



Pemberdayaan Tenaga Kependidikan Dalam Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai Di SMAN 1 Tasikmalaya

Sri Sulastr
Universitas Galuh

Awang Kustiawan
Universitas Galuh

Asep Budi Tauhid
Universitas Galuh

Korespondensi penulis : sris8312@gmail.com

ABSTRACT. Education personnel are part of educational resources, tasked with carrying out administration, management, development, supervision, and technical services to support the educational process. The success of the learning process in an educational institution is born from good management so as to produce good educational services as well. SMAN 1 Tasikmalaya is the first public school that was established in the city of Tasikmalaya since 1956, has made a myriad of achievements both academically and non-academically. This is not only supported by professional teaching staff but also supported by educational staff. In this research that used a qualitative descriptive method, it was concluded that increasing employee work productivity through empowering the education staff at SMAN 1 Tasikmalaya was categorized as good, because most of the education staff had carried out empowerment efforts starting from awareness, capacity building (enabling) and empowering (empowering) is indicated by the achievement of empowerment indicators, namely access, participation, control and equality. This empowerment is carried out through (1) developing and realizing a shared vision, namely the 3K "Characters, Kabisa, and Katarima"; (2) exemplary school principals; (3) Motivating and involving educational staff in educational and staffing workshops and seminars; (4) Improving and accelerating services in order to continue to produce excellent services in order to maintain credibility and trust from the public in order to produce good service quality and education quality.

Keywords: Empowerment, Productivity, Education Personnel

ABSTRAK. Tenaga kependidikan merupakan bagian sumber daya pendidikan, bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan. Keberhasilan proses pembelajaran di suatu lembaga pendidikan dilahirkan dari adanya manajemen yang baik sehingga menghasilkan layanan pendidikan yang baik pula. SMAN 1 Tasikmalaya adalah sekolah negeri pertama yang berdiri di kota Tasikmalaya sejak tahun 1956, telah menorehkan segudang prestasi baik secara akademik maupun non akademik. Hal ini bukan hanya ditunjang oleh tenaga pendidiknya yang profesional tetapi ditunjang pula oleh tenaga kependidikannya. Dalam penelitian yang menggunakan metode deskriptif kualitatif ini diperoleh kesimpulan dalam peningkatan produktivitas kerja pegawai melalui pemberdayaan tenaga kependidikan yang ada di SMAN 1 Tasikmalaya telah dikategorikan baik, karena sebagian besar bagian tenaga kependidikan telah melaksanakan upaya pemberdayaan mulai dari penyadaran, pengkapasitasan (enabling) dan pendayaan (empowering) ditunjukkan dengan tercapainya indikator pemberdayaan yaitu akses, partisipasi, kontrol dan kesetaraan. Pemberdayaan tersebut dilakukan melalui (1) mengembangkan dan mewujudkan visi bersama yaitu 3K "Karakter, Kabisa, dan Katarima"; (2) Keteladanan kepala sekolah; (3) Pemotivasian dan pelibatan tenaga kependidikan dalam kegiatan workshop dan seminar pendidikan dan kepegawaian; (4) Peningkatan dan percepatan layanan agar tetap menghasilkan layanan yang prima untuk menjaga kredibilitas dan kepercayaan dari masyarakat agar menghasilkan mutu layanan dan mutu pendidikan yang baik.

Kata Kunci: Pemberdayaan, Produktivitas, Tenaga Kependidikan

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan proses pembentukan dan pengembangan potensi menjadi sebuah kompetensi, sehingga dapat dikatakan bahwa pendidikan adalah sebuah perjalanan kreatif yang mengantarkan kita menuju pengenalan dan pembentukan jati diri. Berhasil tidaknya penyelenggaraan pendidikan disatukan pendidikan formal maupun nonformal bukan hanya ditentukan oleh tenaga pendidiknya saja. Keberadaan tenaga kependidikan atau yang biasa juga disebut dengan pegawai tata usaha sangat menentukan keberhasilan terselenggaranya proses pendidikan di suatu lembaga hal ini senada seperti yang diungkapkan oleh Nurul Ulfatin (2016: 3) bahwa dalam kesatuan sistem organisasi pendidikan di sekolah, yang disebut sumber daya manusia tidak hanya pendidik, tetapi juga tenaga kependidikan lainnya .

Dalam Undang-undang no. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5 dan 6 menyatakan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Berdasarkan pengertian tersebut jelas bahwa tenaga kependidikan memiliki lingkup “profesi” yang lebih luas, yang juga mencakup didalamnya tenaga pendidik, pustakawan, staf administrasi, staf pusat sumber belajar. Adapun tugas dari tenaga kependidikan sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 bab XI pasal 39 adalah melaksanakan, mengadministrasikan, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Dengan demikian tenaga kependidikan sebagai salah satu komponen pendidikan yang dianggap menjadi kunci keberhasilan pendidikan harus dapat dikelola dan dikembangkan secara terus menerus sehingga menjadi tenaga pendidikan yang berkualitas dan dapat melakukan fungsinya secara profesional, karena tenaga kependidikan yang profesional merupakan kebutuhan yang mutlak dalam peningkatan mutu pendidikan. Sehubungan dengan hal tersebut seorang pimpinan harus memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan aspek-aspek pengelolaan sumber daya manusia, yaitu aspek perencanaan kebutuhan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, serta pengawasan terhadap kinerja tenaga kependidikan tersebut.

Dalam upaya meningkatkan mutu layanan pendidikan di sekolah, maka fungsi pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan merupakan aspek pengelolaan sumber daya manusia yang mutlak diperlukan dan sangat penting dilakukan untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan tersebut.

Namun kenyataan di lapangan masih ada tenaga pendidik dan kependidikan yang memahami intruksi dari kepala sekolah hanya sebatas formalitas untuk memenuhi tuntutan kebutuhan yang sifatnya administratif. Sehingga kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan tidak menjadi prioritas utama. Dengan pemahaman atau kondisi tersebut akan berakibat terhadap produktivitas kerja dan kualitas layanan pendidikan di lembaga pendidikan tersebut. Dalam bekerja, kita dituntut untuk selalu produktif agar pekerjaan bisa cepat selesai dan lanjut ke pekerjaan lainnya. Banyak cara yang sudah dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja tersebut.

Tujuan dari produktivitas adalah menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien. Jika diterapkan dalam lembaga pendidikan produk yang dimaksud adalah kualitas pendidikan di lembaga pendidikan baik formal maupun non formal.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, maka fungsi pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan merupakan aspek pengelolaan sumber daya manusia yang mutlak diperlukan dan sangat penting dilakukan untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan tersebut.

Pemberdayaan perlu dilakukan dengan tujuan untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau lembaga. Pemberdayaan dalam manajemen suatu lembaga dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan daya dukung melalui peningkatan kemampuan, kinerja dan komitmen pegawai. Sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ni Made Ita Purnami dan I Wayan Mudiarta Utama, pemberdayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pemberdayaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan maka semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan.

Wrihatnolo & Dwidjowijoto (2007: 1) menyatakan pemberdayaan berasal dari terjemahan bahasa inggris *empowerment* yang memiliki makna “pemberian kekuasaan” karena power bukan sekadar “daya”, tetapi juga “kekuasaan”, sehingga kata “daya” tidak saja bermakna “mampu”, tetapi juga “mempunyai kuasa”. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan adalah sebuah “proses menjadi” bukan sebuah “proses instansi”. SMAN 1 Tasikmalaya yang dikenal dengan julukan “satas” merupakan sekolah negeri pertama yang berdiri di kota Tasikmalaya, sekolah ini sudah berdiri sejak 14 Juli 1956. “Satas” memiliki kontribusi yang besar terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam bidang pendidikan di kota Tasikmalaya, hal ini terlihat dari deretan prestasi yang telah ditorehkan oleh “satas” baik dalam bidang akademik maupun non akademik. Sekolah ini telah berhasil

mencetak lulusan yang berkualitas ditunjukkan dengan banyaknya siswa “satas” yang lolos masuk PTN ternama di Indonesia dan bahkan ada pula yang lolos di perguruan tinggi internasional. Selain memiliki siswa yang berprestasi, sekolah ini pun memiliki segudang prestasi yang ditorehkan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikannya. Hal inilah yang membuat “satas” menjadi salah satu sekolah favorit dan dipandang sebagai sekolah yang terpercaya di mata masyarakat kota Tasikmalaya, sehingga banyak orang tua yang mempercayakan dan menginginkan agar putra putrinya untuk melanjutkan di sekolah tersebut.

Keberhasilan proses pembelajaran di suatu lembaga pendidikan dilahirkan dari adanya manajemen yang baik sehingga menghasilkan layanan pendidikan yang baik pula. Hal ini pun tentunya terjadi di SMAN 1 Tasikmalaya, karena memiliki layanan pendidikan yang baik maka sekolah ini menjadi sekolah yang memiliki segudang prestasi akademik dan non akademik. Baiknya layanan pendidikan bukan hanya ditunjang oleh tenaga pendiknnya yang profesional tetapi di tunjang pula oleh tenaga kependidikannya yang profesional.

Berdasarkan informasi di atas penulis tertarik untuk mengkaji dan meneliti konsep pemberdayaan seperti apa yang diterapkan di SMAN 1 Tasikmalaya tersebut sehingga tetap menghasilkan mutu layanan pendidikan yang baik dan mampu mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi sekolahnya dari tahun ke tahun. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang Pemberdayaan Tenaga Kependidikan Dalam Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai di SMAN 1 Tasikmalaya.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pemberdayaan tenaga kependidikan dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai di SMAN 1 Tasikmalaya; serta untuk mengetahui apa hambatan dan upaya yang dilakukan dalam pemberdayaan tenaga kependidikan dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai di SMAN 1 Tasikmalaya.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan gejala tentang pemberdayaan tenaga kependidikan dalam peningkatan produktivitas kerja pegawai di SMAN 1 Tasikmalaya dengan mempertimbangkan segala aspek yang mungkin mempengaruhi tingkah laku manusia atau suatu kejadian yang menghasilkan data deskriptif. Dan peneliti memilih desain studi kasus bertujuan untuk memberikan penjelasan tentang pemahaman satu kasus atau masalah yakni pelaksanaan hingga kendala dalam pemberdayaan tenaga pendidikan dalam peningkatan produktivitas kerja pegawai di SMAN 1 Tasikmalaya.

Pengumpulan data penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 23 Juni 2023 sampai dengan 15 Juli 2023. Peneliti melakukan wawancara terkait pemberdayaan tenaga kependidikan dalam peningkatan produktivitas kerja pegawai di SMAN 1 Tasikmalaya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Pemberdayaan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai di SMAN 1 Tasikmalaya

Pendidikan yang bermutu sangat membutuhkan tenaga kependidikan yang profesional. Tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat strategis dalam pembentukan pengetahuan, keterampilan, dan karakter peserta didik. Oleh karena itu tenaga kependidikan yang profesional akan melaksanakan tugasnya secara profesional sehingga menghasilkan lulusan yang lebih bermutu.

Dalam dunia pendidikan pengelola tenaga kependidikan sangat mempunyai pengaruh dan juga merupakan faktor kunci dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan. Hal ini dapat difahami dari kenyataan bahwa dari keseluruhan sumber yang terdapat dalam suatu lembaga pendidikan, tenaga kependidikan merupakan salah satu sumber daya manusia yang memiliki akal, perasaan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, daya dan karya (Faustino, 2003: 2). Pada dasarnya, setiap individu ataupun organisasi mempunyai keinginan agar dapat mencapai tingkat produktivitas yang tinggi demikian halnya dengan SMAN 1 Tasikmalaya pun memiliki cita-cita agar produktivitas pegawainya selalu meningkat.

Produktivitas merupakan suatu usaha optimal setiap individu ataupun organisasi untuk pencapaian hasil kerja yang maksimal dengan selalu menganggap bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik dari pada metode kerja hari kemarin dan hasil yang dapat diraih esok hari harus lebih banyak atau lebih bermutu daripada hasil yang diraih hari ini. Keberhasilan suatu lembaga dalam meningkatkan produktivitas akan sangat mendukung kemampuan bersaingnya.

Pemberdayaan dalam manajemen sumber daya manusia dimaksudkan sebagai upaya meningkatkan produktivitas kerja pegawai dengan daya dukung melalui peningkatan kemampuan, kinerja, dan komitmen pegawai. Adapun upaya yang dilakukan oleh SMAN 1 Tasikmalaya ini sudah sejalan dengan pemikiran dari Wrihatnolo dan Dwidjowijoto, dimana pemberdayaan tenaga kependidikan dilakukan melalui tahapan penyadaran, pengkapasitasan (*enabling*) dan pendayaan (*empowering*).

1. Tahap pertama adalah penyadaran, pada tahap ini target yang hendak diberdayakan diberi “pencerahan“ dalam bentuk penyadaran bahwa mereka mempunyai hak untuk mempunyai “sesuatu“. Program-program yang dapat diberikan dalam tahap ini dapat dilakukan, misalnya menerbitkan pengetahuan yang bersifat *kognisi, belief, dan healing*. Prinsip dasarnya adalah membuat tenaga kependidikan mengerti bahwa mereka perlu diberdayakan dan proses pemberdayaan di mulai dari diri sendiri. Dengan demikian setiap pegawai yang ada di SMAN 1 Tasikmalaya tersebut akan memiliki kesadaran dan kepedulian untuk menjaga nama baik lembaga. Penyadaran dapat dilakukan dengan cara memetakan potensi, aset, dan kebutuhan yang nantinya diterjemahkan dalam bentuk kegiatan dan program pemberdayaan.
2. Tahap kedua adalah pengkapasitasan. Inilah yang sering disebut dengan *capacity building*, atau dalam bahasa yang lebih sederhana memampukan atau *enabling*. Untuk diberikan daya atau kuasa, yang bersangkutan harus mampu terlebih dahulu. Dalam tahap ini SMAN 1 Tasikmalaya menciptakan suasana atau iklim yang memungkinkan potensi pegawai untuk berkembang. Di sini titik tolaknya adalah pengenalan bahwa setiap manusia, setiap pegawai, memiliki potensi yang dapat dikembangkan, artinya tidak ada pegawai yang sama sekali tanpa daya. Pemberian kemampuan yang dilakukan oleh SMAN 1 Tasikmalaya adalah dengan diadakannya pelatihan atau workshop secara khusus untuk tenaga kependidikan. Dengan pemberian kesempatan melakukan pelatihan atau workshop maka tujuan SMAN 1 Tasikmalaya akan mudah dicapai karena workshop tersebut akan meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai.
3. Tahap ketiga adalah pemberian daya itu sendiri atau *empowerment* dalam makna sempit. Pada tahap ini tenaga kependidikan yang ada SMAN 1 Tasikmalaya diberikan daya, kekuasaan, otoritas, atau peluang sesuai dengan kecakapan yang dimiliki dengan merujuk pada *assessment* atau kebutuhan. Tahap *empowering* yaitu memperkuat potensi atau daya yang dimiliki oleh pegawai. Perkuatan ini meliputi langkah-langkah nyata, dan menyangkut penyediaan berbagai masukan (*input*), serta pembukaan akses ke dalam berbagai peluang (*opportunities*) yang akan membuat pegawai menjadi semakin berdaya. Dalam tahapan pemberdayaan ini, upaya yang sangat pokok adalah peningkatan taraf pendidikan. Pemberian kekuasaan disini bukan berarti berkuasa atas segala hal, melainkan kekuasaan yang dimaksudkan adalah kekuasaan yang disesuaikan dengan tugas pokoknya masing-masing agar pegawai setelah diberikan pelatihan mampu

mengembangkan dan menerapkan kecakapannya tersebut sesuai dengan kecakapan yang dimilikinya.

Berdasarkan teori dari Wrihatnolo dan Dwidjowijoto tentang upaya dan tahapan pemberdayaan di atas, Wrihatnolo dan Dwidjowijoto (2007: 147-152) mengemukakan bahwa terdapat empat indikator dalam mengukur pemberdayaan. Keempat indikator tersebut adalah Akses, Partisipasi, Kontrol, dan Kesetaraan.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa produktivitas kerja pegawai di SMAN 1 Tasikmalaya pada umumnya sudah berjalan secara efektif dan efisien, artinya sudah mampu menghasilkan layanan jasa yang sangat baik dan maksimal baik untuk intern maupun ekstern. Hal ini di tunjang karena tenaga kependidikan yang ada di SMAN 1 Tasikmalaya sudah menjalankan tugasnya dengan baik, Guru sudah tidak dipusingkan lagi dengan urusan kepegawaian, guru dibantu dalam urusan pembuatan media pembelajaran, begitupun dengan kebutuhan para siswa dapat terlayani dengan baik. Setiap bagian yang ada di tenaga kependidikan sudah bekerja sesuai dengan tupoksinya masing-masing, mulai dari urusan kepegawaian, urusan bidang kurikulum, urusan bidang kesiswaan, aset, persuratan, perpustakaan, keamanan, dan laboran. Namun dari hasil wawancara dari beberapa informan diperoleh keterangan bahwa masih ada bagian pegawai yang masih belum efektif dan efisien contohnya di bagian caraka (petugas kebersihan).

Hasil penelitian lainnya memberikan penjelasan bahwa masih ada pegawai yang belum bekerja secara efektif dan efisien, sehingga beberapa pegawai lainnya banyak mengeluhkan mengenai kebersihan lingkungan yang masih belum terjaga dengan maksimal. Hal ini terjadi menurut pendapat dari beberapa informan disebabkan karena kurangnya jumlah pegawai di bagian kebersihan. Dengan lahan sekolah dan jumlah pengguna (warga sekolah) yang sangat banyak sehingga petugas kebersihan kewalahan. Meskipun pihak sekolah mempekerjakan jumlah tenaga kebersihan sebanyak 5 orang, dengan kondisi tiga orang masih usia produktif dan dua orang lainnya adalah sudah usia pensiun tapi diperbantukan kembali.

Orang-orang dalam lembaga organisasi sering berasumsi bahwa ketika suatu pekerjaan lowong, maka perlu diisi lagi, dan dengan diisi itu berarti aktivitas rutin organisasi tidak akan terganggu. Pada kenyataannya lowongan pekerjaan dapat memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap keseluruhan kerja organisasi. Lowongan tersebut juga memberikan pengaruh untuk memutuskan apakah perlu diadakan rekrutmen pegawai baru ataukah cukup memodifikasi tugas dan menyerahkan kepada internal organisasi agar kerja organisasi tidak terganggu. Opsi yang kedualah yang digunakan oleh SMAN 1 Tasikmalaya ini dalam

menanggulangi kekosongan tenaga kebersihan tersebut dengan memodifikasi tugas melalui mempekerjakan kembali tenaga kebersihan yang sudah pensiun.

Pihak sekolah bukan tidak mau dan tidak berupaya merekrut tenaga yang baru dan fresh tetapi terbentur dengan aturan karena sekolah tersebut berstatus sebagai sekolah negeri, artinya dalam upaya rekrutmen pegawai baru tentunya harus mendapat persetujuan dari pemerintah (KCD) hal ini diungkapkan oleh informan EC.02 dan YN.01.

Namun permohonan dari sekolah tersebut belum terealisasi karena saat ini ada Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 Pasal 8 jo. Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 dan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 814.1/169/SJ Tanggal 10 Januari 2013 Tentang Penegasan Larangan Pengangkatan Tenaga Honorer bagi Gubernur dan Bupati/Walikota se - Indonesia serta ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 Tentang Manajemen Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja. Karena hal itulah pihak SMAN 1 Tasikmalaya dalam menangani kekosongan tenaga kebersihan dengan cara memperbantukan kembali tenaga kebersihan yang sudah masuk usia pensiun. Tim manajemen SMAN 1 Tasikmalaya di bawah kepemimpinan kepala sekolah dalam menetapkan mekanisme dan rancangan pemberdayaan tenaga kependidikan yang paling utama adalah memberikan terlebih dahulu “rasa”.

Tujuannya adalah ingin menanamkan dalam hati dan pikiran para tenaga kependidikan terlebih dahulu bahwa mereka adalah bagian penting di organisasi sehingga yang paling penting mereka harus punya rasa memiliki. Mereka hidup di sini, mendapatkan penghasilan di sini, mendapatkan kesejahteraan baik itu materi maupun non materi. Dengan harapan ketika tenaga kependidikan sudah memiliki “rasa memiliki” tenaga kependidikan bersama dengan pegawai lainnya dapat mengembangkan visi bersama. Hal ini senada dengan pendapat menurut Stewart (2002: 112) bahwa mengembangkan visi bersama adalah salah satu unsur penunjang yang dapat dilakukan dalam pelaksanaan pemberdayaan karyawan di sebuah organisasi atau lembaga.

Berdasarkan informasi dari kepala sekolah, SMAN 1 Tasikmalaya menetapkan mekanisme dan rancangan pemberdayaan tenaga kependidikan melalui visi 3K yaitu “Karakter, Kabisa, dan Katerima”. Berangkat dari visi tersebut YN.01

1. Karakter, artinya setiap tenaga kependidikan selain terampil dalam pekerjaan juga harus memiliki karakter yang baik. Pendidikan karakter merupakan proses pendidikan yang bertujuan untuk membentuk karakter seseorang agar memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam kehidupan sehari-hari. Sehingga Kepala SMAN 1 Tasikmalaya menegaskan

dalam upaya peningkatan produktivitas pegawai hal paling utama dimulai dari karakternya dan menjadikan karakter pegawai visi yang paling utama yang harus dicapai. Pendidikan karakter bukan hanya diperlukan dalam kehidupan pribadi, tetapi juga sangat penting dalam dunia pekerjaan sebagaimana diungkapkan dalam sebuah artikel yang ditulis Ricky Valdy (2023) yang berjudul pentingnya pendidikan karakter dalam dunia pekerjaan. Adapun tujuan karakter dalam dunia pekerjaan adalah: (1) Menjaga Etika Kerja; (2) Meningkatkan Kualitas Interaksi Sosial Dalam dunia kerja; (3) Meningkatkan Kemampuan Manajemen Diri; (4) Mendorong Inovasi dan Kreativitas Karyawan yang memiliki karakter yang baik cenderung lebih inovatif dan kreatif dalam bekerja; (5) Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan tujuan yang ingin dicapai dalam perwujudan visi “karakter” menginginkan semua pegawai mulai dari guru, tenaga kependidikan dan siswa serta warga sekolah lainnya memiliki karakter. Dengan adanya pendidikan karakter dalam dunia pekerjaan. Karyawan cenderung memiliki etika kerja yang tinggi, kemampuan sosial yang baik, kemampuan manajemen diri yang tinggi, kreativitas dan inovasi yang tinggi, dan kinerja yang tinggi.

Pendidikan karakter yang diterapkan di SMAN 1 Tasikmalaya contohnya membiasakan seluruh warga sekolah bagi yang beragama islam untuk melaksanakan shalat dhuhur, dan ashar berjamaah dan shalat Jum’at di masjid lingkungan sekolah. Kegiatan lainnya sekolah memiliki program agar seluruh warga sekolah terlibat aktif dalam kegiatan perayaan hari raya islam (PHBI) dan PHBN (perayaan hari besar nasional). Dan diwajibkan seluruh karyawan untuk mengikuti upacara senin. Itu beberapa contoh pendidikan karakter yang diterapkan oleh manajemen SMAN 1 Tasikmalaya sebagai salah satu upaya perwujudan visi 3K.

2. Visi yang kedua yaitu “*Kabisa*”, dalam upaya mewujudkan visi yang kedua tersebut Kepala sekolah bersama kepala tata usaha mengkaji terlebih dahulu seberapa besar kompetensi yang ada yang berkaitan dengan SDM, bakat dan cara teknis pengolahan yang sudah ada dari dulu. Berdayaanya di bagian apa misalnya berdaya di sisi kesiswaan, kepegawaian dan atau di bagian bendahara. Setelah itu baru penyusunan program yang berdasarkan tupoksi yang rancangannya dituangkan dalam program kerja tata usaha, dan untuk meningkatkan kemampuan diri dari tenaga kependidikan manajemen sekolah mengadakan kegiatan salah satunya workshop atau pelatihan khusus tenaga kependidikan dengan nara sumbernya dari KCD atau pun dari BKD. Dan

menurut informasi dari beberapa informan workshop khusus tenaga kependidikan ini sudah rutin dilaksanakan di intern SMAN 1 Tasikmalaya, dan bahkan mendapatkan apresiasi dari pihak KCD karena kegiatan workshop khusus tenaga kependidikan baru dilakukan oleh SMAN 1 Tasikmalaya. Kegiatan workshop ini merupakan upaya dalam menyusun mekanisme dan rancangan pemberdayaan tenaga kependidikan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Workshop atau pelatihan merupakan sarana penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang baik. Pengembangan di bidang pelatihan karyawan menurut Edwin B Flippo merupakan suatu usaha peningkatan *knowledge* dan *skill* seorang karyawan untuk menerapkan aktivitas kerja tertentu. Melalui kegiatan workshop yang diadakan oleh pihak manajemen SMAN 1 Tasikmalaya secara berkala terhadap tenaga kependidikannya dalam upaya perwujudan visi “kabisa” diharapkan, kemampuan dan keahlian dari para tenaga kependidikan akan terus di-*upgrade* sesuai dengan tuntutan kerja dan agar tenaga kependidikan tetap mampu meningkatkan produktivitas kerjanya yang akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja dari pegawai yang ada di SMAN 1 Tasikmalaya pada umumnya.

Pelatihan bertujuan menstandarkan perilaku untuk menjamin bahwa pegawai SMAN 1 Tasikmalaya berperilaku secara konsisten dan dapat diandalkan dalam keadaan tertentu yang telah diperkirakan sebelumnya serta berkaitan dengan kecakapan-kecakapan khusus yang diperlukan. Sedangkan pendidikan bertujuan untuk menciptakan pegawai dimana pegawai harus mampu berpikir sendiri dan harus mengambil keputusan sendiri tentang apa yang harus dikerjakan.

3. Visi yang ketiga adalah “*katarima*”, maksud dari visi tersebut adalah adanya penguatan silaturahmi, dan penguatan kolaborasi. Karena satu organisasi adalah satu tubuh maka harus ada kolaborasi antar unit pekerjaan, antar penanggung jawab pekerjaan atau petugas itu benar-benar saling paham, sehingga nanti ketika dalam ada irisan pekerjaan mereka saling memahami dan bahu membahu untuk menyelesaikannya secara bersama.

Kolaborasi adalah proses bekerja sama untuk menciptakan ide atau gagasan dan menyelesaikan masalah secara bersama-sama menuju visi bersama. Dalam sebuah organisasi yang saling tergantung, kolaborasi menjadi kunci pemikiran kreatif. Kolaborasi itu penting untuk mencapai hasil terbaik saat menyelesaikan masalah yang rumit. Agar kolaborasi dapat berhasil, diharuskan untuk mengidentifikasi kapan dan bagaimana berkolaborasi. Hal ini bisa dicapai dengan berlatih. Begitu pula pemahaman tentang mitra kerja sama. Dibutuhkan pemahaman dan penghargaan pada keahlian, kompetensi serta karakter orang lain.

Mekanisme pemberdayaan tenaga kependidikannya yang lainnya yang ditetapkan oleh SMAN 1 Tasikmalaya adalah untuk selalu menjunjung kolaborasi atau kerjasama tim. Karena pekerjaan dalam satu lembaga sekolah tidak bisa diselesaikan hanya oleh salah satu pihak saja melainkan harus dilakukan dalam kerjasama tim.

Setiap pegawai mempunyai kewajiban untuk menjaga nama baik lembaga, terlebih jika lembaga tersebut merupakan lembaga pendidikan dimana persepsi masyarakat akan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup lembaga. Menjaga nama baik lembaga dapat dilakukan dengan berbagai cara misalnya menunjukkan sikap loyal dan perilaku yang baik dalam pelaksanaan tugas-tugasnya maupun dalam perilaku sehari-hari dalam pergaulan di masyarakat, memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat untuk menjaga citra lembaga.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan hampir sebagian besar tenaga kependidikan sudah memiliki kesadaran menjaga nama baik lembaga dengan terus meningkatkan produktivitas kerjanya. Salah satu contohnya dalam memberikan pelayanan kepada guru, siswa, ataupun orang tua, tenaga kependidikan selalu sigap segera menyelesaikannya. Selain itu tenaga kependidikan di SMAN 1 Tasikmalaya sudah terbiasa segala sesuatu harus serba cepat dan tepat maka pegawai yang ada di SMAN 1 Tasikmalaya secara “otomatis” memiliki loyalitas kerja yang tinggi dengan cara menjaga nama baik lembaga salah satunya dengan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat. Dengan loyalitas yang tinggi dari tenaga kependidikan yang ada di SMAN 1 Tasikmalaya, maka mutu layanan tetap terjaga dengan baik dan produktivitas pegawai nya pun semakin meningkat.

Setiap orang memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Tak terkecuali karyawan. Dengan segala kekurangannya, karyawan memiliki kelebihan dalam potensi diri yang dapat dikembangkan. Kelebihan seseorang yang dapat dikembangkan sering dikaitkan dengan kompetensi dan potensi diri. Dalam rangka memastikan adanya kesadaran dan kemampuan dari tenaga kependidikan untuk memanfaatkan segala potensi dan aset yang ada dalam dirinya sebagai kepala tata usaha melakukan pengujian di lapangan terhadap tenaga kependidikan melalui beberapa cara, yaitu dengan cara terjun langsung, membantu mengerjakan pekerjaan, meskipun itu pekerjaan bawahan tapi itu tujuannya agar bisa memantau seberapa besar kendala yang dihadapi dan mengetahui seberapa besar teknik dan aturan-aturan yang sudah dimiliki atau diadopsi dari aturan-aturan pemerintah. Dari pengujian di lapangan tersebut memperoleh gambaran sejauh apa kesadaran tenaga kependidikan yang ada di SMAN 1 Tasikmalaya dalam memanfaatkan segala potensi dan kemampuannya (kompetensi) dalam menyelesaikan tugasnya.

Dalam rangka pemanfaatan potensi diri hal ini berkaitan dengan visi kedua yaitu "kabisa", hasil penelitian menunjukkan pihak sekolah memberikan penguatan pengetahuan terhadap job descriptionnya masing-masing atau penguatan dari pengetahuan kerjanya agar semakin faham dan semakin Mahir. Penguatan dan tambahan pengetahuan atau pengembangan diri melalui workshop baik yang diselenggarakan oleh sekolah atau pun yang difasilitasi oleh pihak pemerintah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa di lapangan ketika pegawai bekerja pengetahuan yang didapat dari bangku sekolah tidak menjamin seseorang akan mampu mengerjakan tugasnya dengan baik. Pekerjaan yang dilakukan dilapangan ditunjang pula oleh pengalaman dari masing-masing individu, demikian halnya yang terjadi dengan pegawai yang ada di SMAN 1 Tasikmalaya, selain memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan tugas pokoknya di tunjang pula oleh pengalaman dalam bidangnya masing. Hal ini sesuai dengan pendapat Manullang (2005: 15) pengalaman kerja merupakan sebuah pengetahuan dan keterampilan suatu prosedur pekerjaan bagi pegawai karena terlibat dalam melaksanakan pekerjaan. Pengalaman kerja merupakan faktor yang paling mempengaruhi dalam terciptanya perkembangan usaha. Pengalaman kerja dimiliki dapat menyebabkan sebuah tingginya perkembangan usaha tersebut serta meningkatkan produktivitas pegawai.

Foster (2001: 43) menyatakan ada beberapa hal yang dapat menentukan tingkat pengalaman yang dimiliki pegawai. Adapun indikator pengalaman kerja yaitu : (1) Lama waktu/masa kerja; (2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, Pengetahuan merujuk pada rencana, pandangan, proses, kebijakan, penjelasan lain yang dibutuhkan oleh pegawai. Sedangkan keterampilan menyatakan pada keterampilan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan; (3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

Dalam membangun kesadaran dan kemampuan dari tenaga kependidikan untuk memanfaatkan segala potensi dan aset yang ada dalam dirinya selain pengalaman yang dibutuhkan, rasa percaya diri pun sangat dibutuhkan, karena dengan rasa percaya diri semakin menumbuhkan kesadaran dan kemampuan tenaga kependidikan. Kepercayaan diri adalah keyakinan untuk melakukan sesuatu pada diri subjek sebagai karakteristik pribadi yang di dalamnya terdapat keyakinan akan kemampuan diri, optimis, objektif, bertanggungjawab, rasional, dan realistis (Nur Ghufron dan Rini Risnawita, 2014: 45).

Kepercayaan diri di tempat kerja sangat penting karena dapat mempengaruhi kinerja baik kinerja individu maupun lembaga dan tujuan organisasi atau lembaga. Kepercayaan dari rekan kerja atau pimpinan akan timbul setelah mendapat konfirmasi bahwa kita memang

memiliki rasa percaya diri dalam pekerjaan, menyelesaikan tugas, dan menghadapi masalah dalam pekerjaan.

Tidak semua pekerjaan atau tugas dapat dikerjakan dengan mudah, adakalanya mendapat hambatan atau tingkat kesulitan yang tinggi, namun kondisi ini tetap harus dihadapi dan jangan sampai mempengaruhi kepercayaan diri, pelajari dan mencari jalan keluarnya dengan menggunakan berbagai teknik dan metoda. Kegigihan dalam permasalahan ditempat kerja antara lain menunjukkan tingkat kepercayaan diri dan akan menular pada lingkungan kerja.

Rasa kepercayaan diri harus disertai dengan sebuah sikap yang baik serta mengikuti aturan yang sudah berlaku di sebuah lembaga. Mengikuti aturan lembaga tersebut juga menjadi salah satu cara untuk meningkatkan rasa kepercayaan diri di dalam bekerja.

Dengan mengetahui dan memahami kelebihan serta kekurangan yang ada pada diri sendiri, maka kita akan mengetahui apa yang perlu dilakukan untuk dapat membantu meningkatkan rasa percaya pada diri. Berkaitan dengan kepercayaan diri dari pegawai yang ada di SMAN 1 Tasikmalaya kepala sekolah berusaha membangunnya dengan mengadakan dan memberikan pendampingan terhadap pegawai yang belum bisa didampingi oleh yang sudah bisa. Adanya kepercayaan dari lembaga sekolah kepada pegawai yang sudah menguasai suatu bidang merupakan salah satu cara membangun rasa percaya diri dalam diri pegawai. Hasil penelitian menunjukkan ketika pihak sekolah memberikan kepercayaan kepada dirinya untuk membimbing dan mendampingi pegawai termasuk didalamnya guru yang memiliki pengalaman bekerja jauh di atasnya tapi harus didampingi olehnya hal tersebut semakin menumbuhkan rasa percaya diri dalam dirinya, beliau merasa bangga atas kepercayaan yang diberikan lembaga kepadanya.

Dengan demikian pihak manajemen SMAN 1 Tasikmalaya memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk mengembangkan kemampuannya dan memberikan wadah untuk menumbuhkan rasa percaya diri setiap pegawainya. Pendampingan yang dilakukan dari yang sudah mampu kepada yang belum mampu bukan bermaksud untuk merendahkan yang tidak mampu justru dengan adanya pendampingan dari rekan sejawat, akan menumbuhkan rasa percaya diri pula dalam diri rekan-rekan yang masih memiliki kemampuan dibawah rekannya. Pendampingan yang dilakukan oleh sesama rekan sejawat dengan tetap mengedepankan kolaborasi atau kerjasama tim.

Pelayanan publik merupakan pelayanan dasar dalam pemerintahan dan menjadi indikator penting dalam penilaian kinerja pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. Organisasi yang baik tidak lepas dari pelayanan publik yang baik. Oleh karena itu,

peningkatan pelayanan dalam organisasi memerlukan tim yang efektif dalam aksi perubahannya. Bagi banyak organisasi, keberhasilan membangun tim kerja yang efektif merupakan kunci keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi. Maka, tim kerja dalam aksi perubahan merupakan penentu keberhasilan. Oleh karenanya seorang pemimpin perubahan terlebih dahulu harus merancang pembentukan tim kerja yang efektif.

Demikian pula dengan pelayanan publik yang dilakukan oleh tenaga kependidikan yang ada di SMAN 1 Tasikmalaya baik terhadap pegawai yang ada di SMAN 1 Tasikmalaya maupun terhadap penerima manfaat dari layanan tenaga kependidikan SMAN 1 Tasikmalaya contohnya siswa dan orang tua/wali siswa ataupun pihak internal lainnya. Hasil penelitian menunjukkan setiap individu yang ada di SMAN 1 Tasikmalaya telah memiliki kesadaran bahwa “*teamwork*” dan “*network*” merupakan hal penting untuk dibangun dalam melakukan perubahan. Tim efektif sangat diperlukan karena akan berhadapan langsung dengan *stakeholder* atau mitra kerja.

Kemampuan sebuah organisasi dalam membangun tim kerja yang efektif tentunya akan menentukan kemampuan organisasi tersebut dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuannya. Bagi organisasi sektor publik, memberikan pelayanan yang prima adalah tugas sekaligus tujuan organisasi. Sangat diyakini bahwa tugas pelayanan publik merupakan pekerjaan yang kompleks dengan beragam tantangan. Pekerjaan kompleks ini tentu tidak mungkin dikerjakan tanpa menggunakan tim yang solid dan efektif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di SMAN 1 Tasikmalaya sudah mampu bekerja secara efektif dan efisien dan menjalankan tugasnya sudah sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Tugas, pokok dan fungsi adalah sebuah tugas yang sifatnya paling utama dalam satu posisi di organisasi. Secara umum, tugas pokok memberikan gambaran detail tentang ruang lingkup kerja suatu jabatan organisasi. Sedangkan fungsi merupakan wujud pekerjaan dari bidang tertentu yang dikerjakan dalam rencana untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam setiap organisasi pemerintahan, tugas pokok dan fungsi merupakan bagian tidak terpisahkan dari keberadaan organisasi tersebut. Penetapan tugas pokok dan fungsi atas suatu unit organisasi menjadi landasan hukum unit organisasi tersebut dalam beraktivitas sekaligus sebagai rambu-rambu dalam pelaksanaan tugas dan koordinasi pada tataran aplikasi di lapangan. Tugas dari setiap tenaga kependidikan SMAN 1 Tasikmalaya telah dituangkan dalam program dan rencana kerja tata usaha setiap tahunnya. Program dan rencana kerja tata usaha tersebut mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008.

Ketika setiap bagian tugas dari pegawai mampu dikerjakan sesuai dengan tupoksinya masing-masing, maka akan melahirkan tim efektif. Tim efektif dapat diartikan sebagai tim yang berhasil mencapai tujuannya. Dalam sebuah tim efektif, seluruh komponen tim bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing yang ditujukan semata-mata untuk meraih tujuan tim, yang merupakan tujuan bersama. Rasa memiliki/*taking ownership* terhadap tujuan tim harus tertanam pada setiap anggota sehingga lahir apa yang disebut sebagai tanggung jawab dan kerelaan untuk berkorban dalam mencapai tujuan bersama tersebut. Pentingnya keberadaan tim efektif adalah mempercepat tercapainya tujuan, menambah kreativitas dalam penyelesaian masalah dan meningkatnya kualitas penyelesaian masalah.

Tidak bisa menutup mata, persaingan dunia kerja sekarang ini semakin ketat. Sekarang bukan hanya bersaing antar manusia tapi kita juga dengan mesin. Ditambah lagi sekarang dunia kerja menganut budaya *hustle culture*. Hanya mereka yang mampu melakukan pengembangan diri yang dapat memiliki peluang untuk meraih karir impian.

Pengembangan diri adalah sebuah proses yang dilakukan seseorang guna membentuk potensi, bakat, sikap, perilaku, dan kepribadian seseorang demi memenuhi kebutuhan aktualisasi diri agar dapat berkompetisi dan memiliki kualitas yang lebih baik. Pengembangan diri bertujuan untuk membuat kita mampu menyesuaikan diri mengikuti perkembangan di lingkungan kerja. Dengan pengembangan diri kemampuan kita jadi bertambah dan mampu memperbaiki kualitas kita dalam bekerja. Pengembangan diri membawa dampak positif yang besar dan akan mempengaruhi kegiatan sehari-hari yang kita lakukan. Kita menjadi lebih percaya diri karena merasa telah jauh berkembang dari yang sebelumnya. Kita akan menjadi individu yang menguasai bidang pekerjaan kita, sehingga tidak ada lagi perasaan tidak mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik. Dengan pengembangan diri maka akan semakin bertambah pengetahuan dan kemampuan kita.

Pengembangan diri yang diberikan oleh pihak manajemen sekolah kepada tenaga kependidikan dapat berupa pelatihan atau workshop dapat pula berupa pemberian kesempatan melanjutkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi seperti yang sudah dilakukan oleh SMAN 1 Tasikmalaya, pihak sekolah memberikan bantuan sumbangan dana pendidikan kepada pegawai yang bertugas sebagai operator sekolah. Pihak sekolah selalu memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk melakukan pengembangan diri karena dengan pengembangan diri kemampuan pegawai jadi bertambah dan mampu memperbaiki kualitas pegawai dalam bekerja.

Seperti yang telah dijelaskan di atas, bahwa SMAN 1 Tasikmalaya dalam rangka menetapkan mekanisme pemberdayaan tenaga kependidikan SMAN 1 Tasikmalaya melalui visinya mengadakan workshop khusus untuk tenaga kependidikan dengan nara sumber nya dari KCD dan atau dari lembaga yang kompeten dalam masalah kepegawaian.

Kepala SMAN 1 Tasikmalaya bekerja sama dengan guru dan tenaga kependidikan memperbaiki dan meningkatkan kualitas. Perubahan manajemen sumber daya manusia merupakan langkah awal dari itu semua. Yang paling utama adalah kepuasan masyarakat terhadap output, perbaikan sistem pembelajaran/model pembelajaran, pengelolaan berdasarkan pasar dan menghargai sumber daya manusia sebagai pemangku keberhasilan.

Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi dari tahun ke tahun SMAN 1 Tasikmalaya memiliki segudang prestasi baik dari bidang akademik maupun non-akademik. Prestasi yang ditorehkan pun bukan hanya berhasil ditorehkan oleh peserta didiknya saja, melainkan berhasil diraih oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikannya. Hal tersebut dapat diperoleh karena adanya *teamwork* dan partisipasi yang berasal dari unsur guru dan unsur tenaga kependidikan.

Partisipasi adalah berbagai bentuk peran serta anggota organisasi dalam menggunakan tenaga dan pikiran serta waktunya dalam mewujudkan tujuan organisasi (Hasibuan, 2021). Partisipasi adalah tanggungjawab karyawan yang didasari pada kesadaran penuh dalam mentaati dan mematuhi serta mengerjakan semua tugas pekerjaannya dengan baik (Malthis & Jackson, 2002).

Salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen adalah sumber daya manusia atau *human resource*. Pentingnya sumber daya manusia ini perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen. Bagaimanapun majunya teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi.

Kemampuan mengontrol sumber daya yang dimiliki pegawai bukan berarti pegawai harus dapat mengontrol sumberdaya pegawai secara keseluruhan, tetapi di bagian-bagian tertentu pegawai diberikan keleluasaan untuk mengontrol sumber daya sesuai dengan tugasnya masing-masing. Pegawai yang diberikan keleluasaan untuk mengontrol proses pendayagunaan sumber daya pegawai lainnya adalah mereka yang sudah memiliki kemampuan untuk mengontrol dan mengendalikan atau membimbing rekan lainnya yang berada di bawah mereka dalam memanfaatkan sumber daya dari masing-masing dan hal itu pun tetap berada dibawah pengawasan tim manajemen sekolah.

Dalam mekanisme pemberdayaan yang ada di SMAN 1 Tasikmalaya tetap terkontrol dan terpantau maka pihak sekolah menetapkan adanya monitoring dan evaluasi secara

berkala. Penilaian (Evaluasi) merupakan tahapan yang berkaitan erat dengan kegiatan monitoring, karena kegiatan evaluasi dapat menggunakan data yang disediakan melalui kegiatan monitoring. Dalam merencanakan suatu kegiatan hendaknya evaluasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan, sehingga dapat dikatakan sebagai kegiatan yang lengkap. Evaluasi diarahkan untuk mengendalikan dan mengontrol ketercapaian tujuan. Evaluasi berhubungan dengan hasil informasi tentang nilai serta memberikan gambaran tentang manfaat suatu kebijakan. Istilah evaluasi ini berdekatan dengan penafsiran, pemberian angka dan penilaian. Evaluasi dapat menjawab pertanyaan “Apa perbedaan yang dibuat” (William N Dunn : 2000).

Evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan SMAN 1 Tasikmalaya bertujuan untuk mengetahui apakah program itu mencapai sasaran yang diharapkan atau tidak. Evaluasi lebih menekankan pada aspek hasil yang dicapai (output). Evaluasi baru bisa dilakukan jika program itu telah berjalan setidaknya dalam suatu periode (tahapan), sesuai dengan tahapan rancangan dan jenis program yang dibuat dalam perencanaan dan dilaksanakan.

Setelah dilakukannya monitoring dan evaluasi secara berkala pihak sekolah melakukan tahapan berikutnya yaitu adanya umpan balik. Tujuannya agar adanya perbaikan dan penyesuaian komponen-komponen yang tidak maksimal dalam pelaksanaan program. Bila memungkinkan perubahan scenario dan konsolidasi sumberdaya (proses manajemen) dapat dilakukan dalam pelaksanaan program sehingga lebih menjamin keberhasilan program.

Monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh pihak intern manajemen sekolah terhadap pegawainya dilakukan secara berkala minimalnya satu bulan sekali, sebelum dilakukan monev oleh pemerintah dari KCD atau dari provinsi. Monev dilakukan secara berkala dengan tujuan untuk memastikan semua sistem yang ada di sekolah berjalan dengan efektif dan efisien, dan layanan tetap terlaksana dengan baik.

Dalam dunia kerja tidak selamanya setiap program akan berjalan dengan mulus dan tidak selamanya kolaborasi antar tim akan terbentuk dengan sempurna. Di Tengah jalan terkadang ada terjadinya konflik baik itu konflik yang berhubungan sistem ataupun konflik yang berhubungan dengan personal pegawai. Demikian pula dalam manajemen kepegawaian yang ada di SMAN 1 Tasikmalaya, sewaktu-waktu pernah mengalami dan menghadapi konflik.

Konflik harus dicegah dan diselesaikan sedini mungkin, supaya tetap terwujud kerjasama yang baik, terhindar dari ketegangan dan perpecahan diantara sesama karyawan. Persaingan yang kurang sehat akan menimbulkan konflik, sedangkan konflik yang tidak dapat diselesaikan akan mengakibatkan perpecahan sehingga tujuan perusahaan, karyawan, dan

masyarakat tidak tercapai.

Ketika terjadi konflik di intern SMAN 1 Tasikmalaya dengan segera konflik tersebut diselesaikan antara individu atau bagian divisi pekerjaan yang bersangkutan. Contohnya konflik karena adanya miskomunikasi atau kesalahan persepsi dalam tugas, kepala tata usaha sebagai leader terdekat tenaga administrasi yang menjembatani untuk menyelesaikan perselisihan tersebut. Dan jika memang konfliknya melibatkan banyak pegawai YN.01 sebagai top leader di sekolah tersebut melihat sejauh apa urgensinya konflik tersebut.

Kepala sekolah sebagai pimpinan mempunyai peran penting dalam mengatasi konflik. Salah satu peran pimpinan dalam organisasi adalah mampu mengendalikan konflik, baik konflik yang kecil maupun konflik yang besar. Hal ini sejalan dengan pendapat Sobri (2014:127) bahwa konflik tidak bisa dihindari, sebab konflik ada dimana-mana. Peran pimpinan dalam menyelesaikan konflik dan stress dalam organisasi sangatlah dominan.

Seorang pimpinan harus mampu memecahkan masalah dengan baik, mampu mengembangkan konflik dan stress sehingga dapat mencapai titik kritis namun jangan sampai tiba pada titik kepatahan atau "*breaking point*", untuk menghadapi dan menghindari hal seperti itu tim manajemen SMAN 1 Tasikmalaya berusaha menjalin kekeluargaan dengan berupa makan bersama "*balakecrakan*" untuk menjaga agar suasana kerja tetap menyenangkan dan terhindar dari konflik.

a. Hambatan Dalam Pemberdayaan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai di SMAN 1 Tasikmalaya

Dalam setiap program tidak selamanya berjalan lancar sesuai dengan yang kita harapkan, terkadang menemukan hambatan, baik hambatan yang ditimbulkan dari lingkungan (eksternal) ataupun hambatan yang ditimbulkan dari dalam diri (internal). berdasarkan hasil penelitian hambatan yang dihadapi oleh SMAN 1 Tasikmalaya dalam pemberdayaan tenaga kependidikan terkadang ada pegawai yang *slow respon*, dan yang dilakukan kepala sekolah menunggu dan memberikan kesempatan agar poin tujuan yang dimaksud dapat tercapai dan setiap pekerjaan selesai. Hambatan yang dihadapi dalam pemberdayaan tersebut bukan karena adanya penolakan dari individu masing-masing, respon yang lambat dari pegawai bisa disebabkan karena pegawai tengah menghadapi tugas lain, atau terkadang *slow respon* terjadi kondisi pegawai yang dalam kondisi lelah.

Hambatan lain yang masih dihadapi oleh SMAN 1 Tasikmalaya dalam bidang tenaga kependidikan saat ini adalah masih belum mampu memberdayakan petugas kebersihan (caraka) dengan maksimal, terjadi penumpukan sampah dan masih adanya lingkungan yang

kurang bersih. Masih tidak optimalnya kerja dari petugas kebersihan. Pihak sekolah mempekerjakan petugas kebersihan yang usianya sudah masuk usia pensiun, tetapi karena alasan kemanusiaan dengan tujuan untuk membantu perekonomian dua orang pegawai tersebut sehingga mereka masih dipekerjakan, tapi ada konsekuensinya tenaga mereka sudah tidak prima, akibatnya petugas kebersihan tetap keteteran.

Hasil penelitian lainnya menunjukkan pihak sekolah tidak bisa melakukan rekrutmen petugas kebersihan yang baru pun, berbenturan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 Pasal 8 jo. Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 dan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 814.1/169/SJ Tanggal 10 Januari 2013 Tentang Penegasan Larangan Pengangkatan Tenaga Honorar bagi Gubernur dan Bupati/Walikota se - Indonesia serta ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 Tentang Manajemen Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah tersebut sekolah negeri dibatasi bahkan dilarang dalam perekrutan tenaga honorer kecuali mungkin didatangkan dari pusat, tetapi dari dulu juga belum pernah terjadi, dan bahkan saat ini pemerintah melalui peraturannya pemerintah Indonesia berencana menghapus rekrutmen untuk tenaga kerja honorer. Namun, sebagai gantinya, pemerintah mengalihkannya sebagai tenaga kerja *outsourcing*. Sistem *outsourcing* ini dipercaya sebagai solusi bagi banyak perusahaan terkait masalah kekurangan sumber daya manusia (SDM). Namun sistem *outsourcing* ini pun untuk kalangan pegawai yang ada di lingkungan sekolah negeri belum diberlakukan.

b. Upaya Yang Dilakukan Dalam Pemberdayaan Tenaga Kependidikan Dalam Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai di SMAN 1 Tasikmalaya

Penyadaran tenaga pendidik dan kependidikan SMAN 1 Tasikmalaya dalam peningkatan produktivitas pegawai dan mutu pendidikan akan efektif bila dilakukan dengan internalisasi visi, misi dan tujuan sekolah, keteladanan kepala sekolah, pemotivasian dan pelibatan tenaga pendidik dan kependidikan dalam kegiatan workshop dan seminar terkait pendidikan dan kepegawaian.

Hasil penelitian menunjukkan Upaya yang dilakukan pemimpin kepala tata usaha di SMAN 1 Tasikmalaya dalam upaya pemberdayaan tenaga kependidikan di SMAN 1 Tasikmalaya adalah dengan cara memastikan bahwa pekerjaan mereka itu terawasi dengan baik setiap harinya, selalu ada cek, evaluasi mungkin ribet tapi ini penting, pemberian *reward*-nya baik secara finansial atau nonfinansial pemberian sertifikat, bisa juga berupa "*balakecrakan*" makan bareng selain menjadi *reward* berfungsi juga untuk menjaga

kekompakan dan tali silaturahmi sehingga mutu layanan di sekolah kami tetap prima yang dibangun melalui kekeluargaan dan kebersamaan.

Seluruh pegawai sudah terbiasa bekerja dengan “gercep” meskipun memang ada di satu bagian terkadang ada yang terabaikan, tetapi sudah komitmen bersama diselesaikan secara bersama. Intinya kebersamaan yang harus selalu terjalin. Adanya upaya pemberian *reward* kepada pegawai yang mampu bekerja dengan maksimal, meskipun *reward* yang diberikannya bukan berupa finansial yang fantastis. Tapi dengan upaya tersebut menumbuhkan semangat untuk bekerja dengan maksimal dan bekerja dengan sepenuh hati. Adapun upaya SMAN 1 Tasikmalaya dalam menghadapi masalah kekurangan tenaga kebersihan, pihak sekolah mempekerjakan kembali petugas kebersihan yang seharusnya sudah pensiun, upaya lainnya dengan menggunakan jasa buruh harian kebersihan dan jasa pengelola taman jika sewaktu-waktu dibutuhkan dengan pengalokasian upah diambil dari pos biaya perawatan dan kebersihan lingkungan sekolah yang sudah dianggarkan dalam BOPD sekolah.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pemberdayaan tenaga kependidikan dalam peningkatan produktivitas kerja pegawai di SMAN 1 Tasikmalaya pada umumnya sudah berjalan secara efektif dan efisien dan sudah dikategorikan dengan baik, artinya sudah mampu menghasilkan layanan jasa yang sangat baik dan maksimal baik untuk intern maupun ekstern.

Hal ini nampak dari setiap indikator pemberdayaan yaitu akses, partisipasi, kontrol dan kesetaraan sudah terlaksana dengan baik, dimana setiap tenaga kependidikan mempunyai akses untuk memanfaatkan dan menggunakan segala potensi dan sumber daya yang diperlukannya untuk mengembangkan diri; tenaga kependidikan dapat berpartisipasi dalam mendayagunakan sumber daya dan potensi yang diaksesnya; tenaga kependidikan mempunyai kemampuan mengontrol proses pendayagunaan sumber daya tersebut; dan tenaga kependidikan mempunyai kedudukan sama dengan yang lain dalam hal pemecahan masalah.

Tenaga kependidikan yang ada di SMAN 1 Tasikmalaya sudah menjalankan tugasnya dengan baik, Guru sudah tidak dipusingkan lagi dengan urusan kepegawaian, guru dibantu dalam urusan pembuatan media pembelajaran, begitupun dengan kebutuhan para siswa dapat terlayani dengan baik. Setiap bagian yang ada di tenaga kependidikan sudah bekerja sesuai dengan tupoksinya masing-masing, mulai dari urusan kepegawaian, urusan bidang kurikulum, urusan bidang kesiswaan, aset, persuratan, perpustakaan, keamanan, dan laboran.

meskipun masih ada bagian pegawai yang masih belum efektif dan efisien contohnya di bagian caraka (petugas kebersihan), namun pihak sekolah tetap mengatasinya dengan baik agar produktivitas pegawainya tetap maksimal sehingga tetap menghasilkan mutu layanan dan mutu pendidikan yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiawaty, Susi. "Dimensi Dan Indikator Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Yang Mempengaruhi Pemberdayaan". *Jurnal Manajemen Bisnis* vol. 23 No. 3 (2020): 397.
- Adi Prabawa, I Made dan Gede Supartha, I Wayan. 2018. Meningkatkan Produktivitas Karyawan Melalui Pemberdayaan, Kerja Sama Tim Dan Pelatihan Di Perusahaan Jasa [Online]. Tersedia: https://media.neliti.com/media/publications/254078-meningkatkan-produktivitas-karyawan-mela-e967_0c72.pdf [Akses, 21 Juni 2023].
- Afriyenti. 2013. *Jurnal "Pemberdayaan Pegawai Tata Usaha Dalam Rangka Meningkatkan Layanan Administratif"*.
- Agustina, Erita dan Wahyudi. 2016. *Jurnal ilmiah "Pemberdayaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Oleh Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Akademik Siswa di SMA"*[online]. Tersedia: <https://jurnal.untan.ac.id/index.php/jpdpb/article/view/17057> [Akses: 25 Januari 2023].
- Aliyyah, Rusi Rusmiati. 2018. *Pengelolaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Polimedia Publishing.
- Anonim. 2022. *Tenaga Kependidikan* [online]. Tersedia: https://id.wikipedia.org/wiki/Tenaga_kependidikan [Akses: 2 Desember 2022].
- Anonim. 2021. *Teori pemberdayaan Masyarakat* [online]. Tersedia: <https://lansano.com/teori-pemberdayaan-masyarakat/4/> [Akses: 25 Maret 2023].
- Anonim. https://jurnal.umj.ac.id/index.php/MaA16/index/peran_kepemimpinan_dalam_pemberdayaan_Tenagakependidikan [Akses: 2 Desember 2022].
- Anonim. https://ojs.uninus.ac.id/index.php/annida/Implementasi_Standar_Pendidik_dan_tenaga_kependidikan_dalam_meningkatkan_kinerja_Guru_Dan_tata_usaha_di_madrasah_aliyah_Kabupaten_Semedang. [Akses: 2 Desember 2022].
- Arbain, Muhammad. 2018. *Jurnal "Peran Kepemimpinan Dalam Pemberdayaan Tenaga Kependidikan"*.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Creswell, John W. 2019. *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Creswell, John W. 2020. *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset Memilih Diantara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Depdiknas. 2022. *Manajemen Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Depdiknas.
- E. Sutrisno. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Fahrudin, Adi. 2012. *Pemberdayaan, Partisipasi dan Penguatan Kapasitas Masyarakat*. Bandung: Humaniora.

- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hamid, Abdul., Al Hafiz., Salamun., dkk. 2023. Kepemimpinan Kependidikan Dan Perilaku Organisasi Pendidikan. Indramayu: Adab.
- Hardian, Edi. 2015. Dimensi Dan Indikator Pemberdayaan Masyarakat [online]. Tersedia: <https://id.scribd.com/doc/266800227/7-Dimensi-Dan-Indikator-Pemberdayaan-Masyarakat> [Akses: 25 Mei 2023].
- Hasibuan, Malayu S.P. 2021. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bina Aksara.
- Herawan, Endang., dan Hartini, Nani. 2020. Manajemen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan. Bandung: Alfabeta.
- https://jurnal.umj.ac.id/index.php/MaA16/index/peran_kepemimpinan_dalam_pemberdayaan_Tenaga_kependidikan [Akses: 2 Desember 2022].
- https://ojs.uninus.ac.id/index.php/annida/Implementasi_Standar_Pendidik_dan_tenaga_kependidikan_dalam_meningkatkan_kinerja_Guru_Dan_tata_usaha_di_madrasah_aliyah_Kabupaten_Semedang. [Akses: 2Desember 2022].
- Ita Purnami, Ni Made., dan Mudiarta Utama, I Wayan. 2019. Pengaruh Pemberdayaan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan [Online]. Tersedia: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/download/46879/31158>. [Akses, 21 Juni 2023].
- Jessica, Chrissila. (2022). Produktivitas Kerja: Apa Itu dan Bagaimana Cara Meningkatkan? [online]. Tersedia: <https://glints.com/id/lowongan/meningkatkan-produktivitas-kerja/#.YqoBFXZBzIU>. [Akses, 25 Januari 2023].
- Kamil, Mustofa. (-). Pengertian Pemberdayaan [online]. Tersedia: http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._PEND._LUAR_SEKOLAH/196111091987031001-MUSTOFAKAMIL/Pengertian_Pemberdayaan.pdf [akses, 25 Januari 2023].
- Khan, Sharafat. 1997. *The Key To Being A leader Company: Empowerment*. [online]. Tersedia: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/key-being-leader-company-empowerment/docview/219127508/se-2>. [Akses, 7 Juli 2023].
- Khoiriyah, Maratul. 2009. Strategi Pemberdayaan Kampung Jamu [online]. Tersedia: https://www.google.co.id/books/edition/STRATEGI_PEMBERDAYAAN_KAMPUNG_JAMU/_UdI_EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1 [Akses, 27 Mei 2023].
- Leovani. Ega. Implementasi Model Pemberdayaan (Employee Empowerment) PT FIFGroup Tbk Cabang Palembang. [Online]. Tersedia: <https://media.neliti.com/media/publications/113538-ID-none.pdf>. [Akses, 7 Juli 2023].
- Liu, Yingying. 2015. The Review of Empowerment Leadership. [Online]. Tersedia: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=60728>. [Akses: 27 Juni 2023].
- Masjudin., dan Husniarti. 2018. Jurnal “Optimalisasi Pengelolaan Tenaga Kependidikan Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2021. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosda Karya.

- Moleong, L. J. 2018. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Rosda Karya.
- Notoatmodjo, Soekijo. 1992. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurjaningsih, Siti. Dkk. 2019. Pengelolaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan (MPPKS-PTK). Jakarta: Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan.
- Nur Shobah, Lilis. 2019. Jurnal Implementasi Standar Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Tata Usaha Di Madrasah Aliyah Kabupaten Sumedang”.
- Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah. 2017. Jakarta: Direktorat Pembinaan Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Purba, Sukarman, dkk. 2021. Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi Pendidikan. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Purnama, Ridwan. 2008. “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas kerja karyawan pada bagianProduksi CV. Epsilon Bandung”, Strategic, (September, 2008).
- Riadi, Muchlisin. 2017. Tujuan, Prinsip dan Tahapan Pemberdayaan Masyarakat [online]. Tersedia: <https://www.kajianpustaka.com/2017/11/tujuan-prinsip-dan-tahapan-pemberdayaan-masyarakat.html> [Akses, 23 Mei 2023].
- Riadi, Muchlisin. 2021. *Pemberdayaan Karyawan (Pengertian, Aspek, Karakteristik dan Tahapan)*. Tersedia: [Pemberdayaan Karyawan \(Pengertian, Aspek, Karakteristik dan Tahapan\)](#) [Akses, 24 Juni 2023]
- Riza, Risyanti., Dan Roesmidi. (2006). Pemberdayaan Masyarakat. Sumedang : Alqaprint Jatinangor.
- Sagala, Syaiful. 2017. Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, Sondang P. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2018. Tata Kerja Dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2021. Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.
- Stewart, Aileen Mitchell. 2002. *Empowering People* Pemberdayaan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Kanisius.
- Sugiyono. 2022. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D. Bandung: Alfabeta.
- Sukirman, Hartati. 2003. Administrasi dan Supervisi Pendidikan. Yogyakarta: FIP, UNY.
- Sulistiyani, Ambar Teguh., dan Rosidah. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suhermin. 2018. Pemberdayaan Dalam Organisasi [Online]. Tersedia: https://www.wartatransparansi.com/2018/10/15/pemberdayaan-dalam-organisasi.html#google_vignette [Akses, 12 Juli 2023]
- Suwatno., dan Priansa, Donni Juni. 2018. Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Syafaruddin, Astul, 2014. Manajemen Kepegawaian Pendidikan. Bandung: Cipta Pustaka Media.
- Ulfatin, Nurul. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Valdy, Ricky. 2023. "Pentingnya Pendidikan Karakter Dalam Dunia Pekerjaan".[Online]. Tersedia:
<https://www.kompasiana.com/rickyvaldy8596/63f44366f918e938782ecae2/pentingnya-pendidikan-karakter-dalam-dunia-pekerjaan>. [Akses: 11 Agustus 2023].
- Wrihatnolo, Randy R., dan Dwidjowijoto, Riant Nugroho. 2007. Manajemen Pemberdayaan Sebuah Pengantar Dan Panduan Untuk Pemberdayaan Masyarakat. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.