

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS**

#### **A. Manajemen**

##### **1. Pengertian Manajemen**

Secara umum, manajemen adalah kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan menggunakan orang-orang lain. Menurut Mary Parker Follet, manajemen adalahh suatu seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini menunjukkan bahwa para manajer mencapai suatu tujuan organisasi dengan cara mengatur orang-orang lain untuk melaksanakan segala suatu keperluan dalam pekerjaan itu, bukan dengan cara melaksnakan pekerjaan itu oleh dirinya sendiri.<sup>10</sup>

Aldag & Stearns menjelaskan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganiisasian dan pengelolaan staf, kepemimpinan, dan pengawasan dalam organisasi yang dilakukan secara sistematis guna mencapai tujuan. G. R Terry menyatakan bahwa manajemen adalah usaha-usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain. Stoner dan Freeman menyatakan bahwa manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, pemimpinnan dan pengawasan pekerjaan anggota-anggota organisasi dan penggunaan semua sumber organisasi yang ada untuk mencapai tujuan oragnisasi.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2011), h. 15.

<sup>11</sup> Donni Juni Priansa & Agus Garnida, *Manajemen Perkantoran* (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 29.

Untuk manusia sendiri juga ada manajemen, guna mempertahankan hidupnya manusia perlu makan, minum, pakaian, dan perlindungan.

Jadi manajemen ialah adanya sebuah perencanaan yang telah ditetapkan, kemudian adanya proses atau diorganisir dengan bekerjasama untuk melakukan kegiatan guna mencapai tujuan.

## **2. Fungsi Manajemen**

Menurut George R. Terry fungsi dasar manajemen ialah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), menggerakkan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Masing-masing diuraikan sebagai berikut:

### a. Perencanaan

Perencanaan dapat didefinisikan sebagai penentuan terlebih dahulu apa yang harus dikerjakan, kapan dikerjakan dan siapa yang mengerjakannya. Dalam perencanaan tersebut tersirat pengambilan keputusan. Karena itu perencanaan dapat dilihat sebagai suatu proses dalam suatu kerangka untuk mengambil keputusan dan penyusunan rangkaian tindakan selanjutnya di masa depan.

### b. Pengorganisasian

Pengorganisasiian adalah proses manajerial yang berkelanjutan. Sebagaimana kita ketahui teknologi terus berkembang dan lingkungan organisasi dapat berubah. Oleh karena itu, manajer harus menyesuaikan strategi yang telah disusunnya sehingga tujuan dari organisasi tetap dapat dicapai secara efektif dan efisien.

c. Menggerakkan

Kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi aktivitas dari pada kelompok yang terorganisir dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam pencapaian tujuan. Memimpin adalah suatu proses mempengaruhi yang lain untuk bekerja menuju pencapaian tujuan tertentu.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan standart prestasi dengan sasaran perencanaan, merancang sistem umpan balik informasi sesungguhnya dengan standar terlebih dahulu ditetapkan, menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur signifikan penyimpangan tersebut dan mengambil tindakan perbaikan-perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa sumber daya organisasi yang digunakan sedapat mungkin dengan cara yang paling efektif dan efisien guna tercapainya sasaran organisasi. Jadi tujuan utama dari pengendalian adalah memastikan bahwa hasil kegiatan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.<sup>12</sup>

## **B. Perencanaan (*Planning*)**

### **1. Pengertian perencanaan**

Setiap kegiatan yang akan digerakkan hendaknya memiliki persiapan dan perencanaan yang matang. Bahkan Islam mengintruksikan kepada segenap penganutnya untuk mendahulukan niat dari seluruh dimensi kegiatan. Konteks niat

---

<sup>12</sup>*Ibid*, h. 36-38.

tidak dapat diterapkan dalam aspek ritual saja, namun juga dapat direalisasikan pada setiap dimensi kehidupan.

Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga dan bagi setiap kegiatan, baik perseorangan maupun kelompok. Tanpa perencanaan, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan mungkin juga kegagalan.<sup>13</sup> Suatu rencana pada dasarnya merupakan suatu kegiatan yang ditentukan sebelum melakukan berbagai kegiatan guna mencapai suatu tujuan. Diartikan oleh Djamaluddin bahwa perencanaan ada tiga yaitu kegiatan permulaan, kegiatan pertengahan dan kegiatan terakhir. Kegiatan permulaan yaitu penetapan dan penyusunan arah dan tujuan serta sasaran tertentu yang hendak dicapai. Kegiatan pertengahan yaitu penelitian dan penilaian keadaan serta analisa berbagai macam faktor dalam ruang lingkup masalah-masalah yang dihadapi. Kegiatan terakhir, yaitu penerapan dan penyusunan rencana dari berbagai macam alternatif yang terbuka padanya.<sup>14</sup> Perencanaan juga dijelaskan Handoko, perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa.<sup>15</sup>

Plunket menjelaskan bahwa perencanaan adalah persiapan masa depan yang memberikan arah dan kesatuan tujuan bagi organisasi dan sub sistem organisasi. Dalam hal ini manajer memiliki tanggung jawab, yaitu: (1)

---

<sup>13</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), h. 107.

<sup>14</sup> Mesiono, *Manajemen & Organisasi* (Bandung: Cita Media Perintah, 2015), h. 17.

<sup>15</sup> Rusniati & Ahsanul Haq, "Perencanaan Strategis dalam Perspektif Organisasi". *Jurnal INTEKNA*. Vol.3 No.2, Nopember 2014. h. 102.

membangun, meninjau ulang dan menuliskan ulang misi organisasi, (2) mengidentifikasi dan menganalisis peluang, (3) membangun sasaran-sasaran yang ingin dicapai, (4) mengidentifikasi, menganalisis, dan menseleksi tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai sasaran, (5) menentukan sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran.<sup>16</sup>

Gamage dan pang berpendapat bahwa rencana adalah proses yang mengawali sebuah keputusan. Sebuah rencana bisa didefinisikan sebagai sebuah keputusan, dengan mengarahkan pada arah kegiatan (aksi).

Perencanaan pada hakikatnya ialah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternative (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Proses ialah hubungan tiga kegiatan yang menetapkan situasi dan kondisi yang diinginkan (yang akan datang), dan menentukan apa saja yang akan perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan.<sup>17</sup>

Dalam QS. Al- Qashash ayat 77 juga disampaikan tentang perencanaan:

وَأَتَّبِعْ فِي مَآءِ آتَنَّاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۗ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۗ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya : Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan

---

<sup>16</sup> Syafaruddin & Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan* (Medan: Perdana Publishing, 2011), h. 13.

<sup>17</sup> Husaini Usman, h. 66.

janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.

Dari ayat ini dapat dipahami bahwa segala sesuatu yang ingin kita capai harus di dasari dengan penuh perencanaan yang matang demi mencapai apa yang kita inginkan.

قال رسول الله ص.م مَنْ أَخِي أَرْضًا مَيِّتَةً فَهِيَ لَهُ ( رواه الترمذي )

Artinya: “Rasulullah SAW bersabda: barang siapa menghidupkan bumi yang mati maka (bumi) itu menjadi miliknya “(HR. Tirmidzi)<sup>18</sup>

Dapat dipahami bahwa barang siapapun yang menjadikan tanah gersang tadi menjadi produktif dan menghasilkan manfaat maka ia berhak mendapatkan bumi tadi dan itu akan menjadi miliknya.

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajerial yang meliputi proses pengambilan keputusan mengenai apa yang akan dilakukan sekolah yang telah ditetapkan sebelumnya. Satu arah kegiatan/aksi adalah bagian dari sikap individu dan kelompok tentang mada depan organisasi. Hal yang saling berkaitan dan dilihat sebagai satu kesatuan dari manajemen oraganisasi. Semua organisasi yang berhasil mengembangkan rencana-rencana semakin terarah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Ada sebagian organisasi, atau bahkan Negara-negara, yang mengembangkan rencana-rencana tapi tidak dapat diterapkan. Jika sebuah organisasi mengembangkan sebuah rencana, seharusnya diterapkan agar berhasil, dan diharapkan semua anggota organisasi mengikuti rencana tersebut. Rencana bisa dikatakan sebagai sebuah persiapan cerdas untuk beraksi atau melakukan tindakan. Proses perencanaan dibedakan dari kegiatan-kegiatan sebelum

---

<sup>18</sup> HR. Tirmidzi

keputusan, yang bersifat sistematis, adalah didasarkan atas pertimbangan dan bersifat berkelanjutan.

Sedangkan proses perencanaan, mencakup:

- a. Pengaturan yang terbuka dan demokratis, atau pengaturan yang tertutup dan bersifat otoriter, fleksibel dan kreatif, atau pengorganisasian dan pengaturan yang kaku.
- b. Penggunaan keuangan dan sumber daya manusia yang lebih efisien, atau pemborosan yang secara berkala sepanjang waktu.
- c. Membangun komitmen dan identifikasi, diantara murid-murid dan para staf, Tujuan institusi.
- d. Mengembangkan institusi sebagai sebuah organisasi yang profesional, atau menguatkan pencapaian tujuan.

Tidak ada kegiatan yang tidak diawali dengan perencanaan, walaupun kegiatan tersebut memiliki ruang lingkup yang sempit. Perencanaan itu dapat sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Oleh karena itu perencanaan merupakan proses penetapan dan pemanfaatan sumber-sumber daya secara terpadu yang diharapkan dapat menunjang kegiatan-kegiatan dan upaya-upaya yang akan dilaksanakan secara efisien dan efektif dalam masa kini kesuatu keadaan dimasa yang akan datang sebagai suatu proses yang menggambarkan kerjasama untuk mengembangkan upaya peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung : Alfabeta, 2011), h. 56.

Perencanaan yang baik adalah perencanaan yang paling mungkin untuk dilaksanakan. Melalui perencanaan dapat dijelaskan tujuan yang akan dicapai, ruang lingkup pekerjaan yang akan dijalankan, orang-orang terlibat dalam pekerjaan itu, berbagai sumber daya yang diperlukan, serta langkah-langkah dan metode kerja yang dipilih berdasarkan urgensi dan prioritasnya. Semua itu menjadi arah dan panduan dalam mengorganisir unsur manusia dalam pendidikan, pengerahan, dan pemanfaatan berbagai sumber daya guna menunjang proses pencapaian tujuan dan dapat dihindari dengan adanya rencana yang komprehensif, terintegrasi, dan berdasarkan pada pemilihan strategi yang tepat. Ketepatan dan keberhasilan dalam perencanaan menjadi barometer suksesnya pelaksanaan kegiatan dan bermaknanya proses pengendalian kegiatan serta menjadi kunci bagi efisiensi pemanfaatan berbagai sumber daya dan efektivitas dalam pencapaian tujuan.<sup>20</sup>

Melalui pengambilan keputusan, semua tindakan atau aktivitas, cara melakukan aktivitas, sumber daya yang dibutuhkan, ide-ide dan gagasan, memilih prioritas dan akhirnya menetapkan keputusan yang harus dijalankan untuk mencapai tujuan. Perencanaan pendidikan sebagai suatu strategi mengatur langkah-langkah untuk menuju titik tujuan dengan arah yang ditetapkan oleh garis-garis kebijaksanaan sebenarnya mencakup tiga unsure pokok yang penting dan berlaku umum untuk semua jenis perencanaan (1) keadaan sekarang (data dan informasi sebagai hasil atau potret atau situasi sekarang); (2) keadaan yang

---

<sup>20</sup> Manap Somantri, *Perencanaan Pendidikan* (Kampus IPB: PT IPB Press, 2014), h. 3.

diharapkan yang akan dituju dan dicapai (sasaran); (3) strategi pencapaian sasaran (langkah-langkah, usaha, taktik atau cara).<sup>21</sup>

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa yang disebut perencanaan ialah kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Dari definisi ini perencanaan mengandung unsur-unsur:

- a. Sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya
- b. Adanya proses
- c. Hal yang dicapai
- d. Menyangkut masa depan dalam waktu tertentu

Sekolah pada semua jenjang dan jenis mempersiapkan seperangkat keputusan bagi lembaganya dimasa yang akan datang. Melalui pengambilan keputusan, semua tindakan atau aktivitas, cara melakukan aktivitas, sumberdaya yang dibutuhkan, ide-ide dan gagasan, memilih prioritas, dan akhirnya menetapkan keputusan yang harus dijalankan untuk mencapai tujuan.

## **2. Pengertian perencanaan pendidikan**

Pendidikan merupakan upaya yang dapat mempercepat pengembangan potensi manusia untuk mampu mengemban tugas yang dibebankan kepadanya. Perencanaan pendidikan merupakan suatu proses mempersiapkan seperangkat keputusan untuk kegiatan-kegiatan di masa depan yang diarahkan untuk mencapai tujuan dengan cara yang optimal dalam pembangunan ekonomi dan sosial secara menyeluruh dari suatu Negara. Empat hal yang menyangkut perencanaan pendidikan, yaitu (a) tujuan yang akan dicapai dalam perencanaan, (b) keadaan yang terjadi sekarang, (c) alternatif pilihan kebijakan dan prioritas dalam

---

<sup>21</sup>*Opcit*, h. 55.

mencapai tujuan, (d)strategi penentuan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan. Perencanaan diartikan sebagai alat ukur pengubah dan pengendali perubahan, sedangkan pembangunan artinya mengubah untuk maju dan berkembang menuju arah tertentu. Ini berarti setiap upaya pembangunan memerlukan perencanaan dan setiap perencanaan adalah untuk mewujudkan upaya pembangunan.<sup>22</sup>

Menurut Enoch yang mendefinisikan perencanaan pendidikan: “ sebagai suatu proses mempersiapkan alternatif keputusan bagi kegiatan masa depan yang akan di arahkan kepada pencapaian tujuan dengan usaha yang optimal mempertimbangkan kenyataan-kenyataan yang ada dibidang ekonomi, sosial budaya secara menyeluruh dari suatu Negara”. Perencanaan menurut Gibson, dkk. mencakup kegiatan menentukan sasaran dan alat yang sesuai untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan pendidikan suatu usaha melihat ke masa depan dalam hal menentukan kebijaksanaan, prioritas, dan biaya pendidikan mempertimbangkan kenyataan yang ada dalam bidang ekonomi, sosial, dan politik untuk pengembangan potensi sistem pendidikan nasional, memenuhi kebutuhan bangsa dan anak didik yang dilayani oleh sistem tersebut.<sup>23</sup>

Perencanaan juga merupakan kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Perencanaan menurut Bintoro Tjokorominoto ialah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Prajudi Atmosudirjo mendefinisikan perencanaan ialah perhitungan dan penentuan sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai

---

<sup>22</sup> Udin Syaefudin Sa'ud & Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 27.

<sup>23</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung : Alfabeta, 2011), h. 56.

tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, dan bagaimana proses cara melakukannya.<sup>24</sup>

### **3. Proses Perencanaan**

Proses perencanaan dilakukan secara rasional dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang mengitarinya dan mengandung sifat optimis didasarkan atas kepercayaan bahwa akan dapat mengatasi berbagai macam permasalahan. Proses penyusunan rencana pendidikan merupakan hasil dari kesepakatan dan pengertian diantara penentu kebijakan dengan anggota yang terkait tentang apa yang harus dicapai, bagaimana strategi mencapainya, dan siapa saja yang bertanggungjawab terhadap tugas-tugas tersebut.

Secara sederhana proses perencanaan terdiri atas beberapa komponen utama yang tidak dapat ditinggalkan. Komponen-komponen itu adalah sebagai berikut.

- a. Kajian terhadap hasil perencanaan pembangunan pendidikan periode sebelumnya sebagai titik berangkat perencanaan.
- b. Rumusan tentang tujuan umum perencanaan pendidikan yang merupakan arah yang harus dapat dijadikan titik tumpu kegiatan perencanaan.
- c. Rumusan kebijakan atau posisi yang kemudian dapat dijabarkan ke dalam strategi dasar perencanaan yang merupakan respon terhadap cara mewujudkan tujuan yang ditentukan.
- d. Pengembangan program dan proyek sebagai operasionalisasi prioritas yang ditetapkan.

---

<sup>24</sup> Husaini Usman, *Manajemen* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), h. 65.

- e. *Scheduling* dalam arti mengatur menemukan dua aspek yaitu keseluruhan program dan prioritas secara teratur dan cermat karena penjadwalan ini secara makro mempunyai arti tersendiri yang amat strategik bagi keseluruhan pelaksanaan perencanaan.
- f. Implementasi rencana termasuk di dalamnya proses legilasi dan persiapan aparat pelaksana rencana, pengesahan dimulainya suatu kegiatan, monitoring dan *controlling* untuk membatasi kemungkinan tindakan yang tidak terpuji yang dapat merupakan hambatan dalam proses pelaksanaan rencana.
- g. Evaluasi dan revisi yang merupakan kegiatan evaluasi untuk menentukan tingkat keberhasilan dan kegiatan untuk mengadakan penyesuaian-penyesuaian terhadap tuntutan baru yang berkembang.<sup>25</sup>

Salah satu cara yang paling lumrah dikemukakan dalam penyusunan suatu rencana adalah dengan mengatakan bahwa perencanaan berarti mencari dan menemukan jawaban terhadap enam pertanyaan, yaitu: apa, dimana, kapan, bagaimana, siapa dan mengapa.

#### **4. Fungsi Perencanaan**

Fungsi adalah kegiatan atau tugas-tugas yang harus dikerjakan dalam usaha mencapai tujuan. Setiap aktivitas administrasi dan manajemen pendidikan dimulai dengan fungsi perencanaan (*planning*). Dalam perencanaan dirumuskan, dipilih dan ditetapkan seluruh aktivitas-aktivitas sumber daya yang akan dilaksanakan dan digunakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Kegiatan merencanakan dilakukan oleh perencana dengan menghubungkan

---

<sup>25</sup> Udin Syaefudin Sa'ud & Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 26.

sejumlah fakta dan informasi untuk membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa depan pendidikan yang dipimpinnya. Perencana memikirkan apa yang diperlukan untuk kegiatan itu, memilih dan menentukan apa yang akan dilakukan, dan menetapkan aktivitas-aktivitas yang dianggap perlu dilaksanakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.<sup>26</sup>

Siagian mengemukakan perencanaan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang hal-hal yang akan dikerjakan pada masa akan datang untuk pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan sebagai suatu strategi untuk mencapai tujuan yang dibuat sebelum suatu tindakan, program dan kegiatan dilaksanakan. Menentukan dan menetapkan kegiatan apa yang ingin dicapai, bagaimana cara mencapainya, berapa lama waktu yang dibutuhkan, berapa orang yang diperlukan, dan berapa banyak biayanya.

Fungsi perencanaan, adalah (1) Sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, (2) Menghindari pemborosan sumber daya, (3) Alat bagi pengembangan *quality assurance*, (4) Upaya untuk memenuhi *accountability* kelembagaan. Hal-hal yang penting dalam menyusun rencana, yaitu (1) berhubungan dengan masa depan, (2) seperangkat kegiatan, (3) proses yang sistematis, (4) hasil serta tujuan tertentu.<sup>27</sup>

## **5. Tujuan dan Manfaat Perencanaan**

Perencanaan bertujuan untuk:

- a. Standar pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya.

---

<sup>26</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung : Alfabeta, 2011), h. 54.

<sup>27</sup> Udin Syaefudin Sa'ud & Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 27.

- b. Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan.
  - c. Mengetahui siapa saja yang terlibat (struktur organisasinya), baik kualifikasinya maupun kuantitasnya.
  - d. Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan.
  - e. Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga dan waktu.
  - f. Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan.
  - g. Menyerasikan dan memadukan beberapa sub kegiatan.
  - h. Mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui
  - i. Mengarahkan pada pencapaian tujuan
- Perencanaan bermanfaat sebagai:
- a. Standar pelaksanaan dan pengawasan.
  - b. Pemilihan berbagai alternatif terbaik.
  - c. Penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan.
  - d. Menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi.
  - e. Membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.
  - f. Alat memudahkan koordinasi dengan pihak terkait
  - g. Alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti.<sup>28</sup>

## 6. Perencanaan Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki kepemimpinan yang kuat.<sup>29</sup> Perilaku kepala

---

<sup>28</sup> Husaini Usman, h. 65.

<sup>29</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), h. 16.

sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok.<sup>30</sup> Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan dan mengupayakan pendidikan paling baik bagi anak-anak sekolah. Sebagai kepala sekolah yang menjadi pengarah yang akan mempersiapkan program untuk kemajuan dan perkembangan sekolahnya.<sup>31</sup>

Tentang kepemimpinan juga di jelaskan dalam Al-Qur'an surat Al-

Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ  
الْدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. (QS. Al-Baqarah: 30)

Maksud dari ayat di atas adalah Allah SWT menjadikan manusia sebagai khalifah di bumi. Khalifah memiliki dua makna yaitu menggantikan dan menguasai. Manusia ditunjuk Allah SWT dalam mengelolah bumi sekaligus memakmurkannya. Manusia diberi tugas dan tanggung jawab untuk menggali potensi-potensi yang terdapat di bumi ini, mengelolanya, dan menggunakannya dengan baik sebagai sarana untuk beribadah kepada Allah SWT. Begitupula

---

<sup>30</sup>Ibid, h. 17.

<sup>31</sup> Syafaruddin & Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Citapustaka Media, 2015), h. 140.

dengan kepala sekolah, ia harus memiliki kemampuan manajerial dan bekerja sama dengan guru-guru guna mencapai sasaran yang diinginkan.

Adapun hadis yang di menjelaskan tentang kepemimpinan sebagai berikut:

وَعَنْ بِنِ عَمْرِو رَضِيَ اللهُ عَنْهُمَا عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: كُنْتُكُمْ رَاعٍ وَكُنْتُكُمْ مَسْئُولٌ  
عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْأَمِيرُ رَاعٍ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا  
وَوَلَدِهِ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. (متفق عليه)

Dari Ibn Umar ra. Dari Nabi saw, beliau bersabda: “kalian adalah pemimpin dan kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinan kalian. Seorang penguasa adalah pemimpin, seorang suami adalah seorang pemimpin seluruh keluarganya, demikian pula seorang isteri adalah pemimpin atas rumah suami dan anaknya. Kalian adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya”. (HR. Bukhari dan Muslim)<sup>32</sup>

Salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dalam memimpin sekolah adalah kemampuan rencana kerja sekolah (RKS) dengan prosedur yang benar. Peraturan Pemerintahan RI No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada Pasal 53 ayat 1 menegaskan bahwa rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan untuk masa 4 tahun. Pasal 53 ayat 3 menyatakan rencana kesatuan pendidikan sebagaimana dimaksud ayat 1 harus diisetujui rapat dewan pendidikan setelah memperhatikan pertimbangan dari komite sekolah. Pasal 54 ayat 4: kepala satuan pendidikan bertanggungjawabkan pelaksanaan pengelolaan pendidikan kepada dewan rapat dewan pendidik dan komite sekolah/madrasah. Dewan pendidik, rapat konsultasi satuan pendidikan dengan orang tua/wali peserta didik, dan rapat satuan pendidikan

---

<sup>32</sup>HR. Bukhari dan Muslim

dengan komite sekolah/madrasah, untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah.<sup>33</sup>

Sebagai kepala sekolah memiliki tanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Perencanaan salah satu fungsi utama yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah adalah menyusun atau membuat perencanaan. Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga dan bagi setiap kegiatan, baik perencanaan perorangan maupun kelompok. Tanpa perencanaan (*planning*), pelaksanaan suatu kegiatan atas mengalami kesulitan dan bahkan mungkin juga kegagalan.<sup>34</sup>

Oleh karena itu, setiap kepala sekolah paling tidak harus membuat rencana tahunan. Setiap tahun, menjelang dimulainya ajaran baru, kepala sekolah hendaknya sudah siap menyusun rencana yang akan dilaksanakan untuk tahun ajaran berikutnya. Sesuai dengan ruang lingkup administrasi sekolah, maka salah satu rencana atau program tahunan mencakup bidang kepegawaian/guru.

Perlu diperhatikan, bahwa dalam penyusunan rencana tahunan ini, guru-guru dan pegawai sekolah hendaknya diikutsertakan. Ikut sertanya guru-guru dan pegawai sekolah dapat membantu pemikiran dan ide-ide serta pemecahan masalah yang mungkin tidak terpikirkan atau tidak dapat dipecahkan oleh kepala sekolah. Disamping itu, dengan diikutsertakannya guru-guru dan pegawai sekolah, mereka akan merasa tanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah mereka rencanakan dan mereka sepakati bersama.

---

<sup>33</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung : Alfabeta, 2011), h. 56.

<sup>34</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), h. 106.

## 7. Perencanaan (*Planning*) Program

Suatu rencana pada dasarnya merupakan suatu kegiatan yang ditentukan sebelum melakukan berbagai kegiatan guna mencapai suatu tujuan. Sebuah program bukan hanya kegiatan tunggal yang dapat diselesaikan dalam waktu singkat, tetapi merupakan kegiatan yang berkesinambungan karena melaksanakan suatu kebijakan. Oleh karena itu, sebuah program dapat berlangsung dalam waktu relatif lama. Pengertian program adalah suatu unit atau kesatuan kegiatan maka program merupakan sebuah sistem, yaitu rangkaian kegiatan yang dilakukan bukan hanya satu kali tetapi berkesinambungan. Pelaksanaan program selalu terjadi di dalam sebuah organisasi yang artinya harus melibatkan sekelompok orang.<sup>35</sup>

Perencanaan program adalah menetapkan sebuah kegiatan yang akan dilakukan yang terdiri dari beberapa orang yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan. Begitupula dengan rencana program yang akan dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja guru sebagai berikut:

### a. Pelatihan

Menurut John Bella pendidikan dan pelatihan adalah sama dengan pengembangan, yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik professional maupun manajerial.<sup>36</sup>

Pelatihan merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu dilaksanakan secara terus menerus dalam rangka pembinaan ketenagaan suatu organisasi. Program pelatihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga lembaga atau organisasi dan hubungan manusiawi dalam kelompok

---

<sup>35</sup> Suharsimi Arikunto, *Evaluasi Program Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 4.

<sup>36</sup> Kornelius, dkk, "Pendidikan dan Pelatihan Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pendidik di SMP Negeri 27 Sendawar Kabupaten Kutai Barat". *eJournal Administrative Reform*. Vol.2 No.3, 2014. h. 1813.

kerja. Pelatihan merupakan upaya investasi sumber daya manusia dalam sebuah lembaga.

Mengacu pendapat Noe, pelatihan guru adalah upaya yang direncanakan untuk meningkatkan penguasaan kompetensi guru yaitu penguasaan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Pelatihan bagi guru bertujuan agar guru :

- 1) Mampu memperbaiki kinerjanya. Guru yang memiliki kinerja kurang atau tidak memuaskan dapat disebabkan kurangnya pengetahuan, keterampilan, sikap terhadap bidang pekerjaannya.
- 2) Dapat memutakhirkan keahliannya sejalan dengan kemajuan teknologi dan dapat menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari.
- 3) Membekali guru baru agar kompeten dalam pekerjaan, karena seringkali guru baru tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas-tugasnya.
- 4) Membantu memecahkan masalah yang dihadapi guru dalam menjalankan tugasnya, sehingga program pelatihan hendaknya dilandasi pada kebutuhan guru.
- 5) Mengembangkan karier guru.

Langkah-langkah pelatihan guru Pont merupakan siklus kegiatan berkelanjutan yang terdiri dari: analisis kebutuhan, perencanaan program latihan, penyusunan bahan pelatihan, pelaksanaan pelatihan dan penilaian pelatihan.

b. *Lesson Study*

Menurut Ibrahim *Lesson Study* merupakan proses kegiatan pengkajian pembelajaran secara kolaboratif dan berkelanjutan berlandaskan prinsip-prinsip kolegilitas dan mutual learning untuk membangun *learning community*. *Lesson study* dilakukan oleh kelompok guru yang sadar terhadap pentingnya upaya peningkatan kompetensi mereka dalam proses belajar mengajar.

Para guru ini sadar bahwa proses pembelajaran yang selama ini telah dilaksanakan harus dikaji dari waktu ke waktu agar dapat lebih meningkatkan hasil belajar siswa. Langkah-langkah *lesson study* sebagai berikut:

- 1) Perencanaan: menyusun rencana pembelajaran (merancang pembelajaran)
- 2) Observasi : guru buka kelas melaksanakan pembelajaran dan guru-guru lain mengamati.
- 3) Refleksi: guru-guru merefleksikan pembelajaran bersama-sama

Program ini bertujuan untuk mengembangkan kemampuan pemerintah daerah dan manajemen sekolah oleh berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) seperti administrator pendidikan, kepala sekolah, guru, orang tua, dan masyarakat serta meningkatkan kemampuan guru untuk memperbaiki pembelajarannya. Melalui pengimplementasian program ini, telah banyak terlihat peningkatan manajemen sekolah dan peningkatan kualitas pendidik di wilayah-wilayah sasaran, seperti meningkatnya komunikasi diantara para

*stakeholder*, komitmen kepala sekolah dan guru semakin kuat, peningkatan pembelajaran, dan memotivasi serta pemahaman siswa terhadap pelajaran.<sup>37</sup>

### c. Lomba kreativitas guru

Lomba kreativitas guru adalah sebuah kegiatan bagi guru untuk berkompetisi pada tingkat nasional. Bidang yang dilombakan adalah berupa laporan hasil penelitian atau karya inovatif yang terbukti mampu memecahkan masalah-masalah pembelajaran di kelas dan meningkatkan mutu hasil belajar.

Adapun tujuan lomba kreativitas guru ini, yaitu:

- 1) Memotivasi dan menginspirasi guru untuk menemukan model-model pembelajaran terbaik.
- 2) Meningkatkan dan mengembangkan; minat, bakat, kebiasaan, dan budaya guru dalam meneliti atau menulis karya tulis ilmiah secara baik dan benar, sebagai bagian dari pengembangan keprofesian.
- 3) Meningkatkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, serta media lainnya dalam proses pembelajaran.

## C. Produktivitas Kerja Guru

### 1. Pengertian Produktivitas

Masofa mengemukakan konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individual yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas

---

<sup>37</sup> J.M. Tedjawati, "Peningkatan Kompetensi Guru Melalui *Lesson Study*". *Jurnal Pendidikan dan kebudayaan*. Vol.17 No. 4, juli 2011. h. 483.

kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluran (*output*). Oleh karena itu dlam pandangan ini, terjadinya produktivitas tidak hanya dilihat dari aspek kualitas.

Rohiat mengatakan produktivitas dapat dilihat dari dua sudut, yaitu individu dan organisasi. Dari sudut individu produktivitas dapat dipandang sebagai potensi yang terdapat di dalam diri individu yang digunakan secara maksimal tanpa ketergantungan pada pihak lain. Sedangkan Gilmore mengemukakan produktivitas adalah kualitas atau daya yang dihasilkan, membawa keluaran (*ouput*) yang lebih, kreatif, generative, dan menghasilkan keuntungan. Dengan demikian produktivitas berkaitan dengan kretai vitas. Sedangkan kreatifitas dari sudut organisasi adalah kumpulan dari produktivitas individu dalam organisasi tersebut.<sup>38</sup>

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja mengandung makna:

- a. Sumber daya atau potensi individu (*input*)
- b. Hasil yang dicapai (*output*)

Produktivitas adalah potensi aatu daya yang dihasilkan oleh individu yang dugunakan secara maksimal untuk mencapai keluaran (*output*) yang lebih kreatif, generative, dan menghasilkan keuntungan atau kebermanfaatan.

## **2. Pengertian Produktivitas Kerja**

Melayu mengemukakan, produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan

---

<sup>38</sup> Tri Atmadji Sutikno, "Indikator Produktivitas Kerja Guru Sekolah Menega Kejuruan". *Jurnal Teknologi dan Kejuruan*. Vol.32 NO.1, Februari 2009, h.111.

oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan kerampilan dari tenaga kerjanya.<sup>39</sup>

Produktivitas kerja guru merupakan salah satu tujuan dari administrasi pendidikan. Sumber manusia pendidikan diharapkan untuk melakukan kegiatannya dengan kemampuan yang optimal bukan sekadar memenuhi persyaratan minimum belaka. Organisasi pendidikan mencoba untuk lebih produktif sehingga memiliki daya saing, mendapatkan profit, tumbuh dan tetap bertahan ditengah persaingan yang ketat.<sup>40</sup>

Penggunaan sumber daya yang tepat akan membantu organisasi pendidikan untuk mencapai efisien dan efektivitas yang ditandai oleh produktivitas yang tinggi. Jika dihubungkan dengan pemanfaatan sumber daya, maka produktivitas dapat dikatakan sebagai ukuran kuantitas dan kualitas dari kinerja, baik bahan, teknologi maupun manusia.

Produktivitas sering kali diukur secara ekonomi dengan membandingkan input-output. Jika output yang dihasilkan lebih banyak dari jumlah input atau input yang digunakan lebih sedikit dari output yang dihasilkan, maka produktivitas dikatakan meningkat. Dalam hal pengukuran produktivitas kerja guru sangatlah penting untuk memperhitungkan tingkat input-output yang dihasilkan guru.

Guru dalam dunia pendidikan sangatlah penting, maka upaya meningkatkan kontribusi yang produktif dari orang-orang yang terlibat dalam proses pendidikan melalui penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan

---

<sup>39</sup> Melayu, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), h. 126.

<sup>40</sup> Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), h. 106.

menjadi prioritas. Penggunaan sumber daya yang tepat membantu organisasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas yang ditandai oleh produktivitas yang tinggi.

Pentingnya peningkatan produktivitas pada tingkat individu dapat bermanfaat dalam hal:

- a. Meningkatkan pendapatan (*income*) dan jaminan sosial lainnya. Hal tersebut akan memperbesar kemampuan (daya) untuk membeli barang dan jasa ataupun keperluan hidup sehari-hari, sehingga kesejahteraan akan lebih baik. dari segi lain, meningkatnya pendapatan tersebut bisa disimpan yang nantinya bermanfaat untuk investasi.
- b. Meningkatkan hasrat dan martabat untuk investasi
- c. Meningkatkan keinginan berperestasi.

Produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang untuk menggunakan kekuatannya dan mewujudkan segenap potensi yang ada padanya guna mewujudkan kreativitas. Agar individu dapat memanfaatkan potensi dirinya semaksimal mungkin, maka dia harus memiliki rasa percaya diri terhadap diri sendiri dan kemampuan yang dimilikinya dengan segala tanggung jawab yang menyertainya.

### **3. Produktivitas Kerja Guru**

Kajian produktivitas pendidikan diarahkan pada produktivitas individu guru. Sebab produktivitas mengajar adalah unsur pokok dari produktivitas lembaga pendidikan secara keseluruhan. Produktivitas kerja guru dapat dilihat dari unjuk kerja dalam bidang tugasnya dan berbagai usaha untuk meningkatkan dan memperkaya kualitas akademik melalui berbagai kegiatan formal ataupun

informal yang diselenggarakan oleh lembaga ataupun usaha pribadi. Wujud dari produktivitas di sini dapat berupa pelayanan yang baik dengan memperlihatkan kinerjanya.<sup>41</sup>

Produktivitas organisasi sekolah sebagian besar dipengaruhi oleh produktivitas kerja guru. Oleh karena itu, produktivitas kerja guru harus menjadi perhatian kepala sekolah sebagai pimpinan organisasi karena tinggi rendahnya produktivitas kerja guru dapat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Kepala sekolah harus terus meningkatkan motivasi guru untuk meningkatkan produktivitas kerja guru ini.<sup>42</sup>

Untuk memiliki produktivitas kerja yang tinggi, maka perlu memiliki kecakapan yang diperoleh melalui usaha dan motivasi yang kuat sehingga dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan kinerja yang optimal tercapai. Selain itu, organisasi pendidikan pun berperan dalam memilih orang-orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat dengan kondisi yang memungkinkan mereka untuk bekerja secara maksimal. Dengan kata lain, organisasi harus mampu mengintegrasikan kebutuhan individu dalam organisasi dengan tujuan dan sasaran organisasi.

Produktivitas tenaga kerja pendidikan sangatlah kompleks, selain kualitas kinerja dalam pengajaran, berbagai usaha peningkatan kualitas akademik dan wawasan berfikir juga turut diperhatikan. Karena itu, produktivitas disini tidak hanya dalam kaitan perbandingan input-output saja tetapi juga harus memperhatikan kinerjanya sebagai guru dalam melaksanakan tugasnya, baik dalam bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, rasa

---

<sup>41</sup> Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), h.109-114.

<sup>42</sup>Tri Atmiji Sutikno, Studi Produktivitas Kerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Di Malang Raya. *Jurnal Teknologi Dan Kejuruan*, Vol. 13, No. 1, Pebruari 2011, h. 3.

tanggung jawab untuk memperoleh hasil yang terbaik dan berbagai usaha dalam peningkatan kualitas akademik dan wawasan berfikir secara terus menerus.

Dengan demikian, pengertian produktivitas kerja guru tidak harus berkaitan dengan perbandingan rasio output dan input. Produktivitas kerja guru disini merupakan unjuk kerja dalam melaksanakan tugasnya terutama dalam pemberian pelayanan kepada peserta didik dengan *performance* kerja yang maksimal dan mempunyai sikap mental untuk selalu mengadakan peningkatan dan perbaikan dalam proses belajar mengajar sehingga dapat menghasilkan produk (lulusan) yang bermutu yang gilirannya akan mendorong peningkatan mutu sekolah.

Dalam upaya peningkatan produktivitas kerja seseorang banyak faktor yang memengaruhinya di mana faktor satu dengan yang lain saling menunjang. Oleh karena itu, pemimpin dalam hal ini kepala sekolah harus memperhatikan faktor-faktor yang mempunyai potensi untuk meningkatkan produktivitas.

Faktor-faktor yang menentukan produktivitas kerja guru tersebut, adalah:<sup>43</sup>

- a. Sikap kerja, seperti kesediaan untuk bekerja secara bergiliran, dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
- b. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik industry.
- c. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk

---

<sup>43</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), h. 138.

meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu dan panitia mengenai kerja unggul.

- d. Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
- e. Efisien tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- f. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan risiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

Produktivitas kerja merupakan sikap mental atau perwujudan sikap mental yang menjadi dasar penilaian atau penetapan tentang produktivitas kerja. Perwujudan sikap mental tampak dalam kegiatan. Indikator produktivitas kerja seorang guru dilihat dari dua aspek utama aspek internal dan aspek eksternal. Secara internal berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, disiplin, upaya diri, dan kerukunan kerja. Adapun aspek eksternal berhubungan dengan manajemen dan metode kerja yang lebih baik, penghematan biaya, ketepatan waktu, sistem, dan teknologi yang digunakan. Oleh karena itu, dalam meningkatkan produktivitas kerja yang baik tentunya tidak akan pernah bisa lepas dari faktor-faktor pendukung yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi jalannya produktivitas.

Adapun ciri-ciri guru yang produktif sebagaimana yang dikemukakan oleh Dale Timpe yang terdiri dari 5 aspek, yaitu:<sup>44</sup>

- a. Lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan.

---

<sup>44</sup>Ibid. h. 111.

Klasifikasi pekerjaan dianggap mendasar bagi pekerja. Dianggap bahwa produktivitas tinggi tidak mungkin tanpa kualifikasi yang benar. Indikator guru yang lebih dari sekadar memenuhi kualifikasi pekerjaan ini adalah:

- 1) Cerdas dan dapat belajar dengan cepat.
- 2) Kompeten secara professional dan teknis.
- 3) Kreatif dan inovatif.
- 4) Memahami pekerjaan.
- 5) Bekerja dengan cerdas.
- 6) Selalu mencari perbaikan.
- 7) Dianggap bernilai oleh pengawasnya.
- 8) Memiliki catatan prestasi yang berhasil.
- 9) Selalu meningkatkan diri.

b. Bermotivasi tinggi

Pegawai yang termotivasi mengarah kepada produktivitas yang tinggi pula. Indikator guru yang mempunyai motivasi tinggi adalah:

- 1) Dapat memotivasi diri sendiri.
- 2) Tekun.
- 3) Mempunyai kemauan keras untuk bekerja.
- 4) Bekerja efektif dengan cara atau tanpa pengawasan.
- 5) Menyukai tantangan
- 6) Selalu ingin bertanya.
- 7) Berorientasi pada tujuan.
- 8) Selalu tepat dan menepati waktu.
- 9) Percaya bahwa hak itu perlu diimbangi dengan kewajiban.

10) Memberikan andil lebih dari yang diharapkan.

c. Mempunyai orientasi pekerjaan positif

Sikap seseorang terhadap tugas pekerjaan sangat memengaruhi kinerjanya.

Sikap positif dikatakan sebagai faktor utama dalam produktivitas guru yang mempunyai orientasi pekerjaan yang positif sebagai berikut:

- 1) Mempunyai pekerjaan dan memandangnya sebagai sumber utama pemuasan kebutuhan.
- 2) Mempunyai kebiasaan yang baik.
- 3) Selalu terlibat dalam pekerjaannya.
- 4) Cermat, dapat dipercaya dan konsisten.
- 5) Menghormati manajemen dan tujuannya.
- 6) Mempunyai hubungan baik dengan manajemen.
- 7) Dapat member pengarahan dan menerima tantangan tugas baru.
- 8) Luwes dan dapat menyesuaikan perubahan.

d. Kedewasaan

Kedewasaan merupakan suatu atribut yang penting. Guru yang dewasa memperlihatkan kinerja yang konsisten dan hanya memerlukan pengawasan yang minimal. Indikator yang dewasa adalah:

- 1) Bersikap dewasa, jujur dan tulus.
- 2) Mempunyai rasa tanggung jawab yang kuat.
- 3) Mengetahui kekuatan dan kelemahan diri.
- 4) Mandiri, percaya diri, dan disiplin diri.
- 5) Mantap secara emosional.
- 6) Dapat bekerja dari pengalaman

7) Mempunyai ambisi yang sehat dan ingin tumbuh secara professional.

e. Dapat bergaul dengan efektif

Kemauan untuk memantapkan hubungan antarpribadi yang positif adalah asset yang dapat meningkatkan produktivitas. Indikator guru yang dapat bergaul dengan efektif adalah:

- 1) Diterima dan dapat bergaul dengan efektif baik dengan atasan maupun teman sejawat.
- 2) Berkomunikasi dengan efektif.
- 3) Bekerja produktif dalam tim.
- 4) Memiliki sifat positif dan antusias.

Dari ciri-ciri guru produktif yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa kompetensi, motivasi dan kecerdasan merupakan gambaran seorang guru untuk senantiasa memberikan sesuatu yang dapat meningkatkan organisasinya yaitu sekolah.

Tugas guru dalam memahami dan mengaktifkan peserta didik dalam belajar begitu strategis, maka seorang guru dituntut untuk memiliki pengetahuan, sikap dan keterampilan yang memadai serasi komprehensif. Pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dituntut dari guru dalam proses pembelajaran yang memiliki kadar pembelajaran tinggi didasarkan atas peranan guru, tugas guru sebagai pengajar yang professional.

#### **4. Peningkatan Produktivitas Kerja Guru dengan Pembinaan Kedisiplinan**

Peningkatan produktivitas guru perlu dimulai dengan sikap kedisiplinan, yakni:<sup>45</sup>

- a. Sikap mental, berupa motivasi, disiplin, dan etika kerja.
- b. Pendidikan, pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas, terutama penghayatan akan arti penting produktivitas.
- c. Keterampilan, makin terampil tenaga pendidik akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas dengan baik.
- d. Manajemen, diartikan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola dan memimpin serta mengendalikan tenaga pendidik dan kependidikan.
- e. Tingkat penghasilan yang memadai.
- f. Gizi dan kesehatan.
- g. Jaminan sosial.
- h. Lingkungan dan suasana kerja yang baik.
- i. Kualitas sarana pembelajaran.

Sesuai dengan tugas pokok seorang kepala sekolah, yaitu merencanakan dan membina pengembangan profesi dan karier guru dan karyawan serta memelihara dan mengembangkan organisasi dan manajemen sekolah, maka sudah menjadi tanggung jawab kepala sekolah yang dipimpinnya sehingga guru menyadari akan tujuan sekolah yang ditetapkan dengan penuh kesadaran, semangat dan keyakinan di dalam melaksanakan tugas masing-masing.

---

<sup>45</sup> Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), h. 114.

#### **D. Penelitian Terdahulu (*relevan*)**

Adapun penelitian terdahulu (*relevan*) oleh Duski Samad dengan judul penelitian “Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar”.

Berdasarkan hasil penelitian tentang “Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru di MTs Al-Islam Rumbio Kampar” ialah sebagai berikut:

1. Upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru-guru di MTs Al-Islam Rumbio Kabupaten Kampar dilakukan melalui berbagai program kegiatan, antara lain:
  - a. Mengikutsertakan guru dalam kegiatan pelatihan yang dilaksanakan oleh instansi pemerinatahan, yaitu sebagai berikut:
    - 1) Kementrian agama
    - 2) Dinas pendidikann dan kebudayaan
    - 3) Kegiatan musyawarah guru untuk meningkatkan kemampuan
  - b. Pemberian motivasi
  - c. Kegiatan supervisi
  - d. Kepemimpinan yang demokratis partisipatif
  - e. Penegakan kedisiplinan
  - f. Pemberian penghargaan
2. Produktivitas kerja guru-guru di MTs Al-Islam Rumbio Kabupaten Kampar semakin meningkat jika dibandingkan dengan produktivitas kerja mereka sebelumnya. Sedangkan jika dibandingkan dengan ketentuan

sekolah produktivitas mereka masih dirasa kurang, seperti ada sekitar 22,8% yang belum membuat perangkat pembelajaran dan mengumpulkan kepada waka. Bidang kurikulum, di samping itu dalam pelaksanaan pembelajaran masih ada yang lebih banyak menggunakan metode ceramah, sehingga siswa relatif pasif hanya mendengarkan penjelasan guru, sedangkan dalam masalah evaluasi guru sudah bisa melaksanakannya.<sup>46</sup>

Rosidan, dkk melakukan penelitian dengan judul “Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Pada SD Negeri 2 Lambheu Kabupaten Aceh Besar”. Menunjukkan hasil penelitiannya bahwa:

1. Perumusan kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru-guru pada SD Negeri 2 Lambheu Kabupaten Aceh Besar telah membuat aturan-aturan tertulis maupun lisan sesuai visi misi sekolah dengan melibatkan guru, sasaran sekolah dan kepala sekolah merumuskan kegimengajar dengan kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan kemampuan guru. Hasil ini membuat guru-guru dapat mengajar lebih baik sehingga murid-murid lebih mudah memahami pelajaran dan dapat merasakan adanya kenyamanan selama di sekolah dan tercapainya mutu pendidikan yang lebih baik.
2. Program kepala sekolah sebagai pemimpin dalam meningkatkan kedisiplinan guru-guru pada SD Negeri 2 Lambheu Kabupaten Aceh Besar dengan memakai komunikasi yang baik (tidak kasar, melakukan pengawasan langsung, tidak arogan dan otoriter), menyusun program

---

<sup>46</sup> Duski Samad, “Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Rumbio Kecamatan Kampar Kabupaten Kampar”. *Pasca Sarjana UIN SUSKA RIAU*, 2013. h. 136.

KKG, seminar-seminar dan workshop dengan program ini menunjukkan hasil yang menggembirakan, guru lebih disiplin sehingga dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.<sup>47</sup>

Ismuha, dkk. Menyimpulkan hasil penelitian yang berjudul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar” sebagai berikut:

1. Program-program untuk meningkatkan kinerja guru adalah menyusun perangkat perencanaan pembelajaran, merancang dan memanfaatkan media pembelajaran, pemanfaatan ICT dalam pembelajaran, mengembangkan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan kebutuhan, meningkatkan pelayanan dalam mendukung kegiatan pembelajaran, merencanakan dan melakukan tindak lanjut hasil evaluasi pelaksanaan kegiatan pembelajaran.
2. Pelaksanaan program diawali dengan pembagian tugas sesuai kemampuan dan keahlian dengan menerapkan pendekatan *lesson study* antara sesama guru. Pelaksanaan program belum sepenuhnya berdasarkan jadwal yang tercantum pada dokumentasi perencanaan sekolah. Hal ini dapat dilihat pada frekuensi pelaksanaan supervisi, banyaknya pertemuan atau kegiatan rapat, jadwal kegiatan rapat, belum maksimal dalam pengembangan kurikulum 2013, pemanfaatan teknologi dan informasi bagi guru untuk memaksimalkan pembelajaran dan pelaksanaan evaluasi pembelajaran.

---

<sup>47</sup>Rosdiana, dkk, “Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru SD Negeri 2 Lambheu Kabupaten Aceh Besar”. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Vol.3 No. 2, Mei 2015, h. 69.

3. Evaluasi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru belum sesuai dengan jadwal dan dilaksanakan secara alamiah serta belum adanya instrument pelaksanaan evaluasi yang jelas dan terukur. Kegiatan evaluasi biasanya dilakukan setahun sekali pada akhir tahun pelajaran. Hasil evaluasi belum dilakukan dalam bentuk dokumentasi pelaporan pelaksanaan kegiatan manajerial kepala sekolah.<sup>48</sup>

#### **E. Kerangka Berfikir**

Manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, pemimpinan dan pengawasan pekerjaan anggota-anggota organisasi dan penggunaan semua sumber organisasi yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Kepala sekolah memiliki peran penting untuk perkembangan sekolah, salah satunya mengembangkan produktivitas kerja guru. Untuk mengembangkan kreativitas kerja guru, maka kepala sekolah harus merencanakan program apa yang akan dikembangkan guna meningkatkan produktivitas kerja guru.

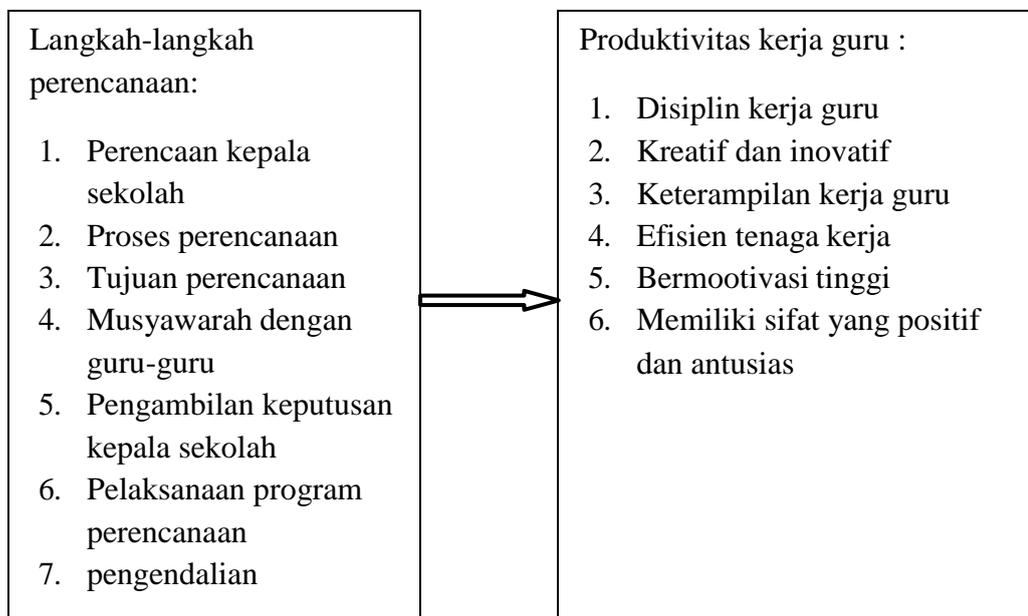
Sebagai kepala sekolah memiliki tanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Perencanaan salah satu fungsi utama yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah adalah menyusun atau membuat perencanaan. Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga dan bagi setiap kegiatan, baik perencanaan perorangan maupun kelompok. Tanpa perencanaan (*planning*), pelaksanaan suatu kegiatan atas mengalami kesulitan dan bahkan mungkin juga kegagalan. Oleh

---

<sup>48</sup>Ismuha, dkk, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar". *Jurnal Administrasi Pendidikan Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala*. Vol.4 No.1, Februari 2016, h.46.

karena itu, perencanaan program adalah salah satu upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja guru.

Perencanaan juga merupakan sebagai pengambilan keputusan untuk menentukan suatu kegiatan, dan untuk perencanaan ini guru juga diikut sertakan dalam musyawarah dan guru diberikan kebebasan untuk menyampaikan pendapat. Kemudian setelah perencanaan aka nada pelaksaan program yang telah ditentukan sesuai keputusan kepala sekolah. Dengan pelaksanaan program tersebut diharapkan kepala sekolah dan guru-guru bekerjasama untuk mencapai tujuan.



**Gambar 2.1**  
**Kerang Berpikir Peneliti**

