

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Teori-teori yang melandasi atau memperkuat kajian permasalahan penelitian ini digali dari berbagai literatur yang mengungkap berbagai teori yang relevan dengan masalah yang diteliti sejalan dengan penelitian ini yang berjudul : Pengaruh Pembinaan Disiplin Kerja Oleh Kepala Sekolah Terhadap Produktivitas Kerja Guru Pada SMK Negeri Se-Wilayah Bandung Selatan, maka tinjauan pustaka yang diperlukan dalam pembahasan judul di atas adalah sebagai berikut : (a) Pembinaan Disiplin Kerja Oleh Kepala Sekolah, (b) Produktivitas Kerja Guru, (c) Pengaruh Pembinaan Disiplin Kerja Oleh Kepala Sekolah Terhadap Produktivitas Kerja Guru.

Berdasarkan PP No. 30 Tahun 1980 bahwa Pelaksanaan disiplin Pegawai Negeri Sipil telah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Hambatan-hambatan yang ada dalam pelaksanaan Kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil antara lain adalah kurangnya sistem pengawasan dalam bekerja, sehingga dapat membuka peluang adanya penyimpangan atau pelanggaran disiplin kerja, belum adanya penegakan jelas dan tegas dalam pelanggaran kedisiplinan pegawai. Selain itu juga lingkungan kerja juga sangat mempengaruhi. Upaya untuk mengatasi hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan disiplin Pegawai Negeri Sipil, dilakukan penilaian kepada pegawai melalui cara-cara sebagai berikut: supervise yang meliputi saran, arahan atau perbaikan, Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran.

A. Konsep Dasar Pembinaan Disiplin Kerja

1. Pengertian Pembinaan

Menurut Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan dalam Pengelolaan Pendidikan (2005:112) menjelaskan bahwa:

Pembinaan atau pengembangan tenaga pendidikan merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga kependidikan yang ada di seluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan (sekolah).

Pembinaan merupakan suatu tanggung jawab pimpinan yang harus diberikan kepada bawahan secara kontinyu agar bawahan selalu merasa ada perhatian dari pimpinan dalam hubungan kerja. Memberi pembinaan kepada bawahan sama halnya dengan memberi motivasi kerja. Seorang manajer atau pimpinan harus mampu memberi dorongan kepada bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan kebijakan dan rencana kerja yang telah digariskan.

Burdett (Margaret Dale, 1997: 371) mengatakan bahwa: "Hanya sedikit manajer yang menjadi Pembina alamiah. Hanya sedikit yang sejak lahir memang sudah diberi bakat untuk memberi pembinaan pada orang-orang disekitarnya".

Empat tahapan proses pembinaan yang diidentifikasi oleh Megginson dan Pedler (1992) adalah :

1. Mengidentifikasi permasalahan
2. Menciptakan forum untuk pengembangan
3. Menjalankan kegiatan pengembangan
4. Mengevaluasi pengembangan

2. Pentingnya pembinaan Disiplin Kerja

Sekolah adalah unit organisasi terkecil dalam sistem pendidikan. Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan di sekolah yang mempunyai peranan yang sangat besar dalam mengembangkan organisasi sekolah mencapai tingkat produktivitas yang tinggi. Mengenai peran dan tanggung jawab kepala sekolah ini dapat kita lihat dalam PP No. 28 Tahun 1990, Pasal 12 ayat 1, menyatakan bahwa: “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Posisi kepala sekolah sebagaimana diisyaratkan dalam peraturan pemerintah yang disebutkan di atas, salah satunya memiliki tanggung jawab dalam pembinaan tenaga pendidik, yaitu guru. Dengan tidak memandang rendah atas tanggung jawab yang lainnya, maka upaya kepala sekolah dalam melakukan pembinaan terhadap guru dirasakan sangat penting. Hal ini dikarenakan guru merupakan tenaga sumber daya manusia yang merupakan pelaku utama dalam mendayakan sumber daya sekolah guna mencapai proses pembelajaran yang bermutu.

Menyadari akan kestrategisan peranan guru dalam pencapaian tujuan pendidikan, sehingga hal tersebut melahirkan tuntutan untuk melakukan pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru agar mereka mampu menjalankan peranannya secara profesional dan efektif.

Pembinaan merupakan usaha-usaha yang dilakukan oleh pimpinan untuk meningkatkan kemampuan bawahannya dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Pembinaan di sini dikaitkan dengan usaha pimpinan dalam mendorong disiplin kerja para bawahannya. Kedisiplinan anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Dengan adanya upaya pembinaan disiplin kerja oleh pimpinan terhadap semua anggota organisasi diharapkan dapat mengendalikan keinginan-keinginan pribadinya demi kepentingan organisasi. Dengan kata lain, para anggota organisasi harus mengikuti dengan layak tata perilaku yang ditetapkan oleh kepemimpinan organisasi sehingga tujuan-tujuan yang telah disepakati itu bisa tercapai dengan baik.

Kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan di sekolah sangat berperan dalam meningkatkan disiplin kerja guru. Kepala sekolah dengan kedudukannya memiliki kekuasaan untuk membentukkan kedisiplinan pada para guru yang menjadi bawahannya. Sehingga kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinannya dengan baik akan memberikan peningkatan produktivitas kerja bawahannya. Lebih lanjut lagi, dengan dimilikinya dedikasi, loyalitas, kesanggupan, disiplin, ketepatan penggunaan metode dan lain-lain oleh kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya, akan dampak kepada produktivitas dan disiplin kerja bawahannya.

Sejalan dengan peranan kepala sekolah dalam menjalankan peranan utamanya sebagai pemimpin pendidikan, dikaitkan dengan upaya

kepala sekolah dalam melakukan pembinaan disiplin kerja pada bawahannya, maka dikemukakan Bedjo Siswanto (1989:324) yang menyatakan bahwa;

Faktor kepemimpinan efektif akan meningkatkan produktivitas kerja para tenaga kerja. Kepemimpinan yang mengarahkan tenaga kerja akan merupakan sumber motivasi, sumber moral dan sumber disiplin dalam melaksanakan beban kerja yang menjadi tanggung jawab mereka. Demikian pula ketidakefektifan seorang manajer dalam memenejemeni para tenaga kerja akan mempunyai dampak yang rendah terhadap produktivitas kerja.

Dengan demikian pembinaan disiplin kerja yang dilakukan oleh kepala sekolah seyogyanya dalam menjalankan kepemimpinannya harus memberikan keteladanan kepada bawahannya. Karena keteladanan seorang pemimpin dapat secara langsung berpengaruh baik dalam waktu dekat maupun lama, terutama dalam membangkitkan disiplin kerja yang tinggi bagi bawahannya. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Bedjo Siswanto (1989:28) bahwa:

Manajer adalah cermin bawahan, tindakan positif yang dilakukannya suatu saat, lambat laun bakal diikuti para bawahannya, demikian pula tindakan-tindakan tidak sesuai dengan norma-norma perusahaan juga dalam waktu singkat akan menirunya.

Berdasarkan pendapat di atas, maka semakin memperjelas peran sekolah selaku pihak yang harus memberikan teladan dalam hal pembinaan disiplin kerja bawahannya. Jia kepala sekolah menginginkan para bawahannya memiliki tingkat disiplin yang tinggi, maka kepala

sekolah pun harus menyadari bahwa perilakunya dalam menerapkan disiplin kerja akan dicontoh oleh para bawahannya.

Pembinaan disiplin kerja guru cenderung lebih mengarahkan dan membimbing para guru untuk menjadi paham mengenai pentingnya disiplin kerja. Hal ini mengandung arti bahwa pendekatan yang digunakan lebih cenderung mendidik para guru secara sadar mampu melakukan dan menjalankan disiplin kerja yang baik.

3. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin Kerja adalah bagaimana seseorang mampu untuk bekerja sesuai dengan aturan dan rambu-rambu yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Ada berbagai pendapat mengenai disiplin kerja yang diambil dari berbagai sumber diantaranya :

- a. Sinungan (1992: 145) mengatakan bahwa, secara terminologis disiplin berasal dari kata "*disciplina*" atau dalam bahasa Inggrisnya "*disciple*" yang berarti "pengajaran, latihan dan sebagainya". Sedangkan kerja adalah "segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan".
- b. Prijidarminto dalam Cecep Darmawan (2006:110) berpendapat bahwa disiplin adalah :

Suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban. Karena sudah menyatu dengan dirinya, sikap atau perbuatan yang dilakukannya bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia berbuat tidak sebagaimana lazimnya.

c. Soegeng Prijodarminto, (1993: 16) juga berpendapat bahwa disiplin

terbagi pada tiga aspek yaitu :

- Sikap mental (mental attitude), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak.
- Pemahaman yang tidak mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria, dan standar yang sedemikian rupa, sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketatan akan aturan, norma, kriteria, dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan (sukses).
- Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesanggupan hati, untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.

d. Malayu S.P Hasibuan (2001: 212) menyatakan bahwa “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku”.

e. Hadari Nawawi (1990: 104), dalam sebuah organisasi, diperlukan sebuah pembinaan bagi pegawai untuk mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang telah ditetapkan.

Hal ini diuraikan dalam pendapatnya di bawah ini :

Disiplin adalah sebagai usaha mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui bersama dalam melaksanakan kegiatan agar pembinaan hukuman pada seseorang atau kelompok orang dapat dihindari.

f. *Good's Dictionary Of Education* (Oteng Sutisna, 1986: 109)

mendefinisikan disiplin adalah “

- 1) Disiplin sebagai suatu proses atau hasil pengarahan atau pengendalian dorongan atau kepentingan demi cita-cita atau untuk mencapai tindakan efektif yang dapat diandalkan.
- 2) Pencarian car-cara bertindak yang terpilih dengan gigih aktif dan diarahkan sendiri ekalipun menghadapi rintangan atau gangguan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa disiplin merupakan sikap atau tingkah laku yang menggambarkan kepatuhan pada suatu aturan dan ketentuan demi berlangsungnya suatu kehidupan yang tertib dan teratur. Karena sudah menyatu dengan dirinya, maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia tidak berbuat sebagaimana lazimnya. Nilai-nilai kepatuhan telah menjadi bagian dari perilaku dalam kehidupannya.. Sebelum orang lain menyatakan “aneh”, risi atau merasa malu dan berdosa kalau ia berbuat menyimpang.

Sikap dan perilaku yang demikian ini tercipta melalui proses pembinaan melalui keluarga, pendidikan dan pengalaman atau pengenalan dari keteladanan dari lingkungan. Disiplin akan membuat dirinya tahu membedakan hal-hal apa yang seharusnya dilakukan, yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan, yang tak sepatutnya dilakukan (karena merupakan hal-hal yang dilarang). Masyarakat tanpa disiplin akan mengarah pada bentuk anarki dan dapat saja menimbulkan suatu kekacauan. Untuk mencapai disiplin diperlukan adanya pelatihan-pe;atihan, sedangkan disiplin kerja itu sendiri diartikan berbeda oleh para ahli. Ansyar Sunyoto (1996 :56) menyatakan bahwa : “Disiplin kerja adalah ketaatan dalam melaksanakan aturan-aturan yang diwajibkan atau diharapkan oleh perusahaan agar setiap kerja dapat melaksanakan pekerjaan dengan tertib dan lancar”.

Disiplin sebagaimana dinyatakan dalam Ensiklopedi Administrasi (1989;109) adalah: “. . . suatu keadaan tertib yang padanya orang-orang dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan yang telah ditentukan dengan senang hati.

Selanjutnya Veithzal Rivai (2004:444) memberikan pengertian mengenai disiplin kerja yaitu :

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan/organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Seseorang dapat dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat asas, bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya.

Bedjo Siswanto (1989:278) mengemukakan pandangannya mengenai pengertian disiplin kerja yaitu:

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabilaia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Kutipan tersebut lebih mempertegas lagi pengertian tentang disiplin kerja yang dinyatakan bahwa disiplin kerja mencakup sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabilaia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Artinya bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap mental kerja yang ditunjukkan oleh para guru

untuk mau melaksanakan aturan kerja dan sikap untuk menerapkannya dalam perilaku kerjanya.

Dengan demikian beberapa pengertian yang telah diungkapkan oleh para ahli di atas, pada akhirnya dapat peneliti simpulkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap, perilaku dan mental kerja yang dimiliki serta ditunjukkan oleh para guru dalam menjalankan aturan-aturan kerja yang diterapkan dan ditetapkan sekolah.

Sejalan dengan itu, Rivai (2005: 444) mendefinisikan disiplin kerja sebagai:

Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Sedangkan menurut Yuspratiwi dalam Helmi (1996: 33) mendefinisikan disiplin kerja dalam artian yang positif sebagai berikut:

Disiplin dapat diartikan sebagai suatu sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, pengertian disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan organisasi.

Kemudian T. Hani Handoko (1985: 208) mendefinisikan disiplin secara sederhana yaitu “Disiplin sebagai kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi”. Sedangkan menurut Soegarda (1969: 70) mendefinisikan bahwa “Disiplin sebagai proses mengarahkan/mengabdikan kehendak-kehendak langsung, dorong-

dorongan, keinginan atau kepentingan-kepentingan kepada suatu cita-cita atau tujuan tertentu untuk mencapai efek yang lebih besar”.

Disiplin itu ditujukan pembentukan tingkah laku yang sesuai dengan ketentuan organisasi dengan jalan melatih diri dan setiap anggota organisasi serta mematuhi dan mentaati setiap peraturan yang berlaku dalam organisasi kerja. Hal itu sependapat dengan Sinungan (1992: 14) yang menyebutkan pengertian disiplin sebagai berikut:

1. Kata disiplin berasal dari kata latin: disciplina yang berarti pengajaran, latihan dan sebagainya (berawal dari kata disciplus yaitu seorang yang belajar). Jadi, secara etimologis ada hubungan pengertian antara discipline dengan disciple (inggris) yang berarti murid, pengikut yang setia, ajaran atau aliran;
2. Latihan yang mengembangkan pengendalian diri, watak atau ketertiban dan efisien;
3. kepatuhan atau ketaatan (obedience) terhadap ketentuan dan peraturan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat;
4. penghukuman (punishment) yang dilakukan melalui koreksi dan latihan untuk mencapai perilaku yang dikendalikan (controlled behavior).

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Felix A. Nogro dan Manef (1985:10) adalah “Sembilan faktor yang mempengaruhi disiplin”, diantaranya:

- a. Pengembangan struktur organisasi yang sehat untuk melaksanakan program kepegawaian, dalam mana tanggung jawab tugas setiap pegawai ditentukan dengan jelas dan tegas;
- b. Adanya klasifikasi atau penggolongan jabatan yang sistematis dan luwes serta adanya rencana gaji yang adil dengan mengingat adanya saingan yang berat dari sektor swasta;
- c. Adanya suatu perusahaan tenaga kerja dan penarikan tenaga kerja yang lebih baik dengan teknik perusahaan tenaga kerja yang maju;
- d. Adanya sistem seleksi yang baik yang menjamin adanya pengangkatan calon-calon pegawai yang paling cakap dan penempatannya dalam jabatan-jabatan pekerjaan yang sesuai;

- e. Adanya rencana kerja latihan jabatan yang luas dengan maksud untuk menambah keahlian dan kecakapan pegawai, membangun semangat kerja, dan mempersiapkan mereka untuk kenaikan pangkat;
- f. Adanya suatu rencana untuk menilai suatu kecakapan pegawai secara berkala dan teratur dengan tujuan untuk meneliti serta menetapkan pegawai yang paling cakap;
- g. Adanya suatu rencana kenaikan pangkat yang terutama atas jasa dan kecakapan pegawai dengan adanya sistem jabatan-jabatan yang sesuai sehingga mereka dapat mencapai tingkatan jabatan yang paling tinggi;
- h. Adanya usaha-usaha atau kegiatan untuk memperbaiki hubungan manusia;
- i. Adanya suatu program yang lengkap atau baik untuk memelihara atau mempertahankan semangat dan disiplin pegawai-pegawainya.

Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah yang berasal dari dalam individu itu sendiri (*self discipline*) artinya tidak ada unsur paksaan dan dilakukan sesuai dengan kesadaran sendiri. Pernyataan ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh George Terry yang dikutip Winardi (1999:38) yang menyatakan “Disiplin kerja yang datang dari individu pegawai itu sendiri merupakan disiplin yang efektif”. Sementara itu Malayu S.P Hasibuan (2001:214) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah: “1) Tujuan dan kemampuan; 2) Teladan pimpinan; 3) Balas jasa; 4) Keadilan; 5) Waskat; 6) Sanksi hukuman; 7) Ketegasan; 8) Hubungan kemanusiaan; 9) Tujuan dan kemampuan”.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Sutopo Yuwono (1985:100) yang menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah: “1) Balas Jasa atau *reward*; 2) Kebijakan perusahaan; 3) Supervisi atau pengawasan; 4) Hubungan antarmanusia atau *human relations*; 5) Rasa

aman atau security feeling; 6) Lingkungan kerja atau *environment climate*;
7) Status atau kedudukan/harga diri”.

5. Bentuk-bentuk disiplin kerja

Menurut Veithzal Rivai (2004:444) terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu:

- a) Disiplin retributif, yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b) Disiplin korektif, yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c) Perspektif hak-hak individu, yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- d) Perspektif Utilitarian, yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Dengan demikian pendapat di atas, akhirnya dapat peneliti simpulkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap, perilaku dan mental kerja yang dimiliki serta ditujukan oleh para guru dalam menjalankan aturan-aturan kerja yang diterapkan dan ditetapkan sekolah.

6. Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner menurut veithzal Rivai (2004:445-450) yaitu: aturan tungku panas (*Hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*), dan tindakan disiplin positif.

1) Aturan tungku panas

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner disebut sebagai aturan tungku panas. Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas:

- Membakar dengan segera. Jika tindakan disipliner akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut. Dengan berlalunya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek-efek disipliner yang terdahulu.
- Memberi peringatan. Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima.
- Memberikan hukuman yang konsisten. Tindakan disipliner haruslah konsisten ketika setiap orang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku.
- Membakar tanpa membeda-bedakan. Tindakan disipliner seharusnya tidak membeda-bedakan.

2) Tindakan Disiplin Progresif

Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.

3) Tindakan Disiplin Positif

Tindakan disiplin positif adalah serupa dengan disiplin progresif dalam hal bahwa tindakan ini juga menggunakan serentetan langkah yang akan meningkatkan urgensi dan kerasnya hukuman sampai ke langkah terakhir yakni pemecatan.

7. Pembinaan Disiplin

Disiplin kerja dalam lembaga atau organisasi hanya akan dapat terwujud melalui pembinaan-pembinaan yang sistematis dan terencana. Sikap, perilaku seseorang tidak dibentuk dalam sekejap, diperlukan pembinaan, tempaan yang terus menerus sejak dini. Melalui tempaan manusia akan menjadi kuat, melalui tempaan mental dan moral seseorang akan teruji, melalui tempaan pula menjadikan seseorang dapat mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi dengan penuh ketabahan dan kegigihan, melalui tempaan pula mereka memperoleh nilai tambah.

Disiplin hanya akan dapat terwujud melalui pembinaan sejak dini, sejak usia muda, dimulai dari lingkungan keluarga, melalui pendidikan, dan tertanam sejak usia muda yang semakin lama semakin kuat dalam dirinya dengan bertambahnya usia. Sikap, perilaku seseorang tidak dibentuk dalam sekejap, semua itu diperlukan pembinaan, tempaan yang terus menerus sejak dini. Melalui tempaan manusia akan menjadi kuat, melalui tempaan mental dan moral seseorang akan teruji, melalui tempaan pula menjadikan seseorang dapat mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi dengan penuh ketabahan dan kegigihan dan melalui tempaan mereka memperoleh nilai tambah.

Tempaan tidak harus berupa kekerasan atau tempaan fisik, sebab bilamana disiplin itu ditegakkan dengan kekerasan atau ancaman, disiplin itu sendiri akan hancur dan rusak. Dalam menegakkan disiplin bukanlah ancaman atau kekerasan yang diutamakan, yang diperlukan adalah ketegasan. Ketegasan dan keteguhan di dalam melaksanakan peraturan merupakan modal utama dan syarat mutlak untuk mewujudkan disiplin.

Pembinaan disiplin adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan untuk menghukum kegiatan yang telah dilakukan. Pendekatan negatif yang bersifat menghukum biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan, seperti hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, kelesuan dan ketakutan.

Menurut Bedjo Siswanto (Ipin Maswatu, 2008: 34) tujuan adanya disiplin adalah :

- a) Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak, serta melaksanakan perintah manajemen;
- b) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan service yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya;
- c) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya;
- d) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan;
- e) Follow-up dari hal-hal tersebut di atas para tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas kerja yang tinggi sesuai dengan harapan dan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Pembinaan disiplin kerja merupakan upaya yang dilakukan oleh seorang pimpinan kepada bawahannya untuk menumbuhkembangkan, memajukan sikap dan kemampuannya agar kualitas pekerjaannya semakin meningkat. Dengan demikian tujuan organisasinya pun akan tercapai.

Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan (guru), terutama disiplin diri (self-discipline). Dalam kaitan

ini kepala sekolah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut

Callahan and Clark, 1988:161 (E. Mulyasa, 2007:141) :

- a. Membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola perilakunya.
- b. Membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya.
- c. Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

Lebih lanjut E. Mulyasa (2007: 141-142) mengemukakan pentingnya disiplin untuk menanamkan :

- a. Respect for authority (rasa hormat terhadap kewenangan)
- b. Co-operative effort (upaya untuk menanamkan kerjasama)
- c. The need for organization (kebutuhan untuk berorganisasi)
- d. Respect for others (rasa hormat terhadap orang lain).

Reisman and Payne (1987: 239-241) yang diikuti oleh E. Mulyasa (2007: 142-143) mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut :

- 1) Self-concept (konsep diri), strategi ini menentukan bahwa konsep-konsep diri masing-masing individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersikap empati, menerima, hangat, dan terbuka, sehingga para tenaga kependidikan dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.
- 2) Communication skills (keterampilan berkomunikasi). Pemimpin harus menerima semua perasaan tenaga kependidikan dengan komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya.
- 3) Natural and logical consequences (konsekuensi-konsekuensi logis dan alami). Perilaku-perilaku yang salah terjadi karena tenaga kependidikan telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah yang disebut 'misbehavior'. Untuk ini disarankan : a) menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah, sehingga membantu tenaga kependidikan dalam mengatasi perilakunya, serta b) memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.

- 4) Values clarification (klarifikasi nilai). Strategi ini dilakukan untuk membantu tenaga kependidikan dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.
- 5) Leader effectiveness training (latihan keefektifan pemimpin). Tujuan metode ini adalah untuk menghilangkan metode refresif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui sebuah model komunikasi tertentu.
- 6) Reality therapy (terapi realitas). Pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab.

Dari uraian pandangan ahli yang telah diungkapkan di atas maka dapat disimpulkan bahwa untuk menerapkan berbagai strategi tersebut, kepala sekolah harus mempertimbangkan berbagai situasi, dan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Dengan demikian berdasarkan ungkapan tersebut dapat penulis asumsikan bahwa pembinaan merupakan usaha-usaha yang dilakukan oleh pemimpin untuk meningkatkan kemampuan bawahannya dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Pembinaan disiplin dikaitkan dengan usaha pimpinan dalam mendorong disiplin kerja para bawahannya. Kedisiplinan anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Dengan adanya upaya pembinaan disiplin kerja oleh pimpinan terhadap semua anggota organisasi diharapkan dapat mengendalikan keinginan-keinginan pribadinya demi kepentingan organisasi. Dengan kata lain, para anggota organisasi harus mengikuti dengan layak tata perilaku yang ditetapkan pimpinan organisasi sehingga tujuan-tujuan yang telah disepakati itu bisa tercapai dengan baik.

8. Peningkatan Disiplin

Rendahnya produktivitas tenaga kependidikan di sekolah baik dalam mengikuti aturan dan tata tertib sekolah, maupun dalam melakukan pekerjaannya sangat erat kaitannya dengan masalah disiplin. Oleh karena itu, dalam menumbuhkan kepala sekolah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan di sekolah diperlukan adanya peningkatan disiplin untuk menciptakan iklim sekolah yang lebih kondusif dan dapat memotivasi kerja, serta dapat menciptakan budaya kerja dan budaya disiplin para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di sekolah.

Sekolah membuat aturan-aturan yang harus ditaati, khususnya oleh warga sekolah, guru, peserta didik, karyawan dan kepala sekolah. Aturan tersebut meliputi waktu masuk dan pulang sekolah, kehadiran di sekolah dan di kelas serta proses pembelajaran yang sedang berlangsung dan tata tertib sekolah lainnya. Dengan meningkatnya disiplin, diharapkan dapat meningkatkan efektifitas jam belajar sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dan meningkatkan iklim belajar yang lebih kondusif untuk meningkatkan tenaga kependidikan dan mencapai hasil belajar peserta didik yang lebih baik.

9. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Definisi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan secara umum merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan organisasi. (Koontz, et.al, 1980:659-686).

“Leadership is generally defined simply as influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly toward the achievement of group goals”.

Kata “memimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan (preced). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan.

Pemimpin tidak berdiri di samping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu, berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan, kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Dengan uraian Koontz tersebut kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu :

- 1) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing;

- 2) Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Pendapat di atas, menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan disekolah. Meningkatnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional di antara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah.

10. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Koontz memberikan definisi fungsi kepemimpinan sebagai berikut :

“The function of leadership, therefore, is to induce or persuade all subordinates or followers to contribute willingly to organizational goals in accordance with their maximum capability”. (Koontz, et.al. 1980:662)

Mengacu definisi di atas, agar para bawahan dengan penuh kemauan serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal berhasil mencapai tujuan organisasi, pemimpin harus membujuk dan meyakinkan bawahan.

Hal ini berarti, apabila seorang kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan para guru, staf dan para siswa berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah, oleh karenanya kepala sekolah harus :

1. Menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru, staf dan para siswa;

2. Sebaliknya kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa dengan cara :

- 1) Meyakinkan (*persuade*), berusaha agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar.
- 2) Membujuk (*incude*), berusaha meyakinkan para guru, staf dan siswa bahwa apa yang dikerjakan adalah benar.

Tanggung jawab kepala sekolah dalam rangka pembinaan manusia harus diarahkan untuk :

1. Mencapai tujuan sekolah
2. Membantu anggota individu untuk memperoleh kedudukan dan standar penampilan kerja kelompok
3. Memaksimalkan pengembangan karir anggota
4. Mempersatukan (*reconcile*) antara tujuan individu-individu dengan tujuan organisasi

Tetapi dalam realisasinya tanggung jawab pembinaan tersebut tidak selalu dapat dilaksanakan tanpa hambatan. Sebaliknya berbagai hambatan timbul, seperti kekakuan dan kelambatan, kegagalan dalam mempersatukan tujuan individu dengan tujuan organisasi, dan keseganan untuk menampilkan rasionalitas yang bersifat teknis terhadap problem-problem kemanusiaan dan organisasi.

Oleh karena itu, dengan berbagai macam hambatan yang ada kepala sekolah harus mampu menggerakkan sumber daya manusia yang memiliki kecakapan, motivasi dan kreativitas secara maksimal untuk :

- a. Memungkinkan sekolah mengatasi ketidakpastian atau kelemahan;
- b. Menyesuaikan program pendidikan secara terus menerus terhadap kebutuhan hidup individu dan kebutuhan berkompetisi di dalam masyarakat yang dinamis;
- c. Menggunakan kepemimpinan yang membentuk organisasi kemanusiaan dengan cara yang sesuai antara kepentingan individu dengan kepentingan sekolah;
- d. Menciptakan kondisi dan suasana kondusif untuk meningkatkan pertumbuhan sikap kepeloporan/sukarela dan efektivitas individu secara maksimal;
- e. Mempengaruhi orang-orang biasa, sehingga mereka mampu tampil dalam bentuk yang luar biasa

Pendapat di atas, bahwa sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah harus mampu membina stafnya untuk memahami tujuan bersama yang akan dicapai, ia harus memberikan kesempatan kepada staf untuk saling bertukar pendapat dan gagasan sebelum menetapkan tujuan (Soewadji, 1984:60).

Pendapat di atas, menunjukkan bahwa kepala sekolah selaku pemimpin pendidikan memiliki tugas dan tanggung jawab dalam mengembangkan stafnya untuk bertumbuh dalam kepemimpinannya.

Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu berperan dalam membangkitkan semangat kerja yang tinggi, menciptakan suasana kerja yang tinggi, menyenangkan, aman dan penuh semangat.

B. Konsep produktivitas kerja Guru

1. Pengertian Produktivitas

Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya. Produktivitas juga diartikan sebagai tingkat efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa.

Dalam *Kohler Dictionary for Accountants* yang dikutip oleh Mauled Multono (1993:3) dikemukakan bahwa: “Produktivitas adalah sebagai hasil yang didapat dari setiap proses produksi dengan menggunakan satu atau lebih faktor produksi. Produktivitas biasanya dihitung sebagai indeks, keluaran dibanding masukan”.

Jadi produktivitas tidak tertuju hanya *input* atau *output* yang dihasilkan semata, namun lebih tertuju pada hubungan antara *input* dengan *output* yang dihasilkan itu. Dengan memperbandingkan jumlah masukan dengan *output* yang dihasilkan, maka akan diketahui seberapa besar produktivitas kerja yang telah dilakukan. Seperti yang telah diungkapkan Greenbreg dalam Sinungan (2003) mendefinisikan bahawa: ‘produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut’.

Definisi lain tentang produktivitas yaitu dari Ravianto (1986:12) mengemukakan bahwa:

Produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan esok harus lebih baik dari hari ini. Cara kerja hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan apa yang dihasilkan esok harus lebih baik dari hari ini.

Hal tersebut di atas menggambarkan bahwa produktivitas juga tidak hanya tertuju dari barang atau jasa yang telah dihasilkan. Produktivitas dapat dipandang dari segi mental seorang pegawai dalam bekerja. Seorang pegawai yang memiliki produktivitas yang baik, ia akan selalu menampilkan unjuk kerja yang baik. Dia akan memiliki semangat untuk terus meningkatkan penampilan kerja ke arah yang lebih baik dari sebelumnya. Dan semangat kerja ini lahir dari adanya mental yang kuat untuk terus maju dan berkembang.

Dalam doktrin pada konferensi Oslo, 1984 (Madrasyah, 2005:17) pengertian secara umum produktivitas ialah sebagai berikut:

Produktivitas adalah suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa untuk lebih banyak manusia, dengan menggunakan sumber-sumber riil yang makin sedikit. Produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktif untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi. Produktivitas mengikutsertakan pendayagunaan secara terpadu sumberdaya manusia dan

keterampilan, barang modal teknologi, manajemen, informasi, energi, dan sumber-sumber lain menuju kepada pengembangan dan peningkatan standar hidup untuk seluruh masyarakat, melalui konsep produktivitas semesta/total.

Pengertian produktivitas dapat berbeda untuk tiap negara, tergantung pada potensi dan kelemahan yang ada, serta perbedaan aspirasi jangka pendek dan jangka panjang, tetapi mempunyai kesamaan pada aplikasi di bidang industri, pendidikan, jasa-jasa pelayanan dan sarana masyarakat, komunikasi dan informasi. Produktivitas lebih luas dari pengertiannya dari ilmu pengetahuan, teknologi dan teknik manajemen, yaitu sebagai suatu filosofi dan sikap mental yang timbul dari motivasi yang kuat dari masyarakat, yang secara terus meningkatkan kualitas kehidupan.

Dari definisi-definisi produktivitas yang sangat banyak, Muchdarsyah (2005:16) mengelompokkan pengertian produktivitas menjadi tiga, yaitu:

- a. Rumusan tradisional bagi keseluruhan produktivitas tidak lain ialah ratio daripada apa yang dihasilkan (output) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (input)
- b. Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari pada kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.
- c. Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga faktor esensial, yakni: Investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset, manajemen, dan tenaga kerja.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas kerja adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil kerja baik itu berupa barang maupun jasa setinggi-tingginya. Produktivitas kerja juga dapat dikatakan suatu sikap mental yang berupa kualitas untuk kerja (*job performance*) dan selalu berorientasi ke masa depan, matap dan optimis untuk bekerja serta mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari pada kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini

Dalam dunia pendidikan, produktivitas kerja seorang guru sangat penting. Hal ini karena guru merupakan salah satu dari komponen sekolah yang mampu membawa perubahan dan perkembangan sekolah. Dan tentunya perubahan dan perkembangan di sini adalah sesuatu perubahan dan perkembangan sekolah ke arah yang lebih baik.

Keberhasilan guru sebagai tenaga pengajar akan terlihat pada kualitas pelayanan dan usaha yang sungguh-sungguh dalam mencapai *Performance* kerja yang maksimal. Wujud nyata dari produktivitas kerja seorang guru adalah adanya peningkatan dan perbaikan dalam proses belajar mengajar. Hal ini sependapat dengan pengertian produktivitas yang dikemukakan Sinungan, M. (2003:16) bahwa: “Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan esok lebih baik dari hari ini”. Sehingga dengan adanya semangat untuk

melakukan perbaikan itu diharapkan para guru akan menghasilkan output atau keluaran yaitu para siswa (*lulusan*) yang berkualitas tinggi.

Dengan demikian, produktivitas kerja guru tidak selalu harus membandingkan antara rasio output dan input. Produktivitas kerja guru disini lebih dititik beratkan pada penampilan atau unjuk kerja guru dalam melaksanakan tugas khususnya dalam memberikan pelayanan kepada siswa dengan usaha memaksimalkan dan mempunyai mental untuk selalu mengadakan perbaikan dan peningkatan dalam proses belajar mengajar. Sehingga nantinya diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas dan pada gilirannya akan berimbas pada peningkatan mutu sekolah.

Pengertian produktivitas yang dirumuskan oleh National Productivity Board (NPB) Singapore yang dikutip oleh E. Mulyasa (2007:131) “bahwa produktivitas sebagai sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan”.

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

Penggunaan sumber daya yang tepat akan membantu organisasi pendidikan untuk mencapai efisiensi 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.

Schuler (Iva El Risalati 2004:38) mendefinisikan:

produktivitas sebagai ukuran atau indikator dari output individu, kelompok atau organisasi dalam hubungannya dengan input atau sumber daya yang digunakan oleh individu, kelompok dan organisasi untuk menghasilkan output.

Produktivitas seringkali diukur secara ekonomi dengan membandingkan input-output. Jika output yang dihasilkan lebih banyak dari sejumlah 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.

Faktor guru bagi organisasi 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 efisien menjadi prioritas. Dengan produktivitas, Werther, Jr dan Davis (Iva El Risalati 2004: 38) menyatakan bahwa :

“...managers can reduce cost, save secure resources, and enhanced profits. In turn, improved allow an organization to provide better pay, benefit and working conditions”.

Produktivitas dikaitkan juga dengan efektivitas dan efisiensi. Dalam hal ini produktivitas dikaitkan dengan pencapaian kompetensi yang ingin diraih secara maksimal dan bagaimana masukan digunakan sesuai dengan maksudnya. Penggunaan sumber daya yang tepat membantu organisasi untuk

mencapai efisiensi dan efektivitas yang ditandai oleh produktivitas yang tinggi.

Sedarmayanti 2004:41 menyatakan bahwa manfaat peningkatan produktivitas pada tingkat individu dapat dilihat dari :

- a) meningkatnya 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 dapat disimpan yang nantinya bermanfaat untuk investasi.
- b) Meningkatnya hasrat dan martabat serta pengakuan terhadap potensi individu
- c) Meningkatnya motivasi kerja dan keinginan berprestasi.

Sementara itu Sinungan (Evi El Risalati 2004: 42) mengemukakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas terbagi dalam dua kelompok, yaitu :

1. Tingkat pendidikan dan keahlian, jenis teknologi dan hasil produksi, kondisi kerja dan kesehatan, kemampuan fisik dan mental.
2. Sikap terhadap tugas, teman sejawat dan supervisor meliputi : variasi tugas, system insentif, kepuasan kerja, keamanan kerja, kepastian pekerjaan dan promosi

Dari uraian pandangan ahli yang diungkapkan di atas dapat disimpulkan bahwa 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.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja dalam suatu lembaga atau organisasi merupakan hal yang sangat penting. Hal ini karena masalah produktivitas kerja erat hubungannya dengan keberhasilan, perkembangan, dan kemajuan suatu organisasi. Bila produktivitas organisasi tersebut rendah hal ini tentunya akan membawa dampak pada kemungkinan mundurnya lembaga atau organisasi tersebut. Dan sebaliknya bila produktivitas kerja orang-orang yang bekerja didalamnya tinggi ini akan memungkinkan organisasi dapat berkembang maju kearah yang lebih baik.

Dalam upaya peningkatan produktivitas kerja seseorang banyak faktor yang mempengaruhinya yang mana faktor satu dengan yang lainnya saling menunjang. Oleh karena itu, pimpinan dalam hal ini kepala sekolah harus memperhatikan faktor-faktor yang mempunyai potensi untuk meningkatkan produktivitas. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja menurut Balai Penelitian Produktivitas Daerah yang dikutip oleh Sedarmayanti (Neni Rosnaeni, 2005: 46-47) diantaranya :

- 1) Sikap kerja, seperti : kesediaan untuk bekerja secara bergiliran, dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
- 2) Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervise serta keterampilan dalam teknik industry.
- 3) Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pimpinan organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu dan panitia mengenai kerja unggul.
- 4) Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan system kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas
- 5) Efisiensi tenaga kerja, seperti : perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- 6) Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja di atas merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai secara umum. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru menurut Wiwin (1998:38) menyebutkan bahwa:

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru diantaranya yaitu: gaji dan jaminan sosial, aturan dengan sanksi tegas, sikap mental (komitmen), suasana batin, hubungan manusiawi, komunikasi dan kepemimpinan.

Produktivitas kerja merupakan sikap mental atau perwujudan sikap mental yang menjadi dasar penilaian atau penetapan tentang produktivitas kerja. Perwujudan sikap mental tampak dalam berbagai kegiatan. Menurut National Productivity Board (NPB) yang dikutip oleh E. Mulyasa (2007:131) adalah sebagai berikut :

1. Yang berkaitan dengan diri sendiri (internal)
 - a. Pengetahuan
 - b. Keterampilan
 - c. Disiplin
 - d. Upaya diri
 - e. Kerukunan kerja
2. Yang berkaitan dengan pekerjaan (eksternal)
 - a. Manajemen dan metode kerja yang lebih baik
 - b. Penghematan biaya
 - c. Ketepatan waktu
 - d. 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.

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 atas usaha pribadi (Rosyidi, 1993). Wujud dari produktivitas di sini dapat berupa pelayanan yang baik dengan memperlihatkan kinerjanya.

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 dapat 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.

Iva El Risalati 2004:47 mengemukakan pandangannya bahwa :

Individu yang produktif adalah individu yang tidak rendah diri, memiliki pemikiran yang reflektif dan analitik, mampu mengatasi persoalan, penyesuaian diri yang tinggi, pandangan ke depan dan penuh perhatian terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Pendapat di atas, menunjukkan bahwa produktivitas tenaga edukatif sangatlah kompleks. Selain kualitas kinerja dalam bidang pengajaran, berbagai usaha peningkatan kualitas akademik dan wawasan

berpikir juga turut diperhatikan. Karena itu produktivitas di sini 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 pada masyarakat, rasa tanggung jawab untuk memperoleh hasil terbaik dan berbagai usaha dalam peningkatan kualitas akademik dan wawasan berpikir secara terus menerus.

Dengan demikian, pengertian produktivitas kerja guru tidak harus berkaitan dengan perbandingan atau rasio output dan input. Produktivitas kerja guru di sini merupakan unjuk kerja guru 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 pada gilirannya akan mendorong peningkatan mutu sekolah.

4. Ciri-ciri guru yang produktif

Indikator produktivitas dikembangkan dan dimodifikasi dari pemikiran yang disampaikan oleh Gilmore (1974), Erich Fromm (1975) yang dikutip Sedarmayanti (Neni Rosnaeni, 2005: 51) tentang individu yang produktif yaitu :

- 1) Tindakannya konstruktif
- 2) Percaya pada diri sendiri
- 3) Bertanggung jawab
- 4) Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan
- 5) Mempunyai pandangannya ke depan
- 6) Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah.

- 7) Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungannya (kreatif, imaginative, dan inovatif)
- 8) Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

Adapun ciri-ciri guru yang produktif sebagaimana yang dikemukakan oleh Robert M. Ranftl (A. Dale Timpe 2000:19) yang dikutip oleh Binyatu (Neni Rosnaeni, 2005:51-52) adalah :

1. Lebih dari memenuhi kualifikasi pekerjaan

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

- a) Cerdas dan dapat belajar dengan cepat
- b) Kompeten secara professional dan teknis
- c) Kreatif dan inovatif
- d) Memahami pekerjaan
- e) Bekerja dengan “cerdik”
- f) Selalu mencari perbaikan
- g) Dianggap bernilai oleh pengawasnya
- h) Memiliki catatan prestasi yang berhasil
- i) Selalu meningkatkan diri

2. Bermotivasi tinggi

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

- a) Dapat memotivasi diri sendiri
- b) Tekun
- c) Mempunyai kemauan keras untuk kerja
- d) Bekerja efektif dengan atau tanpa pengawasan
- e) Melihat hal yang harus dikerjakan untuk mengambil tindakan yang perlu
- f) Menyukai tantangan
- g) Selalu ingin bertanya
- h) Memperagakan ketidakpuasan yang konstruktif, selalu memikirkan perbaikan
- i) Berorientasi pada tujuan
- j) Selalu tepat dan menepati waktu
- k) Dapat mengarahkan energy yang tinggi secara efektif
- l) Merasa puas bila sudah mengerjakan pekerjaan dengan baik
- m) Percaya bahwa hak itu perlu diimbangi dengan kewajiban
- n) Memberikan andil lebih dari yang diharapkan

3. Mempunyai orientasi pekerjaan positif

Sikap seseorang terhadap tugas pekerjaan sangat mempengaruhi kinerjanya. Sikap positif dikatakan sebagai faktor utama dalam

produktivitas guru. Indikator guru yang mempunyai orientasi pekerjaan yang positif adalah sebagai berikut :

- a) Mempunyai pekerjaan dan memandangnya sebagai sumber utama pemuasan kebutuhan
 - b) Menetapkan standar yang tinggi
 - c) Mempunyai kebiasaan kerja yang baik
 - d) Selalu terlibat di dalam pekerjaannya
 - e) Cermat, dapat dipercaya dan konsisten
 - f) Menghormati manajemen dan tujuannya
 - g) Mempunyai hubungan baik dengan manajemen
 - h) Dapat memberi pengarahan dan menerima tantangan tugas baru
 - i) Luwes dan dapat menyesuaikan perubahan
4. Kedewasaan

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

- a) Bersikap seadanya, jujur dan tulus
 - b) Mempunyai rasa tanggung jawab yang kuat
 - c) Mengetahui kekuatan dan kelemahan diri
 - d) Mandiri, percaya diri, dan berdisiplin diri
 - e) Pantas memperoleh harga diri
 - f) Hidup dalam dunia nyata dan dapat bergaul secara efektif dengan lingkungan
 - g) Mantap secara emosional
 - h) Dapat bekerja dari pengalaman
 - i) Mempunyai ambisi yang sehat dan ingin tumbuh secara profesional
5. Dapat bergaul dengan efektif

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

- a) Diterima dan dapat bergaul dengan efektif baik dengan atasan maupun dengan teman sejawat.
- b) Berkomunikasi dengan efektif
- c) Bekerja produktif dalam tim
- d) Memiliki sifat positif dan antusiasme

Dari ciri-ciri guru produktif yang telah jelaskan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi, motivasi dan kecerdasan merupakan gambaran kepribadian seorang guru untuk senantiasa memberikan sesuatu yang dapat meningkatkan/memajukan organisasinya yang dalam hal ini adalah sekolah.

Berdasarkan pada penjabaran di atas, maka penulis menyimpulkan indikator-indikator guru yang mempunyai produktivitas kerja yang tinggi yaitu:

1. Kualitas pekerjaan

Konsep kualitas tak dapat dilepaskan dari manajemen mutu, sebab kualitas bukan barang tambang yang sudah jadi, melainkan sebuah proses dinamis yang baru dapat dicapai setelah diusahakan dari waktu ke waktu. Diprogram dengan baik, melibatkan semua orang dengan komitmen yang tinggi. Baru dapat dicapai dalam kurun waktu yang relative lama, dengan mengerahkan segenap kemampuan yang dimiliki. Kualitas bukan sesuatu yang dapat dicapai dengan mudah, melainkan sebuah tanggung jawab yang harus dilakukan secara simultan oleh semua orang dalam semua tingkatan organisasi, pada setiap waktu.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kualitas pekerjaan seorang guru tidak hanya dilihat pada saat ia mengajar di dalam kelas, tapi merupakan suatu keseluruhan tugas yang dapat meningkatkan mutu sekolah.

2. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya apakah ia menyenangi pekerjaan itu atau tidak. Diantara factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya :

- Kerja yang secara mental menantang
- Penghargaan yang layak
- Kondisi kerja yang mendukung
- Rekan kerja yang mendukung

3. Kepribadian yang positif

Kepribadian merupakan keseluruhan total cara seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan yang lain.

Adapun definisi kepribadian yang sering digunakan adalah yang dikemukakan Gordon Allport (Stephen P. Robbins, 2003:120) dia mengatakan bahwa kepribadian “adalah organisasi dinamik dari system-sistem psikologis dalam individu yang menentukan penyesuaiannya yang uni terhadap lingkungannya”.

Kepribadian positif seorang guru sangat berpengaruh terhadap lingkungan sekitarnya baik itu siswa, kepala sekolah maupun sesama guru. Dengan kepribadian yang positif seorang guru akan menjadi teladan bagi orang-orang disekitarnya, sehingga para warga sekolah tidak hanya bersikap hormat melainkan ingin dapat berbuat seperti yang dilakukannya.

C. Pengaruh Pembinaan Disiplin Kerja Oleh Kepala Sekolah Terhadap Produktivitas Kerja Guru

Di dalam produktivitas kerja terdapat berbagai faktor yang mempengaruhinya, yaitu :

- 1) Sikap mental, berupa motivasi, disiplin dan etika kerja
- 2) Pendidikan, pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas, terutama penghayatan akan arti penting produktivitas.
- 3) Keterampilan, makin terampil tenaga kependidikan akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas dengan baik.
- 4) Manajemen, diartikan dengan hal yang berkaitan dengan system yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola dan memimpin serta mengendalikan tenaga kependidikan. Manajemen yang tepat akan

menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga mendorong tenaga kependidikan untuk bertindak produktif.

- 5) Tingkat penghasilan yang memadai
- 6) Gizi dan kesehatan
- 7) Jaminan social
- 8) Lingkungan dan suasana kerja yang baik
- 9) Kualitas sarana pembelajaran
- 10) Teknologi yang dipakai secara tepat
- 11) Kesempatan berprestasi

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas yang telah dipaparkan di atas, terdapat sikap mental berupa disiplin yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Dimana pengaruh tersebut menunjukkan hubungan sebab-akibat, dalam arti bahwa dengan adanya pembinaan disiplin kerja yang dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan aturan yang telah disepakati antara pimpinan sekolah (kepala sekolah) dengan stafnya (guru) yang masuk ke dalam tataran manajemen sekolah, maka produktivitas kerja yang dihasilkannya pun akan meningkat. Sehingga tujuan pendidikan yang dicita-citakan oleh sekolah akan tercapai.

Sesuai dengan tugas pokok seorang kepala sekolah yaitu merencanakan dan membina pengembangan profesi dan karir guru dan karyawan serta memelihara dan mengembangkan organisasi dan manajemen sekolah, maka sudah menjadi tanggung jawab kepala sekolah di dalam menjalankan program kerja di sekolah yang dipimpinnya sehingga para guru, staf dan siswa

menyadari akan tujuan sekolah yang ditetapkan dengan penuh kesadaran, semangat dan keyakinan di dalam melaksanakan tugas masing-masing.

Pada uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pembinaan disiplin kerja oleh kepala sekolah dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan yang lebih baik, sehingga produktivitas kerja yang dihasilkan pun semakin meningkat.

