

**PENTINGYA MEMBANGUN KEPERCAYAAN (*TRUST*) DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA (*JOB PERFORMANCE*)  
PEGAWAI TATA USAHA SEKOLAH**

**Syamsuddin**

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Kendari

Email: [syamsuddinbugis@yahoo.co.id](mailto:syamsuddinbugis@yahoo.co.id)

**Abstrak**

Artikel ini disusun untuk mengkaji pentingnya membangun kepercayaan dalam meningkatkan kinerja pegawai TU sekolah. Sebagai salah satu komponen pendidikan yang memiliki peran penting khususnya terkait masalah pelayanan administrasi sekolah maka seharusnya para pengambil kebijakan pendidikan memberikan perhatian yang baik terhadap pegawai tata usaha sekolah. Hal ini bisa disebabkan karena peranan pegawai tata usaha sering luput dari pantauan banyak orang sehingga pegawai tata usaha dianggap masih belum memberikan kontribusi yang optimal terhadap peningkatan mutu pendidikan. Sangat jarang kita temui seorang pegawai tata usaha mendapatkan pendidikan dan pelatihan serta seminar. Fakta tersebut dengan jelas memberikan kita gambaran bahwa tidak dapat dinaifkan pegawai tata usaha sebagai tenaga kependidikan di tingkat sekolah belum opimal atau belum sesuai dengan harapan. Hal ini tentu harus mendapat perhatian serius dari segenap pihak mengingat peran dan fungsi pegawai tata usaha sebagai salah satu penyelenggara pendidikan diperlukan kinerja yang optimal guna menunjang penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Salah satu yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai TU sekolah salah satunya adalah dengan membangun kepercayaan baik antar sesama pegawai maupun dengan pimpinan terutama kepala sekolah. Di dalam artikel ini ditemukan secara konseptual bahwa membangun kepercayaan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai tata usaha di sekolah.

**Kata Kunci:** Kepercayaan, Kinerja

**A. PENDAHULUAN**

Pendidikan bagi suatu bangsa merupakan suatu sistem yang dibentuk untuk membangun sumber daya manusia sekaligus menjadi cermin peradaban dalam menghadapi tantangan masa yang terus berkembang dan lebih variatif. Hal tersebut menimbulkan kesadaran bagi kita semua bahwa pendidikan merupakan hal yang sangat fundamental bagi setiap bangsa. Oleh karena itu, pendidikan haruslah mendapat perhatian khusus oleh

segenap pengambil kebijakan, termasuk bangsa Indonesia. Seperti yang telah kita ketahui bersama bahwa pendidikan merupakan sistem yang sangat kompleks. Maksudnya adalah suatu lembaga pendidikan terdiri atas berbagai unsur yang saling berkaitan dan masing-masing memiliki peranan penting dalam penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Berbagai unsur atau komponen pendidikan tersebut antara lain kurikulum, sarana dan prasarana, peserta didik, pembiayaan, sistem informasi, hubungan masyarakat, serta tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Salah satu komponen pendidikan yang memiliki peran yang cukup signifikan dalam penyelenggaraan pendidikan pada setiap tingkat pendidikan seperti yang telah diutarakan di atas adalah tenaga kependidikan atau pada tingkat sekolah dasar hingga sekolah menengah atas lazimnya lebih dikenal dengan istilah pegawai tata usaha. Sebagai salah satu komponen pendidikan yang memiliki peran penting khususnya terkait masalah pelayanan administrasi sekolah maka seharusnya para pengambil kebijakan pendidikan memberikan perhatian yang baik terhadap pegawai tata usaha sekolah. Hal ini dikarenakan pegawai tata usaha di lembaga pendidikan tingkat sekolah memiliki peran dan fungsi yang strategis. Peran dan fungsi tersebut berupa penyelenggaraan tugas administrasi sekolah, informasi, dan memberikan layanan terhadap siswa, guru, dan pimpinan sekolah serta seluruh pihak yang berkepentingan. Oleh karena itu, peran dan fungsi pegawai tata usaha di sekolah tidak dapat diabaikan bahkan dapat dianggap sebagai salah satu penunjang penyelenggaraan pendidikan di tingkat sekolah yang berkualitas.

Liang Gie menyatakan bahwa pada intinya tata usaha kantor terwujud melalui enam pola perbuatan, yaitu menghimpun, mencatat, mengolah, menggandakan, mengirim, dan menyimpan.<sup>1</sup> Adapun maksud dari keenam pola perbuatan tersebut adalah:

1. Menghimpun, yaitu kegiatan mencari dan mengusahakan tersedianya segala yang belum ada atau berserakan menjadi siap untuk dipergunakan saat diperlukan.
2. Mencatat, yaitu kegiatan yang berhubungan dengan berbagai aktivitas menulis keterangan-keterangan yang diperlukan.
3. Mengolah, yaitu berbagai kegiatan mengerjakan keterangan-keterangan dengan maksud menyajikan dalam bentuk yang lebih berguna.
4. Menggandakan, yaitu kegiatan memperbanyak dengan berbagai cara dan alat sebanyak jumlah yang diperlukan

---

<sup>1</sup> The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern* (Yogyakarta: Liberty, 2007), h. 49

5. Mengirim, yaitu kegiatan menyampaikan dengan berbagai cara dan alat dari satu pihak ke pihak lain.
6. Menyimpan, yaitu kegiatan menaruh dengan berbagai cara dan alat di tempat tertentu yang aman.

Pentingnya berbagai tugas administrasi di atas menunjukkan begitu vitalnya peranan pegawai TU di sekolah meskipun pada faktanya kinerja pegawai tata usaha sekolah masih rendah. Ada beberapa indikator yang menunjukkan bahwa mutu dan kinerja pegawai tata usaha sekolah masih rendah, yaitu: pertama, masih banyak pegawai tata usaha sekolah yang tidak atau belum mempunyai kemampuan, kecakapan atau keahlian yang memadai untuk mengerjakan tugas-tugas mereka (yang wajib apalagi yang sunat) dengan performa yang baik dan memuaskan. Contoh paling sederhana ialah masih sangat banyaknya pegawai tata usaha sekolah (mungkin juga termasuk kepala tata usaha) yang belum bisa mengoperasikan komputer dengan baik untuk urusan administrasi tata usaha sekolah. Padahal hampir seluruh administrasi sekolah saat ini menggunakan komputer. Selain itu, di bidang-bidang lain juga terlihat masih banyak kesemrutan kerja tata usaha sekolah seperti pengarsipan surat yang tidak tertata rapi, surat masuk dan keluar sering hilang, data-data sekolah banyak yang tidak lengkap dan tidak ada, dan kalaupun ada banyak yang tidak *up to date*.<sup>2</sup>

Pada dasarnya terdapat berbagai hal yang menjadi aspek yang dapat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai tata usaha di sekolah. Salah satunya yang dianggap cukup signifikan memiliki peran dalam meningkatkan kinerja pegawai tata usaha di sekolah adalah tingkat kepercayaan. Hal ini disebabkan dengan adanya saling percaya atau kepercayaan antar pegawai dapat menumbuhkembangkan keterbukaan antar pegawai sehingga memicu munculnya kesediaan untuk berbagi masalah atau kendala yang dihadapi terutama hal-hal yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan perannya sebagai pegawai. Selain itu, dengan adanya kepercayaan juga dapat menumbuhkan hubungan antar pegawai tata usaha sebagai sebuah tim kerja yang lebih dinamis dan mampu saling memahami perasaan sesama pegawai, kebutuhan, dan kemauan yang lebih baik. Hal ini tentu akan memberikan implikasi positif terhadap tingkat kerja sama antar pegawai, partisipasi aktif pegawai, dan kepekaan sosial antar sesama pegawai.

Jadi, dapat dipahami bahwa tingkat kepercayaan sesama pegawai tata usaha maupun dengan kepala sekolah memiliki peran penting dalam

<sup>2</sup>Junaidi, *Menyoal Mutu pegawai TU Sekolah*, [http://re-searchengines.com/0807junaidi.html](http://searchengines.com/0807junaidi.html) (diakses pada tanggal 1 September 2015).

meningkatkan kinerja pegawai tata usaha sebagai salah satu komponen sekolah yang mempengaruhi kualitas layanan lembaga pendidikan pada masing-masing institusinya. Adanya kepercayaan antar sesama pegawai dapat menyamakan persepsi, gerak, dan langkah masing-masing pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

## **B. KONSEP DASAR KEPERCAYAAN (TRUST)**

Kepercayaan merupakan salah satu aspek yang mendapatkan perhatian dan banyak dibahas oleh para ahli manajemen, baik yang terdapat di dalam referensi dasar manajemen maupun perilaku organisasi. Colquitt *et.al* mendefinisikan kepercayaan sebagai "*trust is defined as the willingness to be a vulnerable to an authority's actions and intentions*".<sup>3</sup> Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan untuk menjadi rentan menerima otoritas atau tanggung jawab berdasarkan harapan positif dari niat dan tindakan yang dipercayai.

Sementara Stephen P. Robbins *et.al* menyatakan bahwa "*trust is a positive expectation that another will not trouhgh words, action, or decision-act opportunistically*".<sup>4</sup> Kepercayaan adalah harapan positif bahwa orang lain tidak akan berbuat oportunistik baik melalui perkataan, tindakan, maupun keputusan. Istilah opurtinistik mengacu pada resiko dan kerawanan bawaan di dalam hubungan berbasis kepercayaan. Kepercayaan menjadi rawan di saat, misalnya membuka informasi pribadi atau berpegang teguh pada janji orang lain. Hal tersebut berarti bahwa jika kepercayaan luntur akan berdampak serius terhadap kinerja tim. Begitu pula sebaliknya jika sesama pegawai saling mempercayai maka mereka akan bersedia menanggung dampak dari tindakan yang diambil secara bersama-sama.

John W. Newstrom dan Keith Davis mengemukakan bahwa "*trust is the capacity to depend on each other's word and action*".<sup>5</sup> Kepercayaan adalah kapasitas untuk bergantung pada setiap kata dan tindakan orang lain. Sementara itu, McShane dan Von Glinow juga berpendapat tentang kepercayaan sebagai sebuah harapan yang terjadi dalam dua arah bahwa:

*Trust refers to positif expectation one person has toward another person in situations involving risk. A high level of trust occurs when others affect you in situations where you are at risk but you believe*

---

<sup>3</sup>Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place* (New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011), h. 219.

<sup>4</sup>Stephen Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational behavior* (New Jersey: Perason Education, Inc, 2011), h.429.

<sup>5</sup>John W. Newstrom and Keith Davis, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2002), h. 263.

*they will not harm you. Trust includes both your beliefs and conscious feeling about the relationship with other members.*<sup>6</sup>

Suatu kepercayaan memberi harapan positif seseorang terhadap orang lain pada situasi yang beresiko. Sebuah tingkat kepercayaan yang tinggi terjadi ketika orang lain mempengaruhi Anda dalam situasi yang beresiko tetapi Anda percaya bahwa mereka tidak akan membahayakan Anda. Kepercayaan tersebut mencakup keyakinan dan perasaan sadar tentang hubungan dengan anggota lain.

Richard L. Daft pun mengemukakan bahwa “*trust is an essential element in effective leader-follower relationships because it inspires collaboration and commitment to common goals*”.<sup>7</sup> Kepercayaan adalah elemen penting dalam efektivitas hubungan pemimpin dengan bawahan karena mengilhami kolaborasi dan komitmen untuk tujuan bersama.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter menjelaskan bahwa “*trust is defined as the belief in the integrity, character, and ability of a leader*”.<sup>8</sup> Kepercayaan didefinisikan sebagai kepercayaan pada integritas, karakter, dan kemampuan seorang pemimpin. Lebih lanjut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter menjelaskan bahwa dalam membangun kepercayaan ada lima dimensi yaitu integritas (*integrity*), kompetensi (*competence*), konsistensi (*consistency*), kesetiaan (*loyalty*), dan keterbukaan (*openness*).<sup>9</sup> Adapun maksud kelima hal tersebut adalah sebagai berikut:

1. Integritas (*integrity*) yaitu sifat jujur yang bermoral. Kejujuran adalah unsur yang menentukan dalam peristiwa komunikasi antar anggota. Hal ini dikarenakan kejujuran tidak saja menjadikan proses komunikasi menjadi efektif, tetapi juga mampu menciptakan pemahaman yang baik di antara komunikan dan komunikator. Pesan yang dilandasi kejujuran mengarahkan komunikasi terhindar dari distorsi. Apalagi jika momentum komunikasi itu terjadi dalam dunia pendidikan maka nilai kejujuran mutlak dipenuhi.
2. Kompetensi (*competence*) yaitu pengetahuan dan kemampuan pribadi seseorang yang relevan dalam menjalankan tugasnya secara efektif. Kompetensi meliput seluruh aspek penampilan kerja dan tidak hanya terbatas pada keterampilan-keterampilan kerja melainkan juga

<sup>6</sup>Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2010), h. 252-253.

<sup>7</sup>Rhicon L. Daft, *The Leadership Experience* (Canada: South-Western, Part of the Thomson Corporation, 2008), h.265.

<sup>8</sup>Stephen Robbins, dan Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012), h. 473.

<sup>9</sup>*Ibid.*, h. 400.

persyaratan melatih keterampilan-keterampilan tugas individual, mengelola sejumlah tugas yang berbeda, merespon ketidakteraturan dan mengatasinya dalam tugas-tugas rutin, serta mempertemukan tanggung jawab dengan harapan-harapan di lingkungan kerja, termasuk bekerja sama dengan yang lain.

3. Konsistensi (*consistency*) sifat teguh pada pendirian meskipun dalam situasi yang beresiko. Orang yang konsisten dapat diramalkan tingkah lakunya, tidak mudah berubah-ubah perilakunya, ucapannya, dan janjinya dapat dipercaya serta sesuai antara kata dan perbuatannya. Tidak konsistennya antara ucapan dan perbuatan, janji dan buktinya dapat mengurangi bahkan menghilangkan kepercayaan
4. Kesetiaan (*loyalty*) Kesetiaan (*loyalty*) yaitu keinginan untuk selalu melindungi, menyelamatkan, mematuhi atau taat pada apa yang diintuksikan, dan penuh pengabdian.
5. Keterbukaan atau transparansi (*openness*) merupakan kesediaan memberikan kepercayaan penuh dan kerelaan untuk berbagi ide-ide dan informasi secara bebas.

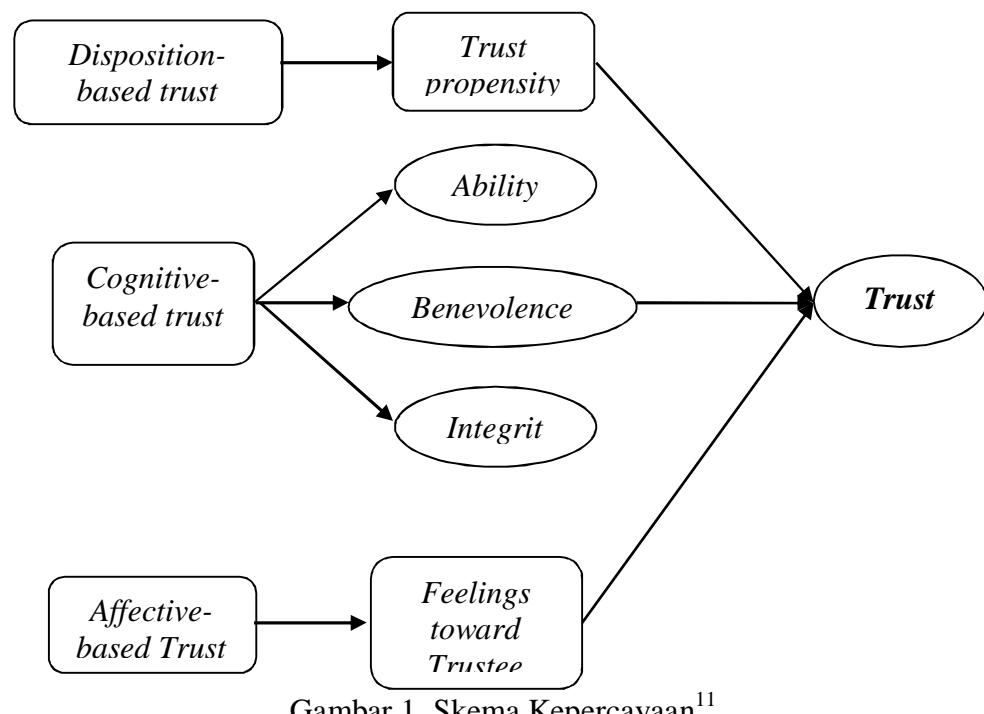
Sementara itu, Colquitt *et.al* mendasarkan kepercayaan pada tiga jenis faktor yang berbeda, yaitu *disposition-based*, *cognition-based*, dan *Affective-based*.<sup>10</sup> Adapun maksud dari ketiga dasar kepercayaan tersebut sebagai berikut:

1. *Disposition-based*, yang berarti bahwa karakter kepribadian yang cenderung untuk mempercayai orang lain. Kepercayaan tidak terlalu terkait dengan kewenangan tertentu dan lebih berkaitan dengan *trustor* tersebut. Seorang *trustor* cenderung memiliki harapan yang tinggi dalam hal bahwa kata-kata, janji, dan pernyataan individu dan kelompok dapat diandalkan. Beberapa berpendapat bahwa orang yang memiliki kecenderungan kepercayaan yang tinggi merupakan semacam "*faith in human nature* (keyakinan manusia secara alamiah)". Pentingnya kecenderungan kepercayaan merupakan hal yang paling jelas dalam interaksi dengan orang asing, dimana setiap penerimaan kerentanan akan menghasilkan "kepercayaan buta". Di satu sisi, orang yang memiliki kecenderungan kepercayaan tinggi mungkin tertipu dengan mempercayai orang lain yang tidak layak. Di sisi lain, mereka yang rendah dalam kecenderungan kepercayaan mungkin dapat berakibat dengan tidak mempercayai seseorang yang sebenarnya layak menerima itu. Kedua situasi dapat tersebut dapat merusak kinerja organisasi.
2. *Cognition-based*, merupakan kepercayaan yang didasarkan pada penilaian rasional. Faktor pembentuk kepercayaan ini membimbing

<sup>10</sup>Colquitt, *Organizational*, h. 223-225.

trustor ketika belum memiliki data tentang kewenangan tertentu dengan melihat *track record* seseorang (*trustee*). *Track record* tersebut dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu kemampuan, kebijakan, dan integritas. Kemampuan didefinisikan sebagai kompetensi keterampilan, dan bidang keahlian yang memungkinkan seseorang menjadi sukses di beberapa hal tertentu. Kebijakan didefinisikan sebagai kepercayaan bahwa seseorang ingin berbuat baik untuk *trustor* tersebut, terlepas dari motif egois atau keuntungan yang ingin diperoleh. Ketika pihak orang tersebut dianggap baik hati, itu berarti bahwa mereka peduli terhadap pegawai, prihatin tentang kesejahteraan mereka, dan memiliki loyalitas kepada mereka. Integritas didefinisikan sebagai persepsi bahwa seseorang menganut satu set nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang dianut oleh *trustor*.

3. *Affective-based*, yaitu faktor pembentuk kepercayaan yang tidak mendasarkan kepercayaan pada penilaian rasional melainkan berdasarkan perasaan (*feeling*).



Gambar 1. Skema Kepercayaan<sup>11</sup>

Sementara itu, Ivancevich, Konopaske, dan Matteson menjelaskan bahwa “*managers who develop a climate of trust will find that following up*

<sup>11</sup>*Ibid.*, h. 241.

*on each communication is less critical and that no loss in understanding will result among subordinates from a failure to follow up on each communication. This is because they have fostered high source credibility among subordinates*<sup>12</sup>.

Atasan yang membangun iklim saling percaya dalam organisasi yang dipimpinnya akan menemukan bahwa meningkatkan komunikasi dalam organisasi salah satunya dapat dilakukan dengan mendorong kepercayaan bersama. Kepercayaan dapat memfasilitasi komunikasi antara atasan dan bawahan. Hal ini dikarenakan hal tersebut dapat menjadi sumber kredibilitas pimpinan yang tinggi di mata bawahannya

Gibson, Ivancevich, Donelly, dan Konopaske lebih lanjut memaparkan bahwa :

*The most popular team-building program focuses on helping members of different departments cooperate and work better with each other. Other popular team-building exercises include improving communication skills, developing trust, encouraging feedback, and navigating office politics.*<sup>13</sup>

Kepercayaan juga merupakan salah satu unsur yang dipersyaratkan untuk membangun tim yang baik. Atasan harus percaya bahwa dengan waktu yang cukup pegawai akan mendukung perubahan yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan pengembangan tim yang efektif. Pegawai harus percaya bahwa sesungguhnya pimpinan ingin mengetahui pendapatnya. Ketidakpercayaan menimbulkan sikap yang sinis dalam pembangunan kerja tim dalam organisasi.

Amy Lyman juga mengatakan bahwa “*trust is an emotional and a cerebral connection, characterized by an ability to rely on someone to act in ways that will be of benefit to one's own health and well-being*”<sup>14</sup>. Kepercayaan merupakan suatu hubungan emosional dan pikiran, karakteristik berdasarkan kemampuan untuk mengandalkan seseorang dengan cara yang akan bermanfaat bagi kebaikan dan kesejahteraan.

Berdasarkan berbagai uraian di atas dapat disintesikan kepercayaan merupakan harapan positif pegawai tata usaha terhadap rekan kerjanya maupun kepada pimpinan terutama kepala sekolah terkait dengan

<sup>12</sup>John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (Singapore: McGrawhill Education, 2008), h. 368.

<sup>13</sup>Gibson, Donelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, *Organizations Behavior, Structure, Processes* (New York: McGraw-Hill, 2012), h. 281.

<sup>14</sup>Amy Lyman, *Trustworthy Leader: Leveraging The Power of Trust to Transform Your Organization* (San Fransisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2012), h. 11

pelaksanaan tugasnya yang dapat dilihat dari adanya keyakinan, adanya anggapan positif, mengakui kemampuan, adanya hubungan sosial yang baik terhadap rekan kerjanya maupun kepada pimpinan terutama kepala sekolah, dan adanya kesempatan luas dalam bertindak.

### C. KONSEP DASAR KINERJA (JOB PERFORMANCE)

Pada dasarnya kinerja adalah tingkat pencapaian pelaksanaan tugas pegawai berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya. Untuk mencapai kinerja yang baik tentu bukanlah suatu hal yang mudah. Hal ini disebabkan banyaknya hal atau aspek yang berpengaruh terhadap tingkat kinerja seorang pegawai baik itu aspek mekanisme organisasi, grup, karakteristik individu, maupun individual.

Menurut Wibowo, kinerja berasal dari kata “*performance*” sehingga *performance* diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja”.<sup>15</sup> John W. Newstrom dan Keith Davis menyatakan bahwa “*performance: the outcomes, or end results, are typically measured in various forms of three criteria: quantity and quality of products and services; level of customer service*”<sup>16</sup>. Kinerja merupakan hasil atau hasil akhir yang biasanya diukur berdasarkan pada tiga kriteria, yaitu kuantitas dan kualitas produk serta layanan berupa tingkat pelayanan pelanggan.

Menurut Lioyd “*job performance is the net effect of an employee's effort as modified by abilities and role (or task) perception*”.<sup>17</sup> Kinerja adalah efek bersih dari upaya pegawai yang dimodifikasi berdasarkan persepsi kemampuan dan peran (tugas). Sedangkan Gibson, Ivancevich, Donelly, dan Konopaske mengemukakan bahwa “*job performance is the outcomes of jobs that relate to the purposes of the organizations such as quality, efficiency, and other criteria of effectiveness*”.<sup>18</sup> Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas pelayanan, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya.

Menurut Colquitt “*job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*”.<sup>19</sup> Kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai-nilai yang terangkum pada tingkah laku pegawai baik yang positif maupun negatif untuk mencapai tujuan organisasi. Colquitt juga menambahkan tiga dimensi kinerja yaitu: (1) kinerja tugas (*task*

<sup>15</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), h. 7.

<sup>16</sup>Newstrom, *Organizational*, h. 29.

<sup>17</sup>Lloyd L. Byars, *Human Resources Management* (New York: McGraw-Hill, 2011), h. 214.

<sup>18</sup>Gibson, *Organizational*, h. 374.

<sup>19</sup>Colquitt, *Organizational*, h.35.

*performance*), perilaku kesukarelaan (*citizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif, dan (3) perilaku produktif tandingan (*counter productive*) sebagai kontribusi perilaku negatif.<sup>20</sup> Adapun yang dimaksud ketiga hal tersebut secara jelas sebagai berikut:

1. Kinerja tugas (*task performance*), yaitu serangkaian kewajiban eksplisit yang harus dipenuhi oleh pegawai untuk mendapatkan kompensasi dari pekerjaan yang berkelanjutan. Jadi, kinerja tugas merupakan perilaku pegawai yang secara langsung dilibatkan dalam transformasi sumber daya organisasi pada barang-barang atau jasa layanan yang dihasilkan oleh organisasi tersebut yang terdiri dari:
  - a. *Routine task performance*, yaitu tugas yang dapat terjadi secara rutin, normal atau dapat diprediksi.
  - b. *Adaptive task performance*, sering juga disebut dengan “penyesuaian” (*adaptability*), yaitu tuntutan-tuntutan tugas yang baru, tidak biasa, atau setidaknya tidak dapat diprediksi. Tugas penyesuaian ini dapat berupa penanganan kondisi, penanganan ketegangan kerja, kreativitas menyelesaikan masalah, mempelajari teknologi dan tugas-tugas baru, adaptasi interpersonal terhadap pekerjaan, dan adaptasi terhadap budaya sekitar.
2. *Citizenship behavior*, yaitu aktivitas sukarela pegawai yang kemungkinan dihargai atau tidak tetapi memberikan kontribusi positif terhadap organisasi untuk memperbaiki kualitas pekerjaan. Perilaku ini dapat bersifat:
  - a. *Interpersonal citizenship behavior* berupa kesediaan membantu, kesediaan menginformasikan hal-hal yang relevan, dan kemampuan menjaga perilaku yang baik. adapun perilaku kesukarelaan kepada organisasi yang bersifat organisasional berupa diskusi terkait perbaikan organisasi, kerelaan melakukan tugas melebihi standar yang telah ditentukan dan merasa sebagai bagian dari organisasi dengan kerelaan mengikuti perkembangan organisasi dengan kerelaan mengikuti perkembangan organisasi, dan mewakili organisasi dengan cara positif jika dalam publik, jauh dari kantor, dan jauh dari kerja. Oleh karena itu perilaku ini dapat menguntungkan rekan kerja dan kolega serta memberikan bantuan, dukungan dan pengembangan para anggota organisasi lainnya mencapai harapan kerja yang normal.
  - b. *Organizational citizenship behavior*, perilaku ini bermanfaat bagi beberapa organisasi besar dengan mendukung dan memperjuangkan

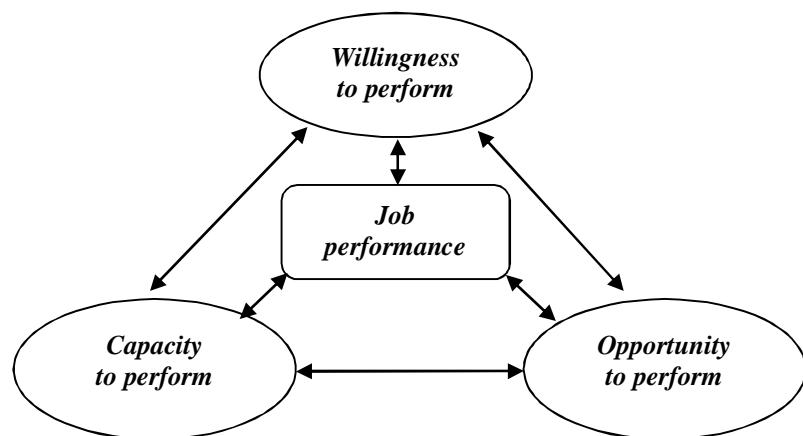
---

<sup>20</sup>*Ibid*, h. 49.

organisasi, bekerja untuk meningkatkan operasinya, dan terutama loyal kepada organisasi.

3. *Counter Productive Behavior*, yaitu perilaku pegawai yang memiliki nilai-nilai negatif yang merupakan perilaku kontra produktif berupa penyimpangan kepemilikan aset organisasi, penyimpangan produksi baik berupa pemborosan sumber daya dan penyalahgunaan material, penyimpangan politik, dan penyerangan secara individu berupa gangguan dan penyerangan.

Ivancevich juga menambahkan bahwa “*job performance may be viewed as a function of the capacity to perform, the opportunity to perform, and the willingness to perform*”.<sup>21</sup> Kinerja dapat dilihat sebagai fungsi dari kemampuan untuk melakukan, kesempatan untuk melakukan, dan keinginan untuk melakukan. Untuk lebih jelasnya, berikut gambar kinerja menurut Ivancevich.



Gambar 2. Teori Kinerja Ivancevich<sup>22</sup>

Lebih lanjut, Steve M. Jex mengutarakan bahwa “*job performance is a deceptively simple term at the most general level, it can be defined simply as all of the behaviors employees engage in while at work*”.<sup>23</sup> Kinerja merupakan sebuah istilah yang sederhana pada tingkat yang paling umum, dan dapat didefinisikan sebagai perilaku positif pegawai dalam bekerja. Sementara itu, Craig C. Pinder menyatakan bahwa “*job performance is the accomplishment of work related goals, regardless of the means of their*

<sup>21</sup> *Ibid.*, h. 109.

<sup>22</sup> *Ibid.*, h. 110.

<sup>23</sup> Steve M. Jex, *Organizational Psychology* (New York: John Weley & Sons, 2002), h. 88.

*accomplishment*".<sup>24</sup> Kinerja adalah prestasi pencapaian tujuan kerja dengan keberhasilan prestasi mereka. Selanjutnya Gibson, Donelly, Ivancevich, dan Konopaske menyatakan bahwa "*performance evaluation involves comparisons of actual personnel performance against standard of performance. Managers judge as effective those employees who meet performance standards*".<sup>25</sup> Penilaian kinerja yang efektif memerlukan standar, informasi, dan tindakan korektif. Standar dalam evaluasi kinerja adalah spesifikasi yang utama tentang tingkat penerimaan kinerja. Informasi harus tersedia dalam mengukur kinerja antara pekerjaan nyata yang dibandingkan dengan standar pekerjaan. Meskipun para manajer harus melakukan tindakan korektif untuk memugar kembali jika terjadi ketidakseimbangan antara standar pekerjaan yang telah ditetapkan dengan tingkat pekerjaan yang telah dicapai.

Selanjutnya, Mc Shane dan Van Glinow beranggapan bahwa "*task performance refers to goal-directed behavior under the individual's control that support organizational*".<sup>26</sup> Kinerja mengacu pada perilaku yang diarahkan pada pencapaian tujuan di dalam kontrol individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Jadi, jika organisasi ditandai dengan adanya ketidakpercayaan antara manajemen dan pegawai maka lebih besar kemungkinannya adalah tim kerja dalam organisasi tersebut akan mengembangkan norma-norma untuk membatasi upaya dan hasil dibandingkan dengan kelompok kerja yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi terhadap pimpinan.

Di sisi lain, Luthans menekankan pada kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Hal ini diutarakan dalam pendapatnya bahwa:

*Behavior performance management is not a good idea to be tried for a while and then cast aside for some other good idea. It is a science that explains how people behave. It can not go away anymore than gravity can go away. In a changing world, the science of behavior must remain the bedrock, the starting place for every new technology we apply, and every initiative we employ in our effort to bring out the best in people.*<sup>27</sup>

<sup>24</sup>Craig C. Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior* (New York: Psychology Press, 2008), h. 76.

<sup>25</sup>Gibson, *Organizational*, h. 19.

<sup>26</sup>McShane, *Organizational*, h.17.

<sup>27</sup>Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York: McGrawHill, 2008), h.374.

Di sisi lain, Amstrong berpendapat bahwa “*performance is often defined simply in output terms-the achievement of quantified objectives*”.<sup>28</sup> Kinerja didefinisikan secara sederhana dalam konteks hasil merupakan prestasi dari pengukuran sasaran hasil. Pengertian ini menghubungkan antara hasil kerja dengan perilaku. Jadi, kinerja dianggap sebagai aktivitas pegawai yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang diamanahkan kepadanya. Pengarahan tingkah laku tersebut dilakukan melalui acuan kerja berupa sasaran hasil kerja. Hal ini dapat berbentuk peraturan, deskripsi tugas pokok dan fungsi kerja, dan arahan serta otoritas organisasi. dengan demikian pencapaian sasaran melalui berbagai arahan menjadi harapan tingkat pencapaian pegawai.

Berdasarkan beberapa konsep di atas dapat disintesiskan kinerja pegawai tata usaha sekolah adalah perilaku kerja pegawai TU berdasarkan pada target dan kriteria yang telah ditetapkan berupa pelaksanakan pekerjaan rutin secara efektif, penyelesaian beban kerja secara efisien, pengembangan keahlian dalam bekerja, dan berprestasi dalam bekerja di sekolah.

#### **D. PERANAN KEPERCAYAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI TATA USAHA SEKOLAH**

Tidak sedikit para pakar manajemen khususnya secara spesifik perilaku organisasi mengkaji tentang pentingnya kepercayaan di dalam suatu lembaga atau organisasi termasuk di sekolah. Hal tersebut mengingat tinggi atau rendahnya kepercayaan akan berdampak signifikan terhadap berbagai aspek penting lainnya. Salah satunya adalah yang diuraikan oleh Hellriegel dan Slocum yang mengatakan bahwa:

*Members of teams with an absence of trust tend to act in these ways: conceal their weaknesses and mistakes from one another, hesitate to ask for help or provide constructive feedback, hesitate to offer help outside their own areas of responsibility, jump to conclusions about the intentions and aptitudes of others without attempting to clarify them, fail to recognize and tap into one another's skills and experiences.*<sup>29</sup>

Berdasarkan pendapat di atas sangat jelas bahwa pegawai tata usaha yang tidak memiliki kepercayaan baik dengan sesama maupun dengan

---

<sup>28</sup>Michael Amstrong, *Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines* (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006), h.7.

<sup>29</sup>Hellriegel, dan Slocum, *Organizational Behavior* (Mason USA: South-Western Cengage Learning, 2008), h. 376.

pimpinan cenderung akan berperilaku merahasiakan kelemahan yang dimiliki dan memunculkan kesalahpahaman satu sama lain, ragu meminta bantuan atau melakukan upaya timbal balik (*feedback*) yang sifatnya membangun, ragu untuk menawarkan bantuan jika dianggap suatu pekerjaan atau tanggung jawabnya, terlalu cepat mengambil kesimpulan tentang niat dan keserasian dengan orang yang lain tanpa berusaha untuk memperjelasnya, serta cenderung gagal mengenali dan meniru kemampuan dan pengalaman yang dimiliki orang lain. Berbagai hal tersebut tentu dapat mengganggu kinerja pegawai TU di sekolah baik sebagai secara individual maupun sebagai bagian dari unit tim kerja di sekolah.

Lebih eksplisit Edwards Deming mengutarakan bahwa “*trust is mandatory for optimization of a system. Without trust, each component will protect its own immediate interests to its own long-term detriment, and to the detriment of the entire system.*<sup>30</sup>” Pendapat ini lebih mempertegas bahwa sekolah sebagai sebuah sistem yang penuh kompleksitas yang jika didalamnya minim atau bahkan tidak ada kepercayaan termasuk kepercayaan pegawai TU maka dapat merusak kinerja komponen pendidikan penting lainnya di sekolah. Hal ini dikarenakan kepercayaan merupakan mandataris dalam upaya optimalisasi sistem, termasuk sekolah yang penuh dengan kompleksitas.

Lebih jelas lagi pendapat yang diutarakan oleh Colquitt bahwa “*trust has a moderate positive effect on performance. Employees who are willing to be vulnerable to authorities tend to higher level of task performance*”.<sup>31</sup> Pegawai memiliki dampak positif terhadap kinerja. Pegawai yang memiliki kepercayaan terhadap pimpinan cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Bahkan Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge juga menyatakan bahwa “*employees who trust their supervisors tend to receive higher performance ratings*”.<sup>32</sup> Pegawai yang percaya kepada supervisor atau atasannya maka cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi.

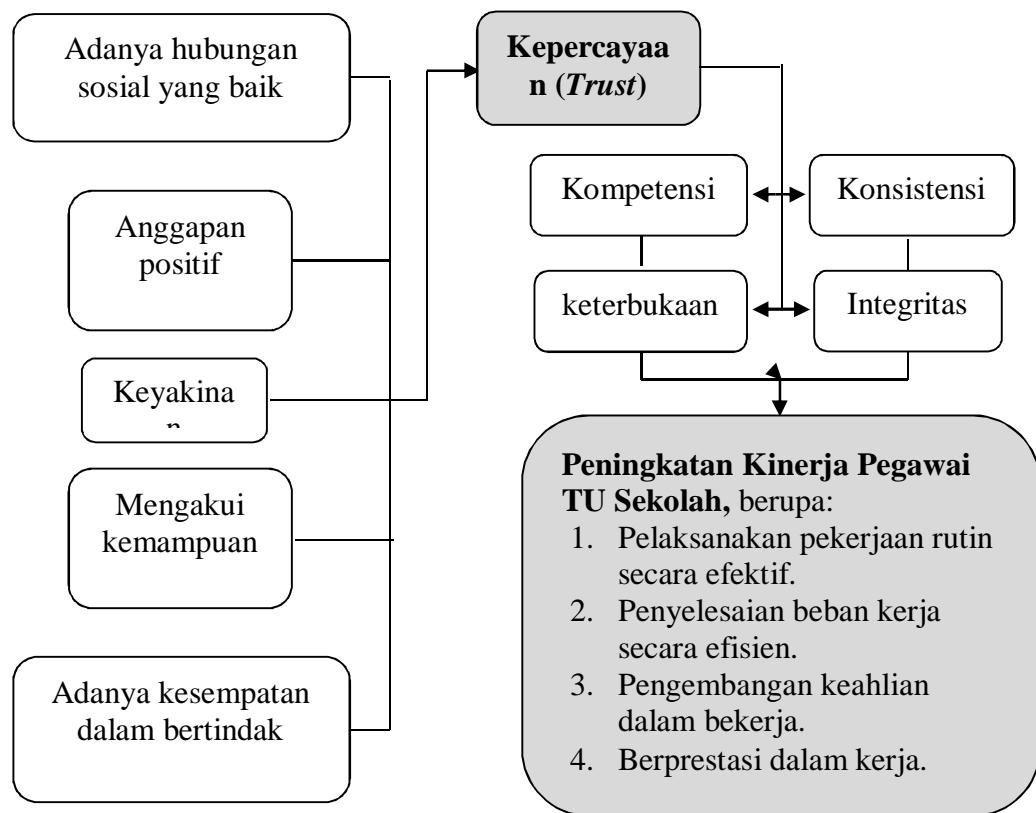
Berdasarkan beberapa konsep di atas maka sangat jelas bahwa membangun kepercayaan sangat penting dan berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai tata usaha di sekolah. Untuk lebih jelasnya tentang keterkaitan antara kepercayaan dengan kinerja pegawai tata usaha di sekolah dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

---

<sup>30</sup>Edwards Deming, W. *Foreword. In J. O. Whitney, The Trust Factor: Liberating Profits And Restoring Corporate Vitality* (New York: McGraw-Hill, 1994), h. 67.

<sup>31</sup>Colquitt, *Organizational*., h.243.

<sup>32</sup>Stephen Robbins, *Organizational*, h. 431.



Gambar 3. Keterkaitan antara kepercayaan dengan kinerja pegawai tata usaha di sekolah

## E. PENUTUP

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepercayaan pegawai tata usaha sekolah merupakan harapan positif pegawai tata usaha baik terhadap rekan kerjanya maupun kepada pimpinan terutama kepala sekolah terkait dengan pelaksanaan tugasnya yang dapat dilihat dari adanya keyakinan, adanya anggapan positif, mengakui kemampuan, adanya hubungan sosial yang baik terhadap rekan kerjanya maupun kepada pimpinan terutama kepala sekolah, dan adanya kesempatan luas dalam bertindak.
2. Kinerja pegawai tata usaha sekolah merupakan perilaku kerja pegawai TU berdasarkan pada target dan kriteria yang telah ditetapkan berupa pelaksanakan pekerjaan rutin secara efektif, penyelesaian beban kerja secara efisien, pengembangan keahlian dalam bekerja, dan berprestasi dalam bekerja di sekolah.

3. Tingginya tingkat kepercayaan pegawai tata usaha berimplikasi terhadap berbagai perilaku, seperti integritas (integrity) yang tinggi, kompetensi kerja (*competence/skill*) yang baik, adanya konsistensi (*consistency*) berupa sifat teguh pada pendirian meskipun dalam situasi yang beresiko, tingginya loyalitas (*loyality*) berupa keinginan untuk selalu melindungi, menyelamatkan, mematuhi atau taat pada apa yang disuruh atau dimintanya, dan penuh pengabdian, serta adanya keterbukaan (*openness*) berupa kesediaan memberikan kepercayaan penuh dan kerelaan untuk berbagi ide dan informasi secara bebas.
4. Berbagai implikasi positif (integritas, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan) tersebut sebagai implikasi tingginya kepercayaan pegawai TU secara langsung berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai TU sekolah yang diwujudkan dalam pelaksanakan pekerjaan rutin secara efektif, penyelesaian beban kerja secara efisien, pengembangan keahlian, serta berprestasi dalam kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. *Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines*. London and Philadephia: Kogan Page, 2006
- Byars, Lioyd L. *Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill, 2011
- Colquitt, Le Pine, and Wesson. *Organizational behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place*. New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011
- Daft, Rhicard L. *The Leadership Experience*. Canada: South-Western, Part of the Thompson Coorporation, 2008
- Deming, E. W. *Foreword. In J. O. Whitney, The Trust Factor: Liberating Profits And Restoring Corporate Vitality*. New York: McGraw-Hill, 1994
- Gibson, Donelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, *Organizations Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill, 2012
- Gie, The Liang. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty, 2007
- Hellriegel, dan Slocum. *Organizational Behavior*. Mason USA: South-Western Cengage Learning, 2008
- Ivancevich, John M. Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*. Singapore: McGrawhill Education, 2008

- Jex, Steve M. *Organizational Psychology*. New York: John Weley & Sons, 2002
- Junaidi, *Menyoal Mutu Pegawai TU Sekolah*, [http://re-searchengines.com/0807junaidi.html](http://searchengines.com/0807junaidi.html) (diakses pada tanggal 1 September 2015).
- Luthans, Fred *Organizational Behavior*. New York: McGrawHill, 2008
- Lyman, Amy. *Trustworthy Leader: Leveraging The Power of Trust to Transform Your Organization*. San Fransisco: Jossey-Bass A Wilei Imprint, 2012
- Newstrom, John W., dan Keith Davis, *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 2002
- Pinder, Craig C. *Work Motivation in Organizational Behavior* (New York: Pshychology Press, 2008
- Robbins, Stephen dan Mary Coulter. *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012
- , dan Timothy A. Judge. *Organizational behavior*. New Jersey: Perason Education, Inc, 2011
- Shane, Steven L.Mc., dan Mary Ann Von Glinow. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 2010
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012