

BAB II KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Produktivitas

Produktivitas merupakan implementasi dari hasil akhir suatu produk atau jasa, dapat juga dikatakan produktivitas adalah aspek tujuan dari seluruh proses organisasi . Oleh karena itu produktivitas dapat dikatakan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan konsumen.

Definisi produktivitas telah berkembang dan dibentuk oleh para pakar di negara-negara dan badan-badan Internasional. John M. Ivancevich dan Lee Soo Hoon menyatakan bahwa, "*data, empirical evidence, and general opinion indicate that the productivity of employees is an important part of a country's general economic condition*".¹ Data, bukti empiris, dan pendapat umum menunjukkan bahwa produktivitas karyawan merupakan bagian penting dari kondisi umum ekonomi suatu negara. Manajer-manajer menaruh perhatian pada produktivitas karena ini merupakan indikator yang *representative*

¹ John M. Ivancevich, Lee Soo Hoon, *Human Resource Management in Asia*(Singapore: McGraw-Hill Education,2002), h.2

dari keseluruhan efisiensi dari suatu organisasi. Produktivitas secara sederhana didefinisikan sebagai rasio yang membandingkan satuan *input* dengan *output*. John W. Newstrom menyatakan bahwa, “*if more outputs can be produced from the same amount of inputs, productivity has increased*”.² Jadi produktivitas dapat merupakan ukuran kinerja yang membandingkan *output* dengan *input*.

Lebih lanjut John M. Ivancevich dan Lee Soo Hoon mendefinisikan produktivitas sebagai :

*Productivity as the output of goods and services per unit of input of resources used in a production proses. Inputs, as applied in the measurement of productivity, are expressions of the physical or dollar amount of several element used in producing a good or service , including labor, capital, material, fuel and energy.*³

Produktivitas merupakan *output* barang dan jasa per unit dari masukan sumber daya yang digunakan dalam proses produksi. *Input*, seperti yang diterapkan dalam pengukuran produktivitas, adalah ekspresi dari jumlah fisik atau jumlah financial beberapa elemen yang digunakan dalam memproduksi barang atau jasa, termasuk tenaga kerja, modal, bahan bakar, dan energi .

Selain itu Ivancevich dan Matteson menyatakan bahwa, “*productivity reflects the relationship between inputs (e.g., hours of work, effort, use of equipment) and output (e.g., personal computers*

² John W. Newstrom, *Organizational Behavior* (Singapore: Mc.Graw Hill Book Company, 2007), h.14

³ John M. Ivancevich, Lee Soo Hoon , op.cit., h.35

produced, customer complaints handled)”.⁴ Produktivitas mencerminkan hubungan antara *input* (e, g., jam kerja, usaha, penggunaan peralatan) dan *output* (misalnya, komputer pribadi yang diproduksi, keluhan pelanggan ditangani). *Input* dapat berupa sumber-sumber daya seperti karyawan, sarana dan prasarana, bahan baku dan waktu. Sementara itu *output* merupakan tujuan dari proses yang terjadi dalam organisasi tersebut.

Ukuran produktivitas dijabarkan pula oleh Ivancevich sebagai, “*the measures of productivity such as profit, sales, market share, student graduated, ... , documents processed, client serviced, and the like, depend upon the type of industry or institution*”.⁵ Ukuran dari produktivitas seperti keuntungan, penjualan, pangsa pasar, mahasiswa lulus, ... , dokumen yang diproses, klien dilayani, dan sejenisnya, tergantung pada jenis industri atau lembaga.

Jadi produktivitas dapat dikatakan sebagai tujuan atau visi dan misi organisasi. Dalam organisasi sekolah jumlah lulusan merupakan ukuran tingginya produktivitas sekolah itu, saat ini masih relevan bila diukur dengan ujian nasional. Produktivitas dapat dipandang sebagai aspek penting dalam mengkaji masalah yang berkaitan dengan pengelolaan sistem pendidikan, karena rendahnya kualitas

⁴ Ivancevish. Konopaske.Matteson, *Organizational Behavior and Management* (New York:The Mc.Graw-Hill,2008), h.26

⁵ Ibid.

produk/keluaran pendidikan merupakan salah satu masalah kependidikan.

Secara umum produktivitas dinyatakan sebagai ukuran yang menyatakan seberapa hemat sumber daya yang digunakan di dalam organisasi untuk memperoleh sekumpulan hasil. Hal ini ditegaskan oleh Wood J. M. yang menyatakan bahwa, "*productivity is a summary measure of the quantity and quality of work performance with resource utilization considered*".⁶ Produktivitas adalah ukuran ringkasan dari kuantitas dan kualitas kinerja dengan pemanfaatan sumber daya yang ada.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil keluaran dengan hasil masukan. Keefektifan ini dilihat dari beberapa faktor masukan yang dipakai dibandingkan dengan hasil yang dicapai.

Prinsip dalam manajemen produktivitas adalah efektif dalam mencapai tujuan dan efisien dalam menggunakan sumber daya. Evan M. Berman menyatakan bahwa, "*productivity defines as the effective and efficient use of resources to achieve outcomes. Effectiveness is defined as the level outcomes. Variable Efficiency is defined as ratio*

⁶ Wood, Wallace Zeffane, *Organisational Behaviour* (Singapore: John Wiley & Sons, 1998), h.19

of outcomes (and outputs) to inputs".⁷ Produktivitas didefinisikan sebagai penggunaan yang efektif dan efisien dari sumber daya untuk mencapai hasil. Efektivitas didefinisikan sebagai tingkatan. Variabel efisiensi didefinisikan sebagai rasio hasil (dan *output*) untuk *input*.

Sementara itu Ivancevich menuliskan tentang efisiensi sebagai berikut, "*efficiency is defined as the ratio of outputs of inputs. Among the measures of efficiency are rate of return on capital or assets, unit cost, scrap and waste, downtime, occupancy rates, and cost per patient, per student or per client.*"⁸ Kutipan ini mengungkapkan bahwa efisiensi didefinisikan sebagai rasio *output* dari *input*. Diungkapkan juga bahwa langkah-langkah efisiensi biasanya terjadi pada beberapa hal antara lain; tingkat pengembalian modal atau aset, biaya unit, barang rusak dan barang tidak bernilai, waktu tidak efektif, tingkat hunian, dan biaya setiap pasien untuk rumah sakit, biaya setiap mahasiswa pada perguruan tinggi atau sekolah dan setiap klien untuk usaha non-profit lainnya. Penggunaan sumber-sumber dilakukan dengan memperhatikan tujuan yang akan dicapai, sehingga diperoleh hasil yang maksimal.

⁷ Evan.M.Berman, *Productivity In Public and Nonprofit Organizations: Strategies and Techniques* (California: SAGE Publications Inc. ,1998), h.5

⁸ Ivancevich, Konopaske, Matterson, *Organizational Behavior and Management* (New York: The Mc.Graw-Hill,2008), h.26

Hal tentang efisiensi dan efektifitas ditegaskan oleh Vincent Gaspersz ,yang menguraikannya atas unsur-unsur yang terdapat dalam produktivitas antara lain::

- a. Efisiensi. Produktivitas sebagai rasio output/input merupakan ukuran efisiensi pemakaian sumber daya (input). Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan (input) yang direncanakan dengan penggunaan masukan yang sebenarnya terlaksana. Pengertian efisiensi berorientasi kepada masukan .
- b. Efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target yang dapat tercapai baik secara kuantitas maupun waktu. Makin besar presentase target tercapai, makin tinggi tingkat efektivitasnya. Konsep ini berorientasi pada keluaran. Peningkatan efektivitas belum tentu dibarengi dengan peningkatan efisiensi dan sebaliknya. Gabungan kedua hal ini membentuk pengertian produktivitas dengan cara sebagai berikut :
$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Efektivitas pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan}}{\text{Efisiensi penggunaan sumber-sumber masukan ke proses pencapaian produktivitas.}}$$
⁹

$$\frac{\text{Efektivitas pelaksanaan tugas mencapai tujuan}}{\text{Efisiensi penggunaan sumber-sumber masukan ke proses}}$$

Sementara itu Rue and Byars menyatakan, “ *productivity is the result of three separate major components : efficiency of technology, efficiency of labor, and the effectiveness of management.*”¹⁰ Jadi tiga komponen yang mempengaruhi produktivitas adalah efisiensi secara teknologi, efisiensi tenaga kerja dan efektif dalam manajemen. Teknologi dan pekerja adalah *input*, dan hasil manajemen adalah

⁹ Vincents Gaspersz, *Manajemen Produksi Total* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama , 2000), h.1

¹⁰ Leslie W. Rue, Lloyd L Byars, *Supervision Key Link to productivity* (New York: McGraw-Hill, 2010), h.366

output. Teknologi dapat berupa metode baru dan pengembangan metode dan ide-ide baru, penemuan-penemuan dan inovasi.

Secara lebih khusus Allan Thomas mengartikan produktivitas sekolah sebagai, “(1) *the administrator’s production function*, (2) *the psychologist’s production function*, dan (3) *the economist’s production function*”.¹¹

Produktivitas mengandung makna “keinginan” dan “upaya” manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan di segala bidang. National Productivity Board (NPB) merumuskan produktivitas sebagai sikap mental (*Attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan.¹² Perbaikan tersebut diharapkan menghasilkan barang atau jasa yang bermutu tinggi dan standar kehidupan yang lebih layak. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan dalam Laporan Produktivitas Nasional, bahwa produktivitas mengandung pengertian “mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan esok harus lebih baik dari hari ini”. Seluruh proses yang menghasilkan barang dan jasa membutuhkan perbaikan kearah yang lebih baik sehingga mengalami kemajuan setiap hari.

¹¹ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 81

¹² Risma Rahmayanti, *Aplikasi teknologi Pendidikan dalam Peningkatan Produktivitas Pendidikan*, <http://blog.unsri.ac.id>. (diakses 27 April 2011)

Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses perencanaan, penataan dan pendayagunaan sumber daya untuk merealisasikan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sejauh mana pencapaian produktivitas dalam bidang pendidikan dapat dilihat dari *output* pendidikan yang berupa prestasi, serta proses pendidikan yang berupa suasana pendidikan. Prestasi dapat dilihat dari masukan yang merata, jumlah tamatan yang banyak, mutu tamatan yang tinggi, relevansi yang tinggi antara bidang yang dipelajari dengan pekerjaan yang diperoleh, dan dari sisi ekonomi yang berupa penyelenggaraan peningkatan penghasilan. Sedangkan proses atau suasana tampak dalam kegairahan belajar, dan semangat kerja yang tinggi serta kepercayaan dari berbagai pihak.

Menurut Gary A. Yukl bahwa, "*setting specific goals has resulted in higher productivity for a variety of different kinds of employees, including salespeople, ..., office worker, ..., production workers, and managers*".¹³ Kutipan ini menyatakan bahwa, menetapkan tujuan spesifik telah menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi untuk berbagai jenis karyawan, termasuk tenaga penjual, ..., pekerja kantor, ..., pekerja produksi, dan manajer. Tujuan yang spesifik membuat

¹³ Wexley N. Kenneth, Gary A. Yukl, *Organizational Behavior and Personal Psychology* (New York: Irwin Inc. 1984), h.29

semua *stakeholder* terarah dengan tujuan yang pasti sehingga produktivitas yang tinggi dijamin tercapai.

Pengertian produktivitas sangat berbeda dengan produksi. Tetapi produksi merupakan salah satu komponen dari usaha produktivitas, selain kualitas dan hasil keluarannya.

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{output yang dihasilkan}}{\text{input yang dipergunakan}} = \frac{\text{Pencapaian tujuan}}{\text{Penggunaan sumber daya}}$$

$$\frac{\text{Efektivitas Pelaksanaan Tugas}}{\text{Efisiensi penggunaan Sumber-Sumber Daya}} = \frac{\text{Efektivitas}}{\text{Efisiensi}}$$

Satu hal yang perlu disadari adalah bahwa produktivitas pendidikan harus dimulai dari menata SDM tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Hal kedua adalah bahwa penataan SDM harus dilaksanakan dengan prinsip efektivitas dan efisiensi karena efektivitas dan efisiensi adalah kriteria dan ukuran yang mutlak bagi produktivitas dalam pendidikan. Wahyudi mengutip beberapa pernyataan bahwa:

- a. Faktor-faktor yang besar pengaruhnya terhadap produktivitas organisasi dari segi tenaga kerja adalah tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, tingkat kesehatan, tingkat penghasilan dan kesempatan berprestasi.
- b. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pendidikan antara lain (1) pembinaan dan pengawasan instruksional oleh kepala

sekolah maupun pengawas, (2) peran serta masyarakat dalam penyediaan sumber daya pendidikan dan penyediaan lingkungan belajar yang kondusif, (3) penugasan guru sesuai dengan latar belakang keahlian (ijazah) yang dimiliki, (4) menggiatkan organisasi (wadah) pembinaan professional guru melalui musyawarah guru bidang studi (MGBS), kelompok kerja guru bidang studi.¹⁴

Faktor-faktor lain bisa dirumuskan antara lain kelengkapan fasilitas belajar, kebijakan pemerintah, lingkungan yang kondusif, serta manajemen yang tepat juga berpengaruh terhadap produktivitas sekolah. Jadi produktivitas dalam pendidikan disintesakan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan konsumen. Selanjutnya produktivitas juga diartikan sebagai rasio antara *output* dan *input*, yaitu efisiensi penggunaan sumber-sumber daya berupa peserta didik, tenaga pendidik dan tenaga pendidikan, sarana prasarana, materi pengajaran (kurikulum) dan sumber-sumber yang sesuai dengan delapan standard pendidikan yang tercantum dalam Permen no. 23 tahun 2006 untuk memperoleh sekumpulan hasil atau *out put* dalam pendidikan. *Out put* itu dapat berupa (1) *out put administrative* berarti berapa besar satuan pelayanan *administrative* yang dapat diberikan

¹⁴ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung:Alfabeta, 2009), h.86

dalam suatu proses pendidikan di sekolah, baik oleh guru, kepala sekolah ataupun petugas sekolah lainnya dengan melihat berapa banyak jam pelajaran yang dapat dilaksanakan secara efektif, atau berapa jam pelajaran kehadiran staf yang ada di sekolah dalam melaksanakan tugas. (2) *out put psikologis* berupa perubahan perilaku perubahan kognitif, perubahan sikap, pemahaman nilai atau peningkatan kemampuan. Perubahan sikap dan perilaku juga dapat terjadi pada diri guru dan personil sekolah lainnya dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan yang mencakup domain "*cognitive, affective dan psychomotor*", (3) *out put ekonomis* berupa besarnya pendapatan yang diperoleh seseorang dengan membandingkan besarnya biaya yang dikeluarkan selama a pendidikan tertentu berlangsung. Fungsi ketiga ini biasanya diukur berupa besaran pendapatan yang diperoleh setelah menamatkan jenjang pendidikan tertentu dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan selama proses belajar dengan memperhatikan efektifitas pelaksanaan tugas.

Dari deskripsi konsep di atas dapat disintesisikan produktivitas adalah kuantitas dan kualitas kinerja dengan pemanfaatan sumber daya yang ada, yang dilihat dari efisiensi penggunaan sumber-sumber daya dan efektivitas dalam memperoleh sekumpulan hasil

atau *output* dengan indikator: (a) penetapan tujuan yang spesifik, (b) pendayagunaan sumber daya, (c) ketersediaan sarana dan prasarana, (d) efisiensi secara teknologi, (e) efisiensi tenaga kerja dan (e). efektif dalam manajemen.

2. Efektivitas Kepemimpinan

Kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi. Pimpinan membutuhkan orang lain, yaitu bawahan untuk melaksanakan secara langsung tugas-tugas, di samping memerlukan sarana dan prasarana lainnya. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif di dalam kehidupan organisasional. Oleh karena itu pemimpin harus mampu membaca situasi, membuat keputusan dan terutama mempengaruhi bawahannya supaya mau melaksanakan tugasnya dengan baik. Hal ini dinyatakan oleh Robbin yaitu, "*leadership is the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals*".¹⁵ Artinya Kepemimpinan adalah

¹⁵ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey : Pearson EducationInc, 2007), h.387.

kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

Untuk bisa mempengaruhi setiap individu agar dapat melakukan tugas-tugas organisasi diperlukan pemimpin yang efektif dan pemimpin yang kuat. Efektivitas kepemimpinan menurut Gary Yukl adalah, "*leader effectiveness is occasionally measured in terms of the leader's contribution to the quality of group processes, as perceived by followers or by outside observers*".¹⁶ Efektivitas kepemimpinan merupakan ukuran tentang seberapa jauh unit organisasi pemimpin tersebut berhasil menunaikan tugas pencapaian sarannya. Efektivitas pemimpin terkadang diukur berdasarkan kontribusi pemimpin pada kualitas proses kelompok yang dirasakan oleh para pengikut atau pengamat dari luar.

Tersirat dalam definisi ini efektivitas kepemimpinan merupakan kualitas pemimpin untuk dapat memotivasi orang lain dan percaya kepadanya sehingga setiap orang berusaha melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu menurut Nanus and Dobbs yang dikutip oleh Syarifuddin menjelaskan bahwa, "*leadership effectiveness- it means producing a greater social good usually by increasing organizational*

¹⁶ Gary A. Yukl, *Leadership in Organizational* (New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2006), h.12

capital or creating harnessing social energy".¹⁷ Kepemimpinan efektif adalah menghasilkan kemaslahatan sosial yang sangat banyak, dengan meningkatkan modal organisasi atau mendapatkan pemanfaatan energi sosial.

Kepemimpinan yang efektif mempunyai perilaku personal yang spesifik, yang dinyatakan David McClelland dalam "*Achievement Motivation Theory* " yang mencoba menjelaskan dan memprediksi perilaku dan dasar penampilan dari kebutuhan seseorang akan prestasi, kekuasaan dan affiliasi. Salah satunya biasanya dominan dalam setiap individu dan memotivasi perilaku kita.

Hersey dan Blanchard berpendapat bahwa pemimpin efektif adalah pimpinan yang memberikan pengaruh cenderung menghasilkan produktivitas jangka panjang dan perkembangan organisasi.¹⁸

Selain itu Rue and Byars menyatakan bahwa "*three dimensions of the situation have an impact on the leader's effectiveness. These dimensions are (1) leader member relations, (2) task structure, and (3) position power*".¹⁹ Dapat diartikan pernyataan itu bahwa ada tiga dimensi dari situasi yang berakibat pada kepemimpinan yang efektif.

¹⁷ Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Quantum Teaching, 2010), h.109

¹⁸ *Ibid*, h.110

¹⁹ Leslie W. Rue and Lloyd L. Byars, *Supervision* (New York: McGraw Hill Irwin, 2010), h.261

Dimensi-dimensi itu adalah (1) hubungan pemimpin dan anggota (komunikasi), (2) struktur tugas dan (3) posisi kekuasaan.

Dalam kepemimpinan yang efektif bawahan merasa dihargai dan berharga sebagai manusia, Dengan kepemimpinan yang efektif kepuasan kerja dirasakan banyak pihak sehingga mendorong motivasi kerja, produktivitas meningkat dan kinerja semakin tinggi.

John P.Howell dan Dan L. Costley juga menyatakan:

*The real objective of effective leadership is to influence followers' behaviors and outcomes. Important outcomes include high individual and group performance; low turnover, absenteeism, lateness and grievance rates; and high quality levels, all of which result in a productive organization.*²⁰

Kutipan ini menjelaskan bahwa tujuan sesungguhnya dari kepemimpinan yang efektif adalah untuk mempengaruhi perilaku pengikut dan hasil. Hasil penting termasuk penampilan individu dan kinerja kelompok yang tinggi, omset rendah, ketidakhadiran, keterlambatan dan tingkat keluhan, dan tingkat kualitas yang tinggi, yang semuanya menghasilkan sebuah organisasi yang produktif.

Mullins menguraikan tentang efektivitas kepemimpinan sebagai kumpulan dari gaya-gaya kepemimpinan yang berlainan. Dinyatakan bahwa, “ *the study concludes that the most effective leaders rely on*

²⁰ John P. Howell, dan L. Costley, *Undertanding Behaviors for Effective Leadership* (New Jersey: Prentice Hall,2001), h.25

*more than one leadership style, and were able to master a mixture outhoritative, democratic, affiliative,and coaching styles”.*²¹

Kutipan ini menegaskan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan paradigma baru yang merupakan integrasi dan perpaduan dari tiga teori kepemimpinan yaitu : teori sifat (trait theory), teori perilaku (behavior theory), dan teori kontingensi.

Teori kepemimpinan terpadu dinyatakan oleh Achua dan Lussier, *“integrative leadership theories attempt to combine the trait, behavioral, and contingency theories to explain successful, influencing leader-follower relationships”.*²² Teori kepemimpinan terpadu merupakan kombinasi dari teori sifat, perilaku dan kontingensi untuk menjelaskan keberhasilan, pengaruh dari hubungan antara pemimpin dan pengikutnya (komunikasi).

Pendekatan analisisnya pada tiga dimensi yaitu: sifat pemimpin, perilaku pemimpin dan karakter situasional. Berbasis perubahan (*change*) dan kewirausahaan (*entrepreneurship*), membangun visi dan

²¹ Laurie J. Mullins, *Management & Organisational Behaviour* (England: Pearson Education Limited, 2010), h.399

²² Christoffer F. Achua,D.B.A , Robert N. Lussier, *Effective Leadership* (Canada: South-Western Cengage learning,2010), h.17

misi untuk menciptakan perubahan masa depan yang lebih baik dalam kesejahteraan.²³

Kepemimpinan efektif terpadu berlandaskan filosofi dua prinsip: kebersamaan (*togetherness*) dan produktif (*productive*). Memperagakan enam perilaku atau gaya berorientasi pada: tugas, orang, kebebasan, perubahan, produktivitas, dan lingkungan. Menggalang kekuatan tangguh: pengaruh, kekuasaan, legitimasi, indiosinkratik, wewenang dan politik. Memperagakan dengan konsisten tiga gaya efektif yaitu: sifat utama pemimpin, gaya pemimpin tinggi-tinggi dan gaya pemimpin berubah-ubah. Mempengaruhi perilaku anggota dan sumber daya ke arah pencapaian tujuan bersama dengan nilai-nilai pembaharuan, yang meliputi; tujuan organisasi mencapai produktivitas (*profit*), tujuan kelompok mencapai prestasi (keberhasilan), dan tujuan individu mencapai kepuasan kerja (kesejahteraan).

Dari uraian tersebut dapat disintesisakan efektivitas kepemimpinan adalah keberhasilan pemimpin di dalam menunaikan tugas untuk pencapaian sasaran dengan indikator: (a) terbuka terhadap perubahan, (b) memberi tauladan, (c) menciptakan

²³ Sukarso, et.al. , *Teori Kepemimpinan* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2010), h.189

lingkungan kerja yang kondusif, (d) berkomunikasi (e) memberdayakan bawahan, dan (f) kesiapan menghadapi masalah dan tantangan.

3. Komunikasi

Komunikasi sangat penting dalam kehidupan berorganisasi. Salah satu kompetensi pemimpin yang efektif adalah kemampuan berkomunikasi. Dengan komunikasi yang baik seorang pemimpin akan lebih mudah menyampaikan tujuan organisasi yang dipimpinnya secara jelas kepada pengikutnya dengan rencana dan strategi yang tepat., Hal ini dipertegas oleh Gary Yukl yang menyatakan bahwa, "*communication is the vital process in organizations because it is necessary for effective leadership, planning, control, coordination, training , conflict management, decision and other organizational processes*".²⁴ Kutipan ini menyatakan bahwa komunikasi adalah proses penting dalam organisasi karena itu perlu untuk kepemimpinan yang efektif, perencanaan, pengendalian, koordinasi, pelatihan, manajemen konflik, keputusan dan proses organisasi lainnya.

Mengingat pentingnya peranan komunikasi yang begitu penting, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik terhadap teman dan bawahannya sebab komunikasi yang baik adalah merupakan satu strategi dalam mempengaruhi orang lain.

²⁴ Gary Yukl, *Leadership In Organizations* (New York: Pearson Prentice Hall, 2006), h.74

Richard L. Daft menyatakan, “*leader communicate to share the vision with others, inspire and motivate them to strive toward the vision, and build the values and trust that enable effective working relationships and goal accomplishment*”.²⁵ Pemimpin berkomunikasi untuk berbagi visi dengan orang lain, menginspirasi dan memotivasi mereka untuk berusaha menuju visi, dan membangun nilai-nilai dan kepercayaan yang memungkinkan hubungan kerja yang efektif dan pencapaian tujuan.

Dengan komunikasi yang efektif seorang pemimpin lebih mudah menyatakan visinya sehingga setiap anggota organisasi mengerti apa yang harus dilakukan, dan selalu termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Dengan komunikasi, pemimpin dapat menyampaikan pendapat, pujian dan kepuasan maupun kekecewaannya atas kinerja bawahannya. Kemampuan berkomunikasi dari seorang pemimpin akan membuat bawahannya mengerti dan termotivasi untuk melaksanakan apa yang diinginkan seorang pemimpin.

Manajer atau pemimpin menghabiskan banyak waktunya untuk berkomunikasi. Kepemimpinan adalah masalah mempengaruhi yang lain dan itu dilakukan melalui komunikasi. Pemimpin juga membangun hubungan yang didasarkan pada komunikasi ,jadi ada hubungan positif antara kompetensi berkomunikasi dan keterampilan

²⁵ Richard L. Daft, *The Leadership experience* (Canada:Thomson,2005), h.342

kepemimpinan. Banyak organisasi menyelenggarakan kursus-kursus untuk menjadikan bawahan dapat berkomunikasi dengan baik, sehingga dapat mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugasnya. Dua bagian terpenting dari komunikasi kepemimpinan adalah pengirim dan penerima pesan. Hal ini dinyatakan oleh Richard bahwa:

Communication is a process by which information and understanding are transferred between a sender and a receiver, such as between a leader and an employee, an instructor and student, or a coach and a football player".²⁶

Komunikasi adalah suatu proses dengan mana informasi dan pengertian di kirim antara seorang pengirim dan penerima, seperti antara seorang pemimpin dan karyawannya, seorang instruktur dan seorang muridnya, atau pelatih dan pemain sepak bola.

Dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan suatu proses yang terdiri dari beberapa unsur. Unsur pokok dalam proses komunikasi adalah dapat disebutkan sebagai berikut : (a) pengiriman,(b) alamatnya, (c) pesan yang dikirim, (d) maksud pesan yang diterima,(e) mediumnya. Setiap unsure dalam komunikasi harus dipenuhi sehingga maksud dari pesan yang disampaikan diterima dengan benar oleh setiap anggota organisasi.

²⁶ Ibid, h.343

Komunikasi adalah proses personal yang mempengaruhi perubahan perilaku. Aspek-aspek personal yang telah dicatat dengan tegas oleh sebagian besar ahli perilaku organisasi, sebagai contohnya, Ivancevich and Matteson mencatat bahwa, "*communication among people does not depend on technology, but rather on forces in people and their surroundings. It is a 'process' that occurs 'within' people*".²⁷ Komunikasi antara orang-orang tidak tergantung pada teknologi, tetapi lebih pada kekuatan pada orang dan lingkungannya. Ini adalah 'proses' yang terjadi diantara orang-orang.

Lebih lengkap lagi dapat dikatakan bahwa komunikasi itu adalah suatu proses pemindahan atau pengalihan fakta-fakta, keyakinan-keyakinan sikap, reaksi-reaksi emosional, serta berbagai bentuk kesadaran manusia, dari manusia yang satu ke manusia yang lain.

Ivancevich juga menyatakan, "*comunication define as the transition of information and understanding through the use of common symbols from one person or group to another*".²⁸ Komunikasi didefinisikan sebagai transisi dari informasi dan pengertian melalui penggunaan symbol-symbol yang dikenal dari satu orang atau group ke yang lainnya.

²⁷ Ivancevich, Matteson. *Organizational Behavior and Management* (New York : McGraw-Hill .2008), h.350

²⁸ Ibid, h.351

Berkomunikasi dapat dilakukan secara verbal maupun non verbal. Informasi yang dikirim oleh seorang komunikator tidak dihubungkan dalam informasi verbal melainkan dengan komunikasi nonverbal dimana pesan dapat disampaikan melalui bahasa tubuh, ekspresi wajah dan gerakan-gerakan kepala atau tangan.

Menurut Udai Pareek komunikasi adalah pemberian pesan-pesan yang berorientasi tujuan antara dua orang atau lebih melalui suatu medium atau media²⁹. Komunikasi adalah dasar interaksi dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam suatu organisasi berinteraksi satu sama lain dengan kelompok mereka sendiri, antar kelompok dan antar tingkat. Efektivitas komunikasi sangat bermanfaat dalam pencapaian tujuan organisasi. Courtland L. Bovee dan John V. Till menyatakan:

*Your ability to communicate effectively increases productivity, both your and your organization's: you can anticipate problem, make decisions, coordinate work flow, supervise others, develop relationships, and promote products and services. And you can perceive and respond to the needs of these stakeholders....your communication skills determine your success.*³⁰

Kemampuan komunikasi seseorang secara efektif meningkatkan produktivitas, baik untuk individu dalam organisasi dan organisasi itu sendiri: seseorang dapat mengantisipasi masalah, membuat keputusan-keputusan (kompetensi kepala sekolah), berkoordinasi

²⁹ Udai Pareek. Perilaku Organisasi(Jakarta: PT.Pustaka Binaman Presindo,1984), h.6

³⁰ Courtland L. Bovee and John V. Thill, *Business Communication Today* (New Jersey: Prentice Hall International, 2000), h. 4

dalam pekerjaan, *supervise* yang lainnya, mengembangkan hubungan dan mempromosikan produk dan layanan. Dan juga dapat menerima dan menanggapi kebutuhan dari *stakeholder*. Keahlian komunikasi seorang pemimpin menentukan kesuksesannya.

Di dalam organisasi sekolah upaya membina komunikasi tidak sekedar untuk menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi guru dan karyawan, tetapi yang lebih penting adalah setiap personel sekolah dapat bekerja dengan tenang, mengerjakan tugas dengan penuh kesadaran dan termotivasi untuk berprestasi. Dengan terciptanya komunikasi yang baik maka guru, karyawan dan kepala sekolah terlibat dalam program sekolah, sebagaimana dikemukakan Sergiovanni yang dikutip oleh Wahyudi yang menyatakan bahwa, "*communication skill can be staff members on program involvement*".³¹ Hal ini menegaskan bahwa dengan kemampuan komunikasi baik kepala sekolah maupun guru dan karyawan akan dengan semangat melibatkan diri pada pelaksanaan program. Hal ini menegaskan bahwa sistem komunikasi yang baik membuat anggota suatu organisasi lebih bersemangat dalam bekerja. Banyak penelitian yang menyimpulkan ada hubungan yang positif antara keberhasilan

³¹ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran* (Bandung:Alfabeta,2009), h.39

professional dengan kemampuan berkomunikasi yang baik. Dalam bukunya Julia t. Wood menyatakan bahwa:

*Communication scholars have identified verbal and nonverbal communication skills that enhance professional success; they have traced the impact of various kinds of communication on morale; productivity, and commitment in organizations.*³²

Kutipan ini menegaskan bahwa para sarjana komunikasi telah mengidentifikasi kemampuan komunikasi verbal dan nonverbal yang meningkatkan keberhasilan profesional, Mereka telah melacak dampak dari berbagai macam komunikasi pada semangat, produktivitas, dan komitmen dalam organisasi. Jadi dapat dikatakan bahwa ada hubungan positif antara semangat kerja para anggota dari suatu organisasi dengan system komunikasi yang baik.

Agar komunikasi yang dilakukan menghasilkan hubungan interpersonal yang efektif dan kerja sama bisa ditingkatkan, pemimpin perlu bersikap terbuka dan menggantikan sikap otoriter dan dogmatis. Pemimpin perlu juga memiliki sikap percaya, sikap mendukung, dan terbuka yang mendorong timbulnya sikap saling memahami, menghargai dan saling mengembangkan kualitas. Hubungan interpersonal perlu ditumbuhkan dan ditingkatkan dengan memperbaiki hubungan dan kerjasama antara berbagai pihak, tidak terkecuali dalam lembaga pendidikan.

³² Julia T. Wood, *Communication Theories In Action* (Canada:Thomson Wadsworth,2004), h.20

Dalam lembaga pendidikan komunikasi yang efektif akan memberikan kemudahan dan keringanan dalam melaksanakan serta memecahkan pekerjaan sekolah yang menjadi tugas bersama antara guru, karyawan dan pimpinan. Kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah perlu mengembangkan komunikasi dua arah secara sehat dengan guru dan karyawan. Beberapa hal yang perlu dilakukan kepala sekolah dalam mengkoordinasikan sumber daya sekolah dan penyampaian pesan program ataupun kebijakan sekolah antara lain: memberi kesempatan kepada guru untuk mengemukakan pendapat sehingga tercipta komunikasi dua arah, berperan sebagai pengarah, pengatur, pembicaraan, perantara dan pengambil keputusan. Selain itu kepala sekolah hendaknya bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak dan dapat menciptakan suasana demokratis dan persahabatan. Dari pihak guru kepala sekolah dapat melatih guru untuk berani menyampaikan pendapat dan menghargai pendapat orang secara objektif dan berani mengambil keputusan yang terbaik dalam melaksanakan tugas.

Dari uraian di atas dapat disintesis komunikasi adalah suatu proses dimana informasi dan pengertian dikirim antara seorang pengirim dan penerima atau bisa dikatakan sebagai proses pemindahan fakta-fakta, keyakinan-keyakinan sikap, reaksi-reaksi

emosional, serta berbagai bentuk kesadaran manusia sebagai transisi dari informasi dan pengertian melalui penggunaan symbol-symbol yang dikenal dari satu orang atau group ke yang lainnya dengan indikator: (a) mengembangkan hubungan,(b) kesempatan yang sama dalam berpendapat,(c) menyampaikan pesan,(d) keterbukaan, (e) memotivasi (f) kepercayaan akan kebenaran informasi,(g) mengelola emosi,(g) penggunaan symbol-simbol yang efisien.

B. Penelitian Yang relevan

1. Michael Molenda mengulas tentang productivity dalam jurnalnya yang berjudul :”*Instructional technology must contribute to productivity.*”

Jurnal ini diterbit oleh Published online: 28 February 2009 Springer Science+Business Media, LLC 2009.

Sebagai *abstractnya* dinyatakan sebagai berikut:

*Those involved in instructional technology in higher education are urged to view instructional technology as a means of improving academic productivity. Instructional technology has been used for over forty years to analyze instructional problems and design solutions that reduce costs and improve learning outcomes. The Pew Program in Course Redesign is the most recent program that has yielded a number of case examples of how contemporary instructional technology has improved academic productivity.*³³

³³ Michael Molenda, :”*Instructional technology must contribute to productivity.*”(Published online: 28 February 2009 Springer Science+Business Media, LLC 2009, h.1

Mereka yang terlibat dalam teknologi instruksional dalam pendidikan tinggi didesak untuk melihat teknologi instruksional sebagai sarana untuk meningkatkan produktivitas akademik. Teknologi instruksional telah digunakan selama lebih dari empat puluh tahun untuk menganalisis masalah pembelajaran dan solusi desain yang mengurangi biaya dan meningkatkan hasil belajar. Program Pew di Redesign Course adalah program terbaru yang telah menghasilkan sejumlah contoh kasus bagaimana teknologi instruksional kontemporer telah meningkatkan produktivitas akademik.

Dalam pembahasannya dicantumkan kata-kata kunci yang dipakai dalam pembahasannya adalah: *Instructional technology_Productivity_Efficiency_Effectiveness*, yang merupakan komponen dalam produktivitas.

Jurnal ini berisi beberapa bagian sebagai sub materi yang dibahas antara lain: *Abstract, Keywords, My claim* , teknologi instruksional beresiko, program akademik, layanan Instruksional, menjadi penting, persamaan biaya-manfaat, mempromosikan efisiensi dan efektivitas, mengejar efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang dibagi lagi atas: pendefinisian efisiensi, pendefinisian efektivitas, pendefinisian produktivitas, masalah pengukuran , *input* tindakan,

throughputs atau "produksi" yang memperhatikan langkah-langkah hasil.

Conclusion:

(1) Project selection, taking a systems perspective, Selecting large enough targets. (2) Designing for productivity improvement Up to now, advocates of instructional technology in higher education have tended to stake their claim for support on the benefits afforded to faculty and students.

However, in times of economic stress it might be advisable to emphasize instead the potentialities of instructional technology for improving academic productivity—reducing the cost of doing business, "doing more with less." This is not an idle claim. There is a strong documented track record of instructional technology's contributions to productivity improvement, beginning in the 1960s and continuing up to the present time.³⁴

Dalam kesimpulannya dinyatakan bahwa para pendukung teknologi instruksional pada pendidikan tinggi cenderung untuk mendukung pada manfaat yang diberikan kepada fakultas dan mahasiswa. Pada penekanan dibidang ekonomi mungkin disarankan untuk menekankan bukan potensi-potensi teknologi instruksional untuk meningkatkan produktivitas dengan mengurangi biaya akademik dalam melakukan bisnis," melakukan lebih banyak dengan sedikit biaya". Ada didokumentasikan kuatnya *track record* kontribusi teknologi instruksional untuk peningkatan produktivitas, dimulai pada tahun 1960 dan berlanjut hingga saat ini.

2. *Hooper* dan *Potter* mendiskusikan tentang pentingnya kepemimpinan saat ini yang selalu berubah dan tak tentu, dan bahwa pemimpin yang

³⁴ *Ibid.*, h.2

baik sensitif terhadap dampak dari proses perubahan pada orang-orang. Kepemimpinan akan lebih dicari pada masa perubahan dan ketidakpastian. Kepemimpinan yang efektif adalah kunci untuk pergeseran persepsi masyarakat yang sebelumnya melihat perubahan sebagai ancaman menjadi melihatnya sebagai sebuah tantangan yang menarik. Fullan juga berdiskusi tentang kepemimpinan dalam budaya perubahan dan menunjukkan kepemimpinan yang merupakan kunci untuk skala besar perbaikan. Hal ini penting bagi para pemimpin untuk memahami untuk mengubah proses, dan tujuan moral tanpa perubahan akan menyebabkan kemartiran moral. Pemimpin harus mampu beroperasi di bawah keadaan yang kompleks, dan tidak pasti.

Sebuah laporan penelitian terbaru oleh Chartered Management Institute menyoroti sikap dan pendapat manajer yang bekerja di sektor publik pada isu-isu kunci dari kepemimpinan dan kinerja. Laporan ini menunjukkan hubungan positif yang kuat antara prioritas organisasi diberikan kepada pengembangan kepemimpinan, dan tingkat motivasi karyawan dan kepuasan.

C. Kerangka Teoretik

1. Efektivitas Kepemimpinan dan Produktivitas

Produktivitas dalam bidang pendidikan setidaknya dapat dikaji dari dimensi efektivitas dan efisiensi.dalam pengelolaan sumber daya

yang tersedia untuk mencapai prestasi maksimal atau mutu lulusan pendidikan yang lebih baik. Ukuran produktivitas merupakan kombinasi antara efektivitas dan efisiensi . Efektivitas dikaitkan dengan performans kerja dan efisiensi dikaitkan dengan penggunaan sumber daya organisasi.

Produktivitas dapat dijelaskan sebagai: 1) output administrative. 2) output psikologis dan 3) output ekonomis yaitu berapa besar satuan pelayanan administrative, perubahan perilaku, perubahan kognitif, peningkatan pengetahuan dan hasil lulusan yang dapat diberikan dalam suatu proses pembelajaran baik oleh guru, kepala sekolah, ataupun petugas sekolah lainnya.

Untuk mencapai produktivitas sekolah dapat diukur dari efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dengan kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain, mengarahkan keinginan dan mampu melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan bersama sehingga menghasilkan produktivitas jangka panjang dan perkembangan organisasi. Hal ini disampaikan oleh John P.Howell dan Dan L. Costley yaitu:

The real objective of effective leadership is to influence followers' behaviors and outcomes. Important outcomes include high individual and group performance; low turnover, absenteeism,

*lateness and grievance rates; and high quality levels, all of which result in a productive organization.*³⁵

Dalam mengelola sekolah, seorang kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah harus memiliki kompetensi: pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala sekolah dalam kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten dan berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah sebagai output dari proses pembelajaran di sekolah.

Produktivitas didefinisikan sebagai efisiensi penggunaan sumber daya sebagai input untuk menghasilkan output secara efektif. Hal ini membutuhkan kompetensi kepala sekolah dalam memberdayakan lingkungan sekolah dan masyarakat sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan, menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah.

Pengelolaan sumber daya sekolah berkaitan dengan keefektifan organisasi. Organisasi dikatakan efektif jika organisasi ini mampu

³⁵ John P. Howell, dan L. Costley, *Undertanding Behaviors for Effective Leadership* (New Jersey: Prentice Hall,2001), h.25

mengambil keuntungan dari situasi lingkungan dan mendayagunakan sumber-sumber agar bermanfaat. Dengan demikian, keberhasilan suatu sekolah terletak pada kemampuan pimpinan mengelola semua sumber daya yang tersedia termasuk pemberdayaan masyarakat sekitarnya.

Efektivitas dapat juga diartikan sebagai kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilakukan oleh seorang pemimpin yang efektif.

Dari uraian di atas diduga ada hubungan positif antara efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dengan produktivitas sekolah.

2. Komunikasi dan Produktivitas

Komunikasi bisa dikatakan sebagai jantungnya kepemimpinan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik terhadap teman maupun bawahan karena komunikasi yang baik adalah merupakan satu strategi dalam mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu mau melakukan tugasnya dengan penuh kesadaran dan dapat menyatukan tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan komunikasi yang baik setiap anggota organisasi mengerti apa yang menjadi tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan dan meningkatkan produktivitas.

Di dalam organisasi sekolah upaya membina komunikasi tidak sekedar untuk menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi guru dan karyawan, tetapi yang lebih penting adalah setiap personel sekolah dapat bekerja dengan tenang, mengerjakan tugas dengan penuh kesadaran dan termotivasi untuk berprestasi. Dengan terciptanya komunikasi yang baik maka guru, karyawan dan kepala sekolah terlibat dalam program sekolah, sebagaimana dikemukakan Sergiovanni, bahwa kemampuan komunikasi dapat menjadikan anggota organisasi terlibat pada program. Hal ini juga dipertegas oleh Julia T. Wood yang menyatakan bahwa:

Communication scholars have identified verbal and nonverbal communication skills that enhance professional success; they have traced the impact of various kinds of communication on morale; productivity, and commitment in organizations .³⁶

Kutipan ini menyatakan bahwa para ahli komunikasi telah mengidentifikasi kemampuan komunikasi verbal dan nonverbal yang meningkatkan keberhasilan profesional, mereka telah melacak dampak dari berbagai macam komunikasi pada semangat, produktivitas, dan komitmen dalam organisasi

Anggota tim atau bawahan membutuhkan evaluasi atau *feedback* seperti halnya pemimpin. *Feed back* berfungsi untuk meningkatkan

³⁶ Julia T. Wood, *Communication Theories In Action* (Canada:Thomson Wadsworth,2004), h.20

self awareness/kesadaran diri mencegah asumsi negatif terhadap perilaku seseorang dan untuk menjadi petunjuk dan motivasi dalam proses perubahan kearah yang lebih baik. *Feed back* dapat diperoleh jika komunikasi berjalan dengan baik dan terbuka.

Dapat dikatakan pula bahwa seorang pemimpin harus memiliki jalur dan akses yang jelas dan mudah baik dalam memperoleh informasi terbaru maupun dalam melakukan komunikasi dengan profesi atau instansi lain yang dapat dijadikan tim dalam bekerjasama dalam menyelesaikan suatu masalah yang ada. Pemimpin harus mempunyai pergaulan yang luas dengan profesi lain sehingga memudahkan dalam menjalin kerjasama.

Sesuai dengan tujuan organisasi maka seorang pemimpin harus mempunyai visi yang jelas dan harus dapat mengkomunikasikan dengan baik kepada bawahannya. Kemampuan mengkomunikasikan visi dengan baik dan jelas akan dapat membangun motivasi, kerjasama dan memberikan energi yang baik bagi bawahan dalam bekerja untuk mencapai tujuan. Visi yang jelas dan menarik akan membuat bawahan termotivasi untuk bekerja bukan karena keterpaksaan tapi karena mereka juga menginginkan hal itu.

Dalam kepemimpinannya seorang kepala sekolah diharapkan dapat mempengaruhi dan mengarahkan staf pada pencapaian tujuan

bersama dalam praktik pelayanan pendidikan di sekolah, Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah dituntut untuk mampu menjalin kerja sama yang baik dengan semua personil sekolah maupun dengan pihak terkait lainnya. Salah satu ciri-ciri kepala sekolah yang efektif menurut Depdiknas adalah mampu berkomunikasi secara lisan dan tulisan dengan baik. Jadi kepala sekolah seharusnya mampu berkomunikasi secara efektif dengan memperhatikan kemampuan komunikasi interpersonal, sehingga sebagai pemimpin, kepala sekolah mampu untuk membuat keputusan yang strategis, mempengaruhi dan menjalankan kerjasama dengan semua personil di dalam merencanakan dan mengawasi penyelenggaraan program pendidikan.

Dengan demikian untuk menjadikan komunikasi yang efektif menuntut pengasahan secara terus menerus oleh pemimpin yang menyadari bahwa kepemimpinan akan berhasil bila secara sungguh-sungguh memahami fungsi komunikasi disatu sisi dan disisi lain melaksanakan proses komunikasi, sehingga waktu hidup kita sebagian besar dipergunakan dalam berpikir untuk menulis, membaca, berbicara dan mendengarkan dalam kerangka hubungan individu, kelompok dan organisasi.

Jadi dapat dikatakan bahwa komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan, antar bawahan dan antara pimpinan dengan

konsumen bila berjalan dengan baik dapat meningkatkan produktivitas. Karena dengan demikian pimpinan mendapatkan feed back dari bawahan maupun konsumen, menghindari terjadinya miskomunikasi, bekerjasama dalam menyelesaikan suatu masalah yang ada. dan dengan komunikasi yang jelas, pimpinan mampu mengkomunikasikan visi organisasi sehingga dapat membangun motivasi, kerjasama dan memberikan energi yang baik bagi bawahan dalam bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini telah ditegaskan oleh Courtland L. Bovee dan John V. Till yang menyatakan:

*Your ability to communicate effectively increases productivity, both your and your organization's: you can anticipate problem, make decisions, coordinate work flow, supervise others, develop relationships, and promote products and services. And you can perceive and respond to the needs of these stakeholders....your communication skills determine your success.*³⁷

Kutipan itu menegaskan bahwa kemampuan komunikasi seseorang secara efektif meningkatkan produktivitas, baik untuk individu dalam organisasi dan organisasi itu sendiri: seseorang dapat mengantisipasi masalah, membuat keputusan-keputusan (kompetensi kepala sekolah), berkoordinasi dalam pekerjaan, supervise yang lainnya, mengembangkan hubungan dan mempromosikan produk dan layanan. Dan juga dapat menerima dan menanggapi kebutuhan dari

³⁷ Courtland L. Bovee and John V. Till, *Business Communication Today* (New Jersey: Prentice Hall International, 2000), h. 4

stakeholder. Keahlian komunikasi seorang pemimpin menentukan kesuksesannya.

Berdasarkan pembahasan di atas maka dapat diduga terdapat hubungan positif antara komunikasi dan produktivitas artinya makin baik komunikasi yang terjadi dilingkungan sekolah maka makin tinggi tingkat produktivitas sekolah

3. Hubungan Efektivitas Kepemimpinan dan Komunikasi Secara Bersama–sama Dengan Produktivitas.

Kepala sekolah sebagai pimpinan dan sebagai manajer tidak mempunyai tanggung jawab yang lebih besar dari pada untuk meningkatkan komunikasi yang efektif. Dalam pelaksanaan kegiatannya kepala sekolah perlu mengembangkan komunikasi dua arah secara sehat dengan guru dan karyawan. Komunikasi intern yang terbina dengan baik akan memberikan kemudahan dan keringanan dalam melaksanakan serta memecahkan pekerjaan sekolah yang menjadi tugas bersama.

Selain itu dengan terbinanya komunikasi yang efektif dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Karena dengan demikian pimpinan mendapatkan *feedback* dari bawahan maupun konsumen,

menghindari terjadinya miskomunikasi, bekerjasama dalam menyelesaikan suatu masalah yang ada dan dengan komunikasi yang baik pimpinan mampu mengkomunikasikan visi organisasi yang jelas sehingga dapat membangun motivasi, kerjasama dan memberikan energi yang baik bagi bawahan dalam bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini ditegaskan oleh Richard L. Daft yaitu bahwa:

Leader communicate to share the vision with others, inspire and motivate them to strive toward the vision, and build the values and trust that enable effective working relationships and goal accomplishment .³⁸

Pemimpin berkomunikasi untuk berbagi visi dengan orang lain, menginspirasi dan memotivasi mereka untuk berusaha menuju visi, dan membangun nilai-nilai dan kepercayaan yang memungkinkan hubungan kerja yang efektif dan pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, mengarahkan keinginan dan mampu melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan bersama. Hal ini disampaikan oleh John P. Howell dan Dan L. Costley yaitu:

The real objective of effective leadership is to influence followers' behaviors and outcomes. Important outcomes include high individual and group performance; low turnover, absenteeism,

³⁸ Richard L. Daft, *The Leadership experience* (Canada: Thomson, 2005), h.342

*lateness and grievance rates; and high quality levels, all of which result in a productive organization.*³⁹

Untuk dapat mempengaruhi dan mengarahkan staf pada pencapaian tujuan bersama dalam praktik pelayanan pendidikan di sekolah maka kepala sekolah seharusnya mampu berkomunikasi secara efektif dengan memperhatikan kemampuan komunikasi baik secara verbal maupun non verbal. Untuk itu perlu kepala sekolah mengikuti pelatihan komunikasi agar mampu menerapkan komunikasi untuk meningkatkan produktivitas.

Produktivitas adalah hasil kerja yang nyata diperoleh oleh tenaga kerja yang didasari sikap mental yang patriotik yang menganggap bahwa hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Cara-cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara-cara kerja kemarin, dan cara-cara kerja hari esok harus lebih baik dari cara-cara kerja hari ini.

Dapat dikatakan bahwa produktivitas di sekolah adalah perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan tenaga pendidik maupun tenaga pendidikan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan. Atau dapat dikatakan sebagai kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang

³⁹ John P. Howell, dan L. Costley, *Undertanding Behaviors for Effective Leadership* (New Jersey: Prentice Hall,2001), h.25

tersedia dengan menghasilkan output yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal.

Banyak hasil penelitian yang memperlihatkan bahwa produktivitas sangat dipengaruhi oleh faktor: *knowledge, skills, abilities, attitudes,* dan *behaviours* dari para pekerja yang ada di dalam organisasi. Faktor-faktor ini terpenuhi jika terdapat interaksi yang baik melalui komunikasi yang efektif antar sesama anggota organisasi sekolah dan antara pimpinan sekolah dengan guru dan karyawan.

Prinsip dalam manajemen produktivitas adalah :Efektif dalam mencapai tujuan dan efisien dalam menggunakan sumber daya.Hal ini tercapai jika komunikasi berjalan dengan baik dan kepemimpinan berjalan dengan efektif.

Dari uraian tersebut di atas maka dapat diduga terdapat hubungan positif antara efektifitas kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama dengan produktivitas artinya semakin efektif kepemimpinan dan komunikasi yang terjadi dalam organisasi sekolah yang semakin baik maka semakin tinggi produktivitas sekolah itu

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teoretik di atas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif antara efektivitas kepemimpinan dengan produktivitas.
2. Terdapat hubungan positif antara komunikasi dengan produktivitas
3. Terdapat hubungan positif antara efektivitas kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama dengan produktivitas.