

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU SMP NEGERI DI SUB RAYON 16 TERARA KABUPATEN LOMBOK TIMURLalu Alwan Wijaya¹Siti Nurmayanti²L. M. Furkan²**ABSTRACT**

This study aimed to examine the effect of situational leadership style, work environment on work productivity Junior High School Teachers in Sub Rayon 16 Terara East Lombok through motivation as an intervening variable. This type of research is associative causal research. The population in this study were all Teacher SMPN in Sub Rayon 16 Terara East Lombok were 110 respondents and tool data collection is done by distributing questionnaires to the respondents and the data were analyzed with Path Analysis. The results of data analysis showed that, situational leadership style significant effect on achievement motivation. work environment significant effect on achievement motivation. situational leadership style no significant effect on work productivity. working environment have a significant effect on work productivity. achievement motivation have a significant effect on the productivity of Junior High School teachers in Sub Rayon 16 Terara East Lombok. Situational leadership style and working environment have a significant effect on work productivity Junior High School teachers in Sub Rayon 16 Terara East Lombok mediated by achievement motivation

Keywords: *Situational Leadership Style, Work Environment, Achievement Motivation and Work Productivity.*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting untuk mewujudkan cita-cita atau tujuan organisasi. Pada dunia pendidikan, sekolah sebagai lembaga penyelenggara pendidikan formal merupakan sekumpulan anggota yang mempunyai tugas dan tanggung jawab sendiri sebagai aset dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi sekolah. Untuk mencapai tujuan dari organisasi sekolah tersebut, guru, siswa, dan kepala sekolah merupakan milik kelompok yang tidak akan dapat dicapai oleh anggota secara individu, tetapi perlu adanya kerjasama antar anggota yang diupayakan lewat organisasi. Pernyataan tersebut sejalan dengan ungkapan yang menyatakan bahwa ada hubungan antara sekolah sebagai penyelenggara, guru selaku pendidik, siswa selaku peserta didik, dan kepala sekolah selaku seorang pemimpin yang mengaturnya (Muljono, 2004).

¹ Mahasiswa Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mataram

² Dosen Pembimbing Utama, Dosen Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mataram

³ Dosen Pembimbing Pendamping, Dosen Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Mataram.

Guru sebagai bagian dari organisasi sekolah memiliki kewajiban untuk melaksanakan serangkaian tugas sesuai dengan fungsi yang harus dijalankannya. Sebagai seorang manajer Proses Belajar Mengajar, guru berkewajiban memberi pelayanan kepada siswanya terutama dalam kegiatan pembelajaran di kelas. Tanpa menguasai materi pelajaran, strategi pembelajaran dan pembimbingan

kepada siswa untuk mencapai prestasi yang tinggi, maka guru tidak mungkin dapat mencapai kualitas pendidikan yang maksimal (Suhardan, 2007).

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen secara tegas menyatakan bahwa kedudukan guru sebagai tenaga profesional berfungsi meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Selanjutnya Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru menyebutkan bahwa guru memiliki beban kerja paling sedikit 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dan sebanyak-banyaknya 40 (empat puluh) jam tatap muka per minggu.

Guru produktif adalah guru kreatif yang tidak pernah puas dengan pembelajaran yang dilaksanakannya. Dia selalu melakukan refleksi diri melalui Penelitian Tindakan Kelas (PTK) di kelasnya sendiri. Melalui kolaborasi teman sejawat, dia akan memperbaiki kekurangannya dalam pembelajaran, dan dituliskannya. Hal itulah yang membuatnya menjadi produktif. Apa yang dikerjakannya selalu dituliskan. Guru produktif akan menuliskan apa yang dikerjakan dan mengerjakan apa yang dituliskan. Konsisten dan komitmen dalam menjaga diri untuk menulis membuatnya menjadi guru yang produktif. Salah satu contoh yang paling mudah adalah buku pelajaran yang diampunya sudah dibuatnya sendiri dengan perbaikan terus menerus (Wijaya, 2011). Oleh karena itu produktivitas kerja guru dapat diartikan sebagai hasil kerja guru berdasarkan standar kemampuan profesionalnya selama melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai guru di sekolah. Tugas dan kewajiban guru sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru.

Sutrisno (2009; 99) dalam Amin (2013; 108) mengidentifikasi beberapa faktor pembentuk produktivitas kerja guru antara lain :

- 1) Perilaku kepemimpinan kepala sekolah,
- 2) Iklim kerja organisasi sekolah, dan
- 3) Motivasi kerja. Namun dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, dan motivasi berprestasi.

Pemimpin yang efektif dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja pegawai (Sarjana, 2012). Sofia, C.L, et al (2015) dan Warnanti (2014) dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Demikian halnya dengan hasil penelitian Amin (2013), mengatakan bahwa kepemimpinan situasional secara signifikan berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas kerja guru. Namun ada hasil penelitian yang berbeda, diantaranya yang dilakukan oleh Prakash (2010) dan Watson (2009) dalam Slamet, et. al (2013), bahwa gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Selanjutnya Hous dan Dessler seperti yang dikutip oleh (Bakhroni, 2005: 56) dalam Sulisty (2013) mengatakan bahwa perilaku pimpinan akan tidak efektif sepanjang terlalu berlebih-lebihan dan tidak sesuai dengan karakteristik bawahan.

Berdasarkan survei awal ditemukan bahwa rata-rata kepemimpinan kepala SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur, lebih cenderung menerapkan gaya kepemimpinan situasional instruktif yang menimbulkan kesenjangan antara kepala sekolah dengan guru. Kepala sekolah lebih dominan dalam memberikan pengarahan dan pengawasan yang ketat. Hal ini secara langsung dapat membuat atau mendorong berkurangnya semangat kerja guru dan pengembangan dirinya dalam sekolah, yang berakibat guru dalam melaksanakan tugas pokoknya bermalas-malasan. Oleh karena itu, Kepala sekolah diharapkan dapat mendorong motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga guru mampu menunjukkan produktivitas yang tinggi demi tercapainya tujuan sekolah" (Sarjana, 2012;40).

Meningkatnya produktivitas kerja juga tidak lepas dari faktor lingkungan kerja yang baik. Nitisemito (2008:106) mengatakan, Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memungkinkan karyawan dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja merupakan kondisi dari segala sesuatu yang terdapat di sekitar tempat bekerja karyawan yang mampu memberikan pengaruh bagi dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya.

Leblebici (2012) mengkaji hubungan antara lingkungan kerja dengan produktivitas kerja karyawan Bank di Turki menemukan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan lingkungan fisik kantor terhadap produktivitas, namun komponen perilaku tempat kerja memiliki efek yang lebih besar. Selanjutnya Hameed (2009) menemukan bahwa desain kantor berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Lebih lanjut Ajala (2012) mengatakan bahwa lingkungan kerja dan hubungan komunikasi yang baik di tempat kerja berpengaruh pada produktivitas kerja, dan Chandrasekar (2011) dalam Ajala (2012) juga menegaskan bahwa lingkungan tempat kerja yang tidak aman dan sehat seperti ventilasi yang buruk, pencahayaan yang tidak baik, kebisingan yang berlebihan dan lain-lain memengaruhi produktivitas kerja dan kesehatan. Namun penelitian Susanti (2013) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Selanjutnya Melba (2012) dalam Susanti (2013) juga menemukan hasil penelitian yang sama dengan mengatakan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan survei dan fenomena yang ada ditemukan bahwa fasilitas kerja ruang guru hanya dilengkapi dengan meja dan kursi, tanpa memperhatikan dekorasi dan pewarnaan demikian halnya dengan ruang kelas. Sementara dari hubungan emosional, ada sebagian guru yang hubungan emosionalnya belum terbangun dengan baik dengan kepala sekolah. Lingkungan kerja yang kurang baik secara langsung dapat membuat atau mendorong berkurangnya semangat kerja guru dan pengembangan dirinya dalam sekolah, yang berakibat guru dalam melaksanakan tugas pokoknya bermalas-malasan, sehingga implikasinya produktivitas kerja guru rendah. "Lingkungan kerja dan hubungan komunikasi yang baik di tempat kerja berpengaruh pada kesejahteraan pekerja, efisiensi dan produktivitas" (Ajala, 2013;).

Selain gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja, yang tidak kalah pentingnya dalam meningkatkan produktivitas kerja adalah motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi menurut Santrock (2003), merupakan keinginan untuk menyelesaikan sesuatu, dalam mencapai suatu standar kesuksesan, dan melakukan suatu usaha demi mencapai suatu tujuan. Suatu penelitian yang mengkaji hubungan antara motivasi berprestasi dengan produktivitas kerja pengawas dilakukan oleh Anwar (2008), ditemukan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi terhadap produktivitas kerja. Penelitian yang serupa juga dilakukan oleh Prasetyo dan Wahyudi (2004), bahwa motivasi berprestasi juga berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja seorang karyawan. Namun Mittchel dan Larson (2002) mengatakan bahwa motivasi berprestasi tidak menjamin produktivitas atau kinerja. Kemudian Handoko (1999), mengatakan bahwa motivasi berprestasi bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi tingkat produktivitas seseorang.

Berdasarkan survey awal dan diskusi dengan kepala sekolah tentang motivasi berprestasi dan produktivitas kerja guru di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur dapat dijelaskan pada tabel 1 dibawah.

Tabel 1. Data guru yang sudah dan belum menyelesaikan perangkat pembelajaran Tahun Pelajaran 2016/2017 di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur

No	Sekolah	Jumlah Guru	Perangkat Pembelajaran Guru			
			Sudah	%	Belum	%
1	SMPN1 Terara	60	45	75	15	25
2	SMPN 2 Terara	27	20	74	7	26
3	SMPN 3 Terara	23	17	74	6	26
	Jumlah	110	82	74	28	26

Sumber : Diolah dari Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur

Dari tabel 1. diatas bisa dijelaskan bahwa masih banyak guru yang melaksanakan pembelajaran tanpa persiapan dan perencanaan yang baik. Artinya sebagian guru mengabaikan tugas dalam membuat program pembelajaran yakni rata-rata sebesar 26%. Hal ini menyebabkan sering sebagian guru terlambat masuk kelas sebagai akibat persiapan guru yang belum lengkap sebelum proses belajar mengajar dilaksanakan. Dengan kata lain motivasi berprestasi guru masih rendah dan konsekwensinya berdampak pada produktivitas kerja guru itu sendiri.

Selain hal diatas ditemukan bahwa ada kecenderungan guru mengabaikan tugas dalam memberikan bimbingan terhadap siswa guna mengatasi kesulitan belajar siswa. Disamping kurang kreatif dan inovatifnya guru dalam menerapkan metode pembelajaran dikelas sehingga terkesan monoton dan membosankan, padahal metode pembelajaran sangat dibutuhkan siswa guna meningkatkan minat dan perhatian siswa selama proses pembelajaran, misalnya dengan memanfaatkan media elektronika dan alat peraga lainnya. Sehingga bisa dikatakan bahwa tingkat produktivitas kerja guru di SMPN yang ada di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur masih rendah.

2. TUJUAN PENELITIAN

- Menguji pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi berprestasi Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.
- Menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi berprestasi Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.
- Menguji pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap produktivitas kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.
- Menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.
- Menguji pengaruh motivasi berprestasi terhadap produktivitas kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.
- Menguji pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap produktivitas kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur melalui motivasi sebagai variabel intervening.
- Menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur melalui motivasi sebagai variabel intervening.

3. LANDASAN TEORI

3.1. Produktivitas Kerja

Menurut Harsiwi (2004), produktivitas kerja adalah suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk. Sementara

itu menurut Hasibuan (2010), menyebutkan bahwa produktivitas kerja adalah perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi kualitas masukan selama periode tertentu. Dengan kata lain produktivitas adalah perbandingan antara keluaran dan masukan. Keluaran dapat meliputi volume dan kualitas, sedangkan masukan dapat meliputi bahan dan energi, tenaga kerja dan peralatan modal. Bernandin & Russell (dalam Gomes, 2000) memberi batasan mengenai produktivitas kerja sebagai “*the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode*” (catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu).

Berman (2007) dalam Sarjana (2013), menjelaskan bahwa produktivitas merupakan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil. Selanjutnya secara umum adalah bahwa produktivitas merupakan rasio antara kepuasan atas kebutuhan dan pengorbanan yang dilakukan.

Jadi produktivitas kerja adalah hasil kerja yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk sebagai perbandingan antara keluaran dan masukan selama periode waktu tertentu yang berhubungan dengan kualitas yang dihasilkan untuk mencapai kepuasan atas kebutuhan dan pengorbanan yang dilakukan.

3.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Tinggi rendahnya produktivitas kerja sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor penting. Faktor-faktor tersebut bisa berasal dari dalam sendiri maupun dari luar. Dalam kaitannya dengan upaya meningkatkan produktivitas karyawan, sebuah organisasi harus memperhatikan faktor-faktor yang memiliki potensi untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Sedarmayanti (2001;72) mengatakan “faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, antara lain : Sikap mental , Pendidikan, Keterampilan, Manajemen, Hubungan Industrial Pancasila, Tingkat Penghasilan, Gizi dan Kesehatan, Jaminan Sosial, Lingkungan dan Iklim Kerja, Sarana Produksi, Teknologi, dan Kesempatan Berprestasi”

Sedangkan Sutrisno (2009; 99) dalam Amin (2013; 108) mengidentifikasi beberapa faktor pembentuk produktivitas kerja guru antara lain :

- 1) perilaku kepemimpinan kepala sekolah,
- 2) iklim kerja organisasi sekolah, dan
- 3) motivasi kerja.

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi (Sutrisno, 2009) dalam Amin (2013). Lebih khusus mengenai gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja , dan motivasi berprestasi.

3.3. Indikator Produktivitas Kerja

Indikator produktivitas kerja guru dalam penelitian ini adalah tugas dan kewajiban guru mengacu pada PP No. 74 Tahun 2008 (dalam Ahab, 2012) yang meliputi : 1) merencanakan pembelajaran, 2) melaksanakan pembelajaran, 3) menilai hasil pembelajaran, 4) membimbing dan melatih peserta didik, serta 5) melaksanakan *tugas tambahan* yang melekat pada pelaksanaan tugas pokok.

3.4. Motivasi Berprestasi

Menurut Hasibuan (2006: 219) bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang. Jika harapan itu dapat menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan

semangat kerjanya. Tetapi sebaliknya jika harapan itu tidak tercapai akibatnya seseorang cenderung menjadi malas.

Berdasarkan pembahasan tentang berbagai pengertian motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi melingkupi beberapa komponen yaitu:

- a) Kebutuhan, hal ini terjadi bila seseorang individu merasa tidak ada keseimbangan antara apa yang dimiliki dan yang diharapkan.
- b) Dorongan, dorongan merupakan kekuatan mental untuk melakukan perbuatan atau kegiatan tertentu.
- c) Tujuan, tujuan merupakan hal yang ingin dicapai oleh individu.

Seseorang yang memiliki tujuan tertentu dalam melakukan suatu pekerjaan, maka ia akan melakukan pekerjaan tersebut dengan antusias dan penuh semangat, termasuk dalam pencapaian cita-cita yang diinginkan. Dengan demikian, motivasi dapat dikatakan sebagai pendukung suatu perbuatan, sehingga menyebabkan seseorang mempunyai kesiapan untuk melakukan serangkaian kegiatan. Motivasi yang tinggi akan membangkitkan individu untuk melakukan aktivitas tertentu yang lebih fokus dan lebih intensif dalam proses pengerjaan dan sebaliknya. Dengan demikian tinggi rendahnya motivasi terhadap diri individu akan mampu membangkitkan seberapa besar keinginan dalam bertingkah laku atau cepat lambatnya individu terhadap suatu pekerjaan.

3.5. Indikator Motivasi Berprestasi

Keenam aspek motivasi berprestasi menurut McClelland (1995) penulis anggap sangat relevan dengan karakteristik guru dalam pencapaian produktivitas kerja. Artinya kondisi riil yang ada pada diri seorang guru sangat relevan dengan keenam aspek tersebut. Adapun indikator motivasi berprestasi dalam penelitian ini mengadopsi Teori McClelland (dalam Ahab, 2012), adalah :

- a) Menyenangi tugas atau tanggungjawab pribadi, meliputi melaksanakan tanggung jawab dalam tugas, dan melaksanakan tugas tepat waktu.
- b) Menyenangi umpan balik atas perbuatan (tugas) yang dilakukannya, meliputi menyenangkan kritik dan saran sebagai dorongan untuk bekerja lebih baik.
- c) Menyenangi tugas yang bersifat moderat, meliputi : senang dalam mengerjakan tugas yang sulit.
- d) Tekun dan ulet dalam bekerja, meliputi : kreatif, dan suka mencoba hal yang menantang.
- e) Penuh pertimbangan dan perhitungan, meliputi : mengerjakan tugas dengan senang hati, dan menyenangkan hal yang berbeda dari yang lain.
- f) Keberhasilan dalam tugas dan tetap bersifat realistis, meliputi kepuasan mendapat hasil baik, dan optimis.

3.6. Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Weirich dan Koontz yang dikutip oleh Tjandra Yoga (2002; 188) dalam Suprihatmi (2006; 114), gaya kepemimpinan adalah seni atau proses untuk mempengaruhi orang lain sehingga mereka bersedia dengan kemampuan sendiri atau secara antusias bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan Mulyasa (2002) mengatakan Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Dengan demikian gaya kepemimpinan adalah cara yang

diterapkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi seseorang atau kelompok yang dipimpinnya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain sehingga mereka bersedia dengan kemampuan sendiri atau secara antusias bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

3.7. Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional

Indikator gaya kepemimpinan situasional mengacu pada teori Hersey dan Blanchard (dalam Thoha, 2004; 65). Dalam penelitian ini Indikator variabel gaya kepemimpinan situasional ditunjukkan oleh sikap :

- a) Gaya instruktif yaitu dengan memberikan arahan kepada bawahan, bimbingan informasi tujuan tugas dan melaksanakan supervisi.
- b) Gaya konsultatif yaitu hubungan kerja antara bawahan dengan pimpinan, interaksi yang harmonis, dan peningkatan prestasi kerja
- c) Gaya partisipatif yaitu dengan melibatkan guru dalam mengambil keputusan, memberi dukungan dan kepercayaan, serta memberi penghargaan
- d) Gaya delegatif yaitu dengan memberi kesempatan untuk mengembangkan diri, memberikan tugas dan bantuan, serta menerapkan sanksi.

3.8. Lingkungan Kerja

Nitisemito (2008:106) mengatakan, Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memungkinkan karyawan dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja merupakan kondisi dari segala sesuatu yang terdapat di sekitar tempat bekerja karyawan yang mampu memberikan pengaruh bagi dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Sedarmayati (2009: 21) definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan Sarwono (2005) "Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai/karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari". Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal.

Jadi dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah keadaan di sekitar para pekerja sewaktu pekerja melakukan tugasnya yang mana keadaan ini mempunyai pengaruh bagi pekerja pada waktu melakukan pekerjaannya dalam rangka menjalankan operasional sekolah.

3.9. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik dengan mengacu pada Nitisemito (2008; 119) dalam Zulkifli (2015). Dalam penelitian ini indikator variabel lingkungan kerja fisik lima komponen, yaitu : 1) kebersihan, 2) pertukaran udara, 3) penerangan, 4) suara, dan 5) keamanan. Sedangkan lingkungan kerja non fisik dua komponen yaitu : 1) hubungan dengan rekan kerja, dan 2) ketersediaan fasilitas kerja.

4. KERANGKA KONSEPTUAL

(a). Kerangka Konseptual

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Gaya Kepemimpinan
Situasional (X1)

**(b). Hipotesis**

- H1 : Ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi berprestasi Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur
- H2 : Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi berprestasi guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur
- H3 : Ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap produktivitas kerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur
- H4 : Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur
- H5 : Ada pengaruh motivasi berprestasi terhadap produktivitas kerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur
- H6 : Ada pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap produktivitas kerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur yang dimediasi oleh variabel motivasi berprestasi
- H7 : Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur yang dimediasi oleh variabel motivasi berprestasi.

5. METODE PENELITIAN**5.1. Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono,2006;90).

Populasi dalam penelitian ini adalah semua Guru SMPN yang ada di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur sebanyak 110 orang responden, dengan menggunakan sampel jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Jadi sampel penelitian ini sebanyak 110 responden yang diambil dari ketiga SMPN yang ada di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.

5.2. Teknik dan Alat Pengumpul Data

Untuk memperoleh data yang representatif, baik data primer maupun data sekunder maka dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu : Wawancara, digunakan untuk memperoleh keterangan, informasi atau penjelasan-penjelasan dari subyek penelitian tentang masalah yang diteliti. Dan dokumentasi, untuk mencari, mengumpulkan dan

menganalisis dokumen-dokumen yang terkait dengan jumlah guru SMP Negeri yang tersebar di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur termasuk data-data lain yang relevan. Sedangkan pengumpul data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup (kuisisioner).

5.3. Definisi Operasional Variabel

5.3.1. Produktivitas Kerja Guru (Y)

Konsep produktivitas kerja guru dalam penelitian ini adalah persepsi responden terhadap hasil kerja guru berdasarkan standar kemampuan profesionalnya selama melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai guru di sekolah. Adapun indikator produktivitas kerja guru dalam penelitian ini mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2008 (dalam Ahab, 2012) yakni : 1) Merencanakan pembelajaran, 2) Melaksanakan pembelajaran, 3) Menilai hasil pembelajaran, 4) Membimbing dan melatih peserta didik, yaitu membimbing atau melatih peserta didik, dan 5) Melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan tugas pokok.

5.3.2. Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)

Konsep gaya kepemimpinan situasional dalam penelitian ini adalah tanggapan responden tentang kemampuan dan perilaku kepala sekolah untuk mempengaruhi, menggerakkan dan membangkitkan semangat bawahan agar bersedia dan memiliki tanggung jawab terhadap usaha mencapai tujuan sekolah. Adapun Indikator gaya kepemimpinan situasional mengacu pada teori Hersey dan Blanchard (dalam Thoha, 2004; 65). Dalam penelitian ini Indikator variabel gaya kepemimpinan situasional ditunjukkan oleh sikap : 1) Gaya intruktif, 2) Gaya konsultatif, 3) Gaya partisipasif, dan 4) Gaya delegatif,

5.3.3. Lingkungan Kerja (X2)

Konsep Lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah persepsi responden tentang kondisi di sekitar tempat bekerja guru yang mampu memberikan pengaruh bagi dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai guru. Adapun Indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik dengan mengacu pada Nitisemito (2008; 119) dalam Zulkifli (2015). Dalam penelitian ini indikator variabel lingkungan kerja fisik lima komponen, yaitu : 1) kebersihan, 2) pertukaran udara, 3) penerangan, 4) suara, dan 5) keamanan. Sedangkan lingkungan kerja non fisik dua komponen yaitu : 1) hubungan dengan rekan kerja, dan 2) ketersediaan fasilitas kerja.

5.3.4. Motivasi Berprestasi (Z)

Konsep motivasi berprestasi dalam penelitian ini adalah tanggapan responden tentang dorongan yang berasal dari dalam diri seorang guru untuk berprestasi dalam upaya mencapai suatu kesuksesan. Adapun indikator motivasi berprestasi dalam penelitian ini mengacu pada McClelland dalam Ahab (2012), yakni : 1) *Menyenangi tugas atau tanggungjawab pribadi*, 2) *Menyenangi umpan balik atas perbuatan (tugas) yang dilakukannya*, 3) *Menyenangi tugas yang bersifat moderat*, 4) *Tekun dan ulet dalam bekerja*, 5) *Penuh pertimbangan dan perhitungan*, 6) *Keberhasilan dalam tugas dan tetap bersifat realistik*

5.4. Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis

5.4.1. Teknik Analisis Data

Uji validitas data dilakukan dengan menggunakan metode *Product Moment (Pearson Correlation)* dengan menghitung korelasi antara skor masing masing butir pertanyaan dengan

total skor setiap konstruksinya dan jika nilai sig < 0,05 maka pertanyaan dinyatakan valid. Sedangkan uji reliabilitas yang digunakan dalam analisa adalah uji reabilitas dengan metode *Cronbach Alpha* dari masing-masing item dalam suatu tabel, dimana instrumen yang dipakai dalam variabel dikatakan reliabel apabila memiliki *cronbach alpha* lebih dari 0,6.

5.4.2. *Analisis Path digunakan* untuk menguji pengaruh variabel intervening

5.5. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan instrument pengolahan data yaitu skala likert. Dalam pemberian pembobotan pada masing-masing variabel, masing-masing item pertanyaan/ pernyataan menyediakan pilihan jawaban dengan rentang skala 1-5. Jawaban setiap item instrumen mempunyai tingkatan dari yang sangat positif sampai sangat negatif.

6. HASIL PENELITIAN

6.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur, Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan, dan Masa Kerja.

Tabel 2. Karakteristik Responden Guru pada SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.

Karakteristik Responden	Frekuensi (org)	Persentase (%)
Umur (Tahun)	< 21	4
	21 - 30	30
	31 - 40	57
	> 40	19
Jenis Kelamin	Laki-laki	65
	Perempuan	45
Tingkat Pendidikan	Diploma	2
	S 1	107
	S 2	1
Masa Kerja	< 5 Tahun	2
	6-15 Tahun	78
	> 16 Tahun	30
Total	110 orang Guru	100%

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 2 diatas dapat dilihat bahwa responden terbanyak adalah pada kelompok umur 31-40 tahun yaitu 57 orang guru atau 52%. Sedangkan kelompok umur yang paling sedikit adalah kelompok umur <21 tahun sebanyak 4 orang guru atau 4%. Hal ini menunjukkan bahwa umur sangat menentukan produktivitas seseorang dan hal ini ditunjukkan dalam penelitian ini bahwa usia produktif dikisaran 31-40 tahun. Usia dikisaran ini lebih mengenal dan memahami isi dalam pekerjaannya berdasarkan pengalamannya dalam organisasi.

Karakteristik responden sebagian besar berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 65 orang guru atau 59% dan sisanya adalah responden yang berjenis kelamin perempuan, yaitu sebanyak 45 orang guru atau 41%. Jadi pada penelitian ini lebih dominan responden laki-laki dari pada responden perempuan pada SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.. Lebih

dominannya responden laki-laki dalam penelitian ini disebabkan karena secara umum di Kabupaten Lombok Timur jumlah guru laki-laki lebih banyak dari pada guru perempuan, disamping SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur agak jauh dari perkotaan yang notabenehnya selalu didominasi oleh guru perempuan.

Responden sebagian besar berpendidikan Strata Satu (S1), yaitu sebanyak 97 orang guru atau 97%, responden yang mempunyai tingkat pendidikan Diploma sebanyak 2 orang atau 2%, sedangkan responden yang berpendidikan Strata Dua (S2) adalah yang terkecil, yaitu hanya 1 orang guru atau 1%. Jadi yang lebih dominan terlihat tingkat pendidikan sarjana (S1). Dengan demikian tingkat pendidikan yang tinggi sangat mempengaruhi kompetensi/kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pokoknya disamping pengetahuan yang cukup dalam membimbing dan mengajar peserta didik, sekaligus persyaratan menjadi guru minimal telah tamat S1.

Dilihat dari masa kerja, dapat dilihat bahwa sebagian besar Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur memiliki masa kerja hampir 6-15 tahun dengan jumlah 78 orang atau sebesar 71% dari 110 orang guru yang berada di SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur. Masa kerja yang lama menunjukkan bahwa produktivitas kerja seseorang akan terbangun lebih baik dibandingkan masa kerja yang lebih sedikit. Hal ini berimplikasi pada seseorang akan merasa betah dalam suatu organisasi dan lebih memahami suatu pekerjaan dikarenakan telah beradaptasi secara emosional dengan lingkungannya yang cukup lama.

6.2. Analisis Path

6.2.1. Analisis Pengaruh Langsung Antar Variabel

Berdasarkan model penelitian yang telah digambarkan, maka dapat diketahui pengaruh langsung antar variabel dalam penelitian ini terbagi atas dua pengaruh langsung, pertama pengaruh langsung gaya kepemimpinan situasional (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) terhadap motivasi berprestasi (Z). Sebagai berikut dapat dijelaskan pada proses analisis jalur yaitu :

a. Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) dan Lingkungan Kerja (X_2) Terhadap Motivasi Berprestasi (Z)

Untuk mengetahui apakah variabel-variabel langsung gaya kepemimpinan situasional (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel motivasi berprestasi (Z), dapat dilihat pada *output path analysis* yang dihasilkan di lampiran yang dirangkum pada Tabel 3. berikut:

Tabel 3.

Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Berprestasi

Item	Koefisien Jalur	Signifikansi	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1)	0,067	0,034	Signifikan
Lingkungan Kerja (X_2)	0,069	0,048	Signifikan

Sumber: data diolah, 2016

Dari Tabel 3. di atas, variabel gaya kepemimpinan situasional (X_1) mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,034 dan lingkungan kerja (X_2) nilai signifikansinya sebesar 0,048, masing-masing variabel tersebut mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel motivasi berprestasi (Z), karena nilai signifikansinya lebih kecil dari taraf signifikansi yang disyaratkan ($<0,05$).

Analisis *path* dapat pula disajikan dalam bentuk persamaan berikut.

$$\text{Motivasi Berprestasi (Z)} = 0,067 X_1 + \varepsilon_1$$

$$\text{Motivasi Berprestasi (Z)} = 0,069 X_2 + \varepsilon_1$$

$$R^2 = 0,121$$

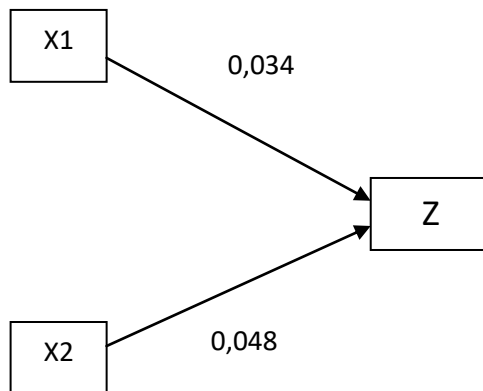
Berdasarkan model-model pengaruh tersebut, maka dapat disusun model lintasan pengaruh langsung seperti terlihat pada Gambar 2. berikut. Model lintasan ini disebut dengan analisis *path*, dimana pengaruh error ditentukan sebagai berikut:

$$\varepsilon_i = \sqrt{(1 - R_i^2)}$$

$$\varepsilon_1 = \sqrt{(1 - 0,121)} = \sqrt{0,937}$$

Gambar 2.

Model Lintasan Pengaruh Langsung Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) Motivasi Berprestasi sebagai variabel intervening (Z)



Dari Gambar 2. di atas, dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) dengan nilai signifikansi 0,034 atau kurang dari 0,05. Artinya gaya kepemimpinan situasional secara langsung dapat mempengaruhi motivasi berprestasi guru. Sedangkan Lingkungan Kerja (X2) dengan nilai signifikansi 0,048 atau kurang dari 0,05. Artinya lingkungan kerja secara langsung dapat mempengaruhi motivasi berprestasi guru.

b. Analisis Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁), Lingkungan Kerja (X₂) dan Motivasi Berprestasi (Z) Terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Untuk mengetahui apakah variabel-variabel gaya kepemimpinan situasional (X₁), lingkungan kerja (X₂) dan motivasi berprestasi (Z) mempunyai pengaruh langsung terhadap produktivitas kerja (Y), dapat dilihat pada *output path analysis* yang dihasilkan pada lampiran yang dirangkum pada Tabel 4. berikut.

Tabel 4. Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁), Lingkungan Kerja (X₂) dan Motivasi Berprestasi (Z) Terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Item	Koefisien Jalur	Signifikansi	Keterangan
Gaya Kepmimpinan Situasional (X ₁)	0,165	0,068	Tidak Signifikan
Lingkungan Kerja (X ₂)	0,225	0,013	Signifikan
Motivasi Berprestasi (Z)	0,404	0,000	Signifikan

Sumber: data diolah, 2016

Dari Tabel 4. di atas, variabel gaya lingkungan kerja (X_1), dan motivasi berprestasi (Z) mempunyai pengaruh langsung terhadap produktivitas kerja (Y), dengan masing-masing nilai signifikansi sebesar 0,013, dan 0,000. Kedua variabel eksogen tersebut memiliki taraf signifikansi lebih kecil dari yang disyaratkan. Sedangkan pada variabel gaya kepemimpinan situasional (X_2) mempunyai pengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap produktivitas kerja (Y) dengan nilai signifikansi sebesar 0,068. jika signifikansinya $>0,05$ maka dikatakan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel eksogen yaitu gaya kepemimpinan situasional (X_1), terhadap produktivitas kerja (Y).

Analisis *path* dapat disajikan dalam bentuk persamaan berikut.

$$\text{Produktivitas Kerja (Y)} = 0,165 X_1 + \varepsilon_1$$

$$\text{Produktivitas Kerja (Y)} = 0,225 X_2 + \varepsilon_1$$

$$\text{Produktivitas Kerja (Y)} = 0,404 Z + \varepsilon_1$$

$$R^2 = 0,361$$

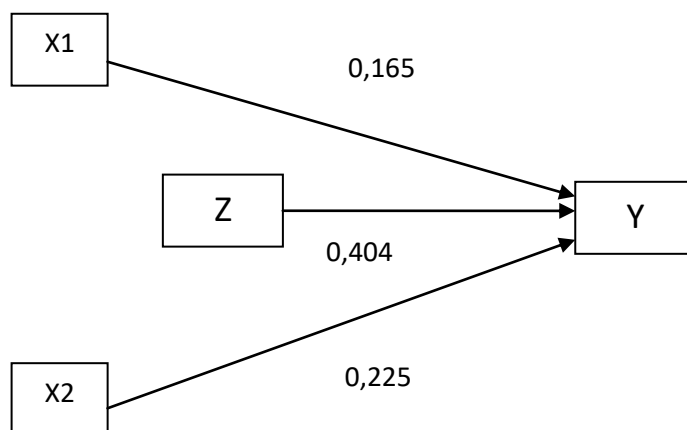
Berdasarkan model-model pengaruh tersebut, maka dapat disusun model lintasan pengaruh analisis *path* seperti terlihat pada Gambar 3, dimana pengaruh error ditentukan sebagai berikut:

$$\varepsilon_1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$\varepsilon_2 = \sqrt{1 - 0,361} = \sqrt{0,799}$$

Gambar 3.

Model Lintasan Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1), Lingkungan Kerja (X_2) dan Motivasi Berprestasi (Z) Terhadap Produktivitas Kerja (Y)



Dari Gambar 3. di atas, dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan searah/positif antara variabel lingkungan kerja (X_2) sebesar 0,225, dan motivasi berprestasi (Z) sebesar 0,404 terhadap produktivitas kerja (Y). Namun variabel gaya kepemimpinan situasional (X_1) berpengaruh langsung tidak signifikan sebesar 0,165.

6.2.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Berprestasi

Besarnya pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan situasional (X_1), lingkungan kerja (X_2) terhadap produktivitas kerja (Y) melalui motivasi berprestasi (Z), diperoleh dari perkalian antar koefisien jalur tiap-tiap variabel bebas (X_1), variabel bebas (X_2) dengan nilai koefisien dari variabel intervening (Z). Besarnya pengaruh tidak langsung dari variabel-variabel tersebut, nilainya dapat dilihat pada Tabel 4.14.berikut:

Tabel 5.
Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Berprestasi

Hubungan Antar Variabel	Perkalian Koefisien Jalur	Hasil
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	$0,067 \times 0,404$	0,027
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	$0,069 \times 0,404$	0,028

Sumber: Lampiran 6 diolah

Berdasarkan Tabel 5. di atas dapat dilihat, gaya kepemimpinan situasional (X_1), lingkungan kerja (X_2), masing-masing memberikan pengaruh tidak langsung pada variabel produktivitas kerja (Y) melalui variabel motivasi berprestasi (Z). Untuk variabel gaya kepemimpinan situasional (X_1) memberikan pengaruh tidak langsung pada variabel produktivitas kerja (Y) melalui variabel motivasi berprestasi (Z) sebesar 0,027, dan variabel lingkungan kerja (X_2) memberikan pengaruh tidak langsung pada variabel produktivitas kerja (Y) melalui variabel motivasi berprestasi (Z) sebesar 0,028.

7. PEMBAHASAN

7.1. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi berprestasi Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.

Hipotesis penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap motivasi berprestasi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.

Hasil penelitian sesuai dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Suprihatmi dan Siti (2012), Sarjana (2012), dan Amin (2013), membuktikan bahwa gaya kepemimpinan situasional secara signifikan berkontribusi dalam meningkatkan motivasi berprestasi karyawan.

Teori gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah/bawahan. Kesesuaian tersebut perlu agar dengan demikian sesuai dengan asas kepemimpinan, yaitu adanya kemampuan untuk mempengaruhi bawahan agar timbul gairah kerja dalam tercapainya tujuan / sasaran organisasi. Menurut Weirich dan Koontz yang dikutip oleh Tjandra Yoga (2002; 188) dalam Suprihatmi (2006; 114) gaya kepemimpinan adalah seni atau proses untuk mempengaruhi orang lain sehingga mereka bersedia dengan kemampuan sendiri atau secara antusias bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain seseorang akan termotivasi untuk berprestasi secara optimal melalui gaya kepemimpinan yang tepat dalam hal ini gaya kepemimpinan situasional.

7.2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi berprestasi Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.

Hipotesis penelitian menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi berprestasi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan

terhadap motivasi berprestasi Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Suprihatmi & Siti (2012), Leblebici Demet, (2012), Ajala (2012), Suprayatmi & Sudarwati (2014), membuktikan bahwa lingkungan kerja secara signifikan berkontribusi dalam meningkatkan motivasi berprestasi karyawan.

Keselarasn dan keharmonisan hubungan antar manusia didalam organisasi akan menciptakan kondisi yang positif. Hubungan timbal balik yang harmonis antar manusia dan didukung dengan lingkungan kerja yang nyaman akan berpengaruh pada peningkatan motivasi seseorang sehingga tujuan organisasi akan semakin mudah tercapai. Nitisemito (2008:106) berpendapat, Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memungkinkan karyawan dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja merupakan kondisi dari segala sesuatu yang terdapat di sekitar tempat bekerja karyawan yang mampu memberikan pengaruh bagi dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya. Demikian halnya dengan kajian penelitian Widiyanto (1997) dalam Suprihatmi (2006) mengatakan bahwa seorang karyawan akan mempunyai motivasi yang tinggi jika didukung lingkungan kerja yang baik.

Lingkungan kerja yang ada pada SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur sangat mendukung terhadap motivasi berprestasi guru yang ada di lingkungan SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur. Adapun Indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik dengan mengacu pada Nitisemito (2008; 119). Konsep Lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah persepsi responden tentang kondisi di sekitar tempat bekerja guru yang mampu memberikan pengaruh bagi dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai guru. Hal yang berpengaruh kuat bahwa lingkungan kerja dapat memberikan pengaruh langsung terhadap motivasi guru dalam mengembangkan prestasi kerja yaitu dalam hal kepala sekolah sering memotivasi guru disekolah sehingga setiap guru bersemangat dalam bekerja, memiliki lingkungan yang mendukung dalam hubungan komunikasi yang baik dengan sesama guru. Sedangkan kondisi fisik lingkungan kerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur yang berpengaruh terhadap motivasi berprestasi dalam hal adanya kebersihan lingkungan kerja, sirkulasi udara, penerangan atau sirkulasi udara di dalam lingkungan kerja sehingga merasa cahaya yang masuk ke ruangan tidak membuat tugas guru terganggu yang berdampak pada motivasi berprestasi yang dilakukan oleh guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.

7.3. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap produktivitas kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.

Hipotesis penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional secara langsung berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap produktivitas kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.

Hasil Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sofia, C.L, et al (2015) dan Warnanti (2014) dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa kepemimpinan situasional secara positif berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Namun sebaliknya hasil

penelitian ini sesuai dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Prakash (2010) dan Watson (2009) dalam Slamet, et. al (2013), bahwa gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Selanjutnya Hous dan Dessler seperti yang dikutip oleh (Bakhroni, 2005: 56) dalam Sulisty (2013) mengatakan bahwa perilaku pimpinan akan tidak efektif sepanjang terlalu berlebih-lebihan dan tidak sesuai dengan karakteristik bawahan. Oleh karena itu, Kepala sekolah diharapkan dapat mendorong motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga guru mampu menunjukkan produktivitas yang tinggi demi tercapainya tujuan sekolah” (Sarjana, 2012;40).

7.4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.

Hipotesis penelitian menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Lelebici (2012), Hameed (2009), dan Ajala (2012) mengatakan bahwa lingkungan kerja dan hubungan komunikasi yang baik di tempat kerja berpengaruh pada produktivitas kerja.

Hasil deskripsi penelitian pada variabel indikator lingkungan kerja menunjukkan bahwa rata-rata skor jawaban responden menunjukkan nilai sebesar 3.93. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum persepsi responden terhadap lingkungan kerja yaitu pada lingkungan kerja fisik dan non fisik di SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur sudah mendukung para guru dalam meningkatkan produktivitas kerja di sekolah. Hal ini guru mempersepsikan bahwa lingkungan kerja yang memadai itu harus jauh dari suara bising ditempat kerja yang membuat suasana yang ada ditempat kerja terasa cukup nyaman karena jauh dari suara bising.

Selain itu juga, guru menilai bahwa lingkungan yang bersih, tidak berdebu dan kondisi jendela di tempat kerja di pagi hari harus dalam keadaan terbuka, sehingga sirkulasi udara yang atau cahaya di tempat kerja masuk ke ruangan tidak membuat guru terganggu dalam mengerjakan tugas. Hal ini sudah dirasakan oleh para guru, dimana guru merasa penerangan lampu listrik pada saat mendung memadai, merasa cahaya diruangan membuat nyaman. Selain itu juga lingkungan kerja non fisik berupa hubungan kepala sekolah yang selalu memperlakukan guru dengan baik, adanya jaminan keamanan dan ketenangan bekerja dari kepala sekolah kepada guru dan mempunyai hubungan komunikasi yang baik dengan sesama guru dan selalu menjaga hubungan baik dengan kepala sekolah.

7.5. Pengaruh motivasi berprestasi terhadap produktivitas kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.

Hipotesis penelitian menyatakan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yusuf Amin (2013), Sofia, et al (2015), dan Sarjana (2012), membuktikan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh signifikan

terhadap produktivitas kerja. Hasil ini diperkuat dengan temuan Anwar (2008), Prasetyo dan Wahyudi (2004), menemukan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi berprestasi terhadap produktivitas kerja.

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2000) salah satu teori motivasi yaitu teori keadilan. Teori ini berasumsi bahwa pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya apabila dia diperlakukan dengan adil dalam pekerjaannya. Ketidakadilan kepada pegawai akan menimbulkan bermacam-macam perilaku yang menyimpang. Misalnya saja menurunkan prestasi, jarang datang dan malas. Disini pegawai membandingkan imbalan dengan pengorbanan yang mereka berikan. Jika mereka telah mendapatkan keadilan dalam bekerja, maka mereka akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas.

Winkel (2004) menjelaskan bahwa motivasi berprestasi adalah daya penggerak dalam diri individu untuk memperoleh keberhasilan dan melibatkan diri dalam kegiatan, keberhasilannya tergantung pada usaha pribadi dan kemampuan yang dimilikinya. Dengan demikian motivasi berprestasi akan mendorong seseorang untuk berbuat maksimal dalam melaksanakan tugasnya dalam rangka mencapai hasil kerja yang tinggi, sehingga motivasi berprestasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

7.6. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap produktivitas kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur melalui motivasi berprestasi sebagai variabel intervening.

Hipotesis penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui motivasi berprestasi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja melalui motivasi berprestasi Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.

Pemimpin yang efektif dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja pegawai (Sarjana, 2012). Teori dari Hersey dan Blanchard juga menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang efektif tidak saja ditunjukkan pada jumlah kekuasaan yang dimiliki tapi ditunjukkan oleh perhatian dan komitmen pertumbuhannya.

Dengan demikian efektivitas kepemimpinan mengacu pada hasil yang dicapai, seperti produktivitas, kualitas dan kepuasan kerja dalam situasi tertentu. Pemimpin yang efektif akan mampu membantu anggota kelompok menghasilkan produktivitas yang tinggi. Artinya, dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan berpengaruh terhadap kebijakan-kebijakan yang diambil sehingga secara langsung karyawan dapat termotivasi dalam meningkatkan produktivitas kerjanya.

Oleh karena itu untuk meningkatkan produktivitas kerja, guru harus diberikan stimulus terlebih dahulu melalui motivasi berprestasi, agar gaya kepemimpinan yang diterapkan secara efektif mempengaruhi tingkat produktivitas kerja guru. Hal ini dapat dilakukan dengan cara kepala sekolah memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai setiap guru, Kepala sekolah harus menumbuhkan kesadaran pada setiap guru untuk memberikan kinerja terbaik, Kepala sekolah harus memberikan dukungan dan dorongan kepada guru sehingga guru dapat lebih efektif dalam bertugas.

8. KESIMPULAN

- a) Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi berprestasi Guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.

- b) Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi berprestasi guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.
- c) Gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.
- d) Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.
- e) Terdapat pengaruh motivasi berprestasi terhadap produktivitas kerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur.
- f) Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap produktivitas kerja guru SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur yang dimediasi oleh variabel motivasi berprestasi.

9. SARAN

- a) Gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja guru. Hasil penelitian sebaliknya membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja melalui motivasi berprestasi. Oleh karena itu, disarankan kepada kepala sekolah SMP Negeri di Sub Rayon 16 Terara Kabupaten Lombok Timur dalam meningkatkan produktivitas kerja guru harus memberikan stimulus terlebih dahulu melalui motivasi kepada guru agar gaya kepemimpinan yang diterapkan secara efektif mempengaruhi tingkat produktivitas kerja guru. Hal ini dapat dilakukan dengan cara kepala sekolah memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai setiap guru, Kepala sekolah harus menumbuhkan kesadaran pada setiap guru untuk memberikan kinerja terbaik, Kepala sekolah harus memberikan dukungan dan dorongan kepada guru sehingga guru dapat lebih efektif dalam bertugas.
- b) Variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara langsung maupun tidak langsung terhadap produktivitas kerja guru. Oleh karena itu perlu dipertahankan pengaruh positif lingkungan kerja tersebut dan tidak cukup itu saja, hal yang perlu di perhatikan lagi untuk menjaga produktivitas kerja guru dalam meningkatkan motivasi berprestasi guru yaitu "perlu adanya perhatian terhadap ketersediaan dan akses terhadap sarana prasarana pendukung proses belajar mengajar guru di sekolah, dalam melaksanakan pekerjaan, harus didukung dengan fasilitas kerja yang memadai, dan meningkatkan hubungan komunikasi yang baik dengan sesama guru maupun kepala sekolah agar merasa suasana yang ada ditempat kerja nyaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahab, Yulia D., (2012) "Motivasi Berprestasi dan Kepemimpinan Transformational Kepala Sekolah Sebagai Prediktor Produktivitas Kerja Guru SMA Kristen 1 Salatiga", Tesis, *Magister Sains Psikologi Program Pascasarjana, Universitas Kristen Satya Wacana*. Tersedia : [Http://repository.uksw.edu/handle/123456789/2482](http://repository.uksw.edu/handle/123456789/2482)
- Ajala, E.M, (2012), "The Influence Of Workplace Environment On Workers, Welfare, Performance and Productivity", *African Educational Research Network*, vol 12, no. 1, pp 323-342
- Amin, Yusuf (2013), "Produktivitas Kerja Guru Ditinjau Dari Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Organisasi Sekolah, dan Motivasi Kerja Guru Di SMP Negeri Se-Kota Semarang", *Lembaran Ilmu Kependidikan*, vol 42, no. 2, pp 107-115

- Anwar (2008) "Motivasi Berprestasi dan Produktivitas Kerja Pengawas" *Journal of Social Sciences*, 1, 20.
- As'ad, M. (2003). *Psikologi Industri; Seri Sumber Daya Manusia*, Liberty, Yogyakarta.
- Dessler G, 2004 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kesembilan jilid 1, alih bahasa Eli Tanya. Jakarta : Indeks.
- Gomes, Faustino, C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Dipublikasikan oleh Andi.
- Hameed, Amina, (2009), "Impact of Office Design on Employees Productivity; Case Study of Banking Organizations of Abbottabad Pakistan", *Journal of Public Affairs, Administration and Management* , vol 3, no. 1, pp 1-8
- Harsiwi, M. (2004). *Produktivitas Kerja dan Kesempatan Aktualisasi Diri Dosen Wanita (online)*. Tersedia; <http://re-searchengines.com>
- Hasibuan. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Edisi Revisi*. Bumi Aksara : Jakarta
- _____. 2007. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H.(1995). *Management of organizational behavior : Utilizing human resources, 4ed*. New Jersey : Prentice Hall, Inc., Engelwood Cliffs.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Leblebici, Demet, (2012), "Impact Of Workplace Quality On Employee's Productivity; Case Study Of A Bank In Turkey", *Journal Of Business, Economics & Finance*, vol 1, no. 1, pp 38-49
- Nitisemito, Alex. (2008), *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Nukman (2016) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi melalui Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru SMPN di Kabupaten Lombok Timur. Tesis, Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Mataram, Universitas Mataram
- Mathis, R.L & Larson, Jr. (2011). *Human Resource Management*, Edisi Keempat, Salemba Jakarta
- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. United states of America: Scott, Foresman and Company.
- Muljono, (2004). *Hubungan Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Tingkat Kepuasan Kerja Guru SMK kota Salatiga*. Tesis, (tidak diterbitkan), Salatiga: Program Pasca Sarjana Magister Pendidikan. Universitas Kristen Satya Wacana
- Mulyasa. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Prasetyo, E, & Wahyudi, M, (2003) *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Riyadi Palace Hotel di Surakarta*, Tesis. Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
- Robbins, S.P. (2007) *Organizational Behavior (terjemahan) Jilid 1, Edisi Kedelapan*, PT Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Rochaety, ety, Ratih Tresnawati dan Latief, M, Abdul, 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis Dengan aplikasi SPSS*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Santrock, J. W. (2007). *Life-Span Development Jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Sardiman, A. M., (2001) *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- Sarjana, Sri (2012) "Pengaruh Motivasi dan Efektivitas Kepemimpinan terhadap Produktivitas, *Jurnal Perkotaan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat, Unika Atmajaya*, Vol. 4 no. 2 pp 88-101
- Sarwono, Jonathan (2004) *Panduan Cepat dan Mudah SPSS 14*, CV Andi Offset, Yogyakarta.
- Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Cetakan ketiga, Bandung; CV Mandar Maju

- Slamet, et.al (2013), "The Influence of Situational Leadership on Job Satisfaction and Job Performance (A Study on Trans Jakarta Bus Way as Transportation Service in DKI Jakarta", *Journal of Management and Business Studies*, vol 2, no. 2, pp 105-113
- Sofia C.L, Yunus M., Amri, (2015), "Pengaruh pendidikan, motivasi dan kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan serta implikasinya pada lembaga keistimewaan Aceh", *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, vol 4, no. 1, pp 40-49
- Suhardan, D. (2007). *Standar Kinerja Guru dan Pengaruhnya Terhadap Pelayanan Pelayan Belajar*, dalam *Mimbar Pendidikan*, No. 2 Tahun XXVI. Bandung: UPI.
- Sulistyo, (2013), "Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada Guru SMK Di Kota Malang)", *Jurnal Inspirasi Pendidikan Universitas Kanjuruhan Malang*, vol 3, no. 1, pp 131-141
- Suprihatmi S.W, dan Siti S.W (2006), "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru", *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, vol 1, no. 1, pp 113-127
- Susanti (2013), Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan serta Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi dan Keuangan Pada PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank Riau Kepulauan Riau Cabang Tanjung Pinang, Tesis, *Universitas Maritim Raja Ali Haji*, Tanjung Pinang, pp 1-15
- Undang-Undang Republik Indonesia No.20, (2003). *Sistem Pendidikan Nasional*.
- Undang-Undang Republik Indonesia No.14, (2005). *Guru dan Dosen*.
- Undang-Undang Republik Indonesia No.74, (2008). *Guru*
- Warnanti, Asri 2014, "Gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan lingkungan kerja Pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT PLN (persero) distribusi Jakarta Raya dan Tangerang area Lenteng Agung", *Journal Paradigma*, vol 12, no. 2, pp 146-156
- Winkel, W.S., (2004). *Psikologi Pengajaran*. Yogyakarta: Media Abadi.
- Yunus, F. (2005), *Study Korelasi antra Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi Dengan Kepuasan Kerja Guru SMK Se kota Samarinda*, Tesis, (tidak diterbitkan) Samarinda UHAMKA.
- Zulkifli (2015) "Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja (Studi pada Perawat di Rumah Sakit Umum Propinsi NTB). Tesis, *Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Mataram*, Universitas Mataram