



Analisis Efektivitas Kepemimpinan, Situasi Kepemimpinan dan Hubungannya dengan Motivasi Berprestasi (studi pada pegawai edukatif SMK di Kabupaten Garut)

Muchtar

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Garut

Abstrak

Kinerja pegawai pada garis besarnya dipengaruhi kemampuan para pegawai teknis edukatif SMK dianggap standar sebagian besar mempunyai kualifikasi ijazah setingkat sarjana muda/ sarjana. Dari hal motivasi berprestasi dalam menjalankan tugas dalam penelitian ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, situasi kepemimpinan, dan iklim kerja organisasi. Penelitian terhadap para pegawai teknis edukatif SMK di Kabupaten Garut ini dilakukan dengan pendekatan cross sectional dengan menggunakan kuisioner sebagai alat ukur.

Dari penelitian diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan dalam tingkat sedang antara gaya kepemimpinan kepala SMK dengan motivasi berprestasi para pegawai teknis edukatif dalam menjalankan tugas. Ada hubungan dalam tingkat sedang pula antara situasi kepemimpinan dengan motivasi berprestasi dalam menjalankan tugas bagi para pegawai teknis edukatif SMK.

Kata kunci : Motivasi; Gaya kepemimpinan; Iklim Organisasi;

1 Pendahuluan

Meskipun kualitas guru bukan satu-satunya penentu keberhasilan pendidikan, di Indonesia tenaga guru merupakan ujung tombak dalam pelayanan pendidikan. Oleh karena itu, sangat diperlukan tenaga guru yang memiliki motivasi berprestasi serta didukung oleh efektivitas kepemimpinan kepala Sekolah.

Menurut Sutermaister yang dikutip Sugiono (1994) dua hal penting yang mempengaruhi kinerja, yaitu kepemimpinan dan motivasi kerja. Kepemimpinan dari suatu organisasi mempunyai peranan sentral, dalam hal ini kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang ditetapkan bergantung kepada keberhasilan menciptakan komunikasi dalam dirinya, kolega, maupun atasannya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi mengenai hubungan gaya kepemimpinan, situasi kepemimpinan, dan iklim organisasi dengan motivasi berprestasi dalam menjalankan tugas bagi pegawai teknis edukatif di SMK Negeri Kabupaten Garut.

2 Kajian Teori

Menurut Sutermaister dalam Sugiono (1994) penampilan kerja seseorang dipengaruhi oleh motivasi kerja dan kemampuan kerja, sedangkan motivasi kerja dipengaruhi oleh kondisi sosial,

kebutuhan dan kondisi fisik tempat kerja. Kondisi sosial meliputi gaya/tipe kepemimpinan dan organisasi formal, yang terdiri dari situasi kepemimpinan, struktur, efisiensi, dan kebijakan personal.

Menurut Sergiovany dan Starrat dalam Burhanuddin (1992) iklim kerja organisasi yang supportif akan mendorong bawahan untuk berprestasi, bekerja tinggi dan tindakan-tindakan inovatif.

Gaya kepemimpinan dalam suatu sudut pandang, menurut Koontz dalam Burhanuddin (1992) dapat diklasifikasikan pada tiga kelompok utama, yaitu:

- a Tipe otoriter (otokrasi)
- b Tipe demokratis
- c Tipe free rein (laissez faire)

Menurut Filder dalam bukunya “A Theory of Leadership Effectiveness” dalam Thoha (1993), konstruksi situasi kepemimpinan adalah:

- a Hubungan pimpinan dengan anggota
- b Struktur tugas
- c Hubungan pimpinan dengan bawahan

Menurut Sugiono (1994) konstruksi yang menyusun iklim organisasi adalah:

- a Otonomi dan fleksibilitas
- b Menaruh kepercayaan dan terbuka
- c Simpatik dan memberikan dukungan
- d Jujur dan menghargai
- e Kejelasan tujuan
- f Pekerjaan yang beresiko
- g Pertumbuhan kepribadian

Individu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi secara umum menurut Mc Clelland (1995) mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a Semangat
- b Target
- c Tanggung jawab
- d Wira usaha
- e Umpan balik
- f Tujuan bekerja

3 Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif analitik dengan pendekatan cross sectional. Studi deskriptif adalah studi untuk menentukan faktor dengan interpretasi tepat dan termasuk di dalamnya adalah studi untuk melukiskan secara akurat sifat-sifat dari beberapa fenomena kelompok atau individu, sedangkan yang dimaksud dengan deskriptif analitik adalah mengadakan analisa yang ditujukan untuk menguji hipotesa-hipotesa dan mengadakan interpretasi yang lebih mendalam tentang hubungan-hubungannya. Studi pendekatan cross sectional adalah pendekatan yang sifatnya sesaat pada suatu waktu tetapi tidak diikuti dalam suatu kurun waktu tertentu.

Hipotesis pokok: gaya kepemimpinan, situasi kepemimpinan, dan iklim kerja organisasi mempunyai hubungan dengan motivasi berprestasi dalam menjalankan tugas bagi para pegawai teknis edukatif di SMK.

Analisis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Namun demikian, guna lebih memahami fenomena yang diamati juga dilengkapi dengan analisis kualitatif dengan metoda deskriptif. Studi menggunakan pendekatan cross sectional sebagai pendekatan yang sifatnya sesaat pada suatu waktu tetapi tidak diikuti dalam suatu kurun waktu tertentu.

4 Hasil dan Implikasi

Berdasarkan uji chi kuadrat menunjukkan bahwa ada hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi berprestasi dengan gaya kepemimpinan kepala SMK dengan bawahan cukup besar di antara variabel lain, hal ini bisa dipahami karena menurut Siagian (1994) kepemimpinan adalah inti dari manajemen. Sedangkan faktor penting dari kepemimpinan menurut Heckiman (1992) adalah pribadi pimpinan atau gaya. Bila pimpinan mempunyai gaya untuk memimpin lengkap dan tahu menerapkannya maka bawahan merasa bisa menikmati pekerjaan.

Kepala SMK yang cenderung pada gaya otokrasi sebesar 27%. Hal ini dibuktikan bahwa dalam hal-hal tertentu kepala SMK mengarahkan dan memotivasi bawahan bersifat memaksa. Fakta ini diakui oleh para kepala SMK dengan menyatakan bahwa ada 25% yang cenderung memiliki gaya otokrasi ini. Pemimpin yang selalu menonjolkan gaya ini akan banyak berhasil apabila mutu pemimpinnya kuat dan bagus. Tetapi bila dilihat dari penelitian ini, dari 58 orang yang menyatakan Kepala SMK-nya bergaya kepemimpinan otokrasi hanya 17 orang (29.3%) bermotivasi tinggi dan 41 orang (70.7%) bermotivasi sedang, menunjukkan bahwa hanya tidak ada sepertiga yang bermotivasi tinggi, mungkin pemimpin yang bergaya otokrasi di sini mutunya kurang kuat dan bagus sehingga menyebabkan motivasinya semakin rendah.

Pemimpin efektif menggunakan gaya otokrasi bila tingkat kematangan bawahan rendah, kondisi darurat, dan struktur tugas tidak jelas. Menurut Heckman (1992) kepemimpinan otokrasi mengarah kepada produktivitas lebih tinggi dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya. Tetapi akan terdapat ketidakpuasan langsung maupun tidak langsung yang dinyatakan dalam kepemimpinan tersebut. Dalam penelitian ini motivasi berkurang bila pemimpin semakin otoriter, jadi sesuai dengan pendapat Heckman (1992) bahwa terdapat ketidakpuasan dari bawahan. Hal ini diduga karena kekuatan dan mutu pemimpin kurang memadai.

Gaya kepemimpinan demokratis menurut para pegawai teknis edukatif paling sedikit di antara gaya lainnya, yaitu hanya 22.4%, ini menunjukkan bahwa para pegawai teknis edukatif merasa kepala SMK di Kabupaten Garut cenderung bersikap kurang demokratis dalam mengarahkan bawahannya. Akan tetapi sebaliknya menurut kepala SMK jauh lebih banyak yang bisa bertindak demokratis yaitu ada 50%. Hal ini menunjukkan penerimaan/persepsi para pegawai teknis edukatif yang berbeda dengan kepala SMK, diduga hal ini terjadi karena kurang lancarnya komunikasi atau ketidakbenaran jawaban kepala SMK karena berusaha menutupi kekurangannya. Nilai yang berkembang di masyarakat adalah bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah yang terbaik, untuk itulah mungkin seorang pemimpin cenderung untuk menyatakan dirinya sebagai seorang yang demokratis.

Sebanyak 48 responden yang menyatakan kepala SMK-nya bergaya demokratis dan 31 orang (64.6%) diantaranya bermotivasi tinggi dan 17 orang (35.4%) bermotivasi sedang. Hal ini

menunjukkan gambaran bahwa gaya demokratis dapat mendukung penciptaan motivasi berprestasi. Dalam kepemimpinan ini, menurut Effendi (1992) dari sisi bawahan diperlukan kedinamisan kelompok, dari sisi pemimpin harus selalu siap membahas dan mengkaji operasionalisasi kelompok. Jadi dalam hal ini kemampuan kekuatan yang berimbang antar pemimpin dan bawahan.

Gaya kepemimpinan *laissez faire* atau *free rein* menurut para pegawai teknis edukatif kepala SMK-nya yang bergaya ini cenderung dilaksanakan oleh 25% kepala SMK. Ini bisa terjadi karena tugas rutin sudah banyak dikuasai bawahan yang ada di SMK sehingga tidak memerlukan konsultasi. Demikian pula kepala SMK memberikan kesempatan kepada bawahan.

Sebanyak 108 responden yang menyatakan kecenderungan gaya kepemimpinan kepala SMK-nya *laissez-faire*, 88 orang (81.9%) mempunyai motivasi berprestasi tinggi dan 20 orang (18.5%) mempunyai motivasi berprestasi sedang, hal ini bisa menggambarkan bahwa semakin besar motivasi untuk berprestasi para pegawai teknis edukatif.

Dari uji chi kuadrat menunjukkan bahwa ada hubungan situasi kepemimpinan dengan motivasi berprestasi bagi para pegawai teknis edukatif di SMK Negeri di Kabupaten Garut dengan kekuatan hubungan sedang. Situasi kepemimpinan di SMK menurut pegawai teknis edukatif mendukung pelaksanaan tugas 53.7% dan 46.3% kurang mendukung. Menurut Kepala SMK situasi kepemimpinan dalam kondisi mendukung 50% dan kurang mendukung 50%, ada kesepakatan di antara mereka karena angka penilaian hampir sama.

Dari 99 orang, 4.3% menyatakan bahwa situasi kepemimpinan kurang mendukung 44 orang (44.4%) mempunyai motivasi tinggi dan 55 orang (55.6%) mempunyai motivasi sedang. Jadi terlihat bahwa lebih banyak yang menyatakan bahwa kondisi kurang mendukung maka motivasi berkurang. Sebanyak 115 orang (53.7%) yang menyatakan situasi kepemimpinan mendukung, 91 orang (79.1%) diantaranya mempunyai motivasi berprestasi tinggi dan 24 orang (20.9%) mempunyai motivasi sedang, terlihat bahwa semakin mendukung situasi kepemimpinan semakin besar motivasi berprestasi dalam menjalankan tugas. Kedua pernyataan di atas mengisyaratkan bahwa semakin kurang mendukung situasi kepemimpinan semakin kurang motivasi berprestasi, dan berlaku sebaliknya. Dimensi hubungan atasan bawahan merupakan dimensi paling penting. Dalam penelitian ini menurut para pegawai teknis edukatif hanya 38.3% yang baik dan 61.7% menyatakan sedang, sedangkan menurut kepala SMK 50% baik dan 50% sedang. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan atasan bawahan belum begitu baik dan masih bisa ditingkatkan lagi.

Struktur tugas sebagai salah satu alat bagi pimpinan untuk mengontrol tugas yang diselesaikan oleh bawahan dalam penelitian ini menurut para pegawai teknis edukatif 42,9% terstruktur dengan baik dan 57,1% kurang terstruktur. Ini menunjukkan bahwa masih banyak kepala SMK yang tidak menstruktur tugasnya kepada bawahan. Hal ini juga diakui oleh kepala SMK yang menyatakan bahwa hanya 50% yang kurang terstruktur dengan baik dan 50% terstruktur.

Posisi kekuasaan (kewibawaan) secara legalitas formal dimiliki oleh kepala SMK tetapi dalam prakteknya banyak yang mempengaruhi. Menurut para pegawai teknis edukatif dalam penelitian ini yang berwibawa hanya 47,7% dan 52,3% kurang berwibawa, ini menunjukkan bahwa menurut pegawai teknis edukatif posisi kekuasaan dari kepala SMK tidak ada separuhnya yang bernilai tinggi. Sedangkan menurut kepala SMK menyatakan bahwa 75% berwibawa dan hanya 25% yang kurang berwibawa.

Posisi kekuasaan sebagai subvariabel situasi kepemimpinan yang mempunyai hubungan dengan motivasi berprestasi tentunya dengan subvariabel yang lain. Merupakan suatu yang biasa apabila bawahan sudah bisa menerima atasan secara menyeluruh akan mempunyai keinginan untuk menyelesaikan tugasnya secara baik.

Dari uji chi kuadrat bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara iklim kerja organisasi SMK dengan motivasi berprestasi. Sebanyak 156 orang (72,9%) yang menyatakan iklim kerja organisasi mendukung terhadap motivasi kerja, 123 orang (78,9%) diantaranya mempunyai motivasi tinggi dan 39 orang (21,1%) mempunyai motivasi sedang.

Sedangkan yang kurang mendukung sebanyak 48 orang (27,1%), 19 orang diantaranya (32,1%) mempunyai motivasi tinggi dan 39 orang (67,9%) mempunyai motivasi yang sedang. Ini menunjukkan iklim bekerja pada SMK yang dirasakan oleh para pegawai teknis edukatif sangat menunjang sekali. Menurut kepala sekolah juga tidak jauh berbeda dimana sebesar 25% kurang mendukung dan 75% iklim kerja sangat mendukung pelaksanaan tugas. Kedua pernyataan di atas mengisyaratkan bahwa semakin kurang mendukung iklim kerja maka semakin kurang motivasi berprestasi, dan berlaku sebaliknya.

Subvariabel yang membangun iklim kerja organisasi kejelasan tujuan menurut para pegawai teknis edukatif ada 69,6% menyatakan jelas dan 30,4% menyatakan kurang jelas. Ini menunjukkan bahwa sebagian bawahan tahu untuk apa mengerjakan tugas yang dilaksanakan. Sedangkan menurut kepala SMK 50% jelas dan 50% kurang jelas. Subvariabel otonomi dan fleksibilitas menurut para pegawai teknis edukatif ada 66,8% menyatakan fleksibel dan 33 % menyatakan kurang fleksibel. Sedangkan menurut kepala SMK 75% fleksibel dan 25% kurang fleksibel. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persentase persepsi tentang otonomi dan fleksibilitas antara pegawai teknis edukatif dengan kepala SMK. Hal ini disebabkan oleh tuntutan dari bawahan tentang pendelegasian wewenang agar lebih besar lagi. Subvariabel kepercayaan dan keterbukaan, menurut para pegawai teknis edukatif ada 57% menyatakan terbuka, dan sebanyak 43% kurang terbuka. Sedangkan menurut kepala SMK sebanyak 50% terbuka dan 50% kurang terbuka.

Menurut para pegawai teknis edukatif dalam penelitian ini, iklim kerja yang simpatik dan memberi dukungan simpatik sebanyak 66,8% dan 33,2% kurang simpatik. Sedangkan menurut kepala SMK iklim kerja yang simpatik dan memberikan dukungan ada 50% memberikan dukungan dan 50% kurang simpatik. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persentase persepsi antara pegawai teknis edukatif dengan kepala SMK.

Iklim kerja yang jujur dan menghargai, menurut pegawai teknis edukatif ada 79,4% menghargai dan 20,6% kurang menghargai. Sedangkan menurut kepala SMK sebanyak 75% menghargai dan 25% kurang menghargai.

5 Kesimpulan

Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap motivasi berprestasi dalam menjalankan tugas bagi para pegawai teknis edukatif dan mempunyai hubungan pada tingkat sedang. Dengan demikian, semakin otoritas pimpinan semakin rendah motivasi berprestasi dan semakin demokratis dan *laissez faire* gaya kepemimpinan semakin besar motivasi berprestasi.

Situasi kepemimpinan mempunyai pengaruh yang cukup kuat bagi motivasi berprestasi dalam menjalankan tugas bagi para pegawai teknis edukatif dan mempunyai hubungan pada tingkat

sedang. Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang cukup kuat bagi motivasi berprestasi dalam menjalankan tugas bagi para pegawai teknis edukatif dan mempunyai hubungan pada tingkat yang paling kuat dibandingkan variabel-variabel lain yang diteliti pada penelitian ini.

Referensi

- Burhanuddin, 1992. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan*, Pendidikan. Bumi Aksara, Jakarta.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2003, *Organisasi Dan Manajemen*, Fakultas Ekonomi Universitas Garut.
- Heckiman, 1992. *Kepemimpinan*. Dahara Prize, Semarang.
- Iskandar, Jusman. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*, Puspanaga, Bandung.
- Malayu Hasibuan, SP. 2003. *Manajemen Dasar Pengertian Dan Masalah*, cetakan ke delapan, penerbit CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Mc Cleland, 1995. *Motivation Economic Achievement*. The Free Press, Jakarta.
- Siagian, S. P., 1984. *Filsafat Administrasi*. Haji Masagung, Jakarta.
- Siagian F. Sondang. 2003. *Organisasi Kepemimpinan Dan Prilaku Administrasi*, Haji Masagung. Jakarta.
- Sugiono, 1994. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta. Bandung.
- Thoha, M. 1993. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.