

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat Berdirinya MTsN 6 Tanah Laut

Pada tahun 1997 didirikan sebuah madrasah yang berada di Desa Kintapura Kecamatan Kintap Kabupaten Tanah Laut yaitu Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah yang di Jalan A. Yani Km.1 (samping gunung bendera) Desa Kintapura. Pendirian madrasah ini dimotori oleh berapa tokoh, baik tokoh pendidikan, tokoh agama, maupun masyarakat umum yang menginginkan sebuah lembaga pendidikan sederajat lebih tinggi dari sekolah dasar karena mengingat pentingnya pendidikan untuk anak-anak ingin melanjutkan sekolah.

Saat ini Madrasah Tsanawiyah Al Hidayah telah berubah status menjadi negeri. Dengan peralihan status dua kali, yang pertama namanya berubah menjadi MTsN Kintap dan sekarang berubah nama menjadi MTsN 6 Tanah Laut berdasarkan Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 671 Tahun 2016 tentang perubahan nama Madrasah Aliyah Negeri (MAN), Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN), dan Madrasah Ibtidayah Negeri (MIN) di Provinsi Kalimantan Selatan. Di antara kepala madrasah yang pernah menjabat ialah Mugi Kayono, BA (1997-1999), Drs. Abdul Rasit (1999-2005), Edy Purnomo, S.Pd (2005-2010), Drs. Supian Nor (2010-2011), Fahrurraji, S.Ag (2011-2018), dan Abdullah Mukti, S.Pd (2018-sekarang).

2. Identitas MTsN 6 Tanah Laut

MTsN 6 Tanah Laut secara geografis berlokasi di Jalan A. Yani Desa Kintapura, Kecamatan Kintap, Kabupaten Tanah Laut, Provinsi Kalimantan Selatan dengan nomor statistik MTs 121163010001 dan nomor pokok sekolah nasional 30315250. MTsN 6 Tanah Laut berstatus terakreditasi B (2019-2024) MTsN 6 Tanah Laut saat ini dipimpin oleh Abdullah Mukti, S.Pd sebagai kepala madrasah. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.1. berikut:

Tabel 4.1. Identitas MTsN 6 Tanah Laut

1.	Nama Sekolah	:	MTsN 6 TANAH LAUT
2.	NSM/ NPSN	:	121163010001/30315250
3.	Alamat	:	Jalan : A. Yani (Belakang Kantor Kecamatan Kintap)
			Desa/Kelurahan : Kintapura
			Kecamatan : Kintap (Kode Pos 70883)
			Kabupaten : Tanah Laut
4.	Tahun Didirikan	:	1997
5.	Nama Yayasan Pendiri	:	-
6.	Status Sekolah	:	Negeri
7.	Perubahan Nama	:	2016 (dari MTsN Kintap menjadi MTsN 6 Tanah Laut)
8.	Misi Sekolah	1	Membentuk generasi yang bertaqwa dan berakhlak karimah
		2	Mewujudkan manusia berilmu dan mampu mengamalkan ilmunya serta sanggup bermasyarakat dengan baik,
		3	Membentuk kadar bangsa yang berkualitas dalam ilmu dan teknologi.
9.	Visi Sekolah	:	Menjadi madrasah unggulan yang melahirkan insan berilmu dan berakhlak mulia.
10.	Perkembangan Status Akreditasi	:	Badan Akreditasi Sekolah/ Madrasah dengan nilai (B) 2019 - 2024
11.	Perkembangan jumlah Rombongan Belajar dan Bangunan Sekolah	:	12 Kelas

Sumber: <http://30300784.siap-sekolah.com/data-siap/>

3. Visi dan Misi MTsN 6 Tanah Laut

a. Visi MTsN 6 Tanah Laut

Menjadi madrasah unggulan yang melahirkan insan berilmu dan berakhlak mulia.

b. Misi MTsN 6 Tanah Laut

Adapun misi MTsN 6 Tanah Laut sebagai berikut:

- 1) Membentuk generasi yang bertaqwa dan berakhlak karimah
- 2) Mewujudkan manusia berilmu dan mampu mengamalkan ilmunya serta sanggup bermasyarakat dengan baik.
- 3) Membentuk kader bangsa yang berkualitas dalam ilmu dan teknologi.

4. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan MTsN 6 Tanah Laut

Tenaga pendidik atau guru di MTsN 6 Tanah Laut pada tahun pelajaran 2022/2023 berjumlah 25 orang dan tenaga kependidikan berjumlah 7 orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.2. berikut:

Tabel 4.2. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan MTsN 6 Tanah Laut

No.	Guru/Karyawan	PNS	GTT/Honor	Jumlah
1	Sarjana (S.1)	7	18	25
2	Karyawan/TU	1	6	7
	TOTAL			32

Sumber: Data Emis MTsN 6 Tanah Laut

5. Keadaan Siswa dan Wali Kelas MTsN 6 Tanah Laut

Jumlah siswa MTsN 6 Tanah Laut tahun pelajaran 2022/2023 seluruhnya adalah 188 siswa laki laki dan 178 siswa perempuan yang terbagi dalam 12 kelas.

Setiap kelas dibimbing oleh seorang wali kelas. Bisa dilihat pada tabel 4.3.

berikut:

Tabel 4.3. Jumlah Siswa Per Kelas dan Wali Kelasnya

No	Kelas	Jumlah	Wali Kelas
1	VII A	30	Nur Faridah, S.Pd
2	VII B	30	Rabiatul Adawiyah, S.Pd
3	VII C	31	Muhammad Husaini, S.Pd
4	VII D	30	Zaenuri, S.Pd.I
5	VII E	30	Nur Zubaidah, S.Pd
6	VIII A	34	Elly Purwandari, S.Pd
7	VIII B	34	Yulin Dwi Anggarwati, S.P
8	VIII C	35	Yanti, S.Pd
9	IX A	29	Meriyanti, S.Pd
10	IX B	28	Batinah, S.Pd.I
11	IX C	28	Yulian Maulana, S.Ag
12	IX D	27	M.Firdaus, S.Pd
	TOTAL	366	

Sumber: Data Emis MTsN 6 Tanah Laut

6. Keadaan Tenaga Kependidikan/Tenaga Administrasi di MTsN 6 Tanah Laut

Jumlah tenaga administrasi di MTsN 6 Tanah Laut tahun pelajaran 2022/2023 berjumlah 7 orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.4.

berikut:

Tabel 4.4. Keadaan Tenaga Kependidikan

No	Nama	Jabatan	PNS/PTT
1	Laeli Sutrisni, S.AP NIP.198503102005012005	Kepala Tata Usaha	PNS
2	Rusyadi	Staf Administrasi	PTT
3	Laili Nor Aini	Staf Administrasi	PTT
4	Adidah	Staf Administrasi	PTT
5	Nikmah	Staf Administrasi	PTT
6	Yuianti	Pengelola Perpustakaan	PTT
7	Imam Saefulloh	Petugas Kebersihan	PTT

Adapun tugas pokok atau *job description* kepala tata usaha dan tenaga administrasi dapat dilihat pada lampiran 5.

7. Keadaan Sarana dan Prasarana di MTsN 6 Tanah Laut

Kondisi bangunan MTsN 6 Tanah Laut sebagian tergolong baru dan berdiri kokoh yang didirikan pada tahun 1997. Bangunan MTsN 6 Tanah Laut terdiri dari beberapa bangunan, yaitu ruang kepala sekolah, ruang dewan guru, kelas (ruang belajar), ruang tata usaha, tempat ibadah, dan bangunan lainnya. Untuk lebih jelasnya mengenai keadaan sarana dan prasarana MTsN 6 Tanah Laut. Bisa dilihat pada tabel 4.5. berikut:

Tabel 4.4. Keadaan Sarana dan Prasarana

1.	Luas Tanah (Lokasi dan Denah dilampirkan)	12.461	M ²
2.	Luas Bangunan Sekolah	1.500	M ²
3.	Luas Pekarangan Sekolah	900	M ²
4.	Pemanfaatan pekarangan sekolah		
	- Taman	625	M ²
	- Lapangan Olahraga	700	M ²
	- Kantin / Koperasi	70	M ²
	- Tempat Ibadah	81	M ²

Sumber: Data Emis MTsN 6 Tanah Laut

Pemanfaatan Gedung Sekolah (banyak dan luasnya)

No	Nama Ruang	Jumlah:	M ²
1.	Belajar	11 Ruang	7 x 8
2.	Perpustakaan	1 Ruang	8 x 8
3.	Laboratorium	1 Ruang	6 x 8
4.	Komputer	1 Ruang	5 x 8
5.	Guru	1 Ruang	7 x 8
6.	Tata Usaha	1 Ruang	2,8 x 6
7.	Wakasek / Urusan	1 Ruang	3 x 3
8.	Kepala Madrasah	1 Ruang	5 x 3
9.	Tamu	1 Ruang	3 x 3
10.	WC Siswa dan WC Guru	6 Ruang	1,5 x 1,5
11.	Bimbingan Konseling	1 Ruang	2,5 x 2,5

Sumber: Data Emis MTsN 6 Tanah Laut

8. Kegiatan Ekstra Kulikuler di MTsN 6 Tanah Laut

Kegiatan ekstrakurikuler di MTsN 6 Tanah Laut terdapat beberapa kegiatan, yaitu PMR, pramuka, maulid habasyi, dan futsal.

9. Kurikulum yang Digunakan MTsN 6 Tanah Laut

Kurikulum yang digunakan di MTsN 6 Tanah Laut adalah Kurikulum 2013.

B. Penyajian Data

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan melalui metode observasi, dokumentasi, dan wawancara di MTsN 6 Tanah Laut, peneliti telah mendapatkan berbagai informasi yang berkaitan dengan peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi. Data yang disajikan oleh penulis merupakan hasil penelitian di lapangan dari wawancara dengan kepala tata usaha sebagai responden, guna menambah, menunjang dan melengkapi data dari responden tersebut penulis juga melakukan wawancara dengan kepala madrasah dan tenaga administrasi sebagai informan, data peneliti ini juga didukung dengan hasil observasi dan dokumentasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

Data yang terkumpul disajikan dalam bentuk deskriptif, yaitu mengemukakan data yang diperoleh kedalam bentuk penjelasan uraian kata-kata, sehingga menjadi kalimat yang mudah dipahami. Penyajian data ini, penulis akan mengemukakannya berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan tentang peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi di MTsN 6 Tanah Laut dan penulis uraikan secara sistematis.

Untuk memudahkan dalam memahami data yang disajikan penulis, maka penulis membagi menjadi dua sub bahasan yaitu kinerja tenaga administrasi dan peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi di MTsN 6 Tanah Laut sesuai dengan permasalahan yang diteliti.

1. Kinerja Tenaga Administrasi di MTsN 6 Tanah Laut

Kinerja ialah hasil pencapaian tugas seorang staff sesuai tanggung jawab dan wewenangnya. Agar bisa mencapai hasil sebuah kinerja yang bagus tentunya tidaklah mudah. Hal ini dikarenakan terlalu banyak hal- hal yang mempengaruhi hasil kinerja seorang staff baik itu mekanisme lembaga, tim, karakter individu, maupun individualism.

Administrasi dapat diartikan sebagai suatu kegiatan atau usaha untuk membantu, melayani, mengarahkan, atau mengatur semua kegiatan di dalam mencapai suatu tujuan. Perkembangan ilmu administrasi yang pada mulanya bergerak di dalam dunia industri dan perusahaan, kemudian menjalar ke dalam dunia pendidikan yang biasa dikenal dengan nama administrasi pendidikan.

Oleh karena itu, kinerja tenaga administrasi merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh tenaga administrasi dalam bentuk pemberian layanan pada orang tua siswa dan masyarakat sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan dari sekolah, serta tercapainya tujuan layanan administrasi sekolah hanya dimungkinkan karena adanya upaya tenaga administrasi.

Tenaga administrasi di MTsN 6 Tanah Laut berjumlah 5 orang, yang terdiri dari 1 PNS dan 4 PTT. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan

kepala MTsN 6 Tanah Laut sebagai berikut:

MTsN 6 Tanah Laut memiliki tenaga administrasi yang berjumlah 5 orang, terdiri dari 1 kepala tata usaha yang berstatus PNS yang memegang penuh pelayanan administrasi dan bertanggung jawab atas berjalan tidaknya pelayanan administrasi sesuai dengan program-program MTsN Tanah Laut, selain itu terdiri 4 PTT yang turut membantu kepala tata usaha dalam hal pemberian pelayanan administrasi di MTsN 6 Tanah Laut.¹

Pernyataan hasil wawancara ini sejalan dengan pernyataan kepala tata usaha bahwa jumlah tenaga administrasi di MTsN 6 Tanah Laut terdiri dari 5 orang tenaga administrasi, ada 1 orang berstatus PNS selaku kepala tata usaha itu sendiri. Kemudian terdapat 4 orang PTT yang membantu kepala tata usaha dalam melaksanakan program-program pelayanan administrasi agar dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Hasil wawancara peneliti dengan Kepala MTsN 6 Tanah Laut bapak Abdullah Mukti, S.Pd mengenai kinerja tenaga administrasi adalah sebagai berikut:

Beliau mengatakan bahwa kinerja tenaga administrasi di MTsN 6 Tanah Laut sudah berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari adanya program-program maupun pemberdayaan kompetensi tenaga administrasi yang dilaksanakan oleh pihak madrasah seperti bimbingan teknologi (Bimtek) karena seiring berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi tenaga administrasi tentunya harus sesegera mungkin mempelajari dan memperbaharui sistem pelayanan administrasi yang mana guna meningkatkan potensi yang dimiliki oleh setiap tenaga administrasi agar mampu bersaing dalam hal pelayanan, baik itu secara internal maupun eksternal.

Penjelasan yang dipaparkan oleh informan yaitu kepala MTsN 6 Tanah Laut di atas terkait dengan kinerja tenaga administrasi, baik itu dari memberdayakan kompetensi yang dimiliki oleh tenaga administrasi, mengikuti

¹Hasil Wawancara dengan Kepala MTsN 6 Tanah Laut, tanggal 14 Juni 2023

workshop/pelatihan, bimbingan teknologi (Bimtek), guna mengembangkan pelayanan administrasi di MTsN 6 Tanah Laut secara profesional sesuai dengan ketentuan yang telah diberikan oleh standar pelayanan administrasi. Tentunya hal ini dapat menunjang kinerja pelayanan tenaga administrasi secara maksimal agar dapat berjalan secara efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan apa yang dijelaskan oleh kepala tata usaha mengenai kinerja tenaga administrasi.

Hasil wawancara peneliti dengan kepala tata usaha ibu Laeli Sutrisni, S. AP mengenai kinerja tenaga administrasi adalah sebagai berikut:

Upaya yang saya lakukan bersama tenaga administrasi di MTsN 6 Tanah Laut berusaha untuk mengelola urusan administrasi madrasah baik secara pengembangan pelayanan (Bimtek) maupun *job description* yang diberikan kepada tenaga administrasi memang harus diperhatikan dengan baik meliputi aspek kepribadian, sosial, maupun teknis yang harus sesuai standar tenaga administrasi. Hal ini tentunya mengacu pada profesionalitas pelayanan administrasi madrasah agar dapat berjalan dan berfungsi sesuai ketetapan standar pelayanan administrasi yang telah disepakati oleh kepala tata usaha dan tenaga administrasi agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal secara efektif dan efisien bagi MTsN 6 Tanah Laut.²

Dari penjelasan yang dipaparkan oleh responden yaitu kepala tata usaha MTsN 6 Tanah Laut mengatakan bahwa pelayanan administrasi madrasah memiliki tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh setiap tenaga administrasi sehingga dalam hal meningkatkan kinerja pelayanan administrasi dapat berjalan sesuai dengan yang telah ditentukan oleh kepala tata usaha, dengan kata lain memiliki tugas individu-individu yang telah diberikan oleh kepala tata usaha. Hal ini tentunya dapat menunjang profesionalitas kinerja di setiap bidang maupun tugas pokok tenaga administrasi. Secara umum mereka mendapatkan porsi yang sama dalam hal pengembangan kompetensi bimbingan teknologi karena di era

²Hasil Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MTsN 6 Tanah Laut, tanggal 15 Juni 2023

modernisasi pelayanan administrasi memerlukan standar terbaru yang harus mereka sesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab dalam pelayanan administrasi.

2. Peran Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Administrasi di MTsN 6 Tanah Laut

Setelah peneliti melakukan penelitian di MTsN 6 Tanah Laut dapat dilihat bahwa adanya peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi. Hal ini sangat penting dilakukan karena dapat mempermudah dalam mencapai suatu tujuan peran kepala tata usaha dalam profesionalitas bekerja yang diinginkan oleh MTsN 6 Tanah Laut dalam pembentukan pelayanan administrasi yang baik. Dalam hal ini terdapat beberapa peranan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi, yaitu pemberian motivasi, pembinaan sikap kedisiplinan, penciptaan budaya kerja yang nyaman, dan pemberi penghargaan dan sanksi.

a. Pemberian Motivasi

Motivasi merupakan salah satu hal penting dalam setiap melakukan aktivitas. Tenaga administrasi dapat menjalankan pekerjaannya dengan optimal apabila memiliki motivasi yang positif. Motivasi sendiri merupakan dorongan dalam diri individu untuk mengerjakan suatu perbuatan. Motivasi dibedakan menjadi dua yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah dorongan yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri, misalnya seorang tenaga administrasi berkeinginan untuk mengikuti kegiatan pelatihan

arsip dengan tujuan agar bisa menguasai ilmu kearsipan dengan baik yang nantinya berguna dalam mengarsip dokumen madrasah.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala tata usaha MTsN 6 Tanah Laut ibu Laeli Sutrisni, S.AP mengenai peran kepala tata usaha dalam pemberian motivasi adalah sebagai berikut:

Saya semaksimal mungkin memberikan motivasi terhadap rekan rekan kerja agar dapat bekerja sama dengan baik dalam memberikan pelayanan administrasi, akan tetapi itu semua tergantung motivasi dari individu-individu itu sendiri tidak hanya dari satu sudut pandang melainkan terdapat dua sudut pandang dalam diri maupun dari luar. Hal yang dapat saya maksimalkan dengan memberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan *job description* mereka sendiri. Tidak menutup kemungkinan saya akan merolling tugas atau mengarahkan mereka untuk mengikuti pelatihan agar dapat termotivasi untuk berkembang dan menguasai hal yang lain.³

Pernyataan di atas diperkuat lagi oleh kepala MTsN 6 Tanah Laut beliau mengatakan bahwa:

Dalam hal memberikan motivasi tentunya saya memberikan arahan kepada kepala tenaga administrasi agar dapat membimbing dan mengarahkan tenaga administrasi melakukan pelayanan dengan efektif dan efisien. Dengan cara memberikan dorongan untuk mengerjakan sesuai dengan keahlian mereka.⁴

Diperkuat lagi oleh tenaga administrasi bapak Rusyadi menyatakan bahwa:

Kepala tata usaha selalu memberikan motivasi dan arahan kepada saya dalam hal mengerjakan kegiatan administrasi tentunya dalam tugas pokok agar dapat diselesaikan dengan baik dan juga memberikan motivasi mengenai perkembangan ilmu di luar tugas pokok. Hal ini disampaikan kepala tata usaha jika salah satu dari tenaga administrasi lainnya tidak bisa hadir, maka tenaga administrasi lainnya dapat melaksanakan tugas tersebut dan kegiatan pelayanan administrasi tetap berjalan dengan efektif dan efisien.⁵

³Hasil Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MTsN 6 Tanah Laut, tanggal 15 Juni 2023

⁴Hasil Wawancara dengan Kepala MTsN 6 Tanah Laut, tanggal 14 Juni 2023

⁵Hasil Wawancara dengan Tenaga Administrasi MTsN 6 Tanah Laut, tanggal 15 Juni

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan peneliti melihat benar adanya bahwa kepala tata usaha MTsN 6 Tanah Laut ini memiliki peran dari kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi yang sangat penting dalam hal pemberian motivasi. Dalam hal ini kepala tata usaha bekerja sama dengan kepala MTsN 6 Tanah Laut agar dapat melaksanakan standarisasi pelayanan administrasi secara efektif dan efisien.

b. Pembinaan Sikap Kedisiplinan

Peningkatan kinerja tenaga administrasi dimulai dengan meningkatkan kedisiplinan. Kepala tata usaha dituntut untuk bisa menanamkan sikap disiplin dalam kepribadian tenaga administrasi. Callahan dan Clark sebagaimana yang dikutip oleh E. Mulyasa menyebutkan beberapa hal yang bisa dilakukan kepala tata usaha dalam kaitannya menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, yaitu dengan memberikan bantuan kepada tenaga administrasi untuk melakukan pengembangan pola perilakunya, membantu tenaga administrasi meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai pengendali.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala tata usaha MTsN 6 Tanah Laut ibu Laeli Sutrisni, S.AP mengenai peran kepala tata usaha dalam pembinaan sikap kedisiplinan adalah sebagai berikut:

Saya selaku yang bertanggung jawab atas berlangsungnya kegiatan pelayanan administrasi tentunya menekankan kedisiplinan yang tinggi terhadap kinerja tenaga administrasi maupun penunjang berlangsungnya kegiatan administrasi baik itu secara perilaku maupun teknis pelaksanaan administrasi. Hal ini tentu berdampak negatif jika tidak dirubah maupun dikendalikan, maka dari itu saya membuat aturan tersendiri bagi kinerja tenaga administrasi maupun orang orang yang berada di lingkungan MTsN 6 Tanah laut.⁶

⁶Hasil Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MTsN 6 Tanah Laut, tanggal 15 Juni 2023

Pernyataan di atas diperkuat lagi oleh kepala MTsN 6 Tanah Laut beliau mengatakan bahwa:

Pola perilaku maupun sikap kedisiplinan di MTsN 6 Tanah Laut memiliki aturan, terlebih lagi terhadap semua elemen yang ada di lingkungan madrasah ini guna membantu dalam meningkatkan pelayanan administrasi tentunya semua pihak harus bekerja sama dan saling mengingatkan mengenai standar pelayanan administrasi yang ada di madrasah ini baik itu terhadap pengiputan data-data siswa maupun dokumen-dokumen dan pengarsipan lainnya.⁷

Diperkuat lagi oleh tenaga administrasi ibu Lia Nor Aini menyatakan bahwa:

Saya semaksimal mungkin melakukan standar pelayanan administrasi dengan bantuan arahan dan ketentuan yang telah ditetapkan sebagai acuan maupun dorongan dari kepala tata usaha. Bekerja sama dengan semua elemen yang ada di MTsN 6 Tanah Laut guna menciptakan pelayanan administrasi yang tepat waktu dan sasaran sebagai pelaksana tenaga administrasi sehingga dalam pengumpulan data-data dapat berjalan sesuai yang diinginkan.⁸

Dari hasil wawancara dengan narasumber di atas peneliti menemukan pendapat yang sejalan bahwasanya dalam hal melaksanakan kegiatan pelayanan administrasi terdapat acuan atau aturan yang tetap, ini menjadi pegangan setiap tenaga administrasi dalam hal melaksanakan pekerjaan baik dalam hal pengelolaan data administrasi maupun tugas lainnya agar dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

c. Penciptaan Budaya Kerja yang Nyaman

Menciptakan budaya kerja yang nyaman adalah kemampuan kepala tata usaha dalam mengenali serta memahami iklim kerja. Hal tersebut dapat membentuk suasana kerja yang kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja

⁷Hasil Wawancara dengan MTsN 6 Tanah Laut, tanggal 14 Juni 2023

⁸Hasil Wawancara dengan Tenaga Administrasi MTsN 6 Tanah Laut, tanggal 15 Juni

tenaga kependidikan/administrasi. Dengan mampu menciptakan suasana kerja yang baik, kepala tata usaha dapat membuat lingkungan kerja bagi menjadi kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja tenaga administrasi, maka dari itu semua elemen harus berjalan secara beriringan acara dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi dapat berjalan sesuai yang diinginkan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala tata usaha MTsN 6 Tanah Laut ibu Laeli Sutrisni, S.AP mengenai peran kepala tata usaha dalam penciptaan budaya kerja yang nyaman adalah sebagai berikut:

Dalam hal menciptakan suasana kerja yang baik tentunya saya berusaha semaksimal mungkin memberikan suasana yang kondusif. Saya memosisikan diri sebagai teman kerja, saling berbagi pengalaman mengenai pekerjaan administrasi yang mereka inginkan baik itu secara teknis maupun komunikasi.⁹

Pernyataan di atas diperkuat lagi oleh kepala MTsN 6 Tanah Laut beliau mengatakan bahwa:

Saya selaku orang yang bertanggung jawab atas berlangsungnya kegiatan belajar mengajar maupun pelayanan administrasi tentunya menginginkan suasana yang nyaman di setiap kegiatan yang ada di MTsN 6 Tanah Laut. Dalam hal pelayanan administrasi tentunya saya memberikan kelengkapan alat penunjang kegiatan pelayanan administrasi berupa beberapa tambahan laptop agar dapat dimaksimalkan oleh tenaga administrasi.¹⁰

Diperkuat lagi oleh tenaga administrasi ibu Adidah menyatakan bahwa:

Saya merasa bekerja di MTsN 6 Tanah Laut sangat menyenangkan karena tidak ada batasan dengan kepala tata usaha dengan memberikan rasa aman menunjukkan bahwa beliau mempunyai kepedulian yang sangat tinggi selalu memperhatikan saya dan rekan rekan kerja yang lainnya dalam hal komunikasi maupun berbagi pengalaman masalah pekerjaan dan bagaimana penyelesaiannya. Alat teknis administrasi di sini juga lengkap dengan ditambahnya beberapa laptop tentunya dapat dimaksimalkan untuk saya dan rekan rekan lainnya melaksanakan tugas pokok maupun pelatihan bimtek agar

⁹Hasil Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MTsN 6 Tanah Laut, tanggal 15 Juni 2023

¹⁰Hasil Wawancara dengan MTsN 6 Tanah Laut, tanggal 14 Juni 2023

dapat memperbaharui beberapa sistem administrasi.¹¹

Dari pernyataan hasil wawancara di atas peneliti menyimpulkan bahwa kepala tata usaha MTsN 6 Tanah Laut memiliki peran dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi yang sangat penting dalam penciptaan budaya kerja yang nyaman. Dalam hal ini kepala tata usaha bekerja sama dengan kepala MTsN 6 Tanah Laut agar dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif, dengan cara melakukan pendekatan komunikasi terhadap rekan kerja mengenai kegiatan administrasi yang terdapat kendala ataupun progres untuk ke depannya lebih maksimal lagi dalam pemberian pelayanan administrasi yang tepat baik secara teknis maupun teori.

d. Pemberi Penghargaan dan Sanksi

Penghargaan dan sanksi sangat efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja tenaga administrasi, dengan memberikan penghargaan pada setiap prestasi yang telah dicapai oleh tenaga administrasi dan sanksi pada setiap kinerja yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku, akan dapat mendorong Tenaga administrasi untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya serta termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Adanya penghargaan dan sanksi dapat memacu semangat guru untuk meningkatkan kinerja positif dan produktif. Meskipun begitu pemberian penghargaan dan sanksi harus dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak memberikan efek negative. Penghargaan dan sanksi yang diberlakukan juga tidak boleh sama, harus

¹¹Hasil Wawancara dengan Tenaga Administrasi MTsN 6 Tanah Laut, tanggal 15 Juni 2023

berbeda beda sesuai dengan tingkatan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala tata usaha MTsN 6 Tanah Laut ibu Laeli Sutrisni, S.AP mengenai peran kepala tata usaha dalam pemberi penghargaan dan sanksi adalah sebagai berikut:

Ada beberapa penghargaan yang saya berikan terhadap tenaga administrasi tergantung tugas maupun prestasi mereka itu sendiri. Dengan contoh memberikan tugas dengan waktu yang telah ditentukan. Ada beberapa tenaga administrasi yang dapat menyelesaikan tugas sebelum waktu yang ditentukan, tentunya ini menjadi suatu prestasi yang cukup baik karena ada inisiatif dari tenaga administrasi menyelesaikan sebelum waktunya. Saya berinisiatif untuk memberikan penghargaan sesuai dengan keperluan tenaga administrasi ketika padatnya jadwal di madrasah terkadang mereka sampai harus lembur agar dapat menyelesaikan tugas pokok mereka, setelah kegiatan administrasi rampung, saya mengajak tenaga administrasi lainnya untuk refreshing sejenak sembari jalan-jalan dan makan bersama. Begitupun sebaliknya apabila terdapat tenaga administrasi yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan tentunya saya akan memberikan sanksi ringan berupa teguran yang membangun agar dapat diperbaiki di kemudian hari.¹²

Pernyataan di atas diperkuat lagi oleh kepala MTsN 6 Tanah Laut beliau mengatakan bahwa:

Bagi tenaga administrasi yang mampu menyelesaikan *job description* tentunya saya akan memberikan penghargaan berupa jalan-jalan dan makan bersama sesuai dengan masukan kepala tata usaha karena dalam hal pekerjaan tentunya kepala tata usaha lebih banyak dan lebih tahu keperluan apa saja yang dibutuhkan oleh tenaga administrasi. Kemudian apabila terdapat tenaga administrasi yang lalai dalam menjalankan tugas yang dapat mempengaruhi berlangsungnya kegiatan pelayanan administrasi, saya tidak segan untuk menegur dan memberi arahan langsung baik itu kepada kepala tata usaha maupun tenaga administrasinya.¹³

Diperkuat lagi oleh tenaga administrasi bapak Rusyadi menyatakan bahwa:

Penghargaan yang saya terima atas pekerjaan yang diberikan kepala tata usaha, berupa jalan-jalan dan makan bersama setelah menyelesaikan pekerjaan. Ini membuat saya senang karena diberikan waktu senggang

¹²Hasil Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MTsN 6 Tanah Laut, tanggal 15 Juni 2023

¹³Hasil Wawancara dengan MTsN 6 Tanah Laut, tanggal 14 Juni 2023

untuk refreshing sejenak di tengah kepadatan jadwal tenaga administrasi. Selain itu ada juga berupa sanksi yang diterima apabila dalam hal pengerjaan tugas tersebut tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan disepakati bersama berupa sanksi teguran dan diberikan arahan.¹⁴

Dari pernyataan di atas peneliti menarik kesimpulan bahwa dalam suatu organisasi pemberian penghargaan maupun sanksi sangat diperlukan. Pemberian penghargaan berguna untuk meningkatkan semangat dalam menjalankan pekerjaan. Hal ini tentunya dilakukan oleh kepala tata usaha di MTsN 6 Tanah Laut sebagai bentuk penghargaan yang berupa jalan-jalan dan makan bersama atas kerja keras yang dilakukan tenaga administrasi dalam melaksanakan program-program kegiatan administrasi di MTsN 6 Tanah Laut. Terdapat juga sanksi yang diberikan kepala tata usaha apabila dalam hal pengerjaan administrasi tidak sesuai dengan yang telah ditentukan dan disepakati bersama.

C. Analisis Data

Berdasarkan penjelasan yang penulis uraikan pada penyajian data Sebelumnya, maka dapat diperoleh gambaran singkat tentang peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi di MTsN 6 Tanah Laut sudah terlaksana dengan baik. Untuk lebih jelasnya penulis akan memberikan analisis sebagai berikut:

1. Kinerja Tenaga Administrasi di MTsN 6 Tanah Laut

Kinerja tenaga administrasi adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh tenaga administrasi dalam bentuk pemberian layanan pada orang tua siswa dan

¹⁴Hasil Wawancara dengan Tenaga Administrasi MTsN 6 Tanah Laut, tanggal 15 Juni 2023

masyarakat sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan dari sekolah, serta tercapainya tujuan layanan administrasi sekolah hanya dimungkinkan karena adanya upaya tenaga administrasi. Pada kinerja tenaga administrasi di MTsN 6 Tanah Laut, dapat kita pahami bahwa kinerja tenaga administrasi sangat penting dalam memberikan pelayanan administrasi di madrasah.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan di MTsN 6 Tanah Laut dengan kepala madrasah dalam melaksanakan program-program pelayanan administrasi tentunya pihak madrasah mengelola berbagai bidang administrasi untuk meningkatkan kinerja tenaga administrasi baik itu dengan mengikuti bimbingan teknologi untuk meningkatkan kemampuan pelayanan administrasi agar dapat mengelola secara efektif dan efisien.

Setelah menyimak uraian di atas mengenai kinerja tenaga administrasi dibandingkan dengan teori Megan dalam bukunya "*Leadership and Team in Educational Management*" pada bab 2 sub bab kajian teori berpendapat bahwa kompetensi manajerial kepala tata usaha akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja tenaga kependidikan.¹⁵ Kemampuan kepala tata usaha dalam melakukan komunikasi, bekerjasama, visi, manajemen, strategi dan orientasi hasil, pengambilan resiko, pengambilan keputusan serta kreativitas kepala tata usaha dalam membuat program dan kegiatan akan menentukan hasil kinerja tenaga administrasi. Setelah peneliti analisis bahwa pernyataan ini memiliki kesesuaian dengan apa yang terjadi dalam peningkatan kinerja tenaga administrasi di MTsN 6

¹⁵Megan, *Leadership and Team in Educational Management*, (Jakarta: Grasindo, 2005), 258.

Tanah Laut yang dilakukan oleh kepala madrasah.

Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan kepala tata usaha di MTsN 6 Tanah Laut dalam hal pelayanan administrasi tentunya tenaga administrasi memiliki tugas pokok/*job description* yang telah diberikan oleh kepala tata usaha agar dapat fokus dalam menyelesaikan pelayanan administrasi secara professional guna mencapai tujuan pelayanan administrasi secara efektif dan efisien.

Setelah menyimak uraian di atas dibandingkan dengan teori E. Mulyasa dalam bukunya “Manajemen Kepala Sekolah Profesional” pada bab 2 sub bab kajian teori, mengatakan bahwa Kepala tata usaha harus memiliki kemampuan untuk mengelola berbagai bidang administrasi sekolah, seperti kemampuan mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia dan kepegawaian sekolah, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.¹⁶ Berbagai kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah. Keberadaan kepala tata usaha sangatlah penting dan berkaitan dengan fungsinya sebagai pemimpin di bidang administrasi di sekolah, serta memiliki hubungan yang erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi sekolah yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pembuatan dokumen seluruh program sekolah. Setelah peneliti analisis terdapat kesamaan dengan yang dilakukan kepala tata usaha dalam meningkatkan kompetensi kinerja tenaga administrasi.

¹⁶E. Mulyasa, *Manajemen Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 107.

2. Peran Kepala Tata Usaha dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Administrasi di MTsN 6 Tanah Laut

Kepala tata usaha yang profesional dapat memahami apa yang dibutuhkan ketatausahaan sehingga memudahkan dalam melakukan pengembangan profesionalisme tenaga administrasi. Adanya upaya yang dilakukan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi harus memiliki sejumlah kompetensi, keterampilan, serta mampu memotivasi tenaga administrasi. Dalam hal ini terdapat beberapa peranan kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi, yaitu pemberian motivasi, pembinaan sikap kedisiplinan, penciptaan budaya kerja yang nyaman, dan pemberi penghargaan dan sanksi.

a. Pemberian Motivasi

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan di MTsN 6 Tanah Laut dengan ibu Laeli Sutrisna, S.AP mengenai pemberian motivasi dilakukan semaksimal mungkin kepada tenaga administrasi, namun itu semua kembali lagi kepada individu-individu tersebut dikarenakan dalam hal motivasi tidak hanya dilakukan dari satu sudut pandang saja. Motivasi juga terdiri dari diri sendiri agar dapat melaksanakan setiap pekerjaan yang dilakukan agar mampu menyelesaikan pelayanan administrasi secara efektif dan efisien.

Sebagaimana menurut teori E. Mulyasa dalam bukunya “Manajemen Kepala Sekolah Profesional” pada bab 2 sub bab kajian teori, mengatakan bahwa motivasi intrinsik adalah dorongan yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri melainkan adanya keinginan untuk meningkatkan kompetensi diri dalam

hal pengembangan ilmu pelayanan administrasi.¹⁷

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara dengan kepala MTsN 6 Tanah Laut bahwasanya beliau memberikan motivasi dan dorongan kepada kepala tata usaha agar kepala tata usaha dapat memberikan arahan mengerjakan pelayanan tenaga administrasi sesuai dengan keahlian mereka.

Setelah menyimak uraian di atas dibandingkan dengan teori E. Mulyasa dalam bukunya “Manajemen Kepala Sekolah Profesional” pada bab 2 sub bab kajian teori, mengatakan bahwa Tenaga administrasi dapat menjalankan pekerjaannya dengan optimal apabila memiliki motivasi yang positif. Motivasi sendiri merupakan dorongan dalam diri individu untuk mengerjakan suatu perbuatan.¹⁸

Kemudian berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Rusyadi sebagai tenaga administrasi kepala tata usaha memberikan motivasi dan arahan mengenai perkembangan ilmu administrasi baik itu dalam hal pengembangan tugas pokok maupun pengembangan ilmu lainnya agar dapat melaksanakan kegiatan pelayanan administrasi di MTsN 6 Tanah Laut dengan baik.

Sebagaimana menurut teori E. Mulyasa dalam bukunya “Manajemen Kepala Sekolah Profesional” pada bab 2 sub bab kajian teori, mengatakan bahwa motivasi ekstrinsik adalah dorongan yang berasal dari luar diri individu, misalnya seorang tenaga administrasi mau melakukan pekerjaan dengan harapan nantinya akan mendapat pujian atau imbalan. Berkaitan dengan hal tersebut kepala tata usaha harus memiliki keahlian dalam memotivasi tenaga administrasi agar

¹⁷E. Mulyasa, *Manajemen Kepala Sekolah Profesional*,....., 143.

¹⁸E. Mulyasa, *Manajemen Kepala Sekolah Profesional*,....., 143

senantiasa mengembangkan pengetahuannya dan kemampuannya utamanya yang berhubungan dengan proses administrasi madrasah.¹⁹

Setelah peneliti analisis dari beberapa wawancara dengan kepala tata usaha, kepala madrasah, dan tenaga administrasi ini sejalan dengan peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi dalam konteks pemberian motivasi dalam meningkatkan kompetensi pelayanan administrasi agar dapat dilakukan dengan standar pelayanan yang baik sehingga pengelolaan administrasi berjalan secara efektif dan efisien.

b. Pembinaan Sikap Kedisiplinan

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan di MTsN 6 Tanah Laut dengan kepala tata usaha yang diperkuat juga oleh kepala madrasah dan tenaga administrasi, di mana dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi dimulai dengan meningkatkan kedisiplinan hal ini menjadi tanggung jawab semua elemen dalam berlangsungnya kegiatan pelayanan administrasi dengan cara menumbuhkan disiplin dan mengembangkan pola perilaku agar dapat meningkatkan kinerja tenaga administrasi pada pembinaan sikap kedisiplinan agar dalam pelaksanaan pengelolaan administrasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Sebagaimana menurut teori E. Mulyasa dalam bukunya “Manajemen Kepala Sekolah Profesional” pada bab 2 sub bab kajian teori, mengatakan bahwa peningkatan kinerja tenaga administrasi dimulai dengan meningkatkan kedisiplinan. Kepala tata usaha dituntut untuk bisa menanamkan sikap disiplin

¹⁹E. Mulyasa, *Manajemen Kepala Sekolah Profesional*,....., 143

dalam kepribadian tenaga administrasi. Callahan dan Clark sebagaimana yang dikutip oleh E. Mulyasa menyebutkan beberapa hal yang bisa dilakukan kepala tata usaha dalam kaitannya menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan/administrasi, yaitu dengan memberikan bantuan kepada tenaga administrasi untuk melakukan pengembangan pola perilakunya, membantu tenaga administrasi meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai pengendali.²⁰

Setelah peneliti analisis dari beberapa wawancara dengan kepala tata usaha, kepala madrasah, dan tenaga administrasi ini sejalan dengan peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi dalam konteks pembinaan sikap kedisiplinan dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi agar dapat dilakukan dengan standar pelayanan yang baik sehingga pengelolaan administrasi dan pola perilakunya dapat berjalan secara efektif dan efisien.

c. Penciptaan Budaya Kerja yang Nyaman

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan di MTsN 6 Tanah Laut dengan kepala tata usaha yang diperkuat juga oleh kepala madrasah dan tenaga administrasi, menciptakan budaya kerja yang nyaman adalah tanggung jawab semua elemen baik itu dalam segi teknis maupun non teknis, ini tentunya dilakukan oleh kepala tata usaha dalam upaya dan bentuk iklim kerja yang nyaman agar dalam pelayanan administrasi dapat berjalan dengan baik. Ini dapat dirasakan oleh tenaga administrasi lainnya karena kepala tata usaha dapat memberikan rasa aman dan nyaman serta kondusif mengenai pekerjaan

²⁰E. Mulyasa, *Manajemen Kepala Sekolah Profesional*,....., 144

administrasi, sehingga jika terdapat permasalahan teknis maupun non teknis tenaga administrasi dapat menyampaikan dan mampu memberi masukan mengenai solusi dan tidak segan dalam memberikan inovasi baru guna terciptanya pelayanan administrasi yang baik.

Setelah menyimak uraian di atas dibandingkan dengan teori E. Mulyasa dalam bukunya “Manajemen Kepala Sekolah Profesional” pada bab 2 sub bab kajian teori, menyatakan menciptakan budaya kerja yang nyaman adalah kemampuan kepala tata usaha dalam mengenali serta memahami iklim kerja. Hal tersebut dapat membentuk suasana kerja yang kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Dengan mampu menciptakan suasana kerja yang baik, kepala tata usaha dapat membuat lingkungan kerja bagi menjadi kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja tenaga administrasi, maka dari itu semua elemen harus berjalan secara beriringan acara dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi dapat berjalan sesuai yang diinginkan.²¹

Setelah peneliti analisis bahwa pernyataan di atas memiliki kesesuaian dengan peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi dalam konteks menciptakan budaya kerja yang nyaman karena dalam hal ini menciptakan suasana kerja yang baik merupakan tanggung jawab semua elemen terkhusus kepala tata usaha.

d. Pemberi Penghargaan atau Sanksi

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan di MTsN 6 Tanah Laut dengan kepala tata usaha yang diperkuat juga oleh kepala madrasah dan

²¹E. Mulyasa, *Manajemen Kepala Sekolah Profesional*,....., 144

tenaga administrasi, pemberian penghargaan dilakukan karena adanya pekerjaan yang diselesaikan secara tepat waktu, ini tentunya inisiatif dari kepala tata usaha yang didukung oleh kepala madrasah dengan memberi wewenang penuh kepada kepala tata usaha untuk memilih penghargaan apa yang diberikan berupa jalan-jalan dan makan bersama karena telah berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan dan disepakati antara kepala tata usaha dan tenaga administrasi. Begitupun sebaliknya terdapat sanksi berupa teguran yang membangun dari kepala tata usaha apabila tenaga administrasi tidak dapat menyelesaikan tugas pokok yang diberikan.

Setelah menyimak uraian di atas dibandingkan dengan teori E. Mulyasa dalam bukunya “Manajemen Kepala Sekolah Profesional” pada bab 2 sub bab kajian teori, menyatakan bahwa penghargaan dan sanksi sangat efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja tenaga administrasi, dengan memberikan penghargaan pada setiap prestasi yang telah dicapai oleh tenaga administrasi dan sanksi pada setiap kinerja yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku, akan dapat mendorong tenaga administrasi untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya serta termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Adanya penghargaan dan sanksi dapat memacu semangat guru untuk meningkatkan kinerja positif dan produktif. Meskipun begitu pemberian penghargaan dan sanksi harus dilakukan secara tepat, efektif, dan efisien agar tidak memberikan efek negatif. Penghargaan dan sanksi yang diberlakukan juga tidak boleh sama, harus berbeda beda sesuai dengan tingkatan.²²

²²E. Mulyasa, *Manajemen Kepala Sekolah Profesional*,....., 145

Setelah peneliti analisis dari beberapa wawancara dengan kepala tata usaha, kepala madrasah, dan tenaga administrasi ini sejalan dengan peran kepala tata usaha dalam meningkatkan kinerja tenaga administrasi dalam konteks pemberi penghargaan dan sanksi dilakukan sepenuhnya oleh kepala tata usaha berdasarkan tingkatan prestasi dan kesalahan yang dilakukan oleh tenaga administrasi.