

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Produktivitas Sekolah

1. Konsep Produktivitas

Secara umum produktivitas diartikan sebagai efisiensi dari penggunaan sumber daya untuk menghasilkan keluaran (output), sedangkan ukuran produktivitas pada umumnya adalah rasio yang berhubungan dengan keluaran (barang dan jasa) terhadap masukan (tenaga kerja, modal, mesin dan sebagainya).

Produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masuknya yang sebenarnya misalnya saja, produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan atau output: input. Masukan sering dibatasi dengan masukan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk dan nilai. (Sinungan, 1993:8).

Berbagai ungkapan seperti output, kinerja, efisiensi dan efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas. Bernandin & Joyce, dalam Gomes, (2003: 159) mengungkapkan “ *Produktivitas menunjukkan kepada rasio output terhadap input* “. *Inputs biasa mencakup biaya-biaya produksi (production costs) dan biaya peralatan (equipment costs).*

Produktivitas lembaga adalah berdasarkan pada tingkatan dalam organisasi sebagai sebuah sistem sosial dan pemenuhan tujuan termasuk juga ketidakmampuan atau kekurangan organisasi. Sebagai kriteria produktivitas, mereka tidak hanya menggunakan produktivitas organisasi tetapi juga fleksibilitas organisasi dan kekurangan dalam organisasi.

Produktivitas Sekolah berbeda dengan hasil produksi benda dan jasa yang mudah dihitung/diukur. Produktivitas sekolah berkaitan dengan bagaimana menghasilkan lulusan baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sehingga pada akhirnya diperoleh lulusan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman menurut Mulyasa (2005: 134).

Sedangkan menurut Engkoswara (1995: 95), produktivitas kerja dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu efektivitas dalam pelaksanaan kerja dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya yang tersedia. Sedangkan sudut pandang yang kedua merujuk kepada upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaan atau bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan. Sedangkan dalam dunia pendidikan, produktivitas sangat berkaitan dengan keseluruhan penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Konsep produktivitas secara keseluruhan merupakan dimensi lain dari upaya mencapai kualitas dan kuantitas suatu proses kegiatan dimana orientasinya pada sara berfikir dan bertindak untuk mendayagunakan sumber masukan (input) untuk mendapatkan keluaran (output) yang optimal.

Di dalam pendidikan, produktivitas mengandung arti cara penggunaan input dan proses persekolahan untuk meningkatkan hasil (output) yang diinginkan. Dalam produktivitas pendidikan sering diambil pengertiannya dengan menggunakan input dan proses dalam meningkatkan hasil yang telah dicapai. Sedangkan produktivitas sekolah yang bermutu hendaknya perlu dicarinya bagaimana kiat agar mutu sekolah tercapai sehingga mendapatkan sekolah yang unggul, seperti yang dimukakan oleh Sallis, 2006 bahwa “manajemen mutu terpadu di bidang pendidikan merupakan konsep yang relatif baru diperkenalkan dalam meningkatkan mutu sekolah”.

Selanjutnya Thomas (1971 : 12-23) menyatakan bahwa produktivitas pendidikan mencakup tiga fungsi yaitu :

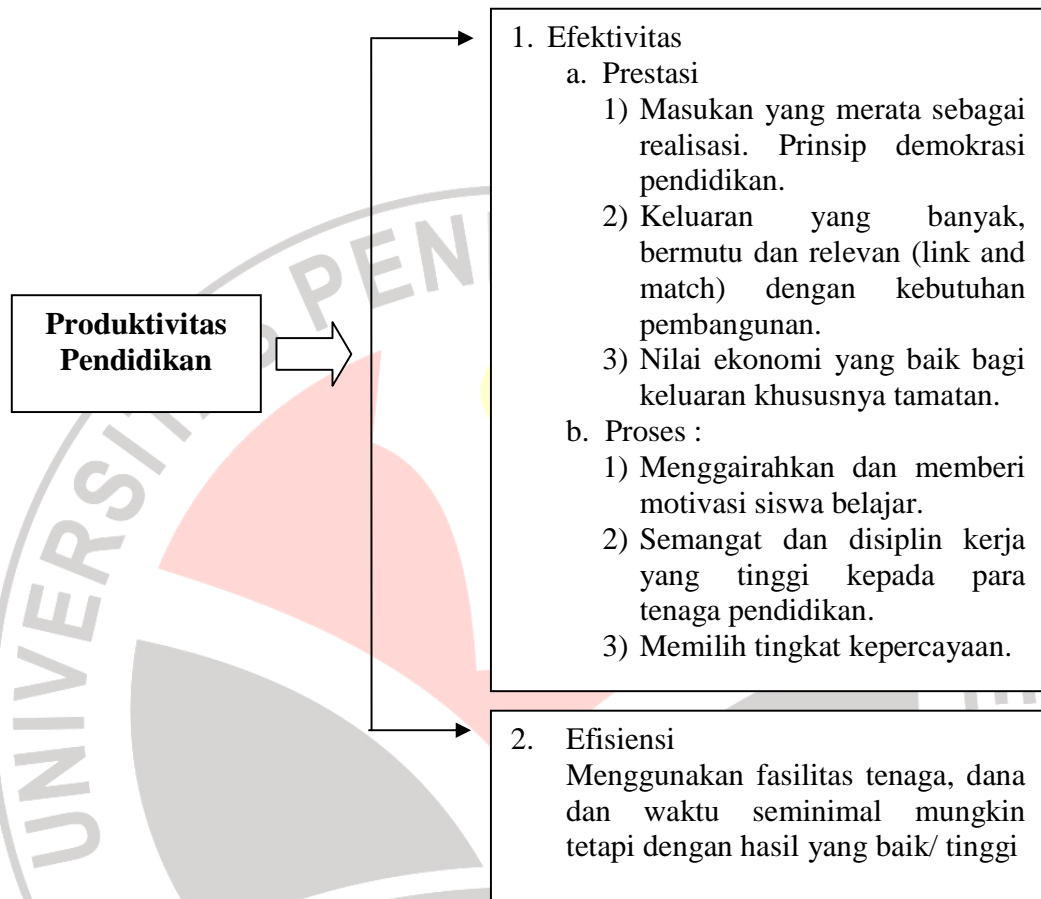
1. *The Administrator's Production Function* yaitu fungsi manajerial yang berkaitan dengan berbagai pelayanan untuk kebutuhan peserta didik dan guru, diidentifikasi diantaranya adalah adanya perlengkapan pembelajaran, ruangan, buku dan kualifikasi guru yang memungkinkan tercapainya pelaksanaan pendidikan secara efektif.
2. *The Psychologist's Production Function* : yaitu fungsi behavioral yang keluarannya merujuk pada fungsi pelayanan yang dapat mengubah perilaku peserta didik dalam kemampuan kognitif, keterampilan dan sikap.
3. *The Economic Production Function* : yaitu fungsi ekonomi yang keluarannya diidentifikasi sebagai lulusan yang memiliki kompetensi tinggi, sehingga

ketika bekerja dapat memperoleh penghasilan tinggi melebihi biaya pendidikan yang dikeluarkan.

Uraian tersebut menunjukkan bahwa produktivitas pendidikan di sekolah dapat ditinjau dari sudut administrasi, psikologis dan ekonomi. Dalam hal ini Engkoswara (2001) mengemukakan bahwa efektivitas dan efisiensi merupakan ciri produktivitas pendidikan sebagai suatu kriteria atau ukuran produktivitas pendidikan. Produktivitas pendidikan dapat dilihat dari output pendidikan yang berupa prestasi serta proses pendidikan yang berupa suasana pendidikan. Prestasi dapat dilihat dari masukan yang merata, jumlah tamatan yang banyak, mutu tamatan yang tinggi, relevansi yang tinggi dan dari sisi ekonomi yang berupa penyelenggaraan penghasilan. Sedangkan proses atau suasana tampak dalam kegairahan belajar dan semangat kerja yang tinggi, serta kepercayaan dari berbagai pihak.

Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Engkoswara (1983 :100). Berikut ini dijelaskan melalui gambar 2.1 di bawah ini :

Gambar 2.1 Kriteria Keberhasilan Produktivitas pendidikan



Sumber.:
Engkoswara (1983:100)

George J. Washinis (Rusli Syarif,1991: 1) memberi pendapat bahwa

“Produktivitas mencakup dua konsep dasar yaitu daya guna dan hasil guna. Daya guna menggambarkan tingkat sumber-sumber manusia, dana, dan alam yang diperlukan untuk mengusahakan hasil tertentu, sedangkan hasil guna menggambarkan akibat dan kualitas dari hasil yang diusahakan.”

Menurut profesor Luis Sabourin (Rusli Syarif,1991: 1) adalah Rumusan tradisional dari produktivitas total tidak lain adalah ratio dari apa yang dihasilkan terhadap saluran apa yang digunakan untuk memperoleh hasil tersebut.

Menurut Mukiyat (1998: 481) bahwa produktivitas kerja biasanya dinyatakan dengan suatu imbangan dari hasil kerja rata-rata dalam hubungannya dengan jam kerja rata-rata dari yang diberikan dengan proses tersebut.

Sedangkan konsep produktivitas menurut piagam OSLA tahun 1984 adalah (J. Ravianto,1986: 18) :

- a) Produktivitas adalah konsep universal, dimaksudkan untuk menyediakan semakin banyak barang dan jasa untuk semakin banyak orang dengan menggunakan sedikit sumber daya.
- b) Produktivitas berdasarkan atas pendekatan multidisiplinyang secara efektif merumuskan tujuan rencana pembangunan dan pelaksanaan cara-cara produktif dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien namun tetap menjaga kualitas.
- c) Produktivitas terpadu menggunakan keterampilan modal, teknologi manajemen, informasi, energi, dan sumber daya lainnya untuk mutu kehidupan yang mantap bagi manusia melalui konsep produktivitas secara menyeluruh.
- d) Produktivitas berbeda di masing-masing negara denga kondisi, potensi, dan kekurangan serta harapan yang dimiliki oleh negara yang bersangkutan dalam jangka panjang dan pendek, namun

masing-masing negara mempunyai kesamaan dalam pelaksanaan pendidikan dan komunikasi.

- e) Produktivitas lebih dari sekedar ilmu teknologi dan teknik manajemen akan tetapi juga mengandung filosofi dan sikap mendasar pada motivasi yang kuat untuk terus menerus berusaha mencapai mutu kehidupan yang baik.

Menurut Komarudin, produktivitas pada hakekatnya meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik dari metode kerja kemarin dan hasil yang dapat diraih esok harus lebih banyak atau lebih bermutu daripada hasil yang diraih hari ini (Komarudin, 1992:121).

Sedangkan menurut Woekirno produktivitas adalah kesadaran untuk menghasilkan sesuatu yang lebih banyak daripada yang telah atau sedang berada dalam usahanya. Pokoknya menambah kegiatan guna menghasilkan lebih dari apa yang telah dicapai (Woekirno Sumardi, 1979:3). Bambang Kusriyanto (1993) juga memberikan pendapatnya bahwa produktivitas merupakan nisbah atau ratio antara hasil kegiatan (*output*) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (*input*).

Menurut Sondang P Siagian, produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, kalau mungkin yang maksimal (Sondang P Siagian, 1982:15).

Selanjutnya sekolah sebagai satuan pendidikan memiliki kesamaan dengan konsep organisasi secara umum, tetapi dalam beberapa hal konsep produktivitas sekolah berbeda dengan konsep produktivitas organisasi bisnis atau industri, sebagaimana dikemukakan oleh Gaffar (1986 : 10) bahwa “ Produktivitas sekolah berbeda dengan produktivitas industri atau bisnis walaupun dalam beberapa hal secara konseptual ada persamaan. Dalam sistem persekolahan yang diproses adalah manusia bukan barang, input menentukan keberhasilan output. Sedangkan dalam industri atau bisnis karena input itu barang, maka input tidak berperan aktif ddalam menentukan karakteristik output. Teknologi dalam industri amat dominan, sedangkan dalam pendidikan hanya merupakan salah satu unsur dari berbagai unsur lain yang turut memproses anak didik.

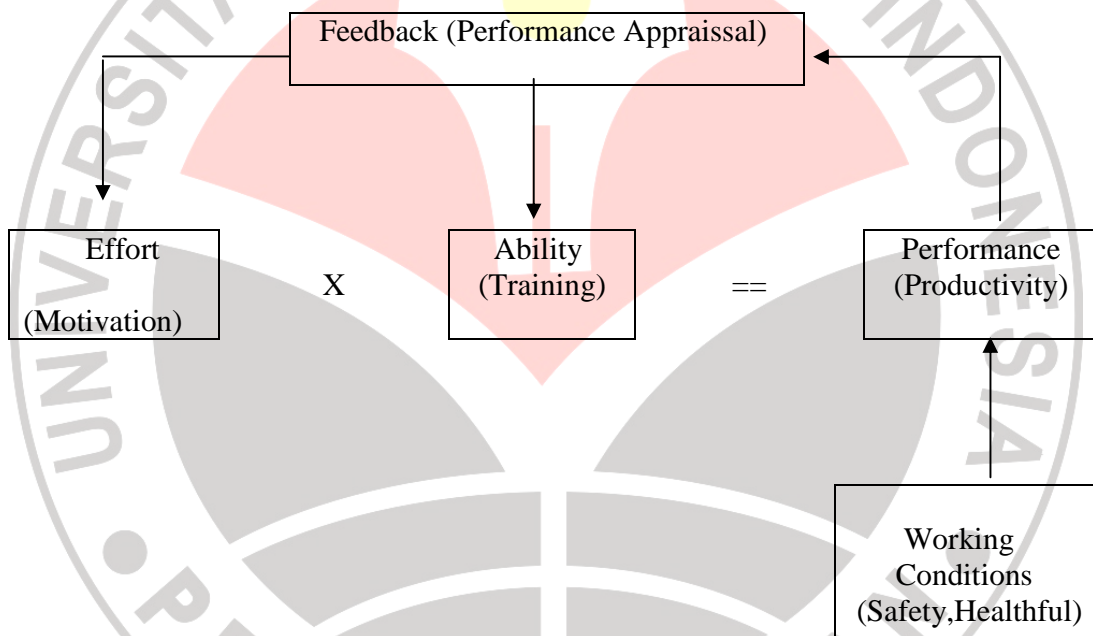
2. Faktor-faktor Determinan Produktivitas

Banyak hasil penelitian yang memeperlihatkan bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor : *a. Knowledge, b. Skill, c Abilities, d. Attitude, dan e. Behaviours*, dari para pekerja yang ada dalam organisasi sehingga banyak program perbaikan produktivitas meletakkan hal-hal tersebut sebagai asumsi-asumsi dasarnya. Klinger dan Nanbaldian, 1985: 191 (dalam Gomes, 2003:160) menyatakan bahwa produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort,*) yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Produktivitas yang

meningkatkan, berarti performansi yang baik akan menjadi *feedback* bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya.

Proses keterkaitan ini dijelaskan oleh Klingner dan Nalbandian dari gambar 2.2 di bawah ini :

Gambar 2.2 Kaitan Usaha dan Kemampuan Dengan Produktivitas



Sumber : Klingner & Nalbandian, hal 191 (dalam Gomes,2003)

1. Kontribusi Teknis terhadap Produktivitas

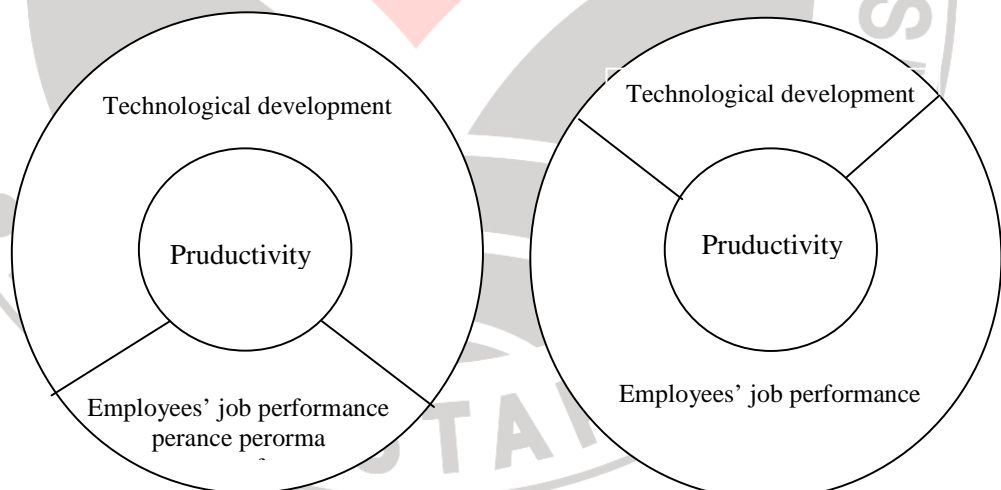
Produktivitas tidak semata-mata ditentukan oleh bagaimana bagusnya orang bekerja. Faktor-faktor teknis merupakan penentu produktivitas

selain kinerja pegawai yang dapat mempengaruhi output. (Sutermeister, 1976 :7). Faktor-faktor teknis itu adalah :

- Technological development (Perkembangan Teknologi)
- Employees' job performance (Kinerja Pegawai)

Perkembangan teknologi termasuk mesin dan peralatan, kualitas barang mentah, rancangan kerja, metode dan teknik. Dalam pertumbuhan industri, perkembangan teknologi menjadi faktor yang sangat penting yang berpengaruh terhadap produktivitas (Sutermeister, 1976: 8) seperti yang ada pada gambar 1 berikut ini:

Gambar 2.3 Diagram faktor produktivitas



Gambar 1

Gambar 2

Sumber : People and Productivity by Sutermeister, 1976

Contoh yang diberikan dari keterangan gambar 2 pada gambar 2.3 diatas adalah sebagai berikut : *di took serba ada, tingkat teknologi memiliki pengaruh relative sedikit terhadap produktivitas, kecuali di kantor. Produktivitas di took serba ada dapat ditunjukkan pada gambar dua (2).*

Selanjutnya kompetensi pegawai berpengaruh terhadap produktivitas atau output. Pegawai termasuk eksekutif, manajer, supervisor, pegawai professional, seperti insinyur, ilmuwan dan lain-lain, seperti yang diungkapkan oleh Sutermeister, 1976:11, bahwa:

Kontribusi kinerja pegawai terhadap produktivitas meepertimbangkan hasil dari ability (kemampuan) dan motination(motivasi) lebih tepatnya Ability x Motivation. Jadi jika seseorang tidak memiliki motivasi, dia akan menjadi individu yang memiliki kemampuan tetapi tidak akan ada hubungan antara ability dan kinerja. Jikan seseorang tidak memiliki ability, maka akan dapat menjadi motivasi yang hebat, tetapi tidak akan ada hubungan antara motivasi dan kinerja, kemampuan dan motivasi merupakan hak yang penting untuk kinerja pegawai yang baik.

B. Konsep Kompetensi Tenaga Tata Usaha

1. Definisi Kompetensi

Istilah kompetensi diterjemahkan sebagai keterampilan, kecakapan dan keberdayaan merujuk pada keadaan atau kwalitaas mampu dan sesuai. Definisi kompetensi di tempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Namun dalam konteks pekerjaan, kompetensi memiliki

dua makna yang berbeda, hal ini sanada dengan pendapat R Palan (2007: 5) yang mengemukakan bahwa “ Ada dua istilah yang muncul dari dua aliran pemikiran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan”. Kedua istilah tersebut adalah: 1) *Competency* (Kompetensi), yaitu deskripsi mengenai perilaku, dan 2) *Competence* (Kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan.

R Palan (2007: 5) mendefinisikan kompetensi sebagai berikut “ Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja”

Berdasarkan definisi ini, kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda, yang mendorong perilaku pegawai. Pondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kompetensi adalah mengenai orang seperti apa dan apa yang mereka lakukan.

Kompetensi pada dasarnya adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melekat pada perilakunya. Kompetensi tersebut dapat dilihat dari kemampuannya, kecakapannya ataupun dari pengetahuannya. Hal ini sependapat dengan berbagai ahli diantaranya dlam Anna Mariana (2002:21), mendefinisikan kompetensi sebagai berikut :

- 1). *Competency (n) is being competent, ability (to the work) (Hornby, dkk, 1962:193)*
- 2) *Competent (adj) refer to (person) having ability, power, authority, skill, Knowledge, etc (to do what is needed) (Hornby, dkk, 1962:192)*
- 3) *Competency is a rational performance which satisfactorily meets the objective for a desire condition (Johnson, dkk, 1974)*

Anna Mariana mendefinisikan kompetensi kedalam tiga definisi diantaranya pada definisi pertama menunjukkan bahwa kompetensi itu pada dasarnya menunjukkan kepada kecakapan atau kemampuan untuk mengerjakan kepada kecakapan atau kemampuan untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan. Sedangkan definisi kedua menunjukkan bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan sifat atau karakteristik orang-orang yang kompeten, yakni memiliki kecakapan, daya (kemampuan), otoritas (kewenangan), kemahiran (keterampilan), pengetahuan dan sebagainya untuk mengerjakan apa yang diperlukan. Kemudian definisi ketiga, menyatakan kompetensi adalah menunjukkan kepada tindakan (kinerja) rasional yang dapat mencapai tujuan-tujuannya secara memuaskan berdasarkan kondisi (prasyarat) yang diharapkan.

Jika merujuk pada Kamus Umum Bahasa Indonesia (1994) “Kompetensi berarti (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal”. Pengertian dasar kompetensi (*competency*) adalah kemampuan atau kecakapan. Definisi kompetensi menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia hamper sama dengan pendapat Anna Mariana di atas, bahwa pada dasarnya

kompetensi memiliki kecakapan dan kemampuan dimensi kecakapan dan kemampuan sangat melekat sekali terhadap orang yang memiliki kompetensi.

Istilah kompetensi sebenarnya memiliki banyak makna sebagaimana dikemukakan berikut : menurut Dadang Budiadji (2004: 7)

Kompetensi adalah pengetahuan keterampilan, kemampuan atau karakteristik kepribadian seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya. Sedangkan karakteristik kepribadian itu sendiri meliputi *value, self image, belief and motives*.

Sedangkan menurut Nick Boulter dkk (2003: 41), menyatakan bahwa : “ Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu”.

Dari kedua definisi di atas terdapat dimensi keterampilan dan karakteristik dasar. Dari pendapat pertama yakni Dadang M mengatakan bahwa kompetensi lebih kepada pengetahuan keterampilan dan karakteristik pribadi. Karakteristik pribadi disini dapat dilihat dari perilaku, perkataan ataupun penampilan yang mempengaruhi kinerja dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan pendapat yang kedua lebih kepada karakteristik dasar dari manusia seperti kepribadian dan perilaku yang ditampilkan.

Adapun pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh Charles E. Johnson yang dikutip oleh Moh. Uzer Usman (1995: 14) “ Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan”. Menurut McLeod yang dikutip oleh

Moh. Uzer Usman (1995: 14) “ Kompetensi adalah keadaan wewenang atau syarat menuntut ketentuan hukum”.

Ada berbagai pendapat yang mengemukakan tentang definisi kompetensi sebagai berikut :

- Hersey Blancard dalam Sedarmayanti, (2001: 4) mendefinisikan kompetensi sebagai “Kemampuan seseorang untuk mengendalikan faktor-faktor lingkungan, baik fisik maupun social”.
- Benyamin Harits, dalam Sedarmayanti (2001: 86) mengemukakan secara lebih jelas bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan umum dalam definsi sebagai berikut :
 Kompetensi dipandang sebagai kemampuan umum yang diperlukan atau dituntut untuk mendukung penampilan (*performance*) dalam suatu usaha atau pekerjaan tertentu yang mencakup sejumlah tungkah laku yang amat penting dan menjadi syarat utama sebagai penampilan yang memuaskan dalam menjalankan suatu usaha”.
- Spencer dan Spencer dalam Sedarmayanti, (2001: 4) mendefinisikan “*A competency is an under lying characteristic of individual that is causally related to criterion-refecenced effective and or superior performance a job or situation*”. (Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya).

- Furnham (Sedarmayanti, 2001: 4) yaitu “ *The fundamental abilities and capabilities needed to do the job well*” (Kemampuan dasar dan kapabilitas yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik).
- Burgoyne (Sedarmayanti, 2001: 4) yaitu “ *The ability and willingness to perform a task* “. (Kompetensi merupakan kemampuan dan kemauan untuk melakukan suatu tugas).
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 yang menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi adalah “Kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil, berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya”.

Senada dengan beberapa pendapat di atas Covey, Roger dan Rebecca Merrill yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001:5) , menyatakan bahwa kompetensi itu mencakup :

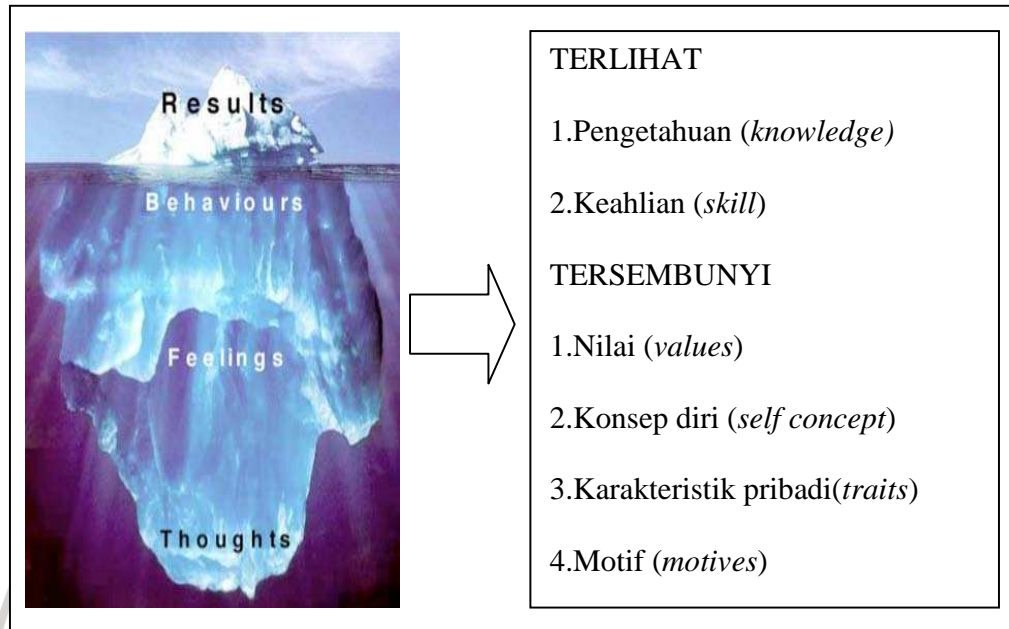
- a. Kompetensi teknis, yaitu pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif baru ;
- b. Kompetensi koseptual, yaitu kemampuan melihat gambar besar, untuk menguji berbagai pengandaian dan menguji berbagi perspektif;
- c. Kompetensi untuk hidup dalam ketergantungan kemampuan-kemampuan guna berinteraksi secara efektif dengan orang lain,

termasuk kemampuan mendenga, berkomunikasi, mendapatkan alternatif lain, kemampuan untuk melihat dan beroperasi secara efektif dalam organisasi atau system yang utuh.

2. Dimensi Kompetensi Tenaga Tata Usaha

Kompetensi merupakan karakteristik dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama (R.Palan, 2007). Dari definisi tersebut '*model iceberg*' mendeskripsikan lima jenis karakteristik dari kompetensi yang terlihat dalam gambar 2.4 di bawah ini.

Dari gambar 2.4 kompetensi di bagi ke dalam dua bagian inti yaitu yang dapat terlihat dan tidak terlihat. Kompetensi yang terlihat yaitu yang dapat dilihat secara kasat mata sedangkan yang tersembunyi sulit sekali untuk dapat di lihat secara kasat mata karena berada dalam diri serta kepribadian seseorang tersebut.



Gambar 2.4 Model Iceberg

Sedangkan dalam konsep R.Palan (2007: 12) karakteristik dari kompetensi di bagi ke dalam dua dimensi yaitu “Kompetensi dasar dan kompetensi pembeda”. Dalam kompetensi dasar kerarakteristik penting seperti pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan seseorang untuk mencapai standar minimum dalam sebuah pekerjaan. Sedangkan kompetensi pembeda yaitu merujuk faktor-faktor seperti motif, karakteristik pribadi, konsep diri serta nilai-nilai yang membedakan karyawan yang berkinerja unggul dan karyawan biasa.

Untuk lebih jelas diuraikan sebagai berikut :

a. Dimensi Karakteristik Dasar

1) Pengetahuan

Pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, seperti pengetahuan seorang ahli bedah tentang anatomi manusia.

2) Keterampilan

Keterampilan merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, seperti keahlian ahli bedah untuk melakukan operasi.

b. Dimensi Karakteristik Pembeda

1) Konsep diri dan nilai-nilai

Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang. Contohnya adalah kepercayaan diri, kepercayaan seseorang bahwa dia bias berhasil dalam suatu situasi, seperti kepercayaan diri ahli bedah dalam melaksanakan operasi yang sulit;

2). Karakteristik Pribadi

Karakteristik pribadi merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Pengelihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah, seperti juga pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan;

3) Motif

Motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Contohnya, ahli bedah dengan

orientasi antar pribadi yang tinggi mengambil tanggung jawab pribadi untuk berkerja sama dengan anggota lain dalam tim operasi.

Motif dan karakteristik pribadi mungkin bias disebut sebagai inisiator yang memprediksi apa yang akan dilakukan seseorang terhadap kerjaan tanpa supervise yang intens.

Senada dengan pendapat Stephen Covey, pendapat Michigan Model dalam Dadang Budidjana (2004: 7) mengemukakan bahwa “Kredibilitas pribadi dijabarkan kedalam sembilan indikator perilaku”. Kesembilan indikator perilaku tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Memiliki riwayat keberhasilan;
- 2) Dapat dipercaya;
- 3) Dapat mempercayai orang lain;
- 4) Dapat menunjukkan integritas yang tinggi;
- 5) Dapat mengajukan pertanyaan-pertanyaan penting;
- 6) Dapat menyusun gagasan rumit dengan cara yang mudah dan berguna;
- 7) Berani mengambil resiko;
- 8) Dapat melakukan pengamatan tiba-tiba;
- 9) Dapat memeberikan cara pandang alternatif atas isu-isu bisnis.

Surya (2003:138) mengemukakan kompetensi sosial adalah kemampuan yang diperlukan oleh seseorang agar berhasil dalam berhubungan dengan orang lain. Dalam kompetensi sosial ini termasuk keterampilan dalam interaksi sosial dan melaksanakan tanggung jawab sosial.

Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Sedarmayanti (2001:4) mengemukakan terdapat enam karakteristik kompetensi, yaitu :

- 1) Motif (*motive*) : kebutuhan dasar seseorang yang mengarahkan cara berfikir dan bersikap
- 2) Sifat-sifat dasar (*trait*) : menentukan cara seseorang bertindak atau bertingkah laku;
- 3) Citra pribadi (*self image*) : pandangan seseorang terhadap identitas dan kepribadiannya sendiri atau *inne-self*,
- 4) Peran kemasyarakatan (*social rule*): bagaimana seseorang melihat dirinya dalam interaksinya dengan orang lain atau *outer-self*;

- 5) Pengetahuan (*knowledge*) yang dapat dimanfaatkan dalam tugas atau pekerjaan tertentu;
- 6) Keterampilan (*skill*): kemampuan teknis untuk melakukan sesuatu atau pekerjaan sesuatu dengan baik;

Maarif, Simamora dan Wirtjatmi berpendapat mengenai karakteristik atau dimensi dalam kompetensi sebagai berikut :

- 1) Maarif (2003: 2) mengemukakan bahwa “Kompetensi aparatur dimensinya mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap”

- 2) Simamora (2001: 122) dalam bahasan kompetensi menyatakan sebagai berikut : “Seiring perlu mengetahui apa keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk menunaikan sebuah pekerjaan secara efektif.

Kompetensi teknis yaitu kemampuan melaksanakan urusan kepegawaian.

Dalam kompetensi teknis ini termasuk Memahami pokok-pokok peraturan kepegawaian berdasarkan standar pendidik dan tenaga kependidikan.

- 3) Menurut pendapat Wirjatmi (1999: 19-20) sebagai berikut :

Kompetensi dalam organisasi dapat dibentuk, pembentukannya sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi memanager anggota organisasi kedalam keanekaragaman kompetensi masing-masing individu.

Penggunaannya agar tercipta tujuan dan strategi organisasi.

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan kedalam beberapa golongan

- a. Kemampuan dan keterampilan kerja
- b. Motivasi dan etos kerja.

C. Pengaruh Kompetensi Tenaga Tata Usaha Terhadap Produktivitas Sekolah

1. Konsep Kompetensi Tenaga Tata Usaha

Istilah kompetensi diterjemahkan sebagai keterampilan, kecakapan dan keberdayaan merujuk pada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai. Definisi kompetensi di tempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Namun dalam konteks pekerjaan, kompetensi memiliki dua makna yang berbeda, hal ini sanada dengan pendapat R Palan (2007: 5) yang mengemukakan bahwa “ Ada dua istilah yang muncul dari dua aliran pemikiran yang berbeda tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan”. Kedua istilah tersebut adalah: 1) *Competency* (Kompetensi), yaitu deskripsi mengenai perilaku, dan 2) *Competence* (Kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan.

Istilah tata usaha dalam bahasa Inggris dikenal dengan “*Clerical work*” atau “*Office Management*” yang berarti suatu mekanisme bantu, yang dapat lebih memperlancarkan dan lebih meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses

administrasi dengan menyediakan segala data yang diperlukan untuk memungkinkan administrasi berjalan. (Rifai, 1985:151)

Disamping itu, tata usaha diartikan sebagai administrasi yaitu segenap rangkaian kegiatan menghimpun, mencatat, mengolah, mengandakan, menyimpan data/informasi mengenai suatu objek tertentu yang dilaksanakan secara berkesinambungan dan sistematis untuk tujuan tertentu. (Depdiknas, 1998:2). Hal senada dikemukakan oleh Rifai (1985:151) bahwa "Tata usaha atau tata laksana merupakan bagian dari keseluruhan proses administrasi".

Sedangkan yang dimaksud tenaga tata usaha adalah tenaga teknis kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaanya lebih dituntut kecakapan teknis operasional atau teknis administratif menurut Aas Syaefuddin, (2003:100).

Berdasarkan pengertian kompetensi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi tenaga tata usaha adalah keterampilan dan kecakapan yang dicapai oleh tenaga tata usaha dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Bidang-Bidang Kegiatan Tata Usaha Sekolah

Kegiatan tata usaha dalam ruang lingkup yang lebih luas dilakukan melalui proses kerjasama oleh dua orang atau lebih menurut sistem tertentu untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan.

Adapun kegiatan tata usaha sekolah sebagai berikut:

a. Administrasi Kepegawaian

Buku pedoman Administrasi Kepegawaian menguraikan kegiatan yang berkaitan dengan kepegawaian, tugas dan tanggung jawab pengelolaan satuan pendidikan dan peningkatan tata usaha kepegawaian di sekolah.

Sebagai perlengkapan tata laksana kepegawaian disediakan format-format untuk menata pelaksanaan kegiatan tertentu yang diperlukan. Sesuai dengan prinsip tata laksana kepegawaian sekolah menengah yang menyeluruh dan berkelanjutan. Untuk itu telah diusahakan bentuk-bentuk pelayanan hak-hak pegawai/guru yang bertugas di sekolah tertentu.

Penggunaan format sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan suatu kegiatan pelayanan administrasi dalam rangka pembinaan pegawai/ guru berkelanjutan, berdasarkan ketentuan perundang- undangan yang berlaku. Dalam hal tersebut yang perlu disiapkan / disediakan :

1) File Guru dan Pegawai (Dikumen guru dan pegawai)

File Guru dan pegawai merupakan kumpulan data / berkas berkas masing-masing guru dan pegawai seperti SK. Pengangkatan pertama sampai dengan terakhir, SK berkala, Karpeg, Taspen, Ijasah, dll. Manfaat dari file guru dan pegawai untuk memudahkan mencari data dan mencari arsip-arsip data guru dan pegawai.

2) Buku Induk Guru dan Pegawai

Buku Induk Guru dan Pegawai merupakan buku yang berisi data-data guru dan pegawai manfaatnya untuk mengetahui jumlah guru yang ada, dan urutan yang ke berapa mulai berada di instansi tersebut dan lain-lain.

3) Buku Kendali (buku jadwal kenaikan gaji berkala dan kenaikan tingkat)

Buku Kendali merupakan buku yang berisi tentang jadwal kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala bagi guru dan pegawai. Manfaatnya untuk mengetahui kapan guru atau pegawai akan naik pangkat dan kenaikan berkala.

4) Buku DP3

Buku DP3 merupakan buku yang berisi sekumpulan nilai atas prestasi kerja yang dilakukan. Manfaatnya untuk syarat kenaikan pangkat dll.

5) Buku DUK (Daftar Urutan Kedudukan)

Buku DUK merupakan daftar urutan pangkat guru dan pegawai. Manfaat DUK untuk mengetahui urutan pangkat tertinggi sampai yang terendah.

6) Buku Catatan Kemajuan Guru dan Pegawai

Buku Catatan Kemajuan Guru dan Pegawai merupakan buku yang berisi tentang kejadian yang dilakukan oleh masing – masing guru dan pegawai.

7) Buku Cuti Pegawai dan Guru

Buku Cuti Guru dan Pegawai merupakan buku yang berisi tentang guru dan pegawai yang mengajukan cuti. Contoh Cuti Melahirkan, Cuti besar dll.

8) Buku Mutasi Pegawai

Buku Mutasi Pegawai merupakan buku yang berisi tentang catatan guru dan pegawai yang mutasi masuk atau mutasi keluar. Manfaat dari buku ini untuk mengetahui berapa guru dan pegawai yang berasal dari pindahan/mutasian dll.

9) Buku Data Sertifikat Pelatihan/Seminar Guru dan Pegawai

Buku Data Sertifikasi/Seminar Guru dan Pegawai merupakan buku yang berisi data masing-masing guru dan pegawai yang telah mengikuti pelatihan/seminar. Manfaat dari buku ini untuk mengetahui berapa banyak dan macam pelatihan yang telah diikuti oleh guru dan pegawai.

10) Rencana Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia)

Rencana Pengembangan SDM merupakan program sekolah yang dibuat oleh masing-masing urusan yang ada di sekolah, ini tertuang di dalam RAPBS (Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah).

11) Analisis Kebutuhan Guru

Analisis Kebutuhan Guru untuk mengetahui berapa jumlah guru yang ada sesuai dengan bidang studi dan berapa jumlah guru yang kurang sehingga ketemu berapa jumlah guru yang dibutuhkan.

b. Administrasi Ketata Usahaan

Dalam hal tersebut yang perlu disiapkan/disediakan :

1) Program Kerja Tata Usaha

Program Kerja Tata Usaha merupakan rencana kerja ketatausahaan yang akan dilakukan selama tahun pelajaran berlangsung dengan bertujuan supaya dalam melaksanakan tugas terarah sesuai program yang dibuat.

2) Absensi dan Rekap Absen Guru dan Pegawai

Absensi dan Rekap Absen Guru dan Pegawai digunakan untuk mengetahui kehadiran dan tidak kehadiran guru/pegawai dan jam berapa hadir dan jam berapa pulang sedangkan rekap untuk mengetahui berapa jumlah masing-masing guru yang tidak hadir dalam satu bulan.

3) Buku Agenda Masuk Keluar

Buku agenda masuk keluar adalah buku yang mencatat surat – surat masuk dan keluar.

4) Buku Ekspedisi

Buku Ekspedisi adalah buku yang digunakan untuk tanda terima bila mengantarkan surat.

5) Sistem Penyimpanan Arsip

Sistem Penyimpanan Arsip yaitu surat masuk dan surat keluar disimpan sesuai dengan kode-kode yang ada dan diurutkan sesuai tanggal masuk atau keluar tujuan dari sistem penyimpanan ini untuk memudahkan mencari kembali surat yang masuk dan surat yang keluar dll.

c. Administrasi Keuangan

Dalam hal tersebut yang perlu disiapkan / disediakan :

1) Buku Kas Umum

Buku Kas Umum merupakan buku yang mencatat penerimaan dan pengeluaran yang dilakukan oleh bendahara tujuannya untuk mengetahui berapa jumlah uang yang masuk dan berapa jumlah uang yang keluar sehingga bisa ketemu berapa saldonya setiap bulan.

2) Buku Kas Pembantu

Buku Kas Pembantu merupakan buku catatan pengeluaran secara rinci per mata anggaran

3) Laporan Keuangan

Laporan Keuangan yaitu laporan keuangan sekolah yang dipertanggungjawabkan oleh Kepala Sekolah dan Bendahara

d. Administrasi barang

Dalam hal tersebut yang perlu disiapkan / disediakan :

1) Buku Induk / Inventaris barang

Buku Induk / Inventaris barang adalah buku yang mencatat tentang barang yang telah diperoleh baik dari pembelian dari droping maupun dari bantuan

2) Buku Non Inventaris

Buku Non Inventaris adalah buku yang mencatat barang-barang yang habis pakai baik dari pembelian maupun bantuan.

3) Buku Pemeliharaan

Buku Pemeliharaan adalah buku yang yang mencatat tentang barang-barang inventaris yang di perbaiki.

4) Buku Kendali / Stok Barang

Buku Kendali / Stok Barang adalah buku yang mencatat masing-masing barang untuk diketahui berapa jumlah barang yang masuk

dan berapa jumlah barang yang keluar sehingga ditemukan siswa barang.

e. Administrasi Kesiswaan

Dalam hal tersebut yang perlu disiapkan / disediakan :

1) Buku Induk Siswa

Buku Induk Siswa adalah buku yang mencatat tentang diri siswa yang diurutkan sesuai dengan nomor induk siswa, selain data juga ditampilkan foto siswa serta juga ditampilkan data pelaporan penilaian hasil belajar siswa.

2) Klaper

Klaper adalah buku yang mencatat nama siswa menurut abjad.

3) Buku Mutasi Masuk atau Keluar

Buku Mutasi Masuk dan Keluar merupakan buku yang mencatat siswa yang pindah sekolah atau DO, serta mencatat siswa yang mutasi masuk di dalam buku mutasi juga terdapat rekapitulasi keadaan siswa buku ini setiap bulan dipertanggungjawabkan kepada Kepala Sekolah.

4) Buku Prestasi

Buku Prestasi adalah buku yang mencatat prestasi yang diraih siswa baik akademis maupun akademias.

5) Rekap Absen Siswa

Rekap Absen Siswa merupakan buku rekap yang berisi tentang rekap masing – masing siswa yang tidak hadir dalam satu bulan.

6) Buku Kumpulan Nilai

Buku Kumpulan Nilai merupakan buku yang berisi tentang kumpulan nilai dari beberapa bidang studi mulai dari semester satu sampai semester dua manfaat dari buku ini untuk dipindahkan di buku induk siswa dalam lembaran pelaporan hasil belajar siswa.

7) Daftar Nominatif Siswa

Daftar Nominatif Siswa merupakan daftar susunan nama siswa yang akan mengikuti Ujian Akhir Nasional

8) Foto copy ijazah/ DHUN/ Transkrip/sertifikat siswa dan tamatan

Foto copy ijazah/ DHUN/ Transkrip/sertifikat siswa dan tamatan, kumpulan ijazah siswa yang telah lulus, dikelompokkan sesuai tahun pelajaran

9) Rapor siswa

Rapor siswa adalah buku hasil belajar siswa yang diberikan kepada siswa setiap semester.

3. Pengaruh Kompetensi Tenaga Tata Usaha Terhadap Produktivitas Sekolah

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang di tempat kerja. Sedangkan pegawai atau tenaga didefinisikan sebagai orang yang bekerja pada instansi atau lembaga ataupun organisasi.

Produktivitas merupakan rasio antara input (masukan) dan out put (keluaran) yang diperoleh. Masukan dapat berupa biaya produksi, peralatan dan lainnya sedang keluaran dapat berupa barang, uang atau jasa.

Jika diterapkan pada pendidikan maka produktivitas merupakan hasil segala upaya dari sekolah dengan menghasilkan kuantitas serta kualitas siswa, dan pendidikan. Namun dalam pengertian keluaran atau hasil ini cenderung pada kualitas kelulusan.

Demikian pula produktivitas di bidang pendidikan/sekolah menyangkut upaya peningkatan produksi. Sebagai sarana untuk meningkatkan produksi di bidang pendidikan adalah ketenagaan, kepandaian/keahlian, teknik pembelajaran, kurikulum, peralatan atau sarana prasarana pendidikan sebagai sistem pendidikan menurut Hasibuan, (2005: 128)

Produktivitas yang diharapkan terjadinya peningkatan pengetahuan dan perilaku siswa menuju ke arah yang lebih baik maupun peningkatan kuantitas. Di dunia pendidikan lebih cenderung ke peningkatan kualitas atau mutu lulusan yang semakin tinggi.

Dewasa ini produktivitas individu mendapatkan perhatian cukup besar. Individu sebagai tenaga kerja yang memiliki kualitas adalah ukuran untuk menyatakan seberapa jauh dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan. Kualitas berkaitan dengan hasil yang dicapai dan proses produksi, hal ini mempengaruhi kualitas hasil yang dicapai. Keluaran di bidang pendidikan meliputi berbagai upaya yang terkait dengan peningkatan kuantitas out put,

peningkatan kualitas output, peningkatan efektivitas kerja dan peningkatan efisiensi kerja.

Smith (1990: 45) dikemukakan bahwa produktivitas dikaitkan dengan pemenuhan kebutuhan. Pengertian tersebut dikaitkan dengan keberadaan guru dan tenaga tata usaha, yaitu berupa gaji dan penghasilan lainnya dari tempat kerja atau sekolah.

Apabila kebutuhan dapat dipenuhi maka guru akan lebih semangat untuk meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas pendidikan mencakup tiga fungsi yaitu: 1) the administrative function, 2) the psychology production function, 3) the economic production function.

Beberapa prinsip untuk meningkatkan produktivitas dan merupakan cara atau strategi dalam pencapaiannya yaitu: 1) mempercepat produk dapat diimplikasikan dalam dunia pendidikan adalah peningkatan proses pencapaian tujuan pembelajaran; 2) mendapatkan posisi yang tepat diimplikasikan di dunia pendidikan yaitu dengan menempatkan guru sesuai dengan bidang studi yang menjadi latar belakang pendidikannya; 3) jangan menambah kapasitas yang telah ada diimplikasikan di dunia pendidikan adalah memaksakan kerja kepada guru di luar kemampuannya; 4) gunakan informasi yang akurat untuk mengukur kerja.

Beberapa unsur yang menentukan produktivitas sekolah diantaranya adalah kepemimpinan kepala sekolah, guru, sarana prasarana, tata usaha siswa dan unsur penunjang lainnya.

Secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam 3 jenis yang sangat berbeda yaitu: 1) perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya menengahkan meningkat atau berkurang, 2) perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan) dengan unit lainnya. Pengukuran semacam ini merupakan pencapaian secara relatif, dan 3) perbandingan pelaksanaan sekarang dengan target yang dicapai. Inilah yang terbaik, sebab memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan. Berdasarkan definisi di atas terdapat pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung kompetensi tenaga tata usaha terhadap produktivitas sekolah.. Produktivitas sekolah baik secara kuantitas dan kualitasnya dapat ditingkatkan melalui peningkatan profesionalitas kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru serta budaya organisasi sekolah seperti tenaga tata usaha yang mendukung baik secara langsung maupun tidak langsung.