

MANAJEMEN DAN PRODUKTIVITAS KERJA DI SEKOLAH

Mohammad Nurul Huda
Dosen STAI Luqman Al Hakim Surabaya
irule.huda@gmail.com

Manajemen sangat penting untuk kehidupan yang terorganisir dan diperlukan untuk menjalankan semua bentuk organisasi. Manajemen yang baik adalah tulang punggung organisasi yang sukses. Mengelola kehidupan berarti menyelesaikan sesuatu untuk mencapai tujuan hidup dan mengelola suatu organisasi berarti menyelesaikan sesuatu dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuannya. Rendahnya produktivitas sekolah disebabkan oleh banyak faktor. Salah satu faktor utama yang diidentifikasi Depdiknas bersama UNESCO dan Bank Dunia yaitu tentang kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan education production function atau input-output analysis yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Penyelenggara pendidikan selama ini terlalu menekankan pada input, dan kurang serius memperbaiki proses. Ketersediaan input tentu saja tidak secara otomatis menghasilkan output sebagaimana yang dikehendaki, ketiadaannya iklim sekolah yang kondusif dapat menurunkan mutu pendidikan. Aspek lain yang mempengaruhi produktivitas adalah iklim sekolah, dalam suhu yang tidak sehat, seperti konflik yang berkepanjangan antar anggota, tidak disiplin, dan lemahnya etos kerja menjadi counter produktif terhadap upaya kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas sekolah. Mewujudkan iklim sekolah untuk menciptakan sekolah sehat sebagai organisasi pembelajar sejati menjadi nilai inti "manajemen" sekolah bermutu. Karena kurangnya manajemen dan produktivitas kerja disekolah, Maka penulis perlu mengetahui bagaimana proses manajemen manajemen apa saja dan produktivitas kerja di sekolah? tujuannya agar penulis mengetahui gambaran upaya peningkatan kinerja guru disekolah. Jadi, untuk mengatasi itu semua maka penulis, perlu mengadakan proses manajemen dan peningkatan kinerja sekolah agar efektif dan efisien dalam mencapai tujuan sekolah.

Kata kunci: manajemen, produktivitas kerja

Pendahuluan

Dalam dunia pendidikan tak bisa lepas dari manajemen. Salah satu fungsi manajemen adalah pengarahan. Pengarahan antara lain meliputi bagaimana meningkatkan dan menilai kinerja guru atau pegawai sekolah. Penilaian dapat diartikan secara luas dan secara sempit. Penilaian

dalam arti luas untuk mengevaluasi kinerja organisasi (instansi). Dalam arti sempit adalah untuk menilai kinerja pegawai.¹

Manajemen produktivitas adalah sebagai hasil yang didapat dari produksi yang menggunakan satu atau lebih faktor produksi, produktivitas biasanya dihitung sebagai indeks dan rasio antara output dengan input. Pengertian produktivitas, antara lain : 1. Produktivitas secara terpadu melibatkan semua usaha manusia dengan produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. 2. Produksi dan produktivitas merupakan dua pengertian yang berbeda. Peningkatan produksi menunjukkan penambahan jumlah hasil yang dicapai, sedangkan peningkatan produktivitas mengandung pengertian penambahan hasil dan perbaikan cara produksi. Peningkatan produksi tidak selalu disebabkan oleh peningkatan produktivitas, karena produksi dapat meningkat walaupun produktivitas tetap atau menurun.

Peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam tiga bentuk : a. Jumlah keluaran (output) dalam mencapai tujuan meningkat dengan menggunakan sumber daya (input) yang sama. b. Jumlah keluaran (output) dalam mencapai tujuan sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya (input) yang lebih sedikit. c. Jumlah keluaran (output) dalam mencapai tujuan yang jauh lebih besar diperoleh dengan penambahan sumber daya (input) yang relatif lebih kecil. Sumber daya manusia memegang peranan yang utama dalam proses peningkatan produktivitas, karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia. Produktivitas adalah keluaran (output) produk atau jasa per setiap masukan (input)

sumber daya yang digunakan dalam suatu proses produksi. Tingkat ukur produktivitas sangat beragam bergantung kepada kepentingan yang terkait. Produktivitas dapat dinyatakan dalam ukuran fisik (physical productivity) dan ukuran

¹ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 487.

finansial (financial productivity) apabila kepentingan tersebut adalah keuntungan. Produktivitas dapat menggunakan ukuran moneter sebagai tolak ukur. Apabila waktu menjadi kepentingan manajemen produktivitas maka dapat menggunakan ukuran moneter sebagai tolak ukurnya. Manajemen produktivitas merupakan salah satu sasaran penting suatu organisasi atau perusahaan MANAJEMEN PRODUKTIVITAS Oleh : Nurmayetti, SH Fungsional Mediator Hubungan Industrial Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Prov Sumbar /lembaga. Hal ini disebabkan karena manajemen produktivitas dapat menunjang kesuksesan dan keberhasilan suatu perusahaan/pemberi jasa untuk mencapai tujuan akhir yang telah ditentukan. Tujuan dari manajemen produktivitas adalah efektif dan efisiensi, yaitu memberdayakan sumberdaya seminimal mungkin untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Efektivitas adalah merupakan derajat pencapaian output dari sistem produksi. Efisiensi adalah ukuran yang menunjuk sejauh mana sumber-sumber daya digunakan dalam proses produksi untuk menghasilkan output). Jika efektivitas berorientasi pada hasil atau keluaran (output) yang lebih baik, dan efisiensi berorientasi pada masukan (input) yang lebih sedikit, maka dalam manajemen produktivitas berorientasi pada keduanya.

Pembahasan

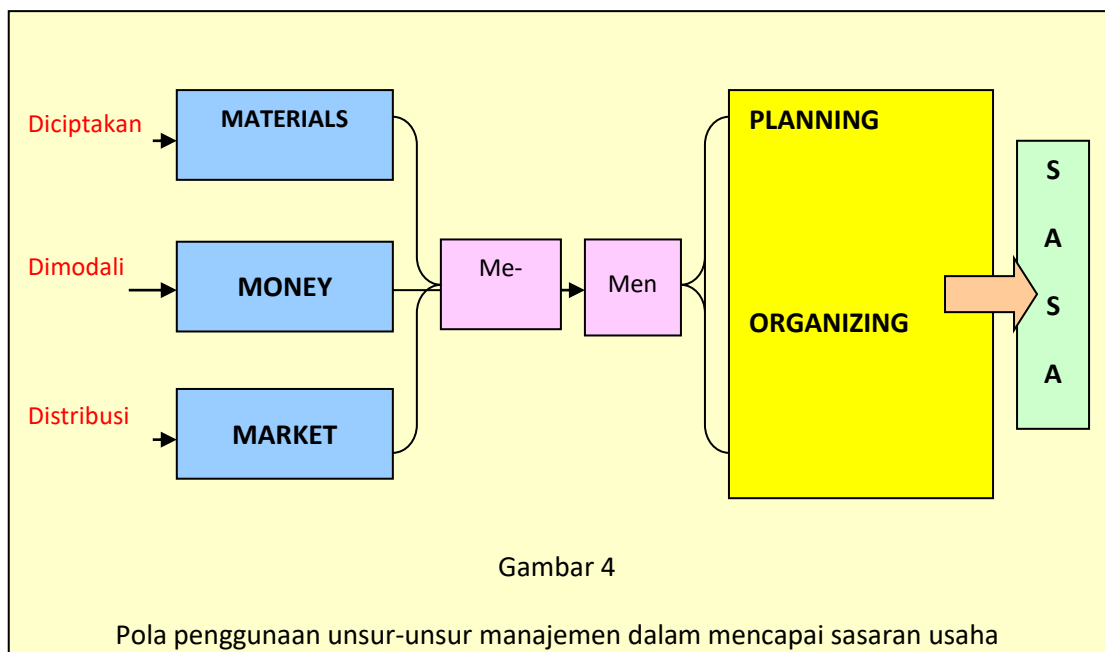
A. MANAJEMEN

Manajemen, administrasi, dan organisasi tidaklah dapat dipisah-pisahkan sama sekali meskipun dapat dibeda-bedakan. “Manajemen” adalah inti dari “administrasi”, dan

“manajemen” itu sendiri berintikan “leadership” dimana “organisasi” merupakan wadah/sarananya.² Hubungan tersebut bisa digambarkan seperti berikut.

B. I. UNSUR-UNSUR MANAJEMEN

Manusia adalah unsur dasar manajemen, namun bukan satu-satunya unsur dalam manajemen. Unsur-unsur tersebut dikenal dengan 6 M: (a) Men; (b) Materials; (c) Machines; (d) Methods; (e) Money; (f) Market. Unsur-unsur dasar tidak digunakan secara berlimpah dan harus didasarkan atas prinsip-prinsip efisiensi. Penggunaan unsur-unsur dasar dalam manajemen dapat digambarkan sebagai berikut:³



Gambar 4

Pola penggunaan unsur-unsur manajemen dalam mencapai sasaran usaha

B. II. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

1. Planning

Planning adalah suatu gejala yang umum dan mutlak diperlukan terutama bagi organisasi yang mempunyai lapangan luas. Selain urgensinya yang esensial, planning dalam setiap organisasi bagaimanapun juga adalah merupakan fungsi yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan.

² Susilo Martoyo, *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1988) 13

³ M. H. Saragih, *Azās-azās Organisasi dan Management*, (Bandung: Tarsito, 1982) 42

Agar dapat diperoleh jaminan yang sebesar-besarnya bahwa tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai sebaik-baiknya, maka suatu planning sebaiknya mengandung unsur-unsur sebagai berikut:⁴

a. *Unsur tujuan (tujuan-tujuan = proses = obyektif)*

Yaitu perumusan yang lebih jelas dan lebih terperinci mengenai tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai.

b. *Unsur policy (kebijaksanaan)*

Yaitu metode atau cara/jalan untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai secara garis besar.

c. *Unsur prosedur*

Ini meliputi pembagian tugas serta hubungannya (vertikal dan horizontal) antara masing-masing anggota kelompok secara terperinci.

d. *Unsur progress (kemajuan)*

Dalam planning ini ditentukan standard-standard mengenai segala sesuatu yang hendak dicapai. Diperlukan standard untuk mengukur jumlah kualitas, seberapa bagus kualitasnya dan berapa lama penyelesaiannya.

e. *Unsur program*

Planning juga membutuhkan urutan dari macam-macam proyek atau rencana kerja dari planning itu.

2. Organizing

Organizing umumnya diartikan sebagai keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas tanggung jawab, atau wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Setiap organisasi wajib melakukan pengorganisasian dengan tujuan: (1) memudahkan pelaksanaan tugas; (2) memudahkan pengawasan; (3) mengkoordinir kegiatan; (4) menentukan orang yang dibutuhkan.⁵

⁴ *Ibid*, 62-63

⁵ Susilo Martoyo, *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1988) 92

Dalam pelaksanaannya, pengorganisasian mempunyai proses: ⁶

(a) *Perumusan tujuan*

Harus dirumuskan secara jelas dan lengkap mengenai bidang, ruang lingkup sasaran, keahlian/ketrampilan serta peralatan, jangka waktu pencapaian, maupun cara pencapaian yang terbaik. Dari rumusan tersebut dapat ditarik kesimpulan tentang bentuk susunan, corak maupun ukuran besar kecilnya organisasi.

(b) *Penetapan tugas pokok*

Perlu ditetapkan sasaran yang dibebankan kepada organisasi untuk dicapai

(c) *pengelompokan kegiatan dalam fungsi-fungsi*

Untuk pelaksanaan tugas pokok terdapat banyak kegiatan-kegiatan yang harus dikelompok-kelompokkan dalam fungsi-fungsi secara tinjauan horizontal maupun vertikal.

(d) *Departemenisasi*

Fungsi-fungsi dikonversi menjadi satuan-satuan organisasi. Satuan-satuan organisasi ini dapat disebut biro, bagian, direktorat, sub Direktorat, seksi, dan lain-lain.

Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami Telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan kami Telah meninggikan sebahagian mereka atas sebahagian yang lain beberapa derajat, agar sebahagian mereka dapat mempergunakan sebahagian yang lain. dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan⁷.

(e) *Penetapan otoritas organisasi*

Pemberian otoritas yang diberikan harus sebanding dengan tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan.

(f) *Staffing*

Prinsip utama dari staffing adalah penempatan orang yang tepat di tempat yang tepat. Karenanya proses staffing harus melalui seleksi yang sehat, lebih-lebih untuk posisi pimpinan. Fokus dalam seleksi personal diorientasikan pada 3 macam kemampuan yaitu:

⁶ M. H. Saragih, *Azaz-azaz Organisasi dan Management*, (Bandung: Tarsito, 1982) 73-77

⁷ Al Quran 43. Az Zukhruf:32

(1) Technical skill; (2) Human skill; (3) Conceptual skill. Makin tinggi posisi organisasi, makin banyak human skill dan conceptual skill yang dibutuhkan.

(g) *Fasilitating*

Fasilitas yang dibutuhkan berupa material, peralatan, dan juga keuangan. Prinsip pemberian fasilitas adalah fasilitas yang cukup dan sesuai dengan tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan.

Keahlian dalam *organizing* adalah penting untuk tiap-tiap manajer. Makin bertumbuhnya suatu perusahaan, makin banyak jenis pekerjaan yang harus dilakukan. Jabatan-jabatan bertambah dan berkembang biak. Begitu pula bila ada suatu perluasan, organisasi condong memperkembangkan banyak lapisan. Jenis pekerjaan yang sama dilakukan berulang kali. Komunikasi menjadi lambat. Organisasi itu menjadi amat berat, lambat geraknya dan mahal. Para manajer yang baik harus selalu mempelajari dan meninjau kembali pekerjaan yang sedang dilakukan dan berusaha mengembalikan organisasinya kepada bentuk kerampingan minimum. Ini harus dilakukan untuk mencegah pengeluaran banyak ongkos⁸

Dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelajaan itu) di tengah-tengah antara yang demikian.⁹

3. Actuating

Actuating pada dasarnya dan sebagian besar adalah pemberian motif (motivating) terhadap para anggota organisasi. Selain itu juga perlu mengusahakan adanya serta mempertahankan hubungan-hubungan antar anggota-anggota suatu kelompok. Manajer sebagai pimpinan organisasi untuk dapat menggerakkan bawahannya dengan baik harus mampu berkomunikasi, memberikan pertimbangan dan nasehat, berfikir kreatif, mengambil inisiatif, meningkatkan vitalitas serta memberikan stimulasi kepada bawahannya.

4. Controlling

⁸ Louis A. Allen, *Karya Management*, ter. J. M. A. Tuhi Meru (Pustaka Sarjana, 1966), 154

⁹ Al Quran 25. Al Furqan: 67

Pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki. Karenanya, ia harus melakukan kegiatan-kegiatan pemeriksaan, pengecekan, pencocokan, inspeksi, pengendalian. Bahkan bila perlu mengatur dan mencegah terhadap kemungkinan-kemungkinan adanya penyimpangan, penyelewengan, dengan langkah-langkah perbaikan atau penyempurnaan.

C. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

. Manajemen sumber daya manusia adalah *penarikan (recruitment), seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.*¹⁰

Kegiatan manajemen SDM merupakan bagian dari proses manajemen SDM yang paling sentral, dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Eksistensi manusia menentukan eksistensi organisasi. Bukan struktur organisasi semata-mata yang menentukan berhasilnya pencapaian organisasi melainkan juga mutu orang-orang yang ada dalam struktur itu.

C. I. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang, dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi itu. Terdapat 4 kegiatan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

1. Persediaan sumber daya manusia pada saat ini
2. Peramalan (prakiraan) penawaran dan permintaan sumber daya manusia
3. Rencana untuk menambah tenaga kerja yang bermutu
4. Berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem.

C. II. Permintaan Sumber Daya Manusia

Kebutuhan atau permintaan akan sumberdaya manusia oleh suatu organisasi merupakan *ramalan* kebutuhan organisasi untuk waktu yang akan datang. Ramalan kebutuhan memperhatikan kuantitas dan juga kualitas. Dalam meramalkan kebutuhan SDM yang akan

¹⁰ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*,. (Bandung: CV Mandar Maju. 2001). 6

datang perlu diperhitungkan faktor yang mempengaruhi perkembangan organisasi, baik faktor internal maupun internal.¹¹

Peramalan (*forcast*) kebutuhan akan sumber daya manusia secara logis dapat dibagi menjadi: (1) Ramalan permintaan sumber daya manusia; (2) Ramalan persediaan sumber daya manusia; (3) Perlakuan atas sumber daya manusia. Ramalan kebutuhan sumber daya manusia secara rinci dan skematis dapat dilihat pada bagan berikut:¹²

C. III. Sistem Penilaian Kerja dan Sistem Pemberian Kompensasi

a. Sistem Penilaian Kerja

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) dalam rangka pengembangan sumber daya manusia mempunyai arti yang penting. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang sebagai sumber daya manusia ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinan organisasi yang bersangkutan.

Dalam kehidupan suatu organisasi, ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia, yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja. Asumsi tersebut antara lain sebagai berikut:¹³

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangka kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal
2. Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik
3. Setiap orang ingin mengetahui dengan pasti tentang karier yang aka diraihya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan yang obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya
5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar
6. Setiap orang umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin

¹¹ *Ibid*, 12

¹² *Ibid*, 13-14

¹³ *Ibid*, 21-22

Berdasarkan asumsi tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah penting dalam suatu organisasi guna pengembangan sumber daya manusia. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan manajer dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kegiatan mereka.

Manfaat penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi antara lain sebagai berikut:¹⁴

1. Peningkatan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun pegawai memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka

2. Kesempatan kerja yang adil

Adanya penilaian kerja yang akurat, dapat menjamin pegawai untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

3. Kebutuhan pelatihan pengembangan

Melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi pegawai yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian kompensasi

Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus dan sebagainya.

5. Keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian prestasi kerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan pegawai yang berprestasi kurang baik

6. Kesalahan desain pekerjaan

Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya, hasil prestasi kerja dapat mendiagnosis kesalahan desain kerja.

7. Penyimpangan proses rekrutment dan seleksi

¹⁴ *Ibid*, 22-23

Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi pegawai yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi pegawai baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

b. Sistem Pemberian Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Dalam suatu organisasi kompensasi merupakan masalah yang sangat kompleks, namun penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Pemberian kompensasi kepada pegawai harus mempunyai dasar yang rasional, namun demikian, faktor emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan.

Adapun tujuan sistem kompensasi yang baik, antara lain sebagai berikut:¹⁵

1. Menghargai prestasi kerja

Pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para pegawainya. Hal tersebut saelanjutnya akan mendorong kinerja pegawai sesuai dengan yang diinginkan organisasi

2. Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik, akan menjamin adanya keadilan di antara pegawai dalam organisasi. Masing-masing pegawai akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasinya.

3. Mempertahankan pegawai

Dengan sistem kompensasi yang baik, para pegawai akan lebih betah atau bertahan bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya pegawai dari organisasi untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

4. Memperoleh pegawai yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon pegawai. Dengan banyaknya pelamar atau calon pegawai, maka peluang untuk memilih pegawai yang bermutu akan lebih banyak

¹⁵ *Ibid*, 24-25

5. Pengendalian biaya

Dengan sistem pemberian yang baik, akan mengurangi seringnya pelaksanaan rekrutmen, sebagai akibat dari makin seringnya pegawai yang keluar mencari pekerjaan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon pegawai baru.

6. Memenuhi peraturan

Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan suatu tuntutan. Suatu organisasi yang baik dituntut untuk memiliki sistem administrasi kompensasi yang baik.

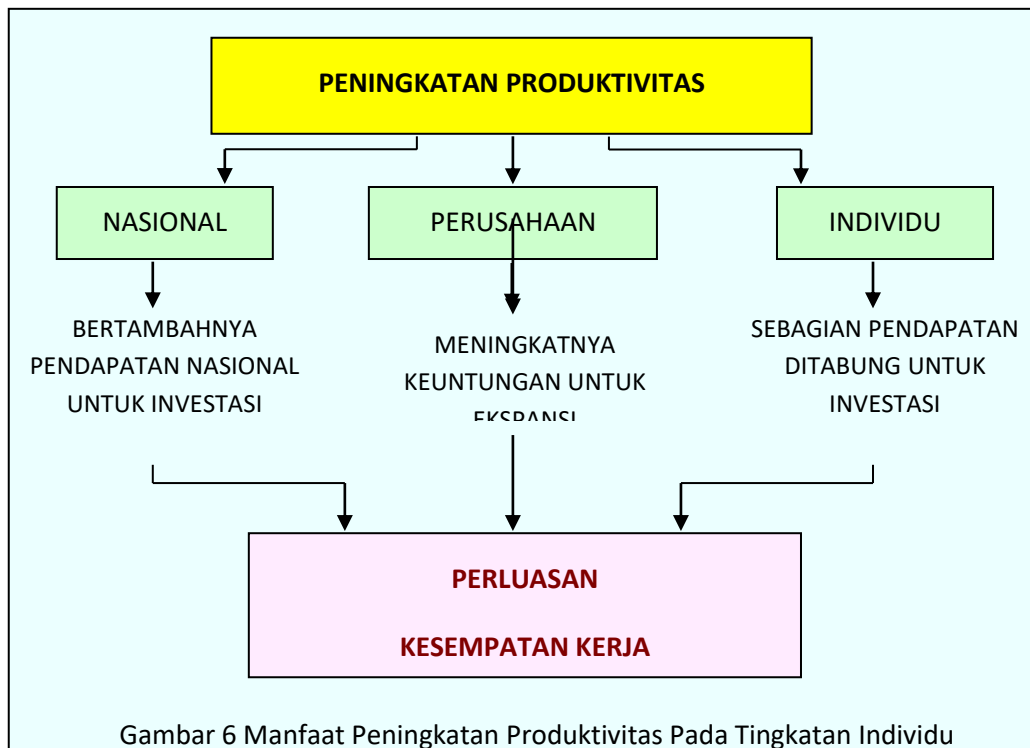
D. PRODUKTIVITAS

Terdapat empat tingkatan produktivitas, yaitu tingkatan nasional, industri, perusahaan dan tingkatan perseorangan. Peningkatan produktivitas pada tingkat perseorangan akan membawa kita pada produktivitas di tingkatan perusahaan yang selanjutnya akan membawa kepada peningkatan produktivitas di tingkat industri dan akhirnya keseluruhan usaha ini akan mengarahkan kita kepada pertumbuhan produktivitas di tingkat nasional.¹⁶

Apabila ditelaah lebih lanjut, terdapat korelasi antara peningkatan produktivitas dengan perluasan kesempatan kerja walaupun perluasan kesempatan kerja tersebut mungkin akan terjadi pada jangka panjang. Secara skematis, manfaat peningkatan produktivitas pada tingkat individu digambarkan sebagaimana pada bagan berikut:¹⁷

¹⁶ Joseph M. Putti, *Memahami Produktivitas*, (Binarupa Aksara, 1985),16-17

¹⁷ *Ibid*, 60-61



D. I. Pengertian Produktivitas

Produktivitas secara umum didefinisikan sebagai *perbandingan antara besarnya keluaran dengan besarnya masukan*¹⁸. Dengan demikian hal ini menjelaskan kepada kita kuantitas keluaran yang dapat dihasilkan dari sejumlah masukan tertentu.

D. II. Mengukur Produktivitas Perusahaan

Mengukur produktivitas yang akurat bisa kompleks. Dua pendekatan pengukuran produktivitas adalah produktivitas faktor total dan produktivitas parsial.¹⁹

Namun seringkali, manajemen ingin mengetahui produktivitas yang berhubungan dengan input-input tertentu. *Produktivitas parsial (parsial productivity)* adalah rasio output total terhadap suatu kategori input penting. Sebagai contoh, banyak organisasi tertarik mengetahui produktivitas tenaga kerja yang diukur sebagai berikut:²⁰

¹⁸ Joseph M. Putti, *Memahami Produktivitas*, (Bandung: Binarupa Aksara, 1985), 7

¹⁹ Richard L. Daft, *Manajemen*, ter. Emil Salim dan Iman Karmawan (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2003), 331

²⁰ Richard L. Daft, *Manajemen*, ter. Emil Salim dan Iman Karmawan (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2003), 331

Mengaplikasikan formula ini untuk tenaga kerja, modal, atau bahan baku, akan menyediakan informasi apakah telah terjadi perbaikan produktivitas dalam tiap elemen.

C. III. Mengukur Produktivitas Perorangan

Menghitung produktivitas perorangan juga masih menggunakan perumusan dasar yang sama, yakni rasio perbandingan keluaran dengan masukan. Berikut ini contoh penghitungan produktivitas seorang dokter di sebuah rumah sakit pada tahun 1984.²¹

$$\begin{aligned} & \text{Keluaran (jumlah pasien yang dilayani)} \\ \text{Produktivitas dokter} &= \frac{\text{Keluaran (jumlah pasien yang dilayani)}}{\text{Masukan (jumlah jam yang digunakan)}} \\ & \text{dalam setahun (1984)} \\ & \frac{1500 \text{ pasien}}{1000 \text{ jam}} \\ &= \frac{1500}{1000} = 1.5 \text{ pasien per jam} \end{aligned}$$

Dengan cara yang sama, kita bisa menghitung kuantitas tingkat produktivitas karyawan di bidang lainnya. Misalnya, untuk tenaga pelayan restoran bisa dihitung dengan menghitung jumlah pelanggan yang dilayani, para petugas pelayanan bank dihitung dengan jumlah nasabah yang dilayani, atau buruh perakitan lini dihitung dari produk yang dihasilkan.

Namun, penilaian ini adalah sebatas penilaian secara kuantitas, tidak termasuk aspek kualitas. Penilaian hasil dari aspek kualitas juga perlu diperhatikan. Misalnya, untuk pelayan restoran perlu dihitung jumlah kekeliruan pelayanan, jumlah kerusakan piring, dan juga kepuasan pelanggan. Buruh perakitan lini perlu pula dihitung jumlah bahan-bahan yang terbuang, angka penolakan dan lain-lain. Jadi penilaian produktivitas kerja sebaiknya tidak terpaku saja pada penilaian kuantitas, aspek kualitas juga wajib menjadi perhatian.

Ada kalanya, jenis pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan tidak hanya satu macam. Misalnya, para guru dan karyawan. Pekerjaan para guru tidak bisa dihitung hanya dengan jumlah siswa yang diajar atau jumlah kelas yang diajar. Pekerjaan mereka tidak hanya

²¹ Joseph M. Putti, *Memahami Produktivitas*, (Bandung: Binarupa Aksara, 1985), 42

mengajar, namun juga masalah penilaian hasil belajar, kegiatan kesiswaan, manajemen kelas, evaluasi dan perencanaan pembelajaran, dan lain-lain. Karena yang jasa dikeluarkan oleh para guru bukanlah suatu yang utuh, maka analisisnya berdasarkan pada kegiatan terpola yang dilakukan setiap hari, setiap minggu, setiap bulan, setiap, setiap semester, setiap tahun, dan pekerjaan insidental. Maka perumusan yang dipakai adalah:²²

Produktivitas kerja ini dinyatakan dalam bentuk prosentase, yang artinya hasil perumusan ini menyatakan berapa persen seorang guru atau karyawan memanfaatkan waktu kerja mereka.

Berikut ini adalah contoh analisa data seorang pegawai di organisasi "X".²³

TABEL JAM KERJA KANTOR "X"

Misalnya jam kerja kantor ditetapkan sebagai berikut:

Hari Senin	:	7.30 – 14.00	=	6,5 jam
Hari Selasa	:	7.30 – 14.00	=	6,5 jam
Hari Rabu	:	7.30 – 14.00	=	6,5 jam
Hari Kamis	:	7.30 – 14.00	=	6,5 jam
Hari Jum'at	:	7.30 – 11.00	=	3,5 jam
Hari Sabtu	:	7.30 – 13.00	=	<u>5,5 jam</u>
Jam kerja 1 minggu			=	35 jam

Jam kerja 1 hari rata-rata (**Standar jam kerja**) = 35 jam : 6 = 5,8 jam

1 minggu = **6** hari kerja 1 bulan = **25** hari kerja

1 triwulan = **75** hari kerja 1 tahun = **300** hari kerja

Dari formulir diperoleh data:

- untuk formulir harian = 3 jam = 180 menit

²² Ibnu Syamsi, *Sistem dan Prosedur Kerja*, (Jakarta.: Bumi Aksara. 1994). 69

²³ *Ibid*, 75.

- untuk formulir mingguan = 5 jam = 300 menit : **6** = 50 menit
- untuk formulir bulanan = 12,5 jam = 750 menit : **25** = 30 menit
- untuk formulir triwulanan = 50 jam = 3.000 menit : **75** = 40 menit
- untuk formulir tahunan = 50 jam = 3.000 menit : **300** = 10 menit
- untuk formulir insidental = 5 jam = 3.000 menit : **300** = 1 menit

Efektifitas jam kerja = 311 menit

= 5,18 jam

Efektifitas jam kerja

Jadi **Produktifitas Kerja** = _____ X 100 %

Standar jam kerja

5,18 jam

= _____ X 100 % = 89,3%

5,8 jam

STANDAR PRODUKTIVITAS

Standar yang dipakai dalam studi ini untuk menyatakan batas minimal adalah 80%. Produktivitas dikatakan baik minimal dengan kondisi 80%, karena kita tidak mungkin bekerja nonstop dari jam ke jam.²⁴

Analisa produktivitas dengan dengan rumusan di atas adalah analisa dari segi kuantitas, belumlah mencakup segi kualitas. Kualitas produktivitas kerja guru perlu dilihat dari aspek-aspek lainnya. Misalnya, kecakapan mengajar, motivasi kerja, kreasi, inovasi, keberhasilan belajar siswa, keberhasilan motivasi siswa, kepercayaan berbagai pihak, dan sebagainya.

²⁴ *Ibid*, 67

C. IV. Produktivitas Pendidikan

Produktivitas pendidikan berbeda dengan hasil produksi benda dan jasa lain yang bisa diukur. Produktivitas pendidikan berkaitan dengan bagaimana menghasilkan keluaran atau lulusan pendidikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sehingga diperoleh lulusan berkualitas sesuai dengan kebutuhan.

Produktivitas pendidikan menurut Allan Thomas mencakup 3 fungsi:²⁵

1. *The administration production function*

Yaitu fungsi manajerial yang berkaitan dengan berbagai pelayanan untuk kebutuhan siswa dan guru. Masukan diidentifikasi diantaranya adalah adanya perlengkapan mengajar, ruangan, buku dan kualitas pengajar yang memungkinkan tercapainya pelaksanaan pendidikan dengan baik. Sedangkan keluarannya antara lain adalah lama tahun dan jam belajar siswa.

2. *The psychological production function*

Yaitu fungsi *behavioral* yang keluarannya merujuk kepada fungsi pelayanan yang dapat merubah perilaku siswa dalam kemampuan kognitif, ketrampilan dan sikap. Masukannya antara lain: waktu mengajar, mutu mengajar, sikap dan kecakapan guru serta fasilitas.

3. *The economist's production function*

Yaitu fungsi ekonomi yang keluarannya diidentifikasi sebagai lulusan yang mempunyai kompetensi tinggi, sehingga apabila bekerja dapat memperoleh penghasilan tinggi melebihi biaya pendidikan yang telah dikeluarkan selama pendidikan, termasuk gaji guru.

D. V. USAHA PENINGKATAN PRODUKTIVITAS

Dalam banyak organisasi, proses untuk menciptakan kesadaran akan produktivitas dan usaha menerapkannya ini bisa menjadi lebih sulit dicapai, karena hal ini kurang mendapatkan dukungan yang benar-benar kuat dari para manajer puncaknya. Sementara para manajer puncak itu hanya bersifat membual saja terhadap program-program peningkatan produktivitas, atau apabila mereka itu melakukannya hanya semata-mata untuk memberikan kesan yang baik dalam hubungan masyarakatnya saja, maka keseluruhan program ini akan

²⁵ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. (Bandung: CV Mandar Maju. 2001). 62

hancur berantakan.²⁶ Jadi jalan menuju produktivitas yang lebih tinggi harus dimulai dari kantor Pimpinan Eksekutif. Para karyawan itu akan segera memberikan respon seandainya mereka melihat dengan mata kepala mereka sendiri bahwa pihak manajemen juga mempraktekkan apa yang didambakan meeka selama ini.

Perbaikan produktivitas haruslah direncanakan. Agak sering terjadi bahwa rencana tersebut gagal karena tidak diterjemahkan kepada pedoman-pedoman praktis bagi yang-orang yang menerapkan. Langkah-langkah berikut merupakan tahapan tindakan yang harus kita pertimbangkan dalam rancangan suatu rencana peningkatan produktivitas yang komprehensif dan terintegrasi dengan baik: ²⁷

1. Analisis Situasi

Langkah pertama dalam setiap ancangan terencana untuk peningkatan produktivitas adalah melakukan suatu analisa situasi yang cukup mendalam. Faktor-faktor penyebab rendahnya tingkat produktivitas harus diteliti. Faktor-faktor umum yang biasanya menjadi penyebab:

- a. Rendahnya tingkat motivasi kerja karyawan :
 - upah yang lebih yang kecil dibandingkan perusahaan tetangga sekitar
 - kurangnya penghargaan, tantangan, dan peluang untuk berkembang
- b. Kehilangan pelanggan setia karena kesalahan kerja atau keterlambatan pengiriman.
- c. Meningkatnya biaya-biaya manufaktur dan pemasaran.
- d. Memboroskan berbagai sumber daya seperti bahan-bahan, waktu, tenaga kerja, dan keuangan.
- e. Pemberian penghargaan karyawan yang tidak selaras dengan peningkatan produktivitas kerjanya.
- f. Konflik-konflik yang tak terpecahkan juga akan melahirkan rendahnya mental kerja dan frustrasi

²⁶ Joseph M. Putti, *Memahami Produktivitas*, (Bandung: Binarupa Aksara, 1985), 29

²⁷ *Ibid*, 53-78

- g. Rancangan lingkungan kerja yang tidak praktis, tidak menyenangkan dan kurang pencahayaan, sehingga karyawan seringkali bosan dan lebih mudah lelah.
- h. Kegagalan organisasi untuk menyesuaikan dengan tingkat perkembangan dan kemajuan industri.

2. Merancang program peningkatan produktivitas

Perancangan program peningkatan produktivitas melalui proses yang meliputi:

a. Penetapan sasaran

Para perancang harus mempertimbangkan suatu program peningkatan produktivitas yang spesifik. Bila struktur program peningkatan produktivitas sudah disiapkan, maka sasarannya harus kita tetapkan pula. Tanpa adanya sasaran maka pengukuran hasilnya akan mengalami kesulitan. Penetapan sasaran perlu melibatkan semua orang dalam menetapkan sasaran tingkat unit, seksi, departemen ataupun tingkat divisi. Sehingga hal itu akan dapat meningkatkan keterikatan mereka terhadap upaya-upaya peningkatan produktivitas.

Usaha perancangan bisa dari atas ke bawah maupun sebaliknya. Menggunakan ancangan dari atas ke bawah, komite produktivitas menetapkan sasaran yang selanjutnya diuraikan dan ditugaskan kepada berbagai komite di seluruh organisasi. Ancangan dari bawah ke atas diperlukan untuk mendapat umpan balik. Berbagai komite dari macam-macam tingkat bisa memberikan informasi vital kepada tingkat komite puncak.

b. Mencari gagasan alternatif pemecahan

Setelah alternatif pemecahan sudah teridentifikasi, selanjutnya kita mengevaluasi dalam segi seberapa besar biaya untuk pelaksanaan masing-masing alternatif tersebut dan juga seberapa besar masing-masing alternatif tersebut dapat memberikan hasil yang lebih baik lagi. Kemudian dengan mengacu kepada kondisi pembatas dalam segi anggaran dan waktu, maka alternatif yang paling cocoklah yang harus kita pilih.

c. Menyusun program/proyek-proyek penerapan

Program pelaksanaan itu harus mencakup metode, isi materi pelatihan, biaya dan berbagai rincian lain. Program-program produktivitas tersebut dapat dikelompokkan menjadi: (1) kerjasama kelompok; (2) metode-metode; (3) mekanisasi dan komputerisasi; (4) berbagai insentif; (5) pelatihan dan pendidikan.

3. Menciptakan kesadaran akan produktivitas

Kesadaran akan kebutuhan dan arti penting dari peningkatan produktivitas harus dapat diciptakan diantara para karyawan pada semua tingkat. Memaksakan suatu program biasanya akan selalu menimbulkan gejala penolakan. Pada tahapan ini informasi mewnyeluruh tentang program peningkatan produktivitas harus dikomunikasikan.

Beberapa tindakan spesifik ini antara lain:

- a. Menyiapkan informasi menyeluruh tentang program-program peningkatan produktivitas yang akan dilakukan organisasi
- b. Menyiapkan saluran-saluran untuk penyampaian umpan balik dan menghilangkan berbagai kemungkinan kesalahan dalam pemberian informasi, adanya kecurigaan dan perasaan-perasaan negatif diantara para karyawan
- c. Memilih berbagai media untuk menciptakan kesadaran dan umpan balik. Misalnya, surat-surat pemberitahuan, poster, medali-medali, baju-baju kaos, pajangan, slogan, rapat-rapat dan lain-lain.
- d. Ciptakan kesan yang sungguh-sungguh melalui komunikasi dan berbagai tindakan nyata yang menunjukkan bahwa ini bukan hanya isapan jempol belaka.

4. Menerapkan program

Apabila memungkinkan, percobaan program dalam gugus skala kecil untuk menjajagi kesulitan-kesulitan yang mungkin timbul. Jika terbukti berhasil, maka jumlah gugus itu selanjutnya dapat ditingkatkan lagi. Pada tahap-tahap awal ini usaha pemantauan yang hati-hati adalah sangat penting, khususnya untuk mengidentifikasi dan membenahi beberapa kesulitan praktis yang timbul. Program ini juga sebaiknya diterapkan dengan suatu cara sistematis dan dilaksanakan secara bertahap menggunakan batasan waktu untuk setiap tahapannya.

5. Mengevaluasi program.

Masalah evaluasi berkaitan dengann proses analisis dari rasio-rasio produktivitas dan data, dan membandingkan dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan ataupun hasil kerja pada periode-periode sebelumnya.

Dalam beberapa kasus, evaluasi tidak hanya dengan evaluasi final, pengawasan periodis juga dapat dilakukan. Pengawasan ini dilakukan untuk dapat memastikan bahwa

perkembangan kegiatan tersebut berada pada jalur yang tepat. Atau apabila tidak, kita dapat menemukan perubahan-perubahan yang perlu kita lakukan. Koreksi dari penyimpangan-penyimpang ini sangat efektif diperlukan apabila kita ingin mencapai hasil yang terbaik dengan penggunaan sumber daya seminimal mungkin. Usaha pemantauan, meneliti ulang dan mengevaluasi harus seyogyanya menjadi bagian dalam suatu sistem pelaporan normal.

E. EFFICIENCY ANALYSIS (PENYEMPURNAAN ORGANISASI DAN METODE)

Penyempurnaan organisasi dan metode (yang kadang-kadang disebut juga *efficiency engineering* atau *efficiency analysis*) adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan suatu organisasi dengan bantuan para ahli efisiensi secara terus-menerus agar pencapaian tujuan organisasi itu berlangsung secara efisien dengan menghindari pemborosan apapun dan tatakarya yang berbelit-belit. Rangkaian kegiatan tersebut dimaksudkan untuk mengusahakan antara lain:²⁸

1. Tercapainya tujuan organisasi atau terlaksananya pelbagai program dengan sebaik-baiknya.
2. Terpeliharanya struktur organisasi dan pola-pola hubungan kerja yang sederhana, jelas dan rasional yang disusun berdasarkan kebutuhan yang nyata
3. Terpeliharanya koordinasi (termasuk integrasi dan sinkronisasi) dari kegiatan-kegiatan organisasi itu, baik yang beraspek personal, finansial maupun material.
4. Terbina tatahubungan, tatakarya dan prosedur apapun yang sederhana, praktis, dan tidak berbelit-belit.
5. Terjaminnya penerapan dari asas-asas tataruang yang baik, penggunaan peralatan dan waktu serta segi-segi lainnya dari administrasi perkantoran dengan setepat-tepatnya.
6. Terlaksananya segenap kegiatan peningkatan efisiensi pada segala bidang kerja dengan sepenuhnya

periodik dilakukan penyelidikan organisasi dilingkungan instansi atau badan usaha apapun²⁹.

Tatacara, langkah dan alat yang dapat digunakan untuk survey meliputi:³⁰

²⁸ The Liang Gie, "Tatakarya Penyempurnaan Organisasi dan Metode," dalam *Unsur-Unsur Administrasi*, (Yogyakarta: Karya Kencana, 1979). 235

²⁹ *Idem*

1. Surat isian (kuesioner)
Ini adalah daftar yang memuat sejumlah pertanyaan secara urut untuk dijawab secara tertulis oleh seorang atau sekelompok pegawai/pejabat yang dituju
2. Wawancara
Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan keterangan dengan jalan mengadakan pembicaraan dengan para pegawai yang diharapkan dapat memberikan sesuatu informasi yang diperlukan
3. Penilaian personalia
4. Analisa terhadap beban kerja
 - a. Pekerjaan rutin/harian
 - b. Pekerjaan musiman (menumpuk pada waktu-waktu tertentu)
 - c. Perincian aktiva satuan organisasi
 - d. Daftar tugas pegawai
 - e. Distribusi kerja
5. Pembuatan bagan-bagan, misalnya:
 - bagan distribusi kerja
 - bagan organisasi (struktural/fungsional/jabatan/kepegang-katan)
 - bagan proses/arus kerja/rangkaian kegiatan
6. Pemeriksaan tempat kerja
7. Pengamatan terhadap pegawai yang sedang bekerja
8. Penghitungan kerja
Kegiatan mengukur dan menetapkan volume pekerjaan yang ada seperti misalnya banyaknya hubungan telepon, jumlah surat yang diterima/dikirim atau frekwensi tugas keluar kota dari para pejabat

E. WORK SIMPLIFICATION (PENYEDERHANAAN KERJA)

³⁰ *Ibid*, 236

Yang dimaksud dengan penyederhanaan kerja adalah segenap aktivitas memperbaiki pelaksanaan setiap kerja apapun dengan maksud untuk senantiasa menemukan cara bekerja yang lebih sempurna agar menghemat pikiran, tenaga, waktu, ruang dan benda.³¹

Tujuan penyederhanaan kerja adalah bagaimana cara memperbaiki dan menyempurnakan cara kerja sehingga pokok-pokok yang harus dikerjakan itu terpenuhi dengan seefisien mungkin. Berdasarkan tujuan tersebut, maka penyederhanaan tidak selalu berarti mempercepat waktu penyelesaian pekerjaan, meskipun kalau pekerjaan itu selesai lebih cepat itu juga akan lebih baik. Meskipun tidak harus lebih cepat dari cara yang lama, tetapi yang esensial adalah bagaimana cara kerja yang lebih baik dan lebih efisien.³² Cara kerja yang sudah ada itu perlu diadakan: penghapusan; dikombinasikan; diatur kembali; atau disederhanakan agar dapat sesuai dengan situasi dan kondisi saat ini dengan cara kerja yang lebih efisien.

Simpulan

1. Manajemen produktivitas adalah sebagai hasil yang didapat dari produksi yang menggunakan satu atau lebih faktor produksi, produktivitas biasanya dihitung sebagai indeks dan rasio antara output dengan input.
2. “Manajemen” adalah inti dari “administrasi”, dan “manajemen” itu sendiri berintikan “leadership” dimana “organisasi” merupakan wadah/sarananya.
3. Kualitas produktivitas kerja guru perlu dilihat dari aspek-aspek lainnya. Misalnya, kecakapan mengajar, motivasi kerja, kreasi, inovasi, keberhasilan belajar siswa, keberhasilan motivasi siswa, kepercayaan berbagai pihak, dan sebagainya.
4. Cara kerja yang sudah ada itu perlu diadakan: penghapusan; dikombinasikan; diatur kembali; atau disederhanakan agar dapat sesuai dengan situasi dan kondisi saat ini dengan cara kerja yang lebih efisien.

³¹ BPA UGM—Departemen P dan K Jakarta, *Pokok-pokok Pikiran dalam Menyusun Konsep Pedoman Umum Administrasi*, (Jakarta: 1973). 479

³² Ibnu Syamsi, *Sistem dan Prosedur Kerja*, (Jakarta.: Bumi Aksara. 1994). 50

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Louis A. Tanpa Tahun. *Karya Management*, Diterjemahkan oleh J. M. A. Tuhu Meru. 1966. Jakarta: Pustaka Sarjana.
- BPA UGM—Departemen P dan K. 1973. *Pokok-pokok Pikiran dalam Menyusun Konsep Pedoman Umum Administrasi*. Jakarta
- Daft, Richard L, Tanpa Tahun. *Manajemen*, ed. 5, jilid 2, Diterjemahkan oleh Emil Salim, Iman Karmawan, Editor oleh Chandra Kristiaji. 2003. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Engkoswara. 1984. *Menata Peningkatan Kualitas Manusia Indonesia Tinggal Landas*. Bandung. IKIP Bandung.
- Gie, The Liang. 1979. "Tatakerja Penyempurnaan Organisasi dan Metode" dalam *Unsur-unsur Administrasi*. Yogyakarta: Karya Kencana.
- Martoyo, Susilo. 1988. *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*, Yogyakarta: BPF E Yogyakarta.
- Putti, Joseph M. 1985. *Memahami Produktivitas*. Bandung: Binarupa Aksara.
- Saragih, M.H. 1982. *Azas-azas Organisasi dan Management*. Bandung: Tarsito.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: CV Mandar Maju
- Syamsi, Ibnu. 1994. *Sistem dan Prosedur Kerja*, Jakarta: Bumi Aksara.