

PENGARUH MOTIVASI DAN EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS

Sri Sarjana

SMK Negeri 1 Cikarang Barat
Jl. Teuku Umar no. 1 Cikarang Barat, Bekasi
email: srisarjana@gmail.com

Abstract: The objective of this research is to know the effect of motivation and leadership effectiveness to productivity at vocational school in the subdistrict of West Cikarang Bekasi district. The research was conducted using survey method with path analysis technique. Research samples were selected as much as 74 teachers using simple random sampling technique. The data obtained through questionnaires and analyzed using path analysis techniques. Based on this research of data obtained the following conclusions: First, the motivation have positive direct effect to productivity. That is, improvement of motivation will lead to increased productivity. Second, the leadership effectiveness have positive direct effect to productivity. That is, improvement of leadership effectiveness will lead to increased productivity. Third, motivation have positive direct effect to the leadership effectiveness. The productivity can be improved by increasing motivation and leadership effectiveness.

Keywords: productivity, motivation, leadership effectiveness

PENDAHULUAN

Harapan masyarakat terhadap pendidikan di SMK menuntut upaya peningkatan mutu dari berbagai aspek. Peningkatan mutu SMK bukan hanya menambah fasilitas pendidikan secara kuantitatif, melainkan juga keseluruhan komponen secara kualitatif termasuk peningkatan kualitas guru. Guru sebagai sumber daya manusia yang ada di sekolah mempunyai peran yang sangat menentukan serta menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan pendidikan. Agar proses pendidikan berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan tujuan, harus tersedia guru yang profesional, berkualitas, serta produktif sesuai dengan kebutuhan baik jumlah, kualifikasi maupun spesialisasinya.

Guru yang produktif artinya guru yang melahirkan ide-ide cemerlang guna perbaikan dan kemajuan sekolah khususnya dalam pembelajaran di sekolah. Guru yang

produktif adalah guru yang mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Guru yang produktif sangat dibutuhkan untuk meningkatkan mutu proses pendidikan di sekolah. Tanpa guru atau pendidik yang produktif, program pendidikan yang dirancang secara sistematis sulit untuk mendapatkan hasil maksimal.

Kualitas pendidikan tidak hanya bergantung pada konsep program yang sistematis tetapi juga tergantung pada kualitas guru yang ada pada sekolah. Terkait keberadaan guru pada SMK, terdapat sejumlah permasalahan antara lain: (1) jumlah guru SMK saat ini dirasakan masih kurang. SMK membutuhkan guru yang langsung berhubungan dengan dunia kerja, namun saat ini masih jauh dari mencukupi. (2) masih ada guru SMK belum memenuhi kualifikasi akademik S1 atau D-IV.

Kondisi yang dikemukakan di atas dapat memberikan dampak terhadap rendahnya produktivitas guru SMK. Hal ini dirasakan juga di SMK Negeri di Kecamatan Cikarang Barat antara lain: (1) masih banyak guru yang melaksanakan pembelajaran tanpa persiapan dan perencanaan yang baik. Sebagian guru mengabaikan tugas dalam membuat program pembelajaran; (2) ada kecenderungan guru mengabaikan tugas dalam memberikan bimbingan terhadap siswa guna mengatasi kesulitan dalam belajarnya. Kegiatan guru lebih difokuskan pada transfer ilmu pengetahuan dibandingkan membimbing siswa maupun memotivasi siswa; (3) seringkali guru tidak mampu menuntaskan keseluruhan materi pembelajarannya; (4) guru kurang kreatif dan inovatif dalam menerapkan metode pembelajaran di kelas sehingga terkesan monoton dan membosankan. Padahal variasi metode pembelajaran sangat dibutuhkan siswa guna meningkatkan minat dan perhatian siswa selama proses pembelajaran, misalnya dengan memanfaatkan media elektronika dan alat peraga.

Terkait dengan persoalan tersebut di atas, diperlukan upaya yang dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja guru antara lain dengan adanya bimbingan kepala sekolah yang berperan sebagai pemimpin bagi guru di sekolah. Kepala sekolah diharapkan dapat mendorong motivasi serta iklim kerja yang kondusif sehingga guru mampu menunjukkan peningkatan produktivitas yang tinggi. Di samping itu, melalui perannya sebagai supervisor, kepala sekolah diharapkan dapat berupaya meningkatkan kemampuan dan kompetensi guru dalam melaksanakan tugas sebagai seorang pendidik.

Selain memerlukan peran aktif kepala sekolah, guru juga perlu memiliki motivasi yang tinggi sehingga tingkat produktivitas guru dapat meningkat. Untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, guru

diharapkan menguasai kompetensinya, sehingga motivasi dan kompetensi guru menjadi faktor yang sangat penting dan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas guru.

Uraian di atas menunjukkan bahwa produktivitas guru di sekolah dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Pemahaman dan perbaikan terhadap faktor-faktor tersebut dapat dijadikan landasan untuk meningkatkan produktivitas guru. Atas dasar itu perlu dikaji faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas guru. Pada tahap selanjutnya diharapkan dapat dikembangkan upaya peningkatan produktivitas guru untuk meningkatkan mutu pendidikan di lingkungan sekolah.

Bertitik tolak dari permasalahan di atas, rendahnya produktivitas guru dapat disebabkan oleh faktor-faktor individu yang bersumber dari diri sendiri serta faktor lingkungan yang bersumber dari organisasi dimana guru bekerja. Kompetensi profesional, motivasi, kepuasan kerja dan komitmen terhadap profesi merupakan faktor individu yang dapat mempengaruhi produktivitas guru. Pada sisi lain terdapat faktor lingkungan seperti iklim organisasi, budaya organisasi, supervisi, efektivitas kepemimpinan, serta penghargaan yang dapat mempengaruhi produktivitas guru. Penelitian ini dibatasi untuk mengkaji pengaruh motivasi dan efektivitas kepemimpinan terhadap produktivitas guru.

Fokus permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: (1) Apakah motivasi berpengaruh langsung terhadap produktivitas?; (2) Apakah motivasi berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan?; (3) Apakah efektivitas kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap produktivitas?

Adapun tujuan penelitian ini adalah: (1) untuk menggali berbagai unsur yang berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas guru di sekolah khususnya terkait dengan motivasi dan efektivitas kepemimpinan; (2) untuk mengembangkan wawasan keilmuan khususnya dalam bidang manajemen pendidikan di lingkungan sekolah.

Pengertian produktivitas menurut Chatterjee (2005) adalah pengurangan pemborosan sumber daya seperti tenaga kerja, mesin, bahan, tenaga, ruang, waktu, modal. Produktivitas juga dapat didefinisikan sebagai usaha manusia untuk menghasilkan lebih banyak input sedangkan sumber daya lebih sedikit sehingga produk dapat dibeli sejumlah orang dengan harga terjangkau. Produktivitas menggambarkan pengembangan sikap dan dorongan yang konstan untuk menemukan cara yang lebih baik, lebih murah, mudah, cepat, dan aman untuk melakukan pekerjaan, pembuatan produk ataupun memberikan layanan. Produktivitas bertujuan untuk memanfaatkan secara maksimum sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa sebanyak mungkin, dari jenis yang paling diinginkan oleh konsumen pada biaya yang serendah mungkin. Produktivitas merujuk pada proses bekerja secara efisien sehingga tidak melelahkan untuk pekerja melalui proses perbaikan dalam tata letak tempat kerja dan pekerjaan, kondisi kerja yang lebih baik dan penyederhanaan proses kerja.

Produktivitas menurut Prokopenko (1992), adalah hubungan antara output yang dihasilkan oleh sistem produksi atau jasa dengan input yang diberikan untuk membuat output. Dengan demikian, produktivitas didefinisikan sebagai efisiensi penggunaan sumber daya, tenaga kerja, modal, tanah, bahan, energi, informasi, dalam menghasilkan barang dan jasa. Produktivitas juga didefinisikan hubungan antara hasil dan waktu yang dibutuhkan untuk mencapainya.

Semakin sedikit waktu yang diambil untuk mencapai waktu yang diinginkan maka akan semakin produktif suatu sistem tersebut.

Sedangkan Trivedi (2002) produktivitas didefinisikan rasio output dan input, antara apa yang dihasilkan dan apa yang dibutuhkan untuk memproduksinya. Ukuran seberapa baik sumber daya yang dibawa bersama dalam organisasi dan digunakan untuk menyelesaikan suatu hasil tertentu.

Berman (2007) produktivitas merupakan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil. Efektivitas didefinisikan sebagai tingkat hasil, misalnya jumlah penangkapan yang dilakukan oleh petugas polisi, jumlah klien yang mencari pekerjaan setelah berkonsultasi dengan pekerja sosial, atau jumlah uang yang diperoleh melalui acara pengumpulan dana. Efisiensi didefinisikan sebagai rasio hasil terhadap input. Hal ini menggambarkan biaya setiap kegiatan untuk mencapai hasil yang diberikan, misalnya jumlah klien yang berkonsultasi setiap konselor atau jumlah siswa yang lulus dari tiap pengajar. Efisiensi merupakan rasio sumber daya yang digunakan (input) untuk keberhasilan (output).

Menurut Furnham (2003), produktivitas dapat dilihat berdasarkan kuantitas yaitu seberapa banyak yang dihasilkan. Hal ini dapat dihitung dalam berbagai cara yang mengacu pada keutuhan atau suatu bagian tertentu. Hal ini dapat dihitung dalam bentuk uang. Produktivitas berdasarkan kualitas dilihat berdasarkan kesempurnaan barang/jasa yang dihasilkan. Hal ini lebih sulit dihitung dan berpengaruh terhadap selera individu. Produktivitas dapat pula diukur berdasarkan kegagalan yaitu jumlah produk yang ditolak. Pengukuran tersebut merupakan cara negatif dalam mengukur produktivitas.

Berdasarkan konsep produktivitas yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan

bahwa produktivitas adalah hasil yang dicapai dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan indikator: efektif mencapai tujuan, efisien memanfaatkan sumber daya, dapat memanfaatkan waktu secara optimal, kesesuaian menggunakan metode kerja dan dapat meningkatkan hasil kerja.

Motivasi menurut Currie (2004) adalah kemauan seseorang untuk melakukan upaya terbaik dalam mencapai tujuan yang dapat memenuhi kebutuhan individu. Oleh karena itu, motivasi kerja merupakan kemauan menerapkan upaya-upaya tersebut ke arah pencapaian tujuan organisasi, juga pada waktu yang sama, kebutuhan individu dapat terpenuhi.

Thompson (1996) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan yang kompleks, dorongan, kebutuhan, kondisi ketegangan, atau mekanisme lain yang memulai dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan ke arah pencapaian tujuan individu. Motivasi diperlukan untuk memulai serta memelihara agar seseorang mempertahankan perilaku dalam mencapai tujuan tertentu. Dengan adanya motivasi, seseorang memiliki dorongan untuk mencapai tujuan individu dan organisasi.

Sedangkan Luthan (2008) menjelaskan motivasi merupakan proses yang diawali oleh pandangan psikologis yang dapat menggerakkan perilaku atau dorongan untuk mencapai suatu tujuan dan insentif. Aspek penting dalam memahami proses motivasi tergantung pada pengertian serta hubungan antara kebutuhan, dorongan dan insentif. Terkait dengan tujuan individu, teori "need hierarchy" yang dikemukakan Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia yang ingin dipenuhi sebagai kunci dalam membangkitkan motivasi yaitu sebagai berikut: (1) kebutuhan fisiologis yaitu tingkat kebutuhan yang paling dasar dalam hirarki, umumnya sesuai dengan kebutuhan primer atau dasar. Kebutuhan akan makanan,

minuman, tidur, dan seks adalah beberapa contoh kebutuhan dasar manusia. Sekali kebutuhan dasar ini terpenuhi maka mereka tidak lagi memotivasi, (2) kebutuhan keselamatan. Kebutuhan tingkat kedua setara dengan kebutuhan akan perlindungan. Maslow menekankan keamanan emosional serta fisik. Seluruh organisme berusaha mencari rasa aman. Namun, seperti kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan setelah puas, maka tidak lagi memotivasi, (3) kebutuhan cinta. Kebutuhan menengah, tingkat kebutuhan yang longgar sesuai dengan kebutuhan kasih sayang dan afiliasi. Kebutuhan akan rasa memiliki atau kebutuhan sosial, (4) kebutuhan penghargaan. Merupakan kebutuhan yang lebih tinggi bagi manusia. Kebutuhan kekuasaan, prestasi, dan status dapat dianggap bagian kebutuhan tingkat ini. Maslow menunjukkan bahwa tingkat harga diri sendiri dan harga diri dari orang lain, dan (5) kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan ini menggambarkan tingkat puncak dari semua kebutuhan yang lebih rendah, menengah dan lebih tinggi dari manusia. Orang yang telah mencapai aktualisasi diri berarti terpenuhi dan telah menyadari semua potensi mereka. Aktualisasi diri erat kaitannya dengan konsep diri. Akibatnya aktualisasi diri merupakan motivasi bagi seseorang untuk mengubah persepsi diri menjadi kenyataan.

Berdasarkan konsep motivasi yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan dan semangat untuk melakukan upaya dalam mencapai tujuan dengan indikator: keinginan dalam mencapai tujuan, upaya memenuhi standard dan prosedur, harapan untuk mengembangkan diri, membina hubungan dengan orang lain serta ketekunan dalam melaksanakan pekerjaan.

Jogulu & Wood (2006) mendefinisikan efektivitas kepemimpinan sebagai hasil

perilaku pemimpin dalam jenis tertentu. Efektivitas kepemimpinan dapat diukur menggunakan indikator seperti: sikap, komitmen yang diberikan pada organisasi dan motivasi terhadap pekerjaan. Indikator lain yang menentukan efektivitas kepemimpinan adalah kinerja dan hasil yang dicapai oleh organisasi atau dari produktivitas kelompok. Pemimpin sering dianggap efektif bila organisasi mencapai profit dan produktivitas yang tinggi. Selain itu, *turnover* yang rendah dan ketidakhadiran karyawan juga dianggap sebagai indikator efektivitas kepemimpinan. Pada tingkat individu, evaluasi efektivitas kepemimpinan memerlukan penilaian bawahan, atasan, rekan dan pemimpin mereka sendiri.

Menurut Phillips dan Gully (2011) kepemimpinan berarti membimbing dan mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sukarela ke arah tujuan pemimpin. Pemimpin menetapkan tujuan tim, melatih anggota tim, memberikan umpan balik, mengelola sumber daya, memberikan dukungan pada tim dan melakukan berbagai peran lainnya. Kepemimpinan akan menentukan arah dan aktivitas organisasi.

Menurut Dessler & Phillips (2008) kepemimpinan dapat memiliki efek positif dan negatif dalam organisasi. Efek yang terbaik, kepemimpinan akan menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk bekerja keras ke arah tujuan organisasi dan membantu organisasi mencapai kesuksesan. Efek paling buruk, kepemimpinan dapat mengurangi kinerja individu karyawan serta seluruh organisasi dan bahkan mengakibatkan perilaku yang tidak etis serta runtuhnya organisasi. Dalam pengertian tersebut, kepemimpinan dipandang sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok yang mengarah pencapaian tujuan organisasi dan juga sebaliknya akan mengakibatkan kegagalan organisasi.

Menurut Hernon & Rossiter (2007) lima elemen yang spesifik menunjukkan efektivitas kepemimpinan dalam suatu organisasi yaitu: (1) mengembangkan rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan, sasaran dan cara untuk mencapainya; (2) menanamkan pengetahuan dan apresiasi kepada pegawai tentang pentingnya aktifitas dan perilaku kerja; (3) menghasilkan dan mempertahankan kegembiraan, antusiasme, optimisme, kerja sama dan kepercayaan; (4) mendorong fleksibilitas dalam pengambilan keputusan dan perubahan; serta (5) membangun dan mempertahankan makna identitas organisasi. Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya menyangkut aspek pekerjaan akan tetapi juga menyangkut aspek kebersamaan yang terbentuk dalam organisasi.

Northouse (2010) menjelaskan fungsi kepemimpinan yang berkaitan dengan tugas termasuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan, membuat keputusan, pemecahan masalah, beradaptasi dengan perubahan, membuat rencana dan mencapai tujuan. Sedangkan fungsi kepemimpinan yang berkaitan dengan pemeliharaan termasuk pengembangan yang positif, memecahkan masalah interpersonal, memuaskan kebutuhan anggota dan mengembangkan kebersamaan.

Berdasarkan konsep efektivitas kepemimpinan yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan adalah hasil yang dicapai pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi dengan indikator: menetapkan tujuan yang dicapai, membimbing anggota tim untuk meningkatkan kemampuan, memberikan umpan balik untuk mendorong semangat kerja, mengelola sumber daya secara efisien, memberikan dukungan untuk kelancaran tugas, memberikan contoh bekerja yang baik, dan membantu anggota dalam menyelesaikan masalah.

Motivasi merupakan faktor penyebab yang mendasari perilaku untuk melakukan upaya dalam mencapai tujuan individu atau tujuan organisasi. Motivasi akan mendorong pegawai memberikan perhatian dan mengerahkan kemampuan dalam melaksanakan upaya, sehingga akan terjadi peningkatan produktivitas. Motivasi akan diwujudkan melalui intensitas usaha dan kesediaan pegawai melaksanakan aktifitas sesuai tuntutan, sehingga dapat mendorong peningkatan produktivitas. Motivasi yang tinggi membuat pegawai bekerja dengan baik dan memberikan segala daya upaya untuk memperoleh hasil maksimal. Hasil yang diperoleh meningkat dari waktu ke waktu sehingga produktivitas juga akan meningkat, diduga terdapat pengaruh langsung motivasi terhadap produktivitas.

Aktifitas pegawai tidak terlepas dari peran dan fungsi kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif dalam kehidupan organisasi. Kepemimpinan yang efektif merupakan faktor yang cukup potensial dalam meningkatkan produktivitas pegawai. Pemimpin yang sukses memiliki kemampuan mengarahkan pegawai untuk mencapai produktivitas yang meningkat. Produktivitas pegawai merupakan salah satu wujud keberhasilan pemimpin, sehingga terdapat pengaruh langsung efektivitas kepemimpinan terhadap produktivitas.

Pemimpin yang efektif akan menjalankan fungsinya dengan baik, tidak hanya ditunjukkan melalui kekuasaan yang dimiliki tetapi juga ditunjukkan dari sikap dan perilaku dalam meningkatkan motivasi bawahannya. Kepemimpinan yang efektif akan menjadi kunci dalam menimbulkan motivasi pegawai. Pengaruh kepemimpinan yang efektif akan memotivasi pegawai menuju pencapaian organisasi. Efektifitas kepemimpinan dapat diukur menggunakan

indikator motivasi pegawai, sehingga diduga terdapat pengaruh langsung motivasi terhadap efektivitas kepemimpinan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di SMK Negeri di Kecamatan Cikarang Barat Kabupaten Bekasi. Sedangkan waktu penelitian dilaksanakan selama 3 bulan yaitu mulai Januari sampai dengan Maret 2012. Dalam penelitian ini dilakukan pengumpulan data dengan cara mengambil sampel dari populasi. Permasalahan dalam penelitian ini dianalisis dengan pendekatan kuantitatif yaitu menjelaskan pengaruh antar variabel penelitian. Dalam hal ini diterapkan teknik analisis jalur. Metode ini dipilih untuk mendapatkan tujuan penelitian yaitu untuk memperoleh penjelasan tentang: (1) pengaruh motivasi terhadap produktivitas; (2) pengaruh motivasi terhadap efektivitas kepemimpinan; dan (3) pengaruh motivasi terhadap kepemimpinan.

Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SMK Negeri di Kecamatan Cikarang Barat Kabupaten Bekasi. Sedangkan populasi terjangkaunya adalah guru-guru pada SMK Negeri di Kecamatan Cikarang Barat Kabupaten Bekasi sebanyak 136 orang guru yang terdapat di dua SMK Negeri di Kecamatan Cikarang Barat. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 74. Pengumpulan data penelitian dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner dikembangkan untuk mengukur masing-masing variabel penelitian.

Variabel produktivitas diukur menggunakan skala peringkat berdasarkan pilihan jawaban responden terhadap setiap butir kuesioner yang diajukan. Jawaban (A) sangat sering, mendapatkan skor 5; (B) sering, mendapatkan skor 4; (C) kadang-kadang, mendapatkan skor 3; (D) jarang, mendapatkan skor 2; dan (E) tidak pernah, mendapatkan skor 1. Sebelum instrumen

digunakan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan perhitungan koefisien reliabilitas. Validitas butir diuji melalui perhitungan koefisien korelasi *Product Moment Person* antara skor butir dengan skor total (r_{hitung}). Hasil uji dinyatakan valid jika lebih besar dari r_{tabel} . Berdasarkan hasil uji coba yang dilakukan terhadap 30 responden, dari 30 butir kuesioner yang diujicobakan terdapat 26 butir yang valid dan 4 butir yang tidak valid (*drop*) yaitu nomor 8, 10, 13, dan 25. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* diperoleh koefisien reliabilitas 0,883. *Alpha Cronbach* diperoleh koefisien reliabilitas 0,861.

Data penelitian dianalisis menggunakan teknik statistik deskriptif dan teknik statistik inferensial. Teknik statistik deskriptif yang digunakan meliputi perhitungan skor rata-rata, median, modus, dan simpangan baku serta menampilkan sebaran data dalam tabel distribusi frekuensi dan histogram. Analisa data dalam pengujian hipotesis penelitian dilakukan menggunakan teknik analisis jalur. Penggunaan teknik analisis jalur digunakan untuk menjelaskan pengaruh langsung antar variabel penelitian. Sebelum dilakukan analisis jalur, sebagai prasyarat uji statistik dilakukan uji normalitas data menggunakan uji liliefors.

Variabel motivasi diukur menggunakan skala peringkat berdasarkan pilihan jawaban responden terhadap setiap butir kuesioner yang diajukan. Jawaban (A) sangat sering, mendapatkan skor 5; (B) sering, mendapatkan skor 4; (C) kadang-kadang, mendapatkan skor 3; (D) jarang, mendapatkan skor 2; dan (E) tidak pernah, mendapatkan skor 1. Sebelum instrumen digunakan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan perhitungan koefisien reliabilitas. Validitas butir diuji melalui perhitungan koefisien korelasi *Product Moment Person*

antara skor butir dengan skor total (r_{hitung}). Hasil uji dinyatakan valid jika lebih besar dari r_{tabel} . Berdasarkan hasil uji coba yang dilakukan terhadap 30 responden, dari 30 butir kuesioner yang diujicobakan terdapat 25 butir yang valid dan 5 butir yang tidak valid (*drop*) yaitu nomor 6, 11, 18, 22, dan 25. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* diperoleh koefisien reliabilitas 0,827.

Variabel efektifitas kepemimpinan diukur menggunakan skala peringkat berdasarkan pilihan jawaban responden terhadap setiap butir kuesioner yang diajukan. Jawaban (A) sangat sering, mendapatkan skor 5; (B) sering, mendapatkan skor 4; (C) kadang-kadang, mendapatkan skor 3; (D) jarang, mendapatkan skor 2; dan (E) tidak pernah, mendapatkan skor 1. Sebelum instrumen digunakan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan perhitungan koefisien reliabilitas. Validitas butir diuji melalui perhitungan koefisien korelasi *Product Moment Person* antara skor butir dengan skor total (r_{hitung}). Hasil uji dinyatakan valid jika lebih besar dari r_{tabel} . Berdasarkan hasil uji coba yang dilakukan terhadap 32 responden, dari 32 butir kuesioner yang diujicobakan terdapat 28 butir yang valid dan 4 butir yang tidak valid (*drop*) yaitu nomor 3, 17, 25, dan 29. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan rumus.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilaksanakan melalui survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrument. Sumber data terdiri dari 74 responden yang dipilih sebagai sampel. Dalam pembahasan dikemukakan deskripsi masing-masing variabel meliputi hasil perhitungan skor rata-rata, median, modus, simpangan baku, varians, serta penyebaran skor dalam bentuk table distribusi frekuensi dan histogram frekuensi.

Skor produktivitas diperoleh berdasarkan jawaban kuesioner yang terdiri atas 26 butir pernyataan. Rentang skor produktivitas antara 26 sampai dengan 130. Berdasarkan hasil analisis data diketahui skor minimum 86, skor maksimum 112, rentang skor 26, skor rata-rata 99,081, median 99, modus 99, simpangan baku 5,378 dan varians 28,925. Skor produktivitas diperoleh berdasarkan jawaban kuesioner yang terdiri atas 26 butir. Berdasarkan hasil analisis data diketahui skor minimum 86, skor maksimum 112, rentang skor 26, skor rata-rata 99,081, median 99, modus 99, simpangan baku 5,378 dan varians 28,925.

Skor motivasi diperoleh berdasarkan jawaban kuesioner yang terdiri atas 25 butir. Rentang skor produktivitas antara 25 sampai dengan 125.

Berdasarkan hasil analisis data diketahui skor minimum 96, skor maksimum 109, rentang skor 13, skor rata-rata 101,986, median 102, modus 101, simpangan baku 2,907 dan varians 8,452.

Skor efektifitas kepemimpinan diperoleh berdasarkan jawaban kuesioner yang terdiri atas 28 butir pernyataan. Rentang skor produktivitas antara 28 sampai dengan 140. Berdasarkan hasil analisis data diketahui skor minimum 95, skor maksimum 114, rentang skor 19, skor rata-rata 105,514, median 105, modus 105, simpangan baku 4,045 dan varians 16,363.

Analisis data penelitian selanjutnya dilakukan menggunakan teknik analisis jalur yaitu teknik statistik parametrik yang dapat digunakan jika data memenuhi persyaratan analisis yaitu berdistribusi normal. Atas dasar itu, sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, dilakukan uji normalitas galat taksiran menggunakan uji liliefors serta uji signifikansi dan linearitas regresi setiap pasangan variabel.

Uji normalitas dilakukan terhadap hasil perhitungan galat taksiran terhadap

setiap pasangan variabel bebas dan variabel terikat. Dalam hal ini dilakukan uji normalitas menggunakan teknik uji liliefors. Kriteria yang digunakan dalam uji normalitas liliefors adalah sebagai berikut: (1) data dinyatakan berdistribusi normal jika $L_{hitung} \leq L_{tabel}$; (2) data dinyatakan tidak berdistribusi normal jika $L_{hitung} > L_{tabel}$. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh hasil uji normalitas sebagai berikut: (1) galat taksiran efektifitas kepemimpinan (X_2) atas motivasi (X_1) berdistribusi normal. Hal ini dibuktikan oleh $L_{hitung} = 0,078 < L_{tabel} = 0,103$ pada $\alpha = 0,05$, sehingga persyaratan analisis untuk pasangan variabel tersebut dapat dipenuhi. (2) galat taksiran produktivitas (Y) atas motivasi (X_1) berdistribusi normal. Hal ini dibuktikan oleh $L_{hitung} = 0,045 < L_{tabel} = 0,103$ pada $\alpha = 0,05$, sehingga persyaratan analisis untuk pasangan variabel tersebut dapat dipenuhi. (3) galat taksiran produktivitas (Y) atas efektifitas kepemimpinan (X_2) berdistribusi normal. Hal ini dibuktikan oleh $L_{hitung} = 0,070 < L_{tabel} = 0,103$ pada $\alpha = 0,05$. Persyaratan analisis untuk pasangan variabel tersebut dapat dipenuhi.

Uji signifikansi dan linearitas regresi dilakukan terhadap masing-masing pasangan variabel yaitu: motivasi (X_1) dan efektifitas kepemimpinan (X_2), motivasi (X_1) dan produktivitas (Y), serta efektifitas kepemimpinan (X_2) dan produktivitas (Y). Pengujian signifikansi dan linearitas regresi motivasi dan efektifitas kepemimpinan diawali dengan menyusun persamaan regresi linear sederhana antara motivasi dan efektifitas kepemimpinan. Berdasarkan hasil perhitungan, hubungan linear antara motivasi (X_1) terhadap efektifitas kepemimpinan (X_2) dapat dinyatakan dalam persamaan $X_2 = 54,064 + 0,454X_1$. Hasil uji signifikansi pada baris regresi diperoleh

$F_{hitung} = 48,872 > F_{tabel} = 7,00$ pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan persamaan regresi sangat signifikan. Hasil uji linearitas pada baris tuna cocok diperoleh $F_{hitung} = 0,672 < F_{tabel} = 1,81$ yang menunjukkan persamaan regresi berbentuk linear.

Pengujian signifikansi dan linearitas regresi motivasi dan produktivitas diawali dengan menyusun persamaan regresi linear sederhana antara motivasi dan produktivitas. Berdasarkan hasil perhitungan, hubungan linear antara motivasi (X_1) terhadap produktivitas (Y) dapat dinyatakan dalam persamaan $Y = 24,005 + 0,712X_1$. Hasil uji signifikansi pada baris regresi diperoleh $F_{hitung} = 28,898 > F_{tabel} = 7,00$ pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan persamaan regresi sangat signifikan. Hasil uji linearitas pada baris tuna cocok diperoleh $F_{hitung} = 0,568 < F_{tabel} = 1,81$ yang menunjukkan persamaan regresi berbentuk linear.

Pengujian signifikansi dan linearitas regresi efektivitas kepemimpinan dan produktivitas diawali dengan menyusun persamaan regresi linear sederhana antara efektivitas kepemimpinan dan produktivitas. Berdasarkan hasil perhitungan, hubungan linear antara efektivitas kepemimpinan (X_2) terhadap produktivitas (Y) dapat dinyatakan dalam persamaan $Y = -8,045 + 1,050X_2$. Hasil uji signifikansi pada baris regresi diperoleh $F_{hitung} = 34,257 > F_{tabel} = 7,00$ pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan persamaan regresi sangat signifikan. Hasil uji linearitas pada baris tuna cocok diperoleh $F_{hitung} = 0,691 < F_{tabel} = 1,92$ yang menunjukkan persamaan regresi berbentuk linear.

Hipotesis dalam penelitian ini diuji untuk menjelaskan pengaruh antar variabel sebagai berikut: (1) pengaruh langsung produktivitas terhadap motivasi; (2) pengaruh langsung produktivitas terhadap efektivitas kepemimpinan; dan (3) pengaruh langsung

motivasi terhadap efektivitas kepemimpinan. Langkah uji hipotesis diantaranya menyusun matrik koefisien korelasi antar variabel penelitian.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh motivasi terhadap efektivitas kepemimpinan, diketahui korelasi koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh motivasi terhadap efektivitas kepemimpinan yaitu 0,632. Hasil uji signifikansi diperoleh $t_{hitung} = 6,919 < t_{tabel} = 2,646$ pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan koefisien jalur sangat signifikan, sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh langsung dan positif antara motivasi terhadap efektivitas kepemimpinan. Artinya, peningkatan motivasi akan mengakibatkan peningkatan efektivitas kepemimpinan.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh motivasi terhadap produktivitas, diketahui korelasi koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh motivasi terhadap produktivitas yaitu 0,294. Hasil uji signifikansi diperoleh $t_{hitung} = 2,424 < t_{tabel} = 1,993$ pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan koefisien jalur sangat signifikan, sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh langsung dan positif antara motivasi terhadap produktivitas. Artinya, peningkatan motivasi akan mengakibatkan peningkatan produktivitas.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap produktivitas, diketahui korelasi koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap produktivitas yaitu 0,382. Hasil uji signifikansi diperoleh $t_{hitung} = 3,155 < t_{tabel} = 2,646$ pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan koefisien jalur sangat signifikan, sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh langsung dan positif antara efektivitas kepemimpinan terhadap produktivitas. Artinya, peningkatan efektivitas

kepemimpinan akan mengakibatkan peningkatan produktivitas.

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh langsung yang positif antara motivasi terhadap efektifitas kepemimpinan. Besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien jalur 0,632 yang signifikan pada $p = 0,01$. Motivasi yang tinggi dapat mendorong peningkatan efektifitas kepemimpinan. Berdasarkan teori *Path-goal*, kepemimpinan merupakan upaya untuk menerapkan teori motivasi dan kinerja dalam bidang efektifitas kepemimpinan. Salah satu fungsi kepemimpinan adalah memotivasi anggota kelompok kearah pencapaian tujuan organisasi. Teori ini menunjukkan bahwa fungsi motivasi dilakukan melalui perilaku mengefektifkan kepemimpinan dengan cara menghapus hambatan untuk pencapaian tujuan dan memberikan penghargaan atas keberhasilan pencapaian tujuan tersebut. Efektifitas kepemimpinan merupakan dampak keberhasilan motivasi.

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh langsung yang positif antara motivasi terhadap produktivitas. Besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien jalur 0,294 yang signifikan pada $p = 0,05$. Motivasi yang tinggi dapat mendorong peningkatan produktivitas pegawai.

Motivasi akan diwujudkan melalui intensitas usaha dan kesediaan pegawai melaksanakan aktivitas sesuai tuntutan sehingga dapat mendorong peningkatan produktivitas. Motivasi yang tinggi membuat pegawai bekerja dengan baik dan memberikan segala daya upaya untuk memperoleh hasil yang optimal. Dampaknya dapat dirasakan adanya peningkatan dari hasil pekerjaan yang dilakukan dari waktu ke waktu sehingga juga dapat diketahui adanya peningkatan produktifitas.

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh langsung yang positif antara efektifitas kepemimpinan terhadap produktivitas. Besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien jalur 0,382 yang signifikan pada $p = 0,01$. Pemimpin yang efektif dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja pegawai. Efektifitas kepemimpinan mengacu pada hasil yang ingin dicapai seperti produktivitas, kualitas dan kepuasan dalam situasi tertentu. Pemimpin yang efektif salah satunya akan mampu membantu anggota kelompok menghasilkan produktivitas yang tinggi serta meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan terhadap guru SMK Negeri di Kecamatan Cikarang Barat diperoleh kesimpulan sebagai berikut: (1) motivasi berpengaruh langsung secara positif terhadap efektifitas kepemimpinan. Artinya peningkatan motivasi akan mengakibatkan peningkatan efektifitas kepemimpinan; (2) Motivasi berpengaruh langsung secara positif terhadap produktifitas. Artinya peningkatan motivasi akan mengakibatkan peningkatan produktifitas; dan (3) efektifitas kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif terhadap produktifitas. Artinya peningkatan efektifitas kepemimpinan akan mengakibatkan peningkatan produktifitas.

Produktivitas guru dapat ditingkatkan melalui peningkatan motivasi. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut: (a) menetapkan tujuan pekerjaan yang dapat mendorong semangat kerja pegawai. Hal ini terkait dengan variasi pemberian tugas serta tanggung jawab dan kewenangan yang sesuai dari setiap tugas yang harus dilaksanakan pegawai; (b) menetapkan standar kerja yang menjadi tantangan bagi pegawai. Hal ini terkait dengan kriteria keberhasilan yang harus

dicapai serta metode kerja yang harus diikuti; (c) memberikan kesempatan pegawai untuk mengembangkan diri. Setiap pegawai diberikan kesempatan mengembangkan karir, mengembangkan kemampuan, mengembangkan kreatifitas, serta keterlibatan dalam berbagai kegiatan organisasi; (d) membina hubungan kerjasama antar pegawai. Hal ini terkait dengan berbagai upaya seperti penyelesaian konflik, pemerataan tugas, pembentukan kelompok kerja dan lain-lain; (e) membina ketekunan dalam melaksanakan tugas. Hal ini terkait dengan berbagai upaya seperti pemeriksaan hasil kerja pegawai, evaluasi hasil kerja, dan penghargaan yang sesuai dengan prestasi kerja pegawai.

Produktifitas guru dapat ditingkatkan melalui peningkatan efektifitas kepemimpinan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut: (a) menetapkan tujuan yang dapat dicapai oleh pegawai. Pemimpin menetapkan tujuan pekerjaan yang realistis sesuai kemampuan pegawai serta daya dukung yang dimiliki organisasi; (b) membimbing anggota tim untuk meningkatkan kemampuan. Pemimpin memberikan dorongan dan semangat terhadap pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensinya. Di samping itu pemimpin berupaya menyediakan fasilitas yang diperlukan oleh pegawai untuk meningkatkan kompetensinya; (c) memberikan umpan balik untuk mendorong semangat kerja pegawai. Kinerja pegawai mendapat pengakuan dan penghargaan yang sesuai dari pemimpin, dan pegawai perlu diberi kewenangan yang sesuai dengan kewajibannya; (d) mengelola sumber daya secara efisien. Upaya ini terkait dengan kebijakan pemimpin dalam penempatan pegawai, pendistribusian tugas serta pendelegasian tugas sesuai dengan kemampuan pegawai; (e) memberikan dukungan untuk kelancaran tugas pegawai. Seorang pemimpin perlu memenuhi

kebutuhan fasilitas kerja, mendorong kreatifitas, serta mengarahkan pegawai untuk membina kerja sama dengan rekannya; (f) memberikan contoh bekerja yang baik pada pegawai. Pemimpin harus mampu menunjukkan keteladanan perilaku dalam bekerja sehingga dapat dijadikan teladan bagi pegawai; (g) membantu pegawai dalam memecahkan masalah. Pemimpin harus memberikan perhatian secara individual terkait dengan masalah yang dihadapi pegawai.

Saran-saran dari hasil penelitian ini dalam rangka peningkatan produktifitas guru melalui peningkatan motivasi dan efektifitas kepemimpinan yaitu sebagai berikut: (1) guru diharapkan memiliki semangat yang tinggi baik untuk meningkatkan kemampuan serta meningkatkan hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh instansi sekolah. Guru diharapkan memahami dengan baik yaitu tujuan dan standar pekerjaan sebagai indikator produktifitas dalam melaksanakan pekerjaan. Guru perlu memiliki hubungan baik dengan pemimpin, membina hubungan baik dengan rekan kerja dalam rangka melaksanakan tugas sesuai dengan peran sebagai pendidik; (2) Kepala sekolah diharapkan dapat menjalankan fungsi kepemimpinannya secara optimal. Kepala sekolah perlu memahami karakteristik guru sebagai anggota kelompok yang harus dibina dan diarahkan terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Kepala sekolah juga harus menunjukkan keteladanan bagi guru dalam pelaksanaan tugasnya; (3) Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengungkap lebih luas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktifitas kerja guru dengan mengkaji berbagai variabel penelitian seperti kepuasan kerja, kompetensi profesional, iklim organisasi, budaya organisasi, supervisi, penghargaan yang dapat mempengaruhi produktifitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrian Furnham. 2003. *Personality at Work*. London: Routledge.
- David P. Thompshon. 1996. *Motivating Others: Creating The Condition*. New Jersey: Eye on Education.
- Donald Currie. 2004. *Personnel in Practice*. Cornwall, U.K.: Wiley-Blackwell.
- Evan M. Berman. 2007. *Productivity in Public and Nonprofit Organizations Strategies and Techniques*. California: Sage Publication.
- Fred Luthans. 2008. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Gary Dessler. Jean Phillips. 2008. *Managing Now*. Boston: Cengage Learning.
- George R. Terry. 1977. *Principles of Management*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Jean Phillips. Stanley M. Gully. 2011. *Organizational Behavior: Tools for Success*. South Western: Cengage Learning.
- Joseph Prokopenko. 1992. *Productivity Management: A Practical Handbook*. Geneva: International Labour Organization.
- K.K. Chatterjee. 2005. *A Grammar of Management*. New Delhi: New Age International,
- Koontz, Harold. 1981. *Management*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- M.L. Trivedi. 2002. *Managerial Economics: Theory & Application*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- Peter Guy Northouse. 2010. *Leadership: Teory and Practice*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Peter Herson. Nancy Rossiter. 2007. *Making a Difference: Leadership and Academic Libraries*. Westport: Libraries Unlimited.