



## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN KAPASITAS INDIVIDU TERHADAP PRODUKTIVITAS KEPALA SMA DI JAKARTA**

**Ruknan**

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

### **Abstract**

*The objective of the research was direct effect of leadership style, work motivation and individual capacity to principal productivity of high school in Jakarta. Data for this study was collected through by survey, involving a randomly selected samples of 60 principals by using questionnaire. Path analysis technique used to analyse the data. The result of the research are follow: 1) the style leadership positive direct effect on principals productivity, 2) the work motivation positive direct effect on principals productivity, 2) the individual capacity positive direct effect on principals productivity, 3) the style leadership positive direct effect on individual capacity, 4) the work motivation positive direct effect on individual capacity, and 6) the style leadership not positive direct effect on individual capacity. The result suggest that style leadership, work motivation, and individual capacity are important determinants to principals productivity.*

**Keywords:** *Principals Productivity, Style Leadership, Work Motivation, Individual Capacity.*

### **PENDAHULUAN**

Di dalam organisasi sekolah, peranan kepala sekolah menjadi kunci bagi keberhasilan sekolah. Kompetensi kepala sekolah yang tinggi diperlukan untuk mewujudkan penyelenggaraan sekolah dengan produktivitas yang tinggi. Akan tetapi fakta yang dijumpai di lapangan pada saat ini, terutama

Berbagai data statistik menyebutkan, bahwa capaian kinerja pemerintah di bidang pendidikan tak menunjukkan hasil yang signifikan. Seharusnya yang menjadi perhatian

menyangkut kompetensi kepala sekolah masih perlu mendapatkan perhatian yang serius. Hal ini terkait dengan pengangkatan kepala sekolah yang masih lebih menekankan pada persyaratan kualifikasi umum dan khusus. Mekanisme ini berdampak terhadap produktivitas kepala sekolah.

utama adalah masih tingginya angka putus sekolah. Mengutip yang dikemukakan Raihan (2012), terdapat 10,268 juta siswa usia wajib belajar (SD dan SMP) yang tidak menyelesaikan

wajib belajar sembilan tahun. Di sisi lain, masih ada sekitar 3,8 juta siswa yang tidak dapat melanjutkan ke tingkat SMA. Secara khusus, di Daerah Khusus

Ibu Kota (DKI) Jakarta dari data yang dihimpun oleh Dinas Pendidikan tahun 2012 tentang kinerja pendidikan dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 1.** Kinerja Satuan Tingkat Pendidikan SMA Tahun 2012 di DKI Jakarta

No.	Kinerja Pendidikan	Target	Capaian
1.	Angka Partisipasi Kasar (APK)	89,13 %	87,25 %
2.	Angka Partisipasi Murni (APM)	-	59,63
3.	Kelulusan	99,75%	99,65%
4.	Bantuan Operasional Sekolah (BOS)	106.879.300	106.879.300
5.	Angka Putus Sekolah (APS)	-	0,77
6.	Prestasi Olympiade Sains Nasional	-	Belum ada
7.	Rata-rata Ujian Nasional (UN)	-	7,50

Sumber: Kompas.com.htm (diakses, 4 Januari 2015).

Fakta di atas menunjukkan bahwa produktivitas sekolah di DKI pada satuan tingkat pendidikan SMA tidak seluruhnya memiliki kinerja sesuai dengan target. Capaian yang masih memerlukan kerja keras para kepala sekolah, antara lain: APS, kelulusan, prestasi olympiade sains nasional, dan rata-rata UN. Pada dasarnya di dalam produktivitas terdapat dua unsur utama, yakni: adanya proses dalam suatu intitusi yang memungkinkan terjadinya perubahan dan berbagai masukan setelah mengalami pengolahan yang melibatkan berbagai komponen dalam suatu institusi sehingga dapat diperoleh adanya hasil yang berupa keluaran atau produk.

### 1. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah dapat diidentifikasi bahwa Kedudukan kepala sekolah sangat berpengaruh di lingkungan kerja sekolah terutama terhadap guru dan staf administrasi. Tugas utama kepala sekolah adalah mendorong para guru dan staf administrasi untuk mengembangkan kemampuan mereka untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif sehingga dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Manajerial kepala sekolah juga diperlukan dalam membantu guru dan tenaga administrasi, peserta didik, maupun orang tua peserta didik untuk



mempersatukan kehendak pikiran dengan tindakan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, diantaranya adalah produktivitas kepala sekolah.

Namun demikian, produktivitas kepala sekolah dipengaruhi oleh berbagai faktor. Berkenaan dengan konteks masalah rendahnya produktivitas kepala sekolah khususnya di Jakarta, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap produktivitas?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap produktivitas?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung kapasitas individu terhadap produktivitas?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kapasitas individu?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kapasitas individu?

## 2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum dilakukan untuk menguji model struktural produktivitas Kepala SMA Negeri Jakarta, ditinjau dari faktor eksogen, yakni: gaya kepemimpinan,

motivasi kerja, dan kapasitas individu. Secara operasional tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk menganalisis:

1. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap produktivitas Kepala SMA.
2. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap produktivitas Kepala SMA.
3. Pengaruh langsung kapasitas individu terhadap produktivitas Kepala SMA.
4. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kapasitas individu.
5. Pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kapasitas individu.

## 3. Tinjauan Pustaka

Produktivitas didefinisikan oleh Russel dan Taylor III (1998), sebagai suatu ukuran dari keefektifan suatu insitusi (misal perusahaan, kantor, dan sebagainya) dalam mengubah masukan menjadi keluaran. Secara luas produktivitas juga didefinisikan sebagai perbandingan antara keluaran dengan masukan. Produktivitas dalam unit kerja di sekolah, ini berarti produktivitas diungkap melalui individu pegawai yang berada dalam manajerial kepala sekolah yang mempunyai tugas dan

kewajiban sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi).

Menurut Stoner dan Freeman (1994), peningkatan produktivitas adalah suatu efisiensi. Produktivitas kerja bukan semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas kerja juga penting untuk diperhatikan. Produktivitas naik, ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan-tenaga), sistem kerja, teknik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerja.

Menurut Adam, Hershauer, dan Ruch (1981), sistem pengukuran produktivitas di dalam pemerintah difokuskan pada layanan 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*).

Menurut Timpe (2002), dari studi produktivitas di perusahaan "Hughes Aircraft Company"

menunjukkan bahwa kecakapan manajemen yang bertanggung jawab adalah satu faktor terpenting dalam pencapaian produktivitas kerja tinggi pada organisasi yang berdasarkan teknologi. Dari studi ini kemudian dapat diambil suatu kesimpulan bahwa, terdapat 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 menantang yang memberikan motivasi 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. Produktivitas kerja dalam kajian ini merupakan variabel endogen yang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang variabel eksogen, yakni: gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kapasitas individu. Faktor-faktor tersebut dapat dideskripsikan di bawah ini.



Faktor gaya kepemimpinan, dijelaskan Kotter (dalam Salusu (1996), kepala sekolah sebagai pemimpin akan efektif jika berani mengambil resiko, makna yang dapat dipahami dari konsep di atas adalah seorang pemimpin harus yakin bahwa dengan kekuatan yang ada pada dirinya akan mampu membawa kesuksesan. Sebagai seorang pemimpin Reddin (dalam Siagian, 1988), mengemukakan tiga macam orientasi pemimpin, antara lain: pemimpin yang berorientasi kepada tugas, pemimpin yang berorientasi kepada hubungan, dan pemimpin yang berorientasi kepada efektivitas. Selanjutnya Reddin, juga menemukan perilaku kepemimpinan yang mengutamakan penyelesaian tugas dan yang mengutamakan hubungan dengan manusia atau yang memikirkan faktor manusia.

Ketiga perbedaan orientasi tersebut menunjukkan perilaku kepemimpinan dengan tiga macam dimensi, untuk lebih jelas diuraikan adalah sebagai berikut: (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 efektivitas mengutamakan terciptanya peningkatan produktivitas melalui kerja sama antar manusia yang serasi dan didasari oleh kepuasan manusia yang terlibat di dalam kegiatan.

Menurut Stone (2002), ada 4 (empat) gaya kepemimpinan dasar, yakni: 1) gaya kepemimpinan kekompakan tinggi dan kerja rendah, 2) gaya kepemimpinan kerja tinggi kekompakan rendah, 3) gaya kepemimpinan kerja tinggi kekompakan tinggi, dan 4) gaya kepemimpinan kerja rendah kekompakan rendah. Gaya kepemimpinan kekompakan tinggi dan kerja rendah berusaha menjaga hubungan baik, keakraban dan kekompakan kelompok, tetapi kurang memperhatikan unsur tercapainya tujuan kelompok atau penyelesaian tugas akhir.

Gaya kepemimpinan kekompakan tinggi cenderung berkaitan dengan keperluan sosial rekreatif. Gaya kepemimpinan kerja tinggi kekompakan rendah menekankan segi penyelesaian

tugas dan tercapainya tujuan kelompok, menyampaikan gaya yang amat direktif, baik untuk kelompok yang baru dibentuk yang membutuhkan tujuan dan sasaran yang jelas dan kelompok yang telah kehilangan arah, tidak lagi mencapai tujuan dan sasaran, tidak mempunyai kriteria untuk meninjau hasil kerjanya, yang sudah kacau dan tidak berarti lagi. Gaya kepemimpinan ini tidak cocok bagi kelompok yang sudah jadi yang telah mampu berdikari, mengerti tujuan dan sasaran dan mempunyai cara-cara yang baik untuk mencapai tujuan dan sasaran dengan sukses.

Gaya kepemimpinan kerja tinggi kekompakan tinggi cocok dipergunakan untuk membentuk kelompok. Kelompok yang baru dibentuk membutuhkan kejelasan tujuan dan sasaran, struktur kerja untuk mencapai tujuan dan sasaran itu, serta untuk membina hubungan antar para anggota. Gaya kepemimpinan ini tidak cocok untuk dipakai, kalau tugas menyelesaikan kerja dan menjaga kekompakan kelompok sudah ditangani oleh kebanyakan anggota kelompok secara baik, sebab akan merusak pertumbuhan kelompok menuju kedewasaan dan membuat para anggota tergantung

kepada pemimpin. Gaya kepemimpinan yang kurang menekankan penyelesaian tugas dan kekompakan kelompok cocok untuk kelompok yang sudah jelas akan tujuan dan sarannya.

Faktor motivasi kerja, menurut Dressler (2002) motivasi adalah kondisi yang berpengaruh di dalam membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan di mana seseorang tinggal. Motivasi terbentuk dari sikap seseorang dalam menghadapi situasi. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri seseorang untuk mencapai tujuan. Manusia sebagai makhluk hidup mempunyai berbagai macam kebutuhan, baik yang bersifat material maupun yang bersifat psikis.

Menurut Hersey (1993), mengemukakan arti motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Mengacu beberapa pendapat di atas, maka dapat dikemukakan bahwa motivasi sebagai bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga. Para tenaga kependidikan (pegawai) akan bekerja dengan sungguh-sungguh apabila memiliki motivasi yang tinggi.



Apabila para tenaga kependidikan memiliki motivasi yang positif maka ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian, dan ingin ikut serta dalam suatu tugas atau kegiatan.

Faktor kapasitas individu, seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, yang pada dasarnya berorientasi pada tujuan atau dimotivasi oleh suatu keinginan untuk mencapai tujuan tertentu, yaitu tujuan yang diketahui secara sadar (George dan Jones, 2002). Dorongan (*drives*) yang memotivasi pola-pola individu untuk melakukan sesuatu hingga ke tingkat tertentu berlangsung di bawah sadar. Kapasitas individu yang tersedia dapat digunakan sebagai sumber untuk berperilaku mencapai tujuan (Stoltz, 2003).

Menurut Robert dan Hunt (1991), secara umum manusia memiliki sumber faktor individu yang berbeda-beda, maka dapat dinyatakan bahwa perbedaan kapasitas individu meliputi: (1) kemampuan, (2) kebutuhan, (3) kepercayaan, (4) pengalaman, dan (5) pengharapan. Unsur kemampuan meliputi kemampuan intelektual dan keterampilan yang mempengaruhi perilaku secara langsung sedangkan

unsur kebutuhan, pengharapan dan pengalaman mendorong minat melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Kapasitas manusia terdiri dari bakat, sikap, keterampilan, pengalaman, pengetahuan, dan kemauan. Secara teori kapasitas manusia tanpa batas. Namun faktanya saat menghadapi kesulitan, kompleksitas dan ketidak pastian yang terus-menerus muncul, secara individu kekurangan kapasitas untuk mengimbangi tuntutan tersebut.

## **METODE PENELITIAN**

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

Penelitian ini dilakukan di wilayah kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan DKI Jakarta, dengan subyek penelitian adalah guru SMA Negeri. Pelaksanaan penelitian dari bulan Januari sampai dengan Maret 2013.

### **2. Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian ini menggunakan metode survai. Melalui metode survai dapat dihitung koefisien hubungan antarvariabel penelitian (Effendi, 1987). Metode survai, dilakukan dengan menggunakan angket sebagai alat pengumpul data. Angket

disusun dengan menggunakan skala Likert berupa interval 1, 2, 3, 4, dan 5.

Hasil analisis kalibrasi instrumen penelitian diperoleh besarnya koefisien reliabilitas yang dihitung dengan rumus *alfa Cronbach*, yakni: produktivitas Kepala SMA Negeri (25 butir valid) dengan  $r = 0,93$ , gaya kepemimpinan (20 butir valid) dengan  $r = 0,93$ , motivasi kerja (21 butir valid) dengan  $r = 0,87$ , dan kapasitas individu (25 butir valid) dengan  $r = 0,90$ .

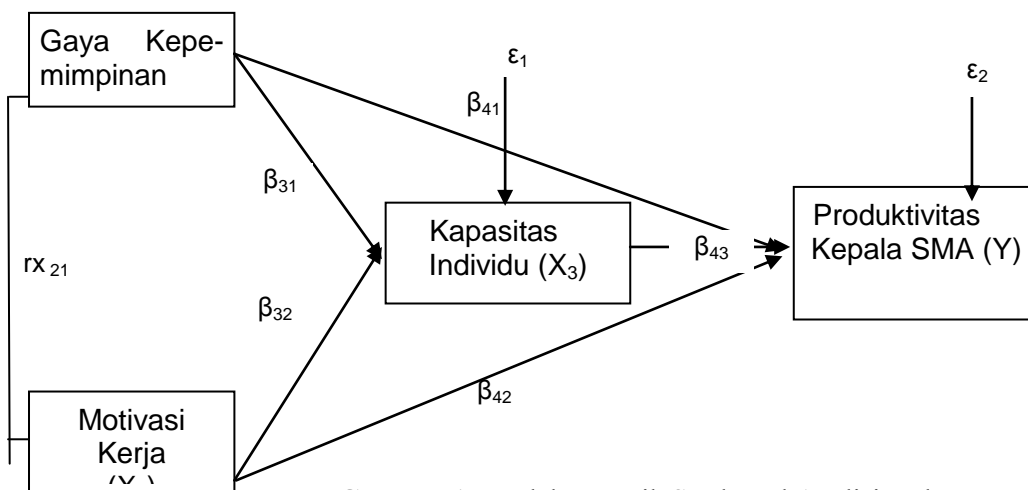
### 3. Populasi dan Sampel

Populasi target penelitian ini adalah Kepala SMA Negeri di DKI Jakarta. Sedangkan, sebagai populasi terjangkau adalah Kepala SMA Negeri yang berjumlah 115 orang.

Pengambilan sampel menggunakan teknik acak sederhana (*simple random sampling*). Besarnya sampel dihitung menggunakan rumus Slovin ( $n = N/N.d^2 + 1$ ) diperoleh sebanyak 60 orang.

### 4. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis difokuskan untuk menguji pengaruh langsung dari variabel eksogenus gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), dan kapasitas individu ( $X_3$ ) terhadap variabel endogenus (produktivitas Kepala SMA Negeri Jakarta ( $X_4$ )). Model struktural teoretik analisis jalur yang diuji dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Teoretik Struktural Analisis Jalur



## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Penelitian

Hasil pengujian hipotesis terhadap koefisien jalur seluruh Sub-struktur dapat dirinci di bawah ini:

**Hasil Uji hipotesis pertama**, yakni pengujian model Sub-struktur 1 yakni pengaruh  $X_1$  terhadap  $X_3$  ( $\beta_{31}$ ) diperoleh 0,326, dengan hasil uji keberatian  $t_{hit} = 2,73^{**} > t_{0,05(118)} = 1,65$ . Ini berarti tolak  $H_0$  pada  $\alpha = 0,05$  maka koefisien jalur  $\rho_{31}$  signifikan.

**Uji hipotesis kedua**, yakni pengujian model Sub-struktur 1 yakni pengaruh  $X_2$  terhadap  $X_3$  ( $\beta_{32}$ ) diperoleh 0,260, dan  $t_{hit} = 2,26^{**} > t_{0,05(118)} = 1,65$ . Ini berarti tolak  $H_0$  pada  $\alpha = 0,05$  maka koefisien jalur  $\beta_{32}$  signifikan.

**Uji hipotesis ketiga**, yakni pengujian Sub-struktur 2 yakni pengaruh  $X_1$  terhadap  $X_4$  ( $\beta_{41}$ ) diperoleh 0,302, dan  $t_{hit} = 2,84^{**} > t_{0,05(118)} = 1,65$ . Ini berarti tolak  $H_0$  pada  $\alpha = 0,05$  maka koefisien jalur  $\beta_{41}$  signifikan.

**Uji hipotesis keempat**, yakni pengujian Sub-struktur 2 yakni pengaruh  $X_3$  terhadap  $X_4$  ( $\beta_{43}$ ) diperoleh sebesar 0,386,  $t_{hit} = 3,48^{**} > t_{0,05(118)} = 1,65$ . Ini berarti tolak  $H_0$  pada  $\alpha = 0,05$  maka koefisien jalur  $\beta_{43}$  signifikan.

**Uji hipotesis kelima**, yakni pengujian Sub-struktur 2 yakni pengaruh  $X_2$  terhadap  $X_4$  ( $\beta_{42}$ ) diperoleh sebesar 0,224, dan  $t_{hit} = 2,14^{*} > t_{0,05(118)} = 1,65$ . Ini berarti tolak  $H_0$  pada  $\alpha = 0,05$  maka koefisien jalur  $\beta_{43}$  signifikan.

### 2. Pembahasan

**Pertama**, hasil uji hipotesis "terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap produktivitas Kepala SMA Negeri Jakarta" signifikan. Secara empirik diketahui bahwa besarnya pengaruh tersebut sebesar 9,10%. Hasil uji hipotesis ini tidak bertentangan dengan kerangka teoretik tentang gaya kepemimpinan dan produktivitas Kepala SMA Negeri Jakarta. Sumbangan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kepala SMA ini sesuai dengan pendapat Korb (1964: 123-125), yang menyatakan bahwa para pimpinan instansi dapat meningkatkan produktivitas dengan melakukan: "(1) Mengorganisir tugas pekerjaan dan pembagiannya sehingga mempermudah pencapaian hasil, (2) Menciptakan suatu semangat kerjasama kelompok yang dapat merangsang setiap pegawai untuk bekerja lebih baik, (3) Membina dan meyakinkan pegawai ke arah cita-cita untuk melakukan pekerjaan yang

bermanfaat, dan (4) Memberikan penghargaan yang layak atas gagasan yang bermutu dan pelaksanaan tugas yang superior. Keempat aktivitas yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah di atas merupakan bagian fungsi manajerial dari kepala sekolah. Gaya kepemimpinan Kepala SMA Negeri di Jakarta yang dalam profilnya dalam penelitian tergolong kategori sedang dan tinggi mencapai 68,23% tidak bertentangan dengan fakta hasil uji hipotesis ini.

**Kedua,** hasil uji hipotesis” terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap produktivitas Kepala SMA Negeri Jakarta” signifikan. Secara empirik diketahui bahwa besarnya pengaruh tersebut sebesar 5,00%. Hasil uji hipotesis ini tidak bertentangan dengan kerangka teoretik tentang motivasi kerja dan produktivitas Kepala SMA Negeri Jakarta. Sumbangan motivasi kerja terhadap produktivitas kepala SMA ini sesuai dengan pendapat Siagian, yang menyatakan bahwa motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tugas

organisasi. Dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Demikian juga menurut Baron (1992), bahwa seseorang yang sangat termotivasi melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerja dan organisasi di mana ia bekerja. Motivasi kerja Kepala SMA Negeri di Jakarta yang profilnya tergolong kategori sedang sampai tinggi mencapai 90,00% tidak bertentangan dengan fakta uji hipotesis ini.

**Ketiga,** hasil uji hipotesis ”terdapat pengaruh langsung positif kapasitas individu terhadap produktivitas Kepala SMA Negeri Jakarta” signifikan. Secara empirik diketahui bahwa besarnya pengaruh tersebut sebesar 14,80%. Hasil uji hipotesis ini tidak bertentangan dengan kerangka teoretik tentang kapasitas individu dan produktivitas Kepala SMA Negeri Jakarta. Sumbangan kapasitas individu terhadap produktivitas kepala SMA ini sesuai dengan pendapat bahwa kapasitas individu dalam diri kepala sekolah menunjukkan akan kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman, dan pengharapan. Unsur kemampuan meliputi kemampuan



intelektual dan ketrampilan, mempengaruhi perilaku secara langsung sedangkan unsur kebutuhan, pengharapan dan pengalaman mendorong minat melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan (Robert dan Hunt, 1991). Produktivitas dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah dapat dipandang sebagai tujuan, sehingga dengan kapasitas individu yang tinggi produktivitas dapat dicapai. Kapasitas individu Kepala SMA Negeri di Jakarta yang dalam profilnya dalam penelitian tergolong kategori sedang dan tinggi mencapai 70,00% tidak bertentangan dengan fakta uji hipotesis ini.

**Keempat**, hasil uji hipotesis "terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap kapasitas individu Kepala SMA Negeri Jakarta" signifikan. Secara empirik diketahui bahwa besarnya pengaruh tersebut sebesar 10,60%. Hasil uji hipotesis ini tidak bertentangan dengan kerangka teoretik tentang gaya kepemimpinan dan kapasitas individu. Sumbangan gaya kepemimpinan terhadap kapasitas individu ini sesuai dengan pendapat bahwa kemampuan intelektual dan kemampuan fisik menjadi dasar seseorang melakukan aktivitas.

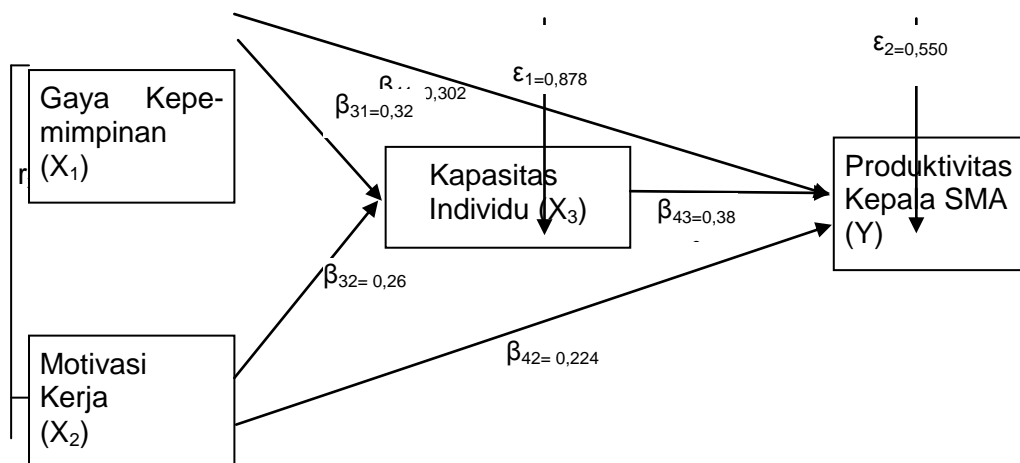
Kemampuan secara langsung mempengaruhi tingkat kinerja (Robbin, 2006). Nawawi dan Hadari (1990: 76), kepemimpinan merupakan tindakan di antara perseorangan dan kelompok yang menyebabkan baik orang seorang maupun kelompok bergerak ke arah tujuan tertentu. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, menurut Reddin yang dikutip Siagian (1988: 34), 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. Dukungan gaya kepemimpinan tersebut berpengaruh positif terhadap kapasitas individu.

**Kelima**, hasil uji hipotesis "terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kapasitas individu". Secara empirik diketahui bahwa besarnya pengaruh tersebut sebesar 6,70%. Hasil uji hipotesis ini tidak bertentangan dengan kerangka teoretik tentang motivasi kerja dan kapasitas individu. Sumbangan motivasi kerja terhadap kapasitas individu ini

sesuai dengan pendapat bahwa, motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan (Robert dan Hunt, 1991). Dengan motivasi mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau

keterampilan. Dengan motivasi setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Dari hasil analisis dan pembahasan di atas, maka secara keseluruhan diperoleh model empirik koefisien analisis jalur sebagai berikut:



Gambar 2. Model Empirik Hasil Uji Koefisien Jalur

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap produktivitas Kepala SMA Negeri. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang baik, maka akan mempengaruhi meningkatnya produktivitas kerja.
2. Terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap

produktivitas Kepala SMA Negeri. Motivasi kerja yang tinggi maka akan mempengaruhi meningkatnya produktivitas kerja kepala sekolah.

3. Terdapat pengaruh langsung positif kapasitas individu terhadap produktivitas Kepala SMA Negeri. Kapasitas individu kepala sekolah yang tinggi maka akan mempengaruhi meningkatnya produktivitas kerja.
4. Terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan terhadap



kapasitas individu. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang baik maka akan dapat meningkatkan kapasitas individu.

5. Terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kapasitas individu. Motivasi kerja kepala sekolah yang tinggi maka akan mempengaruhi meningkatnya kapasitas individu.

#### 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.
- Baron, Robert A. (1992). *Psychology*. Boston: Allyn and Bacon.
- Dressler, Gary (2002). *Organizational Theory*. Seventh Edition. California: Prentice Hall International Inc.
- Effendi, Sofian (1987). "Proses Penelitian Survei" *Metode Penelitian Survei*, Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (Ed.). Jakarta: LP3ES.
- George, Jennifer M. dan Gareth R. Jones. (1991). *Organizational Behavior*. New York: Pearson Education Inc.
- Hersey, Paul. (1993). *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*. California: Prentice Hall International. Inc.
- Nawawi, Hadari dan H. M. Martini Hadari. (1990). *Administrasi Personal untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta: CV Haji mas Agung.
- Roberts, Karlene H. dan David M. Hunt (1991). *Organizational Behavior*. Massachusetts: PWS-Kent.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Management Behavior 10<sup>th</sup>*, terjemahan. Benyamin Molan. Jakarta: PT Gramedia.
- Russel, Roberta S. dan Bernard W. Taylor III (1998). *Operations Management Focusing on Quality, Competitiveness*. Second Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non-Profit*. Jakarta: Grasindo.
- Siagian, Sondang P. (1988). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Stoltz, Paul G. (2003). *Adversity Quotion a Work*. Batam: Interaksara.
- Stone, Raymond J. (2002). *Human Resources Management*, Fourth Edition. Australia: Jhon Wiley & Sons.
- 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, 1994.
- Timpe, A. Dale (2002). *Produktivitas*, terjemahan. Dimas Samudra Rum dan Soesanto Boedidarmo. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.