



## PROFIL PRODUKTIVITAS KEPALA SMA NEGERI DI JAKARTA DAN FOKUS PEMBENAHANNYA

**Ruknan**

Universitas Pamulang Tangerang

E-mail: [drruknan@yahoo.com](mailto:drruknan@yahoo.com)

### Abstract

*The objective of the research was to obtain facts about the principals productivity of senior high school state in Jakarta. The research was conducted in the working area of Jakarta Education and Culture Department. Study time from January to March 2015. The design of this study used survey method. The data collection tool in the form of a questionnaire is prepared using a Likert scale. The number of samples determined by using Slovin formula obtained as many as 60 people. The sample was obtained by simple random sampling technique. The results were analyzed using descriptive statistical techniques. The result of the research can be concluded that: First, headmaster's productivity profile of senior high school state in Jakarta based on 25 predictor component that has reached good category as much as 18 pieces or equal to 72%. Secondly, the predictor component of headmaster productivity of senior high school state in Jakarta which is categorized requires correction of 7 units or 28%.*

**Keywords:** *Profile, Productivity, Principal Senior High School.*

### PENDAHULUAN

Tingkat keberhasilan dalam satuan unit kerja seperti halnya di sekolah merupakan suatu sistem yang memberikan gambaran produktivitas. Produktivitas merupakan satuan pengukuran sistem kerja, bahwa terjadinya kerja yang baik menunjukkan keefektifan sistem kerja yang dijalankan. Oleh sebab itu apabila salah satu subsistem tidak bekerja secara optimal maka akan mempengaruhi subsistem lainnya sehingga produktivitas yang dihasilkan tidak akan optimal. Begitu juga

sebaliknya bahwa produktivitas yang baik akan memberikan pemeliharaan sistem kerja yang berkelanjutan.

Dalam suatu organisasi yakni sekolah, maka peranan kepala sekolah merupakan kunci bagi keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu untuk mewujudkan penyelenggaraan sekolah dengan produktivitas yang tinggi, diperlukan kepala sekolah yang berkompeten. Namun demikian, kenyataan yang dijumpai di lapangan pada saat ini, terutama menyangkut kompetensi kepala sekolah belum sepenuhnya

mendapatkan perhatian yang serius. Pengangkatan kepala sekolah pada masa lalu yang lebih menekankan pada persyaratan kualifikasi umum dan khusus, kondisi ini berdampak terhadap produktivitas kepala sekolah.

Pada hal tanggung jawab kepemimpinan seorang kepala sekolah sangat kompleks, yakni berhadapan dengan masukan (*input*), proses (*process*), dan keluaran (*output*). Dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan komponen proses inilah fungsi/peran seorang kepala sekolah sudah makin luas. Produktivitas kepala sekolah akan menjadi penentu keberhasilan dan mutu pendidikan.

### 1. Rumusan Masalah

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian survai ini mencakup dua hal, antara lain:

- 1) Apakah profil produktivitas kepala SMA di Jakarta yang dikaji melalui indikator-indikator memiliki proporsi yang tinggi?
- 2) Indikator produktivitas kepala SMA mana saja yang memerlukan pembenahan?

### 2. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini diharapkan untuk memperoleh gambaran empirik tentang:

- 1) Profil produktivitas kepala SMA di Jakarta yang dikaji melalui indikator-indikator memiliki proporsi yang tinggi.
- 2) Indikator produktivitas kepala SMA yang mendesak memerlukan pembenahan.

### 3. Tinjauan Pustaka

Di dalam buku yang berjudul *"Operations Management Focusing on Quality, Competitiveness"*, Russel dan Taylor III (1998), mendefinisikan produktivitas sebagai berikut: *"productivity is a measure of the effectiveness of an institution (eg, companies, offices, and so on) in turning inputs into outputs. Productivity is also broadly defined as the ratio between the output with the input.* Produktivitas adalah suatu ukuran dari keefektifan suatu institusi (misal: perusahaan, kantor, dan sebagainya) dalam mengubah masukan menjadi keluaran. Definisi tersebut lebih banyak diterapkan dalam kerja di dunia industri.



Produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (luaran/*output*) dengan keseluruhan sumber daya (masukan/*input*) yang dipergunakan per satuan waktu, seperti didefinisikan oleh Cassio (2013) berikut:

*In general, productivity is a measure of the output of good and services relative to the input of labor, capital, capital, and equipment. The more productive an industry, the better is competitive position because its unit cost are lower. When productivity increase, businesses can pay higher wages without boosting inflation.*

Dapat dimaknai bahwa produktivitas adalah ukuran *output* dari barang dan jasa relatif terhadap *input* tenaga kerja, modal, dan peralatan. Semakin produktif suatu industri, semakin baik posisi kompetitifnya karena biaya unit yang lebih rendah. Ketika meningkatkan produktivitas, perusahaan dapat membayar upah lebih tinggi tanpa meningkatkan inflasi.

Dalam konteks perusahaan, para pengawas dalam perusahaan atau instansi dapat meningkatkan produktivitas dengan: (1) menggunakan

tenaga dan upaya pegawai dengan lebih baik; (2) mengorganisir tugas pekerjaan dan pembagiannya sehingga mempermudah pencapaian hasil; (3) melatih pegawai untuk bekerja secara efisien; (4) berusaha memperoleh pengertian tentang pegawai, baik sebagai individu maupun kelompok; (4) menciptakan semangat kerjasama kelompok yang dapat merangsang setiap pegawai bekerja lebih baik; (5) membina dan meyakinkan pegawai ke arah cita-cita untuk melakukan pekerjaan yang bermanfaat; (6) memberikan penghargaan yang layak atas gagasan yang bermutu dan pelaksanaan tugas yang superior; dan (7) memberikan kesempatan penuh kepada pegawai untuk memperlihatkan kompetensinya (Korb, 1964).

Menurut Adam, Hershauer, dan Ruch (1981), kenyataan yang terjadi sebenarnya semua aspek perbaikan kualitas mempunyai suatu dampak yang menguntungkan pada ukuran yang berbeda dari produktivitas. Produktivitas itu sendiri apabila diraih dengan biaya yang rendah maka memungkinkan menghasilkan efisiensi. Sedangkan, efektivitas adalah sebaik apa suatu instansi/perusahaan dapat memenuhi ukuran khusus seperti

penyerahan yang meliputi kecepatan, ketepatan, ketersediaan, dan kemampuan teknis.

Washnis yang dikutip oleh Nawawi (1996), menjelaskan produktivitas mencakup dua konsep dasar, yakni: daya guna (efisiensi) dan hasil guna (efektivitas). Gejala produktivitas digambarkan sebagai: (1) produktivitas internal, (2) produktivitas eksternal, dan (3) produktivitas individu atau kelompok. Produktivitas internal merupakan pencapaian target mengenai sesuatu yang harus dihasilkan sebagai keluaran (*output*) yang direncanakan dalam jangka tertentu. Sedangkan produktivitas individu dan kelompok merupakan produktivitas yang bersumber dari kemampuan personal secara individu dalam bekerja dan kemampuan secara kelompok.

Menurut Stoner dan Freeman (1994), peningkatan produktivitas adalah suatu efisiensi. Kemudian dapat disimak berkenaan dengan sosok sebagai pemimpin, bahwasannya "*one leader must be able to carry out the demands of change both within and outside the organization*" (Kouzes dan Posner, 1988). Artinya, seseorang pemimpin harus dapat melaksanakan tuntutan perubahan baik dalam maupun

ke luar organisasi. Produktivitas dapat diketahui dengan perbandingan antara keluaran dengan masukan. Jika produktivitas naik, ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, dan tenaga), sistem kerja, teknik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerja (Hasibuan, 2003).

Pentingnya peran keterampilan kerja dijelaskan oleh Reber (1988), bahwa keterampilan adalah kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapih secara mulus sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu. Kemampuan ini oleh Rae diuraikan atas empat bagian, yaitu: kemampuan teknik, kemampuan manajerial, kemampuan perilaku, dan kemampuan konseptual.

Keterampilan bukan hanya meliputi gerakan motorik melainkan juga pengejawantahan fungsi mental yang bersifat kognitif. Konotasinya pun luas sehingga sampai pada mempengaruhi atau mendayagunakan orang lain. Artinya orang yang mampu menggunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang terampil. Keterampilan adalah kemampuan atau kecakapan untuk menyelesaikan tugas.



Oleh Yukl (1998), keterampilan dimaknai sebagai kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau berperilaku dengan suatu cara yang efektif.

Lakein (1977), berpendapat bahwa dalam bekerja perlu memilih tugas terbaik yang hendak dilakukan dari semua kemungkinan tugas yang tersedia, kemudian melakukan pekerjaan itu dengan cara yang efisien dan efektif. Ini berarti produktivitas diungkap melalui individu pegawai yaitu kepala sekolah yang mempunyai tugas dan kewajiban sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi), bukan semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas kerja juga penting untuk diperhatikan.

Menurut Adam, Hershauer, dan Ruch (1981), di dalam pemerintahan, sistem pengukuran produktivitas difokuskan kepada layanan pemerintah yang ditujukan kepada perilaku. Perilaku ini mengarahkan kepada perhatian, khususnya pada sifat pekerjaan (*job characteristic*), mendesain pekerjaan (*job design*), perintah-perintah (*instructions*), sikap pegawai (*worker attitudes*), prosedur-

prosedur yang tidak terduga atau keadaan situasional (*contingency procedures*). Dari studi produktivitas di perusahaan "Hughes Aircraft Company" yang dilakukan oleh Timpe (2002), menunjukkan bahwa kecakapan manajemen yang bertanggung jawab menjadi satu faktor terpenting dalam pencapaian produktivitas kerja tinggi pada organisasi yang berdasarkan teknologi.

Dari studi ini kemudian dapat diambil suatu kesimpulan yang diuraikan oleh Timpe (2002) berupa 7 (tujuh) kunci untuk produktivitas tinggi, yakni: 1) keahlian manajemen yang bertanggung jawab, 2) kepemimpinan (*leadership*) yang luar biasa (terutama kepemimpinan manajerial), 3) kesederhanaan organisasi dan operasional, 4) kepegawaian yang efektif (*the right man in the right place*) menekankan kepada mutu, 5) tugas yang menantang di mana tugas tersebut harus memberikan motivasi di mana salah satu faktornya adalah sistem imbalan/insentif yang efektif, 6) perencanaan dan pengendalian tujuan, dan 7) pelatihan manajerial khusus, supaya tercapai komitmen terhadap adanya produktivitas kerja yang efektif pada seluruh organisasi.

Konteks produktivitas dalam penelitian ini, kepala sekolah sebagai pimpinan institusi sekolah maka *output* dapat dipahami sebagai semakin kompetitifnya sekolah dalam menggapai prestasi dari berbagai program yang telah direncanakan oleh sekolah. Kepala sekolah yang efektif dalam memimpin sekolah akan semakin meningkat produktivitasnya. Definisi lain dari aspek sumber daya manusia dikemukakan oleh Siagian (2002), secara filosofis produktivitas mengandung pandangan hidup atau sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan, di mana keadaan hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan mutu kehidupan besok harus lebih baik dari hari ini.

Korb (1961), secara teknis operasional memberikan makna peningkatan produktivitas dapat terwujud dalam empat bentuk, yaitu: 1) Jumlah produksi yang sama, dapat diperoleh dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit, dan atau, 2) Jumlah produksi yang lebih besar, dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang kurang, 3) Jumlah produksi yang lebih besar, dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang sama, dan 4) Jumlah produksi yang jauh lebih

besar, dapat dicapai dengan penambahan sumber daya yang relatif lebih kecil.

Dari pengertian di atas, produktivitas dalam diri seseorang menjadi pandangan hidup dan sikap mental untuk selalu meningkatkan mutu kehidupannya. Di dalam produktivitas terdapat unsur utama berupa proses, di mana melalui suatu institusi memungkinkan terjadinya perubahan. Oleh sebab itu dapat disintesis bahwa secara konseptual yang dimaksud produktivitas adalah hasil kerja seseorang yang didasarkan kepada karakter pekerjaan, mendisain pekerjaan, instruksi kerja, efisiensi dan efektivitas, respon terhadap keadaan situasional.

## **METODE PENELITIAN**

### **1. Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat penelitian ini dilakukan di SMA Negeri yang mencakup wilayah kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan DKI Jakarta. Pelaksanaan penelitian dari bulan Januari sampai dengan Maret 2015.

### **2. Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian ini menggunakan metode survai. Menurut Effendi (1987), di dalam survai



dikumpulkan data dengan menggunakan angket sebagai alat pengumpul data. Angket disusun dengan menggunakan skala Likert berupa interval 1, 2, 3, 4, dan 5.

Dalam penelitian ini digunakan angket dengan skala Likert yang dilakukan kalibrasi dengan menggunakan analisis validitas butir dengan rumus korelasi *product moment* dari *Pearson*. Dari 5 (lima) indikator produktivitas, yakni: karakter pekerjaan, mendisain pekerjaan, instruksi kerja, efisiensi dan efektivitas, respon terhadap keadaan situasional diperoleh 25 butir yang valid. Besarnya koefisien reliabilitas ( $r$ ) yang dihitung dengan rumus *alfa Cronbach*, diperoleh koefisien sebesar 0,93.

### 3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian survai ini adalah Kepala SMA Negeri di DKI Jakarta. Jumlah populasi yang terjangkau adalah Kepala SMA Negeri

yang seluruhnya 115 orang. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian survai ini ditetapkan dengan menggunakan rumus Slovin ( $n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$ ) diperoleh sebanyak 60 orang. Nama-nama kepala SMA yang menjadi sampel penelitian diperoleh dengan teknik acak sederhana (*simple random sampling*) yakni dengan menggunakan undian.

### 4. Teknik Analisis Data

Hasil penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teknik statistik deskriptif. Analisis difokuskan untuk memperoleh proporsi masing-masing prediktor yang diturunkan dari masing-masing indikator ke dalam kategori rendah, sedang, atau tinggi. Secara deskriptif hasil olahan data dipaparkan dalam bentuk distribusi frekuensi dan histogram.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Penelitian

**Pertama**, secara deskriptif fakta empirik produktivitas Kepala SMA di Jakarta pada saat penelitian ini dilakukan dapat dilihat dari perolehan skor yang diperoleh melalui instrumen

sebanyak 25 butir. Harga-harga statistik deskriptif tentang produktivitas Kepala SMA di Jakarta yang dihitung dari data tersebut, yakni: 1) skor minimum 102 dan skor maksimum 123, 2) rentang skor sebesar 21, 3) nilai rata-rata skor (*mean*) sebesar 109,86, 4) nilai *median*

sebesar 110,00, dan 5) nilai *modus* sebesar 110,00. Sebaran skor yang diolah dalam daftar frekuensi dan disusun menjadi 5 kelas interval dari

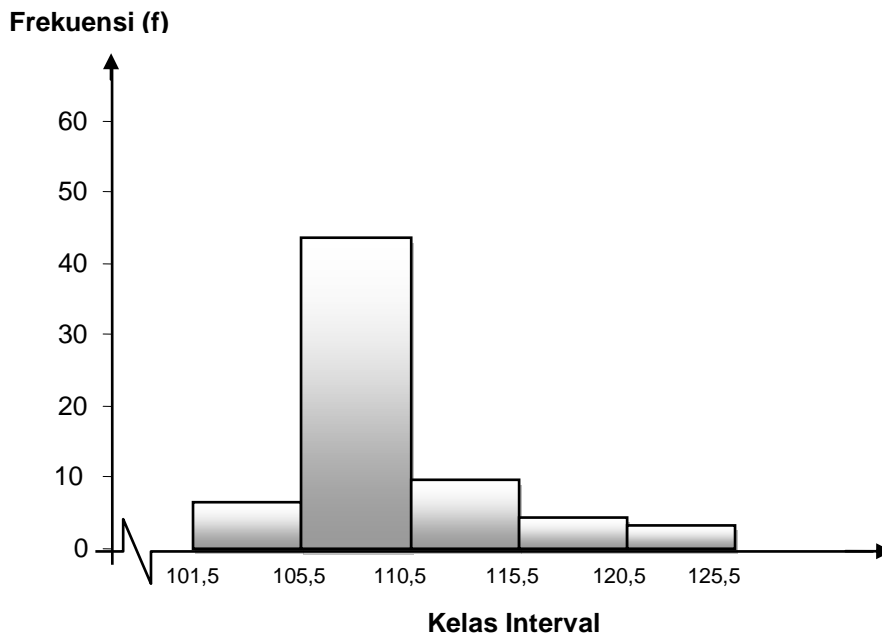
sejumlah responden 60 responden dapat disusun dalam distribusi frekuensi sebagai berikut:

**Tabel 1.** Distribusi Frekuensi Skor Produktivitas Kepala SMA di Jakarta

No.	Kelas Interval	Batas Kelas		Frek. Absolut	Frek. Relatif (%)	Frek. Kumulatif (%)
		Bawah	Atas			
1.	102-105	101,5	105,5	4	6,67	6,67
2.	106-110	105,5	110,5	46	76,67	83,34
3.	111-115	110,5	115,5	5	8,33	91,67
4.	116-120	115,5	120,5	3	5,00	96,67
5.	121-125	120,5	125,5	2	3,33	100,00
Jumlah		-	-	60	100,00	-

Profil produktivitas kepala SMA di Jakarta dapat ditunjukkan dalam histogram yang didasarkan pada

distribusi frekuensi Tabel 1 digambarkan sebagai histogram berikut.



**Gambar 1.** Histogram Produktivitas Kepala SMA di Jakarta



Dengan menggunakan standar nilai *mean* sebesar 109,86, di mana terletak pada kelas interval 106-110 (Nomor: 2), maka dapat dikategorikan sebagai berikut: 1) Skor yang terletak di bawah rentang kelas interval 106-110 sebanyak 4 responden (6,67%) merupakan kategori rendah, 2) Skor yang terletak dalam rentang kelas interval 106-110, berjumlah 46 responden (76,67%) merupakan kategori sedang, dan 3) Skor yang terletak di atas rentang kelas interval 106-110, berjumlah 10 (16,66%) merupakan kategori tinggi. Tampak bahwa sebaran skor produktivitas yang

paling dominan adalah termasuk kategori sedang. Secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa proporsi produktivitas kerja Kepala SMA di Jakarta yang paling besar adalah pada kategori sedang (76,76%). Dengan demikian dapat digambarkan bahwa tingkat produktivitas kepala SMA Negeri di Jakarta pada saat penelitian ini dilaksanakan berada pada kategori sedang.

**Kedua**, hasil rekapitulasi skor terhadap masing-masing butir yang mengungkap 5 (lima) indikator produktivitas kepala SMA Negeri dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 2.** Rekapitulasi Hasil Survei Produktivitas Kepala SMA Negeri di Jakarta

No.	Indikator Produktivitas	Kompetensi	Rerata Skor	Kategori Produktivitas	Keterangan
1.	Karakteristik pekerjaan.	1. Menyelesaikan tugas.	4,25	85% (Tinggi)	Baik
		2. Beban kerja.	4,20	84% (Tinggi)	Baik
		2. <i>Hambatan bekerja.</i>	3,95	79% (Sedang)	<i>Pembenahan</i>
		4. Pedoman kerja.	4,15	83% (Tinggi)	Baik
		5. Koordinasi kerja.	4,05	81% (Tinggi)	Baik
		6. <i>Konsultasi kerja.</i>	3,00	60% (Sedang)	<i>Pembenahan</i>
2.	Mendisain pekerjaan.	7. Bekerja dengan tertib.	4,55	91% (Tinggi)	Baik
		8. <i>Mekanisme kerja.</i>	3,10	62% (Sedang)	<i>Pembenahan</i>
		9. <i>Prioritas kerja.</i>	3,60	72% (Sedang)	<i>Pembenahan</i>
		10. Alur kerja.	4,20	84% (Tinggi)	Baik
		11. <i>Merubah mekanisme kerja.</i>	3,25	65% (Sedang)	<i>Pembenahan</i>
3.	Instruksi kerja.	12. Petunjuk kerja.	4,15	83% (Tinggi)	Baik
		13. <i>Memberikan</i>	3,70	74%	<i>Pembenahan</i>

		<i>petunjuk kerja.</i>		(Sedang)	
		14. Mentaati petunjuk kerja.	4,65	93% (Tinggi)	Baik
		15. Mengejar target.	3,33	67% (Sedang)	Pembenahan
4.	Efisiensi dan efektivitas.	16. Standar operasional kerja.	4,20	84% (Tinggi)	Baik
		17. Target hasil kerja.	3,75	75% (Sedang)	Pembenahan
		18. Mencari upaya baru.	4,45	89% (Tinggi)	Baik
		19. Menciptakan suasana kerja.	4,60	92% (Tinggi)	Baik
		20. Mengatasi kendala kerja.	2,85	57% (Rendah)	Pembenahan
		21. Menghadapi beban kerja.	3,60	72% (Sedang)	Pembenahan
5.	Respon terhadap keadaan situasional.	22. Optimis kerja.	4,40	88% (Tinggi)	Baik
		23. Konsentrasi kerja.	3,60	72% (Sedang)	Pembenahan
		24. Bekerja keras.	4,05	81% (Tinggi)	Baik
		25. Pekerjaan yang rumit.	3,55	71% (Sedang)	Pembenahan

Dari rekapitulasi tabel di atas, dapat diperoleh fakta tentang indikator-indikator produktivitas yang komponennya memerlukan pembenahan antara lain sebagai berikut:

- 1) Indikator karakteristik kerja, yang terdiri dari 6 (enam) komponen produk kerja terdapat 2 (dua) komponen yang masih memerlukan pembenahan, yakni: hambatan kerja dan konsultasi kerja. Sedangkan keempat komponen lainnya, yakni: menyelesaikan tugas, beban kerja, pedoman kerja, dan koordinasi kerja telah menunjukkan produktivitas yang baik.
- 2) Indikator mendesain pekerjaan, yang terdiri dari 5 (lima) komponen

produk kerja terdapat 3 (tiga) komponen yang masih memerlukan pembenahan, yakni: mekanisme kerja, prioritas kerja, dan merubah mekanisme kerja. Sedangkan dua komponen lainnya, yakni: bekerja dengan tertib dan alur kerja telah menunjukkan produktivitas yang baik.

- 3) Indikator instruksi kerja, yang terdiri dari 4 (empat) komponen produk kerja terdapat 2 (dua) komponen yang masih memerlukan pembenahan, yakni: memberikan petunjuk kerja dan mengejar target. Sedangkan dua komponen lainnya, yakni: petunjuk kerja dan mentaati



petunjuk kerja telah menunjukkan produktivitas yang baik.

- 4) Indikator instruksi kerja, yang terdiri dari 4 (empat) komponen produk kerja terdapat 2 (dua) komponen yang masih memerlukan pembenahan, yakni: memberikan petunjuk kerja dan mengejar target. Sedangkan dua komponen lainnya, yakni: petunjuk kerja dan mentaati petunjuk kerja telah menunjukkan produktivitas yang baik.
- 5) Indikator efisiensi dan efektifitas, yang terdiri dari 6 (enam) komponen produk kerja terdapat 3 (tiga) komponen yang masih memerlukan pembenahan, yakni: target hasil kerja, mengatasi kendala kerja, dan menghadapi beban kerja. Sedangkan tiga komponen lainnya, yakni: standar operasional kerja, mencari upaya baru, dan mengatasi menciptakan suasana kerja telah menunjukkan produktivitas yang baik.
- 6) Indikator respon terhadap keadaan situasional, yang terdiri dari 4 (empat) komponen produk kerja terdapat 2 (dua) komponen yang masih memerlukan pembenahan, yakni: konsentrasi kerja, dan pekerjaan yang rumit. Sedangkan

dua komponen lainnya, yakni: optimis kerja dan kerja keras telah menunjukkan produktivitas yang baik.

## 2. Pembahasan

Dari rekapitulasi data hasil penelitian di atas dapat diperoleh komponen-komponen produktivitas Kepala SMA Negeri di Jakarta yang memerlukan pembenahan. Dari 5 komponen di atas, dapat dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) aspek.

Pertama, yakni: komponen karakteristik kerja, mendesain pekerjaan, dan instruksi kerja pada dasarnya merupakan kompetensi yang dilandasi oleh keterampilan kerja. Pentingnya peran keterampilan kerja dijelaskan oleh Reber (1988), bahwa keterampilan adalah kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapih secara mulus sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu. Kemampuan ini oleh Rae (1996) diuraikan atas empat bagian, yaitu: kemampuan teknik, kemampuan manajerial, kemampuan perilaku, dan kemampuan konseptual. Oleh Yukl (1998), keterampilan dimaknai sebagai kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai

jenis kegiatan kognitif atau keperilakuan dengan suatu cara yang efektif. Keterampilan bukan hanya meliputi gerakan motorik melainkan juga pengejawantahan fungsi mental yang bersifat kognitif. Konotasinya pun luas sehingga sampai pada mempengaruhi atau mendayagunakan orang lain. Artinya orang yang mampu menggunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang terampil. Keterampilan adalah kemampuan atau kecakapan untuk menyelesaikan tugas.

Kedua, yakni: efisiensi dan efektivitas yang terdiri dari target hasil kerja, mengatasi kendala kerja, dan menghadapi beban kerja. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, menurut Reddin yang dikutip Siagian, berorientasi berorientasi kepada tugas, kedua berorientasi kepada hubungan dan yang ketiga berorientasi kepada efektivitas. Selanjutnya Reddin, juga menemukan bahwa perilaku kepemimpinan yang mengutamakan penyelesaian tugas dan yang mengutamakan hubungan dengan manusia atau yang memikirkan faktor manusia.

Ketiga, yakni: respon terhadap keadaan situasional, yang terdiri dari konsentrasi kerja, dan pekerjaan yang

rumit menjaqdi dimensi kepemimpinan seperti dikemukakan oleh Siagian (1988), antara lain: (1) Manajer yang berorientasi pada dimensi tugas, ia mengutamakan penyelesaian tugas/pekerjaan sebaik mungkin, baik kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu penyelesaian, (2) Manajer yang berorientasi pada dimensi hubungan, ia mengutamakan terciptanya hubungan yang baik antar manusia atau sangat memikirkan faktor manusia, dan (3) Manajer yang berorientasi pada dimensi efektifitas mengutamakan terciptanya peningkatan produktivitas melalui kerja sama antar manusia yang serasi dan didasari oleh kepuasan manusia yang terlibat di dalam kegiatan.

Di dalam perilaku manajer, seperti halnya kepala sekolah, mampu membuat anak buahnya mengerjakan hal-hal yang terbaik, dengan orientasi pendekatan hubungan yang sangat tinggi tetapi juga menekankan pentingnya prestasi kerja. Menurut Stoner dan Freeman (1988), peningkatan produktivitas adalah suatu efisiensi. Kemudian dapat disimak berkenaan dengan sosok sebagai pemimpin, bahwasannya "*one leader must be able to carry out the demands of change both within and outside the*



*organization*". Artinya, seseorang pemimpin harus dapat melaksanakan tuntutan perubahan baik dalam maupun ke luar organisasi.

Lakein (1997), berpendapat bahwa dalam bekerja perlu memilih tugas terbaik yang hendak dilakukan dari semua kemungkinan tugas yang tersedia, kemudian melakukan pekerjaan itu dengan cara yang efisien dan efektif. Ini berarti produktivitas diungkap melalui individu pegawai yaitu kepala sekolah yang mempunyai tugas dan kewajiban sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi), bukan semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas kerja juga penting untuk diperhatikan.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil survai yang telah disusun dalam rekapitulasi data hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pertama, profil produktivitas kepala SMA Negeri di Jakarta yang didasarkan dari 25 komponen prediktor yang telah mencapai kategori baik sebanyak 18 buah atau sebesar 72%. Kedua, komponen prediktor dari produktivitas kepala SMA Negeri di Jakarta yang tergolong kategori memerlukan

pembenahan sebanyak 7 buah atau sebesar 28%. Ketujuh komponen produktivitas tersebut tersebar dalam 5 (lima) indikator, antara lain:

- 1) Karakteristik kerja, yakni: hambatan kerja dan konsultasi kerja.
- 2) Mendesain pekerjaan, yakni: mekanisme kerja, prioritas kerja, dan merubah mekanisme kerja.
- 3) Instruksi kerja, yakni: memberikan petunjuk kerja dan mengejar target.
- 4) Efisiensi dan efektifitas, yakni: target hasil kerja, mengatasi kendala kerja, dan menghadapi beban kerja.
- 5) Respon terhadap keadaan situasional, yakni: konsentrasi kerja, dan pekerjaan yang rumit.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adam, Everett E. Jr., James C. Hershauer, dan William A. Ruch. (1981). *Productivity and Quality Measurement as a Basis for Improvement*. New York: Prentice Hall.
- Cassio, Wayne F. (2013). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill.
- Gary, Yukl. (1998). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Hasibuan, Melayu. (2003). *Organisasi*

- dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Korb, David L. 1964. *American Management Association: Kepemimpinan dalam Perusahaan*, terjemahan. Slamet Wijadi. Jakarta: Bhratara.
- Kouzes, James M. dan Barrey Z. Posner. (1988). *The Leadership Challenge*. London: Jossey Bass Publishers.
- Lakein, Alan. (1997). *How to Get Control of Your Time and Life*, terjemahan. Rieke Harahap. Jakarta: Pustaka Tangga.
- Nawawi, Hadari. (1996). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Rae. (1996). *Mengukur Efektivitas Pelatihan*. Jakarta: PT Gramedia.
- Reber, Arthur S. (1988). *The Penguin Dictionary of Psychology*. Ringwood Victoria: Penguin Books Australia.
- Russel, Roberta S. dan Bernard W. Taylor III. (1998). *Operations Management Focusing on Quality, Competetiveness. Second Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. (1988). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Stoner, James A. F. dan Edward Freeman. (1994). *Manajemen Jilid 2, Edisi 5*, terjemahan. Wihelmus B. Bakowatun dan Benyamin Molan. Ed., Heru Sutojo. Singapore: Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd dan Jakarta: Intermedia.
- Timpe, A. Dale. (2002). *Produktivitas*, terjemahan. Dimas Samudra Rum dan Soesanto Boedidarmo. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Yukl, Gary. (1998). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.