

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Tingkat kesejahteraan suatu bangsa saat ini bukan lagi ditentukan oleh sumberdaya alam yang berlimpah yang dimilikinya. Kontribusi *natural capital* hanya menyumbangkan sekitar 11% pada nilai kesejahteraan suatu negara. Saat ini, kesejahteraan suatu bangsa ditentukan oleh *human capital* (sumberdaya manusia) yang ada pada negara tersebut. *Human capital* (sumberdaya manusia) tersebut menyumbangkan sekitar 80% terhadap nilai kesejahteraan suatu negara. Indonesia memiliki sumberdaya manusia (jumlah penduduk) yang paling besar dibandingkan negara ASEAN. Namun sayangnya jumlah penduduk yang banyak tidak menentukan kualitas sumber daya manusianya. Menurut data yang diambil dari *World Bank* bahwa “nilai kesejahteraan sumber daya manusia di Indonesia ada pada posisi 0,5 dari nilai 1,0”.¹ Sehingga nilai 0,5 merupakan nilai yang rendah jika dibandingkan dengan jumlah penduduk Indonesia dan negara ASEAN lainnya.

Data yang diambil dari *WorldBank* “Indonesia memiliki poin sebesar 0,54 poin pada 2020 dan berada di bawah nilai yang dimiliki oleh Singapura. Selain itu Vietnam memiliki nilai 0,69 poin, Malaysia memiliki poin 0,61 poin, Brunei Darussalam memiliki nilai 0,63 poin, sedangkan Thailand memiliki nilai 0,61 poin.”² Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan Indonesia masih rendah, yang berdampak pada ketimpangan ketimpangan yang terjadi di Indonesia salah satunya pada bidang pendidikan.

Pendidikan diharapkan menjadi pondasi dalam membangun dan mencerdaskan suatu bangsa. Jika pendidikan tidak diperhatikan dengan lebih baik, maka suatu bangsa akan tertinggal dengan negara lain yang lebih maju. Sehingga pengelolaan sumber daya manusia yang ada pada pendidikan harus dilakukan dengan baik. Salah satunya

¹ Indeks Modal Manusia Indonesia, tersedia di <https://data.worldbank.org/indicator/> diakses pada 05 Januari 2022

² Indeks Modal Manusia Indonesia

yaitu manajemen kinerja. Karena Manajemen kinerja adalah suatu usaha yang dilakukan dalam mengoptimalkan sumber daya manusia (*human capital*) yang ada, untuk meraih visi dan misi lembaga secara maksimal.

Berbicara mengenai manajemen kinerja pada era globalisasi sekarang ini, tantangan yang dihadapi pada sebuah organisasi pendidikan salah satunya adalah tuntutan pada peningkatan mutu dalam pendidikan. Pendidikan yang bermutu menuntut individu memiliki kreatifitas, inovasi dan bekerja secara produktif sehingga dapat bersaing secara global.

Menurut jurnal yang ditulis oleh Inten, “terdapat fenomena rangkap jabatan pada tenaga kependidikan yang sulit untuk dihindari karena adanya kewajiban dalam memenuhi jam mengajar, untuk mengisi pekerjaan yang tidak ada pekerjanya, ketidakmerataan potensi dan kompetensi yang dimiliki guru dsb. Hal itu terjadi karena “pengabdian serta pengalaman yang dilakukan oleh guru ataupun karyawan, kesesuaian pendidikan serta keterampilan guru ataupun karyawan, dan posisi jabatan yang ada.”³ Sehingga beberapa sekolah tidak bisa menghindari fenomena rangkap jabatan ini. Nabi Muhammad SAW bersabda:

إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: “Apabila sebuah urusan/pekerjaan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka bersiaplah menghadapi hari kiamat” (HR. Bukhari).

Sebagaimana dijelaskan pada hadis diatas, maka setiap pekerjaan haruslah diberikan kepada orang yang sudah ahlinya. Jika bukan diberikan kepada yang ahlinya maka akan timbul kehancuran.

Permasalahan lain yang kerap terjadi pada tenaga kependidikan adalah kurang tersedianya jenjang karir yang jelas bagi para tenaga kependidikan khususnya tenaga administrasi, tenaga pustakawan maupun tenaga laboran. Sehingga pengembangan

³ Inten Nurmalasari, Ari Prayoga, and Irawan Irawan, “Staffing Dan Fenomena Rangkap Jabatan Di Sekolah Islam,” *Madrasa: Journal of Islamic Educational Management* 2,:1 (Juni 2019): 14

kompetensi yang dimiliki tidak bisa optimal, dan sekolah masih belum memikirkan pengembangan tersebut. Yang akibatnya masih sangat jarang ditemukan pelatihan-pelatihan bagi para tenaga kependidikan. Hal tersebut sangat disayangkan karena tenaga kependidikan merupakan salah satu indikator pendukung dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Dilansir dalam media Indonesia anggota DPR RI Komisi X Noor Achmad menuturkan dalam wawancaranya mengatakan “Pendidik dan tenaga kependidikan harus memikirkan dan merancang jenjang karir yang jelas bagi tenaga kependidikan”⁴ dalam penuturannya dalam berita tersebut beliau menegaskan bahwa nasib tenaga kependidikan berbeda dengan guru yang sudah jelas karirnya. Sehingga hal ini mesti diperhatikan jika ingin meningkatkan mutu pendidikan.

Berbagai usaha dilakukan oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Ada beberapa aspek penting yang menjadi program pemerintah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan diantaranya yaitu aspek kurikulum, aspek tenaga kependidikan, aspek sarana pendidikan, dan juga kepemimpinan satuan pendidikan. Hal tersebut sudah direncanakan dan harus dipatuhi oleh satuan pendidikan agar mutu pendidikan dapat meningkat dan merata pada seluruh wilayah.

Pemerintah Kabupaten Bekasi, terus berusaha untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Meskipun berbagai program yang telah dilakukan masih belum mampu untuk menyelesaikan masalah pendidikan di Kabupaten Bekasi. Kondisi tersebut dibuktikan dengan masih banyaknya sekolah yang bangunannya tidak layak pakai, dan juga masalah tenaga pendidik dan tenaga pendidikan yang tidak ada habisnya. Masalah-masalah tersebut menyebabkan berbagai program yang telah direncanakan oleh pemerintah tidak dapat berjalan dengan semestinya, salah satu faktornya adalah masalah koordinasi yang kurang baik. Dan masalah lainnya yaitu kesejahteraan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang masih jauh dari kata sejahtera.

⁴ Media Indonesia, tersedia di <https://m.mediaindonesia.com/humaniora/214190/dpr-sorot-masalah-tenaga-kependidikan> diakses pada 20 Desember 2021

Untuk meningkatkan mutu pendidikan tersebut, maka diperlukan manajemen yang baik dalam pengelolaan sumberdaya manusianya. Salah satunya yaitu manajemen kinerja yang harus diterapkan pada seluruh anggota yang ada di sekolah agar kegiatan dalam pelaksanaan pendidikan dapat berjalan secara baik dan optimal. Manajemen kinerja merupakan langkah konkrit yang dapat dijalankan suatu lembaga agar pengelolaan tenaga kependidikan dapat berjalan sesuai dengan standar pendidikan dan akan meningkatkan mutu pendidikan yang berkualitas.

Menurut Ruky dalam Bintaro dan Daryanto “Manajemen kinerja adalah seluruh kegiatan yang dilakukan dalam sebuah proses manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau pengarahan, dan pengevaluasian hasilnya”.⁵ Yang berarti merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan atau peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan agar mutu pendidikan dapat berkualitas.

Dalam manajemen kinerja ada 4 tahapan utama dalam pelaksanaannya menurut Williams. Tahapan ini menjadi siklus yang penting dalam manajemen kinerja yang saling berhubungan dan menyokong satu dengan yang lainnya. Adapun tahapannya sebagai berikut:

- 1) Tahap pertama yaitu *Planning* merupakan tahap identifikasi perilaku kerja dan dasar atau basis pengukuran kinerja. Kemudian dilakukan pengarahan konkret terhadap perilaku kerja dan perencanaan terhadap target yang akan dicapai, kapan dicapai, dan bantuan yang akan dibutuhkan.
- 2) Tahap kedua yaitu *Managing* merupakan penerapan monitoring pada proses organisasi. Tahap ini berfokus pada manage, dukungan, dan pengendalian terhadap jalannya proses agar tetap berada pada jalurnya.
- 3) Tahap ketiga mencakup langkah evaluasi. Evaluasi dilakukan dengan flashback/review kinerja yang telah dilaksanakan. Setelah itu, kinerja dinilai atau diukur (*appraising*).
- 4) Tahap keempat yaitu *rewarding* yang berfokus pada pengembangan dan

⁵ Bintaro dan Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: Gava Media, 2017). 38-41

penghargaan. Hasil evaluasi menjadi pedoman penentu keputusan terhadap action yang dilakukan selanjutnya.⁶

Upaya dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan, bukan hanya berfokus pada kualitas guru dan siswa yang ditingkatkan tetapi tenaga kependidikan. Salah satu penelitian mengatakan bahwa “faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan adalah administrasi sekolah”.⁷ Namun pada kenyataannya staff tata usaha yang merupakan pelayan administrasi sekolah sering kali dilupakan dan nyaris tidak terdengar peningkatan kualitasnya. Padahal staff tata usaha merupakan bagian dari tenaga kependidikan dan memiliki peran dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan.

Peningkatan mutu administrasi di sekolah atau madrasah perlu adanya suatu kegiatan administrasi pendidikan yang dilaksanakan oleh para guru dan tenaga kependidikan di madrasah atau sekolah. Seperti yang tercantum dalam “Undang-undang sistem Pendidikan Nasional nomor 20 tahun 2003 bahwa Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada suatu pendidikan.”⁸

Tenaga administrasi bertugas menjalankan kegiatan pengelolaan surat-menyurat mulai dari menerima surat yang masuk, mencatatnya, mengelola, mengirim, menyimpan data yang berkaitan dengan organisasi dan lain sebagainya. Tata usaha merupakan salah satu unsur dari administrasi itu sendiri. Dan merupakan pelayanan jasa administrasi yang ada di sekolah. Selain menjadi layanan jasa administrasi, staff tata usaha juga memiliki tugas dan fungsi untuk menangani pekerjaan-pekerjaan yang ada di internal organisasi seperti menyediakan keterangan-keterangan untuk para staff dan pengajar yang ada di sekolah, menginput data para peserta didik, membuat tindakan atau keputusan yang cepat terkait permasalahan yang tiba-tiba muncul, serta membantu kelancaran sebuah organisasi secara keseluruhan.

⁶ Daryanto. *Manajemen Penilaian...* 54

⁷ Shu-wen Wu et al., “Factors Affecting Quality of Service in Schools in Hualien, Taiwan,” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 1:16 (Mei 2014): 64

⁸ Nur Abadi, *Pedoman Supervisi Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI Pada Sekolah*, (Semarang: Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah, 2012), 24

Tenaga laboran juga memiliki masalah yang serupa, yaitu “masih banyak sekolah yang belum memiliki tenaga laboran secara spesifik baik itu kepala laboran, pegawai maupun anggota laboran.”⁹ Biasanya tenaga laboran diemban oleh guru bidang pelajaran tertentu yang merangkap menjadi tenaga laboran, sehingga tidak memiliki kualifikasi sebagai tenaga laboran yang sesuai dengan Permendiknas No. 26 tahun 2008 tentang Kualifikasi Laboran.

Senada dengan permasalahan pada tenaga pustakawan, yang mana masih banyak sekolah yang belum memiliki tenaga pustakawan dan masih mengandalkan para guru untuk mengelola perpustakaan. Sehingga peran dan tugas pustakawan tidak dapat terlaksana dengan baik.

Banyaknya tugas pekerjaan dari masing-masing staff, maka tenaga kependidikan tidak cukup hanya mengandalkan seorang guru yang diberi pekerjaan tambahan untuk mengurus tugas-tugas tambahan tersebut. Tetapi harus diemban oleh seorang staff yang bekerja secara khusus untuk menanganinya. Diperlukan Sumber Daya Manusia yang mumpuni untuk melakukan tugas tersebut. Dengan adanya tenaga kependidikan yang baik, akan memberikan pengaruh pada kualitas pelayanan di sebuah lembaga sekolah sehingga mutu pendidikan pun akan meningkat.

Tenaga kependidikan merupakan aspek penting yang terkadang sering dilupakan urgensi dan perannya. Kegiatan guru di sekolah tidak terlepas dari bantuan tenaga kependidikan yang membantu operasional sekolah. Jika ada kesalahan atau eror pada tenaga kependidikan maka sekolah juga akan mengalami gangguan.

Usaha untuk meningkatkan mutu tenaga kependidikan sangat jarang terdengar hanya beberapa sekolah yang memiliki inisiatif untuk melakukannya. Tentu saja jika peningkatan mutu tenaga kependidikan dilakukan maka akan memberikan dampak yang baik dan pengelolaan di sekolah pun akan menjadi maksimal. Peningkatan mutu tenaga kependidikan juga harus dilakukan dengan menerapkan beberapa standar

⁹ Nur Aedi, *Manajemen Pendidik Dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Gosyen Publishing, 2016). 178

khusus agar kualitas sumber daya manusianya dapat meningkat. Sehingga kualitas layanan yang diberikan tata usaha dapat berjalan maksimal. Pada Zhichao Li dikatakan bahwa jika “sumber daya dan kemampuan integrasi dapat ditingkatkan dan ada dukungan serta perilaku kolaboratif antara anggota tim, maka akan menghasilkan sesuatu yang bermfaat bagi kelompok kerja dan juga akan meningkatkan kinerja seseorang dalam bekerja”.¹⁰

Keberhasilan suatu lembaga/sekolah tidak terlepas dari manajemen sumber daya manusia yang ada di dalamnya. “Salah satunya adalah bagaimana kinerja mereka dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang berada dalam lingkungan lembaga/sekolah tersebut, khususnya bagi staf tata usaha yang harus menunjukan kinerja lebih dengan memberikan suatu pelayanan yang baik”.¹¹

Berdasarkan hasil penelitian Amirudin dikatakan bahwa “Kinerja pegawai tata usaha di Madrasah harus ditingkatkan lagi, khususnya pada bidang ketatausahaan, agar melakukan kegiatannya berdasarkan standar SOP yang berlaku di madrasah agar dapat memberikan kepuasan terhadap seluruh pengguna layanan sekolah baik guru, siswa, orang tua, masyarakat maupun lembaga.”¹² Selain itu berdasarkan hasil penelitian Yusniar “Kegiatan tata usaha diawali dari adanya perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program kinerja staf tata usaha oleh kepala sekolah. Dalam memberikan pelayanan administrasi kesiswaan diperlukan standar atau ukuran yang dijadikan indikator adalah waktu penyelesaian dan kualitas hasil pelayanan administrasi”.¹³

Salah satu isu yang menarik untuk dikaji pada bidang Pendidikan adalah mengenai “Manajemen kinerja tenaga kependidikan”. Hal tersebut perlu untuk dikaji

¹⁰ Zhichao Li, Siyun Gan, and Ru Jia, “The Impact of Social Capitals on Service Quality of Chinese Educational Institutions: A Multilevel Analysis,” *Concurrency Computation* 29:24 (September 2017): 8

¹¹ Dedek Setiawan, “Pengaruh Kinerja Tata Usaha Terhadap Kualitas Layanan Di Madrasah Aliyah Matla’ul Anwar Gisting” *Naskah Publikasi* (Tesis UIN Raden Intan Lampung, 2019). 54

¹² Amiruddin, “Kinerja Pegawai Tata Usaha Dengan Mutu Layanan Administrasi,” *Jurnal Kependidikan* 7: 1 (April 2017): 45.

¹³ Yusniar, “Manajemen Kinerja Staf Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Kesiswaan Di SMP Negeri 2 Sambas,” *Visi Ilmu Pendidikan*, (Maret 2018), 27.

karena merupakan salah satu keberhasilan dalam pendidikan sebagai salah satu indikator mutu pendidikan. Apabila manajemen kinerja tenaga kependidikan sudah berjalan dengan baik, maka proses pelayanan dalam pendidikan akan baik sehingga akan menciptakan mutu pendidikan yang lebih baik.

Dari uraian diatas mengenai permasalahan mengenai manajemen kinerja, maka peneliti mengajukan judul “**Manajemen Kinerja Tenaga Kependidikan di MTS Negeri 1 Kab. Bekasi**”. Penelitian ini penting dilakukan karena keberhasilan suatu lembaga pendidikan bukan hanya teletak pada proses pembelajaran dan hanya tenaga pendidikan yang diperhatikan kualitas mutunya, tetapi tenaga kependidikan juga memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pada penelitian terhadulu pun penulis belum menemukan hasil kajian tentang manajemen kinerja yang secara spesifik membahas tentang kinerja tenaga kependidikan. Maka hal ini yang menjadi kebaruan yang akan menjadi pembeda dengan penelitian sebelumnya yaitu membahas tentang manajemen kinerja tenaga kependidikan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, permasalahan utamanya yaitu terkait ketidaksesuaian dan kurang diperhatikannya tenaga kependidikan sehingga dianggap penting dalam penerapan manajemen kinerja sebagai solusinya. Maka rumusan masalah dari penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimanakah perencanaan manajemen kinerja tenaga kependidikan?
2. Bagaimanakah proses pelaksanaan manajemen kinerja tenaga kependidikan?
3. Bagaimanakah evaluasi dalam manajemen kinerja tenaga kependidikan?
4. Bagaimanakah *rewarding* manajemen kinerja tenaga kependidikan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan perencanaan manajemen kinerja tenaga kependidikan.
2. Untuk mendeskripsikan proses pelaksanaan dalam manajemen kinerja tenaga kependidikan.

3. Untuk mendeskripsikan evaluasi dalam manajemen kinerja tenaga kependidikan.
4. Untuk mendeskripsikan *rewarding* dalam manajemen kinerja tenaga kependidikan.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Kegunaan penelitian menjelaskan tentang manfaat yang didapatkan dari penelitian. Maka dari itu dengan adanya penelitian ini semoga memberikan berbagai manfaat diantaranya:

1. Secara teoritis, hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam keilmuan manajemen pendidikan islam khususnya mengenai manajemen kinerja tenaga kependidikan. Selain ini hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran pada masalah-masalah terkait manajemen kinerja tenaga kependidikan.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:
 - a. Sekolah/madrasah, khususnya MTs Negeri 1 Kab. Bekasi untuk bisa digunakan sebagai bahan evaluasi serta masukan dalam pemecahan permasalahan terkait manajemen kinerja tenaga kependidikan.
 - b. Peneliti, agar dapat digunakan sebagai bahan acuan saat ini dan besok ketika berkecimpung dalam manajemen sebuah sekolah.
 - c. Khalayak umum, untuk bisa digunakan sebagai acuan dalam menentukan layanan pendidikan yang lebih baik agar pendidikan di Indonesia bisa terus berkembang sehingga dapat meningkatkan kualitas mutu pendidikan.

E. Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir merupakan dasar pemahaman yang menjadi pondasi pemahaman peneliti untuk dapat menyampaikan tujuan dari penelitian. Kerangka berpikir juga merupakan landasan berpikir yang akan membantu dalam pengembangan kajian keilmuan yang sesuai dengan tema penelitian. Menurut Sugiyono “kerangka berpikir sebagai model konseptual yang memanfaatkan sebagai teori yang ada kaitannya

dengan beberapa faktor yang diidentifikasi sebagai masalah penting, dan mampu menjelaskannya secara teoritis.”¹⁴

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi selama satu periode atau kurun waktu. Secara lebih tegas Amstrong dan Baron mengatakan “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi suatu lembaga atau organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.¹⁵ Untuk mewujudkan tujuan suatu lembaga agar bisa menerapkan konsep kinerja yang berkualitas dan profesional maka perlu kita pahami apa yang harus menjadi tujuan menyeluruh dan spesifik dari kinerja, tujuan menyeluruh kinerja adalah untuk menumbuhkan suatu budaya dimana individu dan kelompok bertanggungjawab atas kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan keterampilan dan kontribusi mereka sendiri.

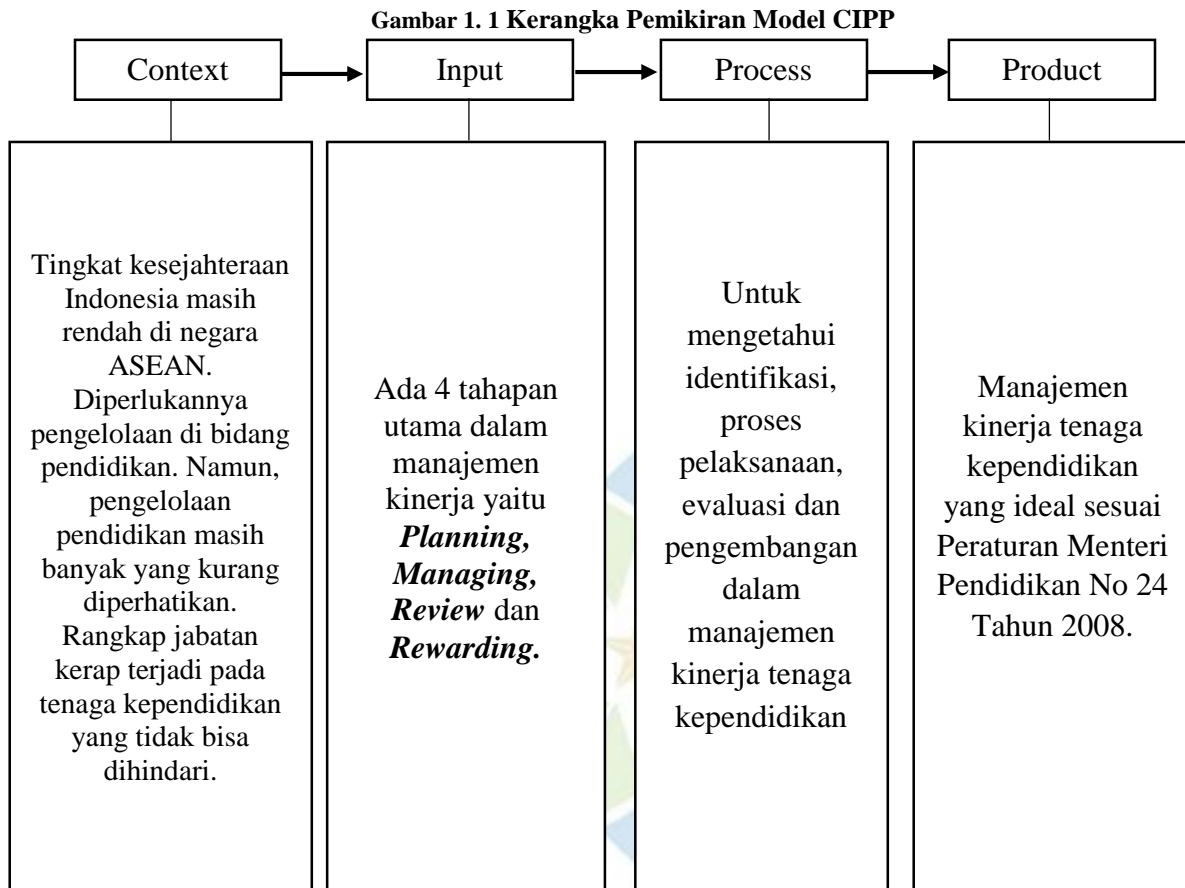
Pada jurnal yang ditulis oleh Moh Nasuka terdapat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah bahwa Pelaksana Urusan Administrasi Sekolah atau tata usaha sekolah harus memiliki kompetensi teknis berikut “Melaksanakan Administrasi Kepegawaian, Melaksanakan Administrasi Keuangan Melaksanakan Administrasi Sarana dan Prasarana, Melaksanakan Administrasi Hubungan Sekolah dengan Masyarakat, Melaksanakan Administrasi Persuratan dan Pengarsipan, Melaksanakan Administrasi Kesiswaan, dan Melaksanakan Administrasi Kurikulum”.¹⁶

Berdasarkan gambaran diatas maka peneliti membuat kerangka berpikir sebagai berikut:

¹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, ed. Apri Nuryanto (Bandung: Alfabeta, 2007). 65

¹⁵ Ayu Agustina, “Kinerja Pegawai Tata Usaha Dalam Layanan Pendidikan Di Mtsn Cot Gue Aceh Besar” *Naskah Publikasi* (Tesis UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh, 2017). 37

¹⁶ Moh Nasuka, “Manajemen Ketenagaan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan Di Mi Nu Miftahul Falah Cendono,” *Intelegensia* 08,;1 (Desember 2020): 23.



Penjabaran kerangka berpikir diatas memperjelas pembahasan tentang Manajemen Kinerja Tenaga Kependidikan. Manajemen kinerja merupakan suatu konsep manajemen yang mempunyai tingkat fleksibilitas yang representative dan aspiratif untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan sumber daya manusia yang ada di organisasi secara maksimal. Suatu organisasi yang professional tidak akan mampu menjalankan manajemen kinerja yang baik tanpa adanya dukungan yang kuat dari seluruh komponen manajemen dan organisasi tersebut. Karena manajemen kinerja tidak akan bisa berlangsung secara maksimal jika para manajer hanya memperdulikan keuntungan dan mengenyampingkan berbagai persoalan internal dan eksternal yang ada pada organisasi.

Kerangka berpikir dibuat agar memudahkan peneliti untuk memahami arah penelitian ini dilakukan. Context merupakan penjabaran dari masalah yang dibahas pada penelitian ini. Berangkat dari angka indeks *human capital* yang menunjukkan angka 0,6 yang artinya kesejahteraan Indonesia berada pada level bawah sehingga masih jauh tertinggal dengan negara ASEAN lainnya. Hal tersebut bisa terjadi karena berbagai faktor, salah satunya pada bidang pendidikan. Pendidikan diharapkan bisa memberikan kontribusi yang besar untuk memajukan sumber daya manusia di suatu bangsa yang kelak sumber daya manusia tersebut bisa membangun negara yang maju. Namun permasalahan pada dunia pendidikan juga kerap terjadi salah satunya yaitu manajemen kinerja. Manajemen kinerja harus dikelola dengan baik agar mendapatkan hasil sesuai dengan visi dan misi organisasi yang maksimal. Fenomena rangkap jabatan kerap terjadi pada organisasi sehingga beban kerja yang ditanggung oleh sumber daya manusia bertambah dan kinerja yang dihasilkan bisa menjadi kurang berkualitas.

Manajemen kinerja memiliki beberapa tahapan yang harus dilakukan. Tahapan ini masuk pada Input yang ada pada kerangka berpikir. Input yang dilakukan guna menjabarkan grand teori yang digunakan pada penelitian. Teori yang dipakai adalah teori yang dikemukakan oleh Williams. Menurut Williams ada 4 tahapan yang ada pada manajemen kinerja, meliputi *Planning*, *Managing*, *Review* dan *Reward*. Keempat tahapan tersebut dalam teori Williams merupakan siklus yang penting dalam manajemen kinerja dan saling berkaitan satu sama lainnya. Teori ini akan menjadi landasan dalam penelitian dan akan digunakan peneliti sebagai alat instrumen yang kemudian akan dijabarkan pada bab selanjutnya.

Tahap ketiga yaitu Proses, proses merupakan langkah peneliti untuk menjawab rumusan masalah. Diantaranya yaitu untuk mengidentifikasi perilaku kinerja tenaga kependidikan, mengetahui proses pelaksanaannya, evaluasi yang dilakukan dalam proses manajemen, serta mengembangkan potensi dan sumber daya manusia yang ada di organisasi terkait manajemen kinerja tenaga kependidikan.

Tahap keempat yaitu Product, product merupakan hasil yang diharapkan dalam penelitian ini. Maka hasilnya akan dapat digunakan sebagai salah satu bahan rujukan

dalam upaya memperbaiki manajemen kinerja tenaga kependidikan yang ideal sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan no. 24 tahun 2008.

F. Hasil Penelitian Terdahulu

Tinjauan pustaka adalah beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti dan sebagai tinjauan agar penelitian ini dapat diketahui perbedaannya. Selain itu tinjauan pustaka diperlukan agar penelitian yang akan dilakukan bukan merupakan hasil plagiasi, dan diperlukan untuk memberikan informasi dari sudut pandang lainnya.

Tabel 1. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Identitas	Pembahasan	Perbedaan
1.	Jenis: Jurnal Karya: Amiruddin Tahun: 2018 Judul: Kinerja Pegawai Tata Usaha Dengan Mutu Layanan Administrasi	Kinerja pegawai tata usaha yang ada di Madrasah haruslah ditingkatkan lagi terkhusus pada bidang ketatausahaan supaya kegiatan yang dilakukan berdasar pada standar SOP yang ada di madrasah. Jika hal tersebut dilakukan maka akan memberikan kepuasan pada seluruh pengguna layanan yang ada di sekolah, baik itu guru, siswa, orang tua dan juga masyarakat. Sebagai kesimpulan akhir dalam	Pada penelitian ini, bukan hanya kinerja ketatausahaan yang akan dibahas. Namun akan membahas tentang manajemen kinerja. Pada jurnal tersebut tidak ada pembahasan mengenai manajemen kinerja. Sehingga penelitian ini akan menambah keilmuan mengenai manajemen. Karena akan dibahas lebih dalam terkait manajemen kinerjanya.

		tulisannya Amirudin mengatakan bahwa “semakin baik kinerja pegawai tata usaha maka akan semakin baik mutu layanan administrasinya.” ¹⁷	
2.	Jenis: Jurnal Karya: Yusniar Tahun: 2017 Judul: Manajemen Kinerja Staf Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Kesiswaan Di SMP Negeri 2 Sambas	Pada penelitian di jurnal ini dikatakan bahwa “faktor pendukung dari kinerja staff tata usaha dapat dilakukan dengan adanya dukungan dari lingkungan kerja dalam bertugas dan adanya pembinaan kinerja staff tata usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah sehingga pelayanan kualitas administrasi dapat terlaksana dengan lebih baik”. Selain itu Yusniar mengatakan bahwa kepala sekolah perlu menerapkan manajemen partisipatif	Pada jurnal yang dibahas oleh Yusniar sudah ada pembahasan tentang manajemen kinerja staf tata usaha, tetapi metode yang digunakan menggunakan metode studi kasus. Dan teori yang dipakai belum menjelaskan secara rinci tentang manajemen kinerja secara utuh. Sehingga penulis ingin mengembangkan lebih mendalam tentang manajemen kinerja tenaga kependidikan,

¹⁷ Amiruddin, “Kinerja Pegawai Tata Usaha Dengan Mutu Layanan Administrasi.” *Jurnal Pendidikan*,:2 (Mei 2018): 19

		dalam rangka membuat perencanaan dan pelaksanaan program staff tata usaha dengan lebih intensif agar terjalin hubungan harmonis dengan orang tua siswa yang akan berdampak pada penilaian mutu pelayanan. ¹⁸	dan metode yang digunakan pun berbeda dengan jurnal tersebut.
3.	Jenis: Jurnal Karya: Ulin Ni'am, dkk Tahun: 2020 Judul: Manajemen Ketenagaan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan Di Mi Nu Miftahul Falah Cendono	Jurnal yang ditulis oleh Ulin dkk memberikan hasil bahwa "Manajemen ketenagaan terdiri dari perencanaan pegawai, pengorganisasian melalui rekrutmen, seleksi, penempatan dan pemberian kompensasi, pengarahan melalui program pengembangan, pembinaan, pemutasian dan pemberhentian, dan pengawasan melalui	Jurnal tersebut mendorong penulis untuk meneliti lebih dalam mengenai manajemen kinerja tenaga kependidikan, didalamnya sudah ada pengantar tentang manajemen kinerja. Tetapi masih menjelaskan secara luas antara kinerja guru dan tenaga kependidikan. Pada penelitian ini yang membedakannya yaitu

¹⁸ Yusniar, "Manajemen Kinerja Staf Tata Usaha Dalam Pelayanan Administrasi Kesiswaan Di SMP Negeri 2 Sambas." Jurnal Visi Ilmu Pendidikan, No. 2 (2017): 17-26

	supervise pembelajaran dan penilaian kinerja.” ¹⁹	pada pembahasan yang akan lebih berfokus pada manajemen kinerja tenaga kependidikan.
--	--	--

Sumber: dibuat oleh penulis

Perbedaan pada penelitian yang akan dilakukan oleh penulis terletak pada pembahasan yang akan dibahas lebih pada pola manajemen kinerja tenaga kependidikannya. Jika pada penelitian terdahulu hanya melihat sejauh mana peran tenaga kependidikan tapi pada penelitian ini berfokus pada manajemennya. Selain itu, pembahasannya pun akan lebih mendalam, sehingga akan ditemukan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pengembangan yang ada pada manajemen kinerja dalam upaya meningkatkan mutu pelayanan yang ada di sekolah.

G. Definisi Operasional

Definisi operasional disusun untuk menjelaskan mengenai ruang lingkup tentang pembahasan yang akan dibahas pada penelitian ini. Menurut Sugiyono, definisi operasional merupakan suatu atribut atau sifat dari objek maupun kegiatan yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulan. Maka pada penelitian ini definisi operasional nya adalah sebagai berikut.

1. Manajemen

Hasibuan mengatakan bahwa, “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.²⁰ Manajemen menurut Terry dalam Nawawi adalah “pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditentukan dengan menggunakan tangan orang lain”.²¹ Manajemen menurut Nitisemito adalah

¹⁹ Nasuka, “Manajemen Ketenagaan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan Di Mi Nu Miftahul Falah Cendono.” *Jurnal Intelegensia*, 1:8 (Maret 2020): 23

²⁰ Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2001). 9

²¹ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Jahi Masagung, 1993). 11

suatu ilmu dan seni untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Menurut Handoko manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Siswanto mengatakan bahwa “manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan”.²²

Salah satu perspektif “Menurut Ramayulis yang dikutip oleh Saefullah, istilah manajemen dalam al-Qur’an disebut dengan istilah “*al-tadbir*” [pengaturan]. Kata ini merupakan derivasi dari kata “*dabbara*” (mengatur)”.²³ Maka, sering kita dengar di Pesantren istilah “*Mudabbir*” yang diartikan pengatur/pengurus yang mengatur urusan ke-Santri-an, baik urusan tata tertib, kegiatan akademik, kesehatan, keamanan, koperasi, dan lain sebagainya.

Penjelasan kata “*dabbara*” dapat dilihat dalam firman Allah QS as-Sajdah [32]: 5 di bawah ini:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: “Dia mengatarsegala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”.

Menurut Abuddin Nata, “kata “*yudabbiru*” dalam QS As-Sajdah [32]: 5 berarti mengatur, mengurus, me-manage, mengarahkan, membina, merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi. Darikata “*yudabbiru*” muncul kata “*tadbir*” atau pengaturan yang dalam bahasa manajemen diartikan sama dengan istilah pengorganisasian”.²⁴ Dalam sebuah riwayat disampaikan bahwa kata pengorganisasian

²² Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif Dan Operasional* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005). 1

²³ U Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012). 1

²⁴ Abuddin Nata, *Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur’an* (Jakarta: Kencana, 2016). 266

diartikan sebagai “Nizham”: “Kebenaran yang tidak diatur (diorganisasi dengan baik) dapat dikalahkan oleh kebatilan yang diatur (diorganisasi dengan baik)”.

Dalil ini menunjukkan bahwa pengorganisasian itu sangat penting untuk mencapai tujuan yang sudah dirumuskan bersama. Seringkali kebaikan yang tidak terorganisir dengan baik akan kalah atau tersingkirkan dengan kejahatan (keburukan) yang terorganisir. Seperti ungkapan yang sering didengar di tengah tengah masyarakat, “Tuntunan menjadi Tontonan dan Tontonan menjadi Tuntunan”.

2. Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara bahwa istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.²⁵

Menurut Notoatmodjo bahwa “kinerja tergantung pada kemampuan pembawaan (ability), kemampuan yang dapat dikembangkan (capacity), bantuan untuk terwujudnya performance (help), insentif materi maupun nonmateri (incentive), lingkungan (environment), dan evaluasi (evaluation)”.²⁶ Kinerja dipengaruhi oleh kualitas fisik individu (ketrampilan dan kemampuan, pendidikan dan keserasian), lingkungan (termasuk insentif dan noninsentif) dan teknologi.

Secara umum kinerja (performance) didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Robbins menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerjaan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Bastian menyatakan bahwa, “kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/

²⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (Bandung: Refika Aditama, 2005). 56

²⁶ Agus Wijaya, N Purnomolastu, and A. J. Tjahjoanggoro, *Kepemimpinan Berkarakter* (Sidoarjo: Brilian Internasional, 2015). 87

program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi”.²⁷

Anwar Prabu Mangkunegara berpendapat bahwa, kinerja (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.²⁸ Selanjutnya Seymour dalam Bastian, kinerja “merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya”.²⁹

3. Manajemen kinerja

Manajemen Kinerja mencakup kegiatan-kegiatan yang memastikan bahwa tujuan-tujuan secara konsisten dicapai dengan cara yang efektif dan efisien. Manajemen kinerja dapat berfokus pada kinerja organisasi, departemen, karyawan, atau bahkan proses untuk membangun sebuah produk atau layanan, dan lain sebagainya. Menurut defenisinya, performance management adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi human resourcenya. Manajemen kinerja adalah aktivitas untuk memastikan bahwa sasaran organisasi telah dicapai secara konsisten dalam cara-cara yang efektif dan juga efisien. Manajemen kinerja bisa berfokus pada kinerja dari suatu organisasi, departemen, karyawan, atau bahkan proses untuk menghasilkan produk atau layanan, dan juga di area yang lain.

Menurut Baird definisi Manajemen Kinerja adalah suatu proses kerja dari kumpulan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dimana proses kerja ini berlangsung secara berkelanjutan dan terus-menerus. Menurut Direktorat Jenderal Anggaran, manajemen kinerja merupakan suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi aspek-aspek yang menunjang keberadaan suatu organisasi. Pada implementasinya,

²⁷ Bastian Indra, *Akuntansi Sektor Publik* (Jakarta: Erlangga, 2006). 25

²⁸ Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja...* 76

²⁹ Indra, *Akuntansi Sektor Publik*. 55

manajemen kinerja tidak hanya berorientasi pada salah satu aspek, melainkan aspek-aspek terintegrasi dalam mendukung jalannya suatu organisasi.

Menurut Dessler definisi Manajemen Kinerja adalah “Proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan”.³⁰ Menurut Udekusuma Manajemen kinerja adalah suatu “proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan dapat bertemu”.³¹ Dalam hal ini bagi pekerja bukan hanya tujuan individunya yang tercapai tetapi juga ikut berperan dalam pencapaian tujuan organisasi, yang membuat dirinya termotivasi serta mendapat kepuasan yang lebih besar.

Secara mendasar, Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan atau peninjauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan.

Kegiatan manajerial pada lembaga pendidikan Islam sangat penting dilakukan karena didasari oleh ruh atau nilai-nilai yang terkandung dalam al-Qur’an tersebut. Sehingga, “Inti dari berbagai sudut pandang dan variasi pengertian manajemen tersebut sesungguhnya adalah usaha mengatur organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif, efisien dan produktif. Efektif berarti *doing de right thing* berarti mampu mencapai tujuan dengan baik, sedangkan efisien *doing this right* berarti melakukan sesuatu dengan benar”.³²

³⁰ Fratricova Jana, “Get Strategic Human Resource Management Really Strategic: Strategic HRM in Practice,” *International Journal of Management Cases* 17, : 4 (Juni 2015) 55.

³¹ Kiki Damayanti, “Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Di Bandara Udara Laga Ligo Bua Kabupaten Luwu,” *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik* 3: 2 (Mei 2017) 44.

³² Imam Machali dan Ara Hidayat, *Hand Book of Eduaction Management: Teori Dan Praktek Pengelolaan Sekolah/Madrasah Di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2018). 27

4. Tenaga Kependidikan

Menurut UU No.20 tahun 2013 pasal 1, BAB 1 (Ketentuan umum), tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. tenaga pendidik merupakan tenaga yang bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengolaan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Yang termasuk ke dalam tenaga kependidikan diantaranya kepala satuan pendidik, pendidik dan tenaga kependidikan lainnya.

Kepala satuan pendidik yaitu orang yang di beri kewenangan dan tanggung jawab untuk memimpin suatu pendidikan tersebut. Kepala satuan pendidikan harus mampu melaksanakan peran dan tugasnya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator, figur dan mediator. Istilah lain untuk kepala satuan adalah Kepala sekolah, Rektor, Direktur.

Tenaga kependidikan lainnya ialah orang yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidik, walaupun secara tidak langsung terlibat dalam proses pendidikan diantaranya:

- a. Wakil-wakil/kepala urusan pendidik yang mempunyai tugas tambahan dalam bidang yang khusus, untuk membantu kepala satuan pendidik dalam penyelenggaraan pada institusi tersebut. Contohnya: Kepala Urusan Kurikulum.
- b. Tata Usaha, adalah tenaga kependidikan yang bertugas dalam bidang administrasi instansi tersebut. Bidang administrasi yang di kelola diantaranya: Administrasi surat menyurat dan pengarsipan, Administrasi kepegawaian, Administrasi peserta didik, Administrasi keuangan, Administrasi inventaris dan lain lain.
- c. Laboran, adalah perugas khusus yang bertanggung jawab terhadap alat dan bahan di Laboratorium.

5. Lembaga Pendidikan MTs

Madrasah Tsanawiyah (MTs) adalah lembaga pendidikan yang mempunyai derajat yang sama dengan Sekolah Menengah Pertama (SMP). Madrasah Tsanawiyah adalah satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang

menyelenggarakan pendidikan umum dan kejuruan dengan kekhasan agama Islam. Namun Madrasah Tsanawiyah ini berbeda dengan SMP karena Madrasah Tsanawiyah adalah satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam yang terdiri dari 3 (tiga) tingkat pada jenjang pendidikan dasar sebagai lanjutan dari Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah. Selain itu MTs berada di bawah naungan Kementerian Agama.

Berbeda dengan SMP regular yang berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Dengan pelajaran yang digunakan adalah pelajaran nasional saja, pelajaran nasional yang terdiri dari beberapa mata pelajaran seperti IPA, IPS, Matematika, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris dan sebagainya dengan standar penilaian KKM. Madrasah Tsanawiyah selain memberikan pengajaran yang berhubungan dengan pengetahuan umum yang diajarkan di SMP, Madrasah Tsanawiyah juga memberikan pengajaran ilmu-ilmu agama yang lebih mendalam dibandingkan di SMP.

