

## HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM ORGANISASI DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA GURU

Elbindra L. Novalina

Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah dan Komunikasi Islam Bogor

[elbindra@gmail.com](mailto:elbindra@gmail.com)

### Abstract

*This research is a quantitative research which has the object to know about the correlation between transformational leadership and organization's climate, with the productivity of teacher's job either in several ways or jointly. This research has been done in the private Vocational High School technique department at Sub-district of Ciampea, District of Bogor in 2016. The amount of research sample is 81 vocational high school teachers which is taken by proportional random sampling from the population of 100 teachers of private vocational high school. Statistical correlation technique and linear regression statistic test are used in the analysis data. The examination hypothesis was done at 0.05 signification level. There are three main conclusions: First: There is a positive and highly significant correlation between transformational leadership with the productivity of teacher's job which is shown by regression equation  $\hat{Y} = 58,78 + 0,47X_1$  and correlation coefficient  $r_{y1} = 0,334$ . Second: There is positive and highly significant correlation between organization's climate with the creativity of teacher's which is shown by regression equation  $\hat{Y} = 28,44 + 0,67X_2$  and correlation coefficient  $r_{y2} = 0,532$ . Third: There is positive and highly significant correlation between transformational leadership and organization's climate all together with the productivity of teacher's job that is shown by regression equation  $\hat{Y} = 0,34 + 0,29X_1 + 0,59X_2$  and correlation coefficient  $r_{y12} = 0,57$ . Based on the result of the research, the conclusion is that the productivity of a teacher's job can be developed by transformational leadership and organization's climate.*

**Keyword:** Transformational Leadership, Organizational Climate, Work Productivity

### Abstrak

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi dengan produktivitas kerja guru baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Penelitian ini dilakukan di Sekolah Menengah Kejuruan Swasta Jurusan Teknik di Kecamatan Ciampea, Kabupaten Bogor pada tahun 2016. Jumlah sampel penelitian adalah 81 orang guru SMK yang diambil secara proporsional random sampling dari populasi sebanyak 100 orang guru SMK swasta. Teknik statistik korelasi dan uji statistik regresi linier digunakan dalam analisis data. Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi 0,05. Ada tiga kesimpulan utama: Pertama: Terdapat hubungan yang positif dan sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan produktivitas kerja guru yang ditunjukkan dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 58,78 + 0,47X_1$  dan koefisien korelasi  $r_{y1} = 0,334$ . Kedua: Terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara iklim organisasi dengan kreativitas kerja guru yang ditunjukkan dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 28,44 + 0,67X_2$  dan koefisien korelasi  $r_{y2} = 0,532$ .

Ketiga: Terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru yang ditunjukkan dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 0,34 + 0,29X_1 + 0,59X_2$  dan koefisien korelasi  $r_{y12} = 0,57$ . Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan yang diperoleh adalah bahwa produktivitas kerja guru dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, Produktivitas Kerja

## PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya yang bermutu yaitu pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang memang dikehendaki, bermutu, bukan hanya berarti pandai saja, tetapi memenuhi semua syarat kualitatif yang dikehendaki. Seperti kemampuan, kecakapan, keterampilan, kepribadian, sikap, dan perilaku.

Sumber daya manusia yang cakap, mampu dan terampil belum menjamin produktivitas kerja yang baik, apabila moral kerja dan kedisiplinannya rendah. Mereka baru bermanfaat dan dapat mendukung terwujudnya tujuan organisasi jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi. Sumber daya manusia yang kurang mampu, kurang cakap dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak dapat diselesaikan secara optimal dengan cepat dan tepat pada waktunya.

Untuk mencapai produktivitas kerja maksimum, harus menempatkan orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat pada waktunya yang tepat, memperoleh imbalan yang tepat disertai kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal.

Produktivitas mengandung sikap mental yang selalu mempunyai pandangan mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Produktivitas kerja guru berorientasi pada pelaksanaan kerja dan hasil kerja seorang guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di sekolah. Produktivitas kerja guru dapat ditinjau dari seberapa besar dan seberapa baik layanan yang diberikan dalam proses pendidikan. Produktivitas kerja

guru juga bisa dilihat dari perubahan perilaku dengan melihat nilai-nilai yang diperoleh peserta didik dari prestasi akademik yang telah dicapainya di sekolah.

Guru harus meningkatkan produktivitasnya, dimulai dengan menyusun rancangan pembelajaran yang baik yang dapat mendorong partisipasi aktif peserta didik, mengembangkan motivasi, kemandirian, semangat belajar, memberikan umpan balik positif, penguatan, pengayaan dan remedial. Namun dalam kenyataannya masih banyak ditemui proses pembelajaran yang kurang menarik dan menantang kepada peserta didik sehingga pembelajaran yang dilaksanakan cenderung membosankan dan berpengaruh terhadap hasil belajar yang tidak optimal.

Berdasarkan data hasil survey awal dengan cara penyebaran kuesioner yang berjumlah 10 butir pertanyaan diwakili guru SMK swasta bidang keahlian teknik di kecamatan ciampea berjumlah 20 orang guru sebagai responden, diperoleh data awal antara lain: (1) Kelengkapan administrasi mengajar 30%, (2) Penggunaan metode pembelajaran yang bervariasi 40%, (3) Pemanfaatan media pembelajaran TIK 52%, (4) Pembuatan bahan ajar berupa buku referensi, modul atau LKS yang dibuat sendiri 15%.

Hasil di atas menunjukkan bahwa masih rendahnya produktivitas kerja guru yang dapat dilihat dari masih banyaknya guru yang belum mampu mengembangkan profesionalnya untuk melengkapi administrasi mengajar,

memanfaatkan atau berinovasi dalam penggunaan media pembelajaran, membuat karya ilmiah, modul, lembar kerja siswa, dan melakukan penelitian tindakan kelas (PTK) dalam pengembangan metode pembelajaran.

Produktivitas kerja guru dipengaruhi beberapa faktor, baik faktor internal meliputi motivasi dalam diri maupun faktor eksternal meliputi lingkungan kerja, keluarga dan masyarakat. Faktor-faktor tersebut akan membangun semangat kerja untuk terus maju dan berkembang sehingga dalam kegiatan pembelajaran akan terimplementasikan proses belajar mengajar yang akan mengarahkan perilaku belajar siswa untuk tumbuh seiring dengan peningkatan yang dicapai ketika siswa menerima pelajaran.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus dapat mengelola organisasinya secara profesional, harus mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan yang biasa disebut iklim kerja yang kondusif. Suasana yang demikian akan dapat memungkinkan guru memiliki produktivitas yang baik. Interaksi antara guru, staf dan pimpinan dalam hal ini kepala sekolah akan menentukan iklim organisasi sekolah yang baik dan kondusif yang menjadi kekuatan dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Dalam bidang pendidikan, seiring dengan upaya pembaharuan yang dilakukan, bentuk kepemimpinan juga penting untuk diformulasikan. Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini mampu mengimbangi kondisi yang digambarkan di atas adalah bentuk kepemimpinan transformasional.

Memperhatikan permasalahan yang dihadapi guru terutama upaya-upaya meningkatkan produktivitas guru sebagai salah satu indikator guru yang profesional, iklim organisasi yang juga berpengaruh dan juga kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat berhubungan dengan meningkatnya produktivitas guru, maka topic ini memiliki karakteristik yang spesifik untuk dikaji dan dijadikan sebagai bahan penelitian.

Produktivitas kerja guru adalah hasil kerja seorang guru dalam menjalankan tugas

dan tanggung jawab pada organisasi sekolah mulai dari merencanakan, melaksanakan dan evaluasi pembelajaran dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efektif, dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien, dengan indikator: a) Dimensi input adalah: (1) Tanggung jawab, (2) Ketepatan dalam bekerja, (3) Pemberdayaan SDM, b) Dimensi Output: (1) Kualitas yang dihasilkan, (2) Tingkat perolehan hasil, (3) Umpan Balik, (4) Efisiensi waktu dan biaya.

Kepemimpinan transformasional adalah perilaku pimpinan dalam mempengaruhi bawahan untuk melakukan perubahan kearah yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi.

Indikator-indikator kepemimpinan transformasional adalah a) Pengaruh terhadap pola pikir bawahan (*Idealized Influence*), b) Rangsangan intelektual (*Intellectual Stimulation*), c) Motivasi yang menginspirasi (*Inspirational Motivation*), d) Perhatian terhadap individu (*Individual Consideration*).

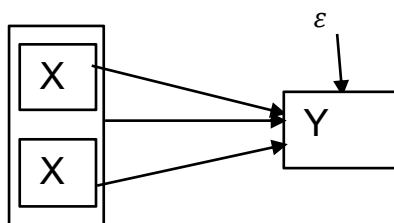
Iklim organisasi adalah suasana lingkungan internal organisasi yang terus berlangsung dan mempengaruhi perilaku anggota dalam mencapai tujuan organisasi. Indikator iklim organisasi meliputi: (1) keadaan sarana dan prasarana, (2) suasana hubungan antar individu, (3) keinginan berprestasi, (4) kebijakan pimpinan, (5) sistem manajerial.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Produktivitas Kerja Guru. (2) Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Produktivitas Kerja Guru. (3) Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi dengan Produktivitas Kerja Guru.

Penelitian akan dilaksanakan di SMK swasta yang berada di Kecamatan Ciampea Kabupaten Bogor yang berjumlah 12 SMK swasta. Dengan unit analisis SMK swasta bidang keahlian teknik sebanyak 5 sekolah dengan jumlah guru 102 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel acak sederhana (*sample random sampling*). Teknik menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik Slovin dengan *margin error* 5%. Berdasarkan perhitungan sampel menggunakan rumus Slovin diperoleh jumlah sampel hasil pembulatan adalah 81 orang.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan pendekatan korelasi. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas yaitu Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Iklim Organisasi ( $X_2$ ) dan satu variabel terikat yaitu Produktivitas kerja guru ( $Y$ ). Konstelasi masalah dalam penelitian digambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut:



**Gambar 1. Konstelasi Variabel Penelitian**

Keterangan:

$X_1$  = Kepemimpinan Transformasional

$X_2$  = Iklim Organisasi

$Y$  = Produktivitas kerja guru

$\varepsilon$  = Variabel lain

Untuk memperoleh data, tentang produktivitas kerja guru, kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi, disusun instrumen penelitian melalui beberapa tahap yaitu: 1) mengkaji semua teori yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian, 2) Menyusun indikator dari setiap variabel penelitian, 3) Menyusun kisi-kisi, 4) Menyusun butir-butir pernyataan dan menetapkan skala pengukuran, 5) Uji coba

instrumen, 6) Analisis butir soal dengan menguji validitas dan reliabilitas.

Pada penelitian ini terdapat tiga data variabel yang dikumpulkan, yaitu produktivitas kerja guru, kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Instrumen yang digunakan pada penelitian ini dikembangkan melalui indikator dari masing-masing variabel. Berdasarkan indikator tersebut kemudian dibuat kisi-kisi dan selanjutnya butir-butir instrumen beserta skala pengukurannya. Tahap berikutnya dilakukan uji coba instrumen untuk menguji validitas dan reliabilitasnya.

Data penelitian yang telah terkumpul dianalisis menggunakan kerangka statistik, meliputi: analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Statistik deskriptif meliputi perhitungan mean, median, modus, varians sampel, dan standar deviasi, juga penyajian data dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan grafik histogram. Statistik inferensial digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik inferensial yang digunakan adalah statistik parametris. Statistik parametris dalam penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dengan teknik regresi dan korelasi sederhana maupun regresi dan korelasi ganda dengan taraf signifikansi 5% atau 0,05. Langkah-langkah analisis data dengan analisis statistik parametris adalah: (1) Uji persyaratan analisis, meliputi: uji normalitas galat baku taksiran, uji homogenitas varians dan uji linearitas regresi; (2) pengujian hipotesis, menggunakan teknik statistik regresi dan korelasi. Pengujian hipotesis pertama dan kedua menggunakan analisis regresi dan korelasi sederhana, sedangkan hipotesis ketiga menggunakan analisis regresi dan korelasi ganda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil perhitungan uji normalitas galat baku taksiran ( $Y - \hat{Y}_1$ ) variabel produktivitas kerja guru (Y) atas kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) diperoleh nilai  $L_{hitung} 0,093$  sedangkan nilai  $L_{tabel} 0,098$ , persyaratan normal adalah  $L_h < L_t$ , dengan demikian galat baku taksiran ( $Y - \hat{Y}_1$ ) variabel produktivitas kerja guru (Y) atas kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Hasil perhitungan uji normalitas galat baku taksiran ( $Y - \hat{Y}_2$ ) variabel produktivitas kerja guru (Y) atas iklim organisasi diperoleh nilai  $L_{hitung} 0,069$  sedangkan nilai  $L_{tabel} 0,098$ , persyaratan normal adalah  $L_h < L_t$ , dengan demikian galat baku taksiran ( $Y - \hat{Y}_2$ ) variabel produktivitas kerja guru (Y) atas iklim organisasi ( $X_2$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Pengujian homogenitas dilakukan dengan menggunakan uji *Bartlett*. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh  $\chi^2_{hitung} 38,717$ , sedangkan  $\chi^2_{tabel} 46,194$ . Persyaratan data tersebut homogen bila  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ . Hal tersebut bermakna bahwa kelompok data produktivitas kerja guru (Y) atas kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berasal dari populasi yang homogen.

Sebagaimana pengujian homogenitas varians data sebelumnya, pengujian homogenitas dilakukan dengan uji *Bartlett*. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai  $\chi^2_{hitung} 26,011$ , sedangkan  $\chi^2_{tabel} 47,400$ . Persyaratan data tersebut homogen bila  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ . Hal tersebut bermakna bahwa kelompok data produktivitas kerja guru (Y) atas iklim organisasi ( $X_2$ ) berasal dari populasi yang homogen.

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dengan produktivitas kerja guru (Y). Analisis linier sederhana antara kepemimpinan transformasional dengan produktivitas kerja guru memiliki persamaan regresi adalah  $\hat{Y} = 58,78 + 0,47 X_1$  dengan

arah koefisien regresi sebesar 0,47 dan konstanta sebesar 58,78.

Hasil uji keberartian persamaan regresi diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 10,63 sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 3,96 (dk pembilang = 2, dk penyebut = 79 dan  $\alpha = 0,05$ ) yang berarti nilai ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ).

Untuk menguji apakah persamaan regresi tersebut linier atau tidak, dilakukan dengan uji F. Persamaan regresi tersebut dikatakan linear apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ . Mencermati hasil perhitungan yang terdapat pada tabel 14, diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 1,58, sedangkan nilai  $F_{tabel}$  sebesar yaitu 3,96 pada taraf  $\alpha = 0,05$  yang berarti nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$ . Dengan demikian persamaan regresi  $\hat{Y} = 58,78 + 0,47 X_1$  dapat dinyatakan linier.

Kesimpulannya adalah persamaan regresi tersebut linier dan signifikan. Gambaran persamaan regresi linier variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dengan produktivitas kerja guru (Y) dapat dilihat pada gambar berikut:

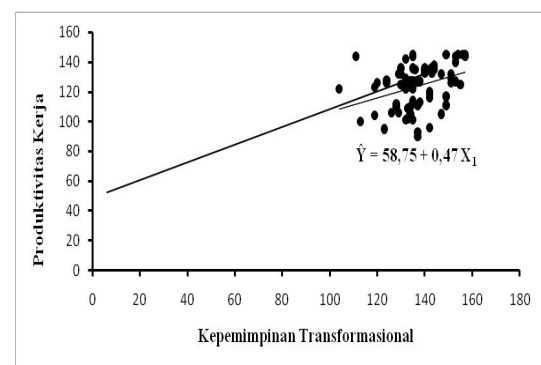


Diagram Pencar Hubungan Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dengan Produktivitas kerja guru (Y)

Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dengan produktivitas kerja guru (Y), maka perlu diuji signifikansi koefisien korelasinya dan uji t. Perhitungan analisis sederhana menghasilkan koefisien korelasi  $r_{y1}$  sebesar 0,334,

sedangkan koefisien determinan  $r^2_{y1}$  sebesar 0,119 yang berarti faktor kepemimpinan transformasional berperan memberikan kontribusi 11,9 % terhadap produktivitas kerja guru sedangkan 89,1% dipengaruhi oleh faktor lain.

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara iklim organisasi ( $X_2$ ) dengan produktivitas kerja guru ( $Y$ ). Analisis linier sederhana antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja guru memiliki persamaan regresi  $\hat{Y} = 28,44 + 0,67 X_2$  dengan arah koefisien regresi sebesar 0,67 dan konstanta sebesar 28,44. Pengujian mengenai kebenaran hasil regresi tersebut juga dimaksudkan menguji hipotesis tentang adanya hubungan positif antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja guru, maka untuk keperluan itu diperlukan uji signifikansi dan linier terhadap persamaan regresi dengan menggunakan uji F.

Berdasarkan hasil uji keberartian persamaan regresi diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 31,20. sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 3,96 (dk pembilang = 2, dk penyebut = 79 dan  $\alpha = 0,05$ ) yang berarti nilai ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ).

Untuk menguji apakah persamaan regresi tersebut linier atau tidak, dilakukan dengan uji F. Persamaan regresi tersebut dikatakan linear apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ . Mencermati hasil perhitungan yang terdapat pada tabel 17, diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 0,51, sedangkan nilai  $F_{tabel}$  sebesar 3,96 yang berarti nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$ . Dengan demikian persamaan regresi  $\hat{Y} = 28,44 + 0,67 X_2$  dapat dinyatakan linier.

Dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi tersebut linier dan signifikan. Gambaran persamaan regresi linier variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) dengan produktivitas kerja guru ( $Y$ ) dapat dilihat pada gambar berikut:

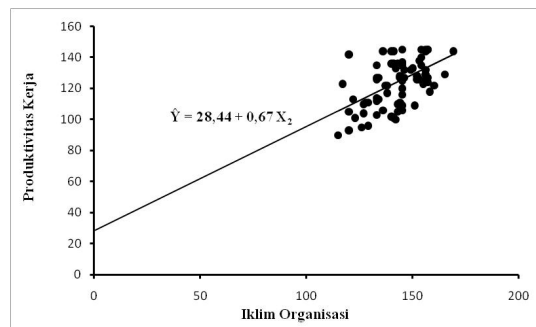


Diagram Pencar Hubungan iklim organisasi ( $X_2$ ) dengan Produktivitas kerja guru ( $Y$ )

Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) dengan produktivitas kerja guru ( $Y$ ), maka perlu diuji signifikansi koefisien korelasinya dan uji t. Perhitungan analisis sederhana menghasilkan koefisien korelasi  $r_{y2}$  sebesar 0,532. Koefisien determinan  $r^2_{y1}$  sebesar 0,283 yang berarti faktor iklim organisasi berperan memberikan kontribusi 28,3% terhadap produktivitas kerja guru sedangkan 71,7% dipengaruhi oleh faktor lain.

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru ( $Y$ ). Analisis linier ganda antara kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru memiliki persamaan regresi  $\hat{Y} = 0,34 + 0,29 X_1 + 0,59 X_2$  dan arah koefisien regresi  $a_1$  sebesar 0,29,  $a_2$  sebesar 0,59 dengan konstanta sebesar 0,34. Pengujian mengenai kebenaran hasil regresi tersebut juga dimaksudkan menguji hipotesis tentang adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru.

Analisis korelasi parsial dilakukan untuk melihat hubungan salah satu variabel bebas dengan

variabel terikat dalam kondisi variabel bebas lainnya dikontrol (tetap). Uji signifikansi terhadap nilai korelasi parsial dilakukan dengan uji t. berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai korelasi parsial antara kepemimpinan transformasional dengan Produktivitas kerja, jika Iklim Organisasi dikendalikan sebesar  $r_{y1.2} = 0,236$ .

Untuk menguji signifikansi koefisien korelasi parsial dengan variabel iklim organisasi sebagai kontrol didapat nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,149 sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,99$  pada taraf  $\alpha=0,05$ . Nilai  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan Produktivitas kerja guru, dimana nilai iklim organisasi dikontrol adalah signifikan.

Perhitungan korelasi parsial antara iklim organisasi dengan Produktivitas kerja guru, jika kepemimpinan transformasional dikendalikan menghasilkan nilai  $r_{y2.1} = 0,482$ . Untuk menguji signifikansi koefisien korelasi parsial dengan variabel kepemimpinan transformasional sebagai kontrol didapat nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,856 sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,99$  pada taraf  $\alpha=0,05$ . Perhitungan nilai  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  menunjukkan bahwa hubungan antara iklim organisasi dengan Produktivitas kerja, dimana nilai kepemimpinan transformasional dikontrol signifikan.

Dari hasil penelitian terbukti bahwa kebenaran ketiga hipotesis yang telah dirumuskan, adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi dengan produktivitas kerja guru. Dengan memperhatikan bentuk hubungan variabel bebas dengan variabel terikat dalam bentuk hubungan fungsional maka produktivitas kerja guru merupakan hasil kerja dari kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi.

1. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional (X1) dengan Produktivitas Guru (Y).

Hubungan fungsional antara kepemimpinan transformasional (variabel X1) dengan produktivitas kerja guru (variabel Y) dapat ditunjukkan dengan persamaan  $\hat{Y} = 58,78 + 0,47 X1$ . Persamaan ini bermakna

bahwa nilai variabel terikat produktivitas kerja guru (Y) dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional (X1).

Nilai koefisien korelasi kepemimpinan transformasional dengan produktivitas kerja guru adalah  $r_{y1} = 0,334$ . dan koefisien determinasi  $r^2_{y1} = 0,119$  yang dihasilkan, memperlihatkan tingkat hubungan yang sangat signifikan serta sumbangan yang diberikan oleh variabel kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru adalah 11,9% terhadap produktivitas kerja guru sedangkan 89,1% dipengaruhi oleh faktor lain selain dari variabel yang diteliti.

Pada hakikatnya kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pimpinan dalam mempengaruhi bawahan untuk melakukan perubahan kearah yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini menggunakan 4 indikator, yaitu 1) Pengaruh terhadap pola pikir bawahan (Idealized Influence), 2) Rangsangan intelektual (Intellectual Stimulation), 3) Motivasi yang menginspirasi (Inspirational Motivation), 4) Perhatian terhadap individu (Individual Consideration). Indikator ini menjadi tolak ukur tinggi rendahnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan Produktivitas Kerja Guru.

Berdasarkan hubungan fungsional hasil penelitian tersebut dapat dinyatakan bahwa produktivitas kerja guru merupakan hasil dari bekerjanya kepemimpinan transformasional. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin baik pula produktivitas kerja guru di sekolah tersebut. Hal yang sebaliknya akan terjadi apabila kepemimpinan transformasional sekolah rendah maka semakin rendah pula produktivitas kerja guru di sekolah.

Sesuai dengan pendapat Covey, bahwa kepemimpinan transformasional

sesungguhnya merupakan agen perubahan, karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistic tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai. Selain itu Stephen Robbins dan Timothy Judge berpendapat bahwa kepemimpinan yang sukses ditentukan pada memilih gaya kepemimpinan yang benar dan bergantung pada kesiapan pengikut atau sejauh mana pengikut bersedia dan mampu menyelesaikan tugas tertentu.

Dengan demikian berdasarkan data dalam analisis penelitian ini semakin mendukung temuan-temuan terdahulu mengenai adanya hubungan yang kuat antara kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru baik secara langsung ataupun tidak langsung. Maka dapat diindikasikan bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja guru adalah dengan meningkatkan atau mengembangkan kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

## 2. Hubungan antara Iklim organisasi (X2) dengan Produktivitas kerja guru (Y)

Hubungan fungsional antara iklim organisasi (variabel X2) dengan produktivitas kerja guru (variabel Y) dapat ditunjukkan dengan persamaan  $\hat{Y} = 28,44 + 0,67 X2$ . Persamaan ini memberikan arti nilai variabel dependen produktivitas kerja guru (Y) dipengaruhi oleh variabel independen yaitu iklim organisasi (X2).

Koefisien korelasi iklim organisasi dengan produktivitas kerja guru adalah  $r_{y2} = 0,532$  dan koefisien determinasi  $r^2_{y2} = 0,283$  yang dihasilkan, menunjukan tingkat hubungan yang sangat signifikan serta kontribusi yang diberikan oleh variabel iklim organisasi adalah 28,3% sedangkan sisanya yaitu sebesar 71,7% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel.

Pada hakikatnya iklim organisasi adalah persepsi anggota terhadap kondisi

lingkungan organisasi yang muncul akibat kerjasama dan saling menghormati penuh keterbukaan, mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dalam mencapai tujuan yang dikehendaki. Iklim organisasi dalam penelitian ini menggunakan 6 indikator, yaitu (1) lingkungan kerja yang nyaman, (2) Lingkungan kerja yang kondusif, (3) Hubungan kerja yang harmonis, (4) Struktur organisasi yang jelas, (5) lingkungan kerja yang saling mendukung, (6) komitmen yang tinggi. Indikator ini menjadi tolak ukur tinggi rendahnya iklim organisasi dalam meningkatkan Produktivitas Kerja Guru.

Berdasarkan hubungan fungsional pada hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa produktivitas kerja guru merupakan hasil kerjanya iklim organisasi. Semakin baik iklim organisasi maka semakin baik pula produktivitas kerja guru di sekolah tersebut. Hal sebaliknya akan terjadi apabila iklim organisasi rendah maka semakin rendah pula produktivitas kerja guru di sekolah tersebut.

Siagian menjelaskan iklim organisasi sebagai kondisi kerja yang bersifat fisik dan non fisik dari lingkungan kerja yang turut berpengaruh terhadap perilaku dan yang menjadi faktor motivasional yang perlu mendapat perhatian setiap pemimpin dalam organisasi. H.E. Mulyasa menganggap bahwa iklim sekolah yang kondusif dapat dilihat dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara efektif. Hoy dan Miskel mengartikan bahwa iklim organisasi pendidikan (sekolah) adalah kualitas lingkungan sekolah yang dialami oleh anggota sekolah, mempengaruhi perilakunya dan berdasarkan kepada persepsinya terhadap sekolah.

Iklim organisasi akan dipengaruhi oleh anggota organisasi yang ada di dalamnya. Apabila iklim



organisasi di satu sekolah baik, maka akan berdampak kepada guru tersebut sehingga bekerja dengan optimal.

Dengan demikian berdasarkan data dalam analisis penelitian ini semakin mendukung temuan-temuan terdahulu mengenai adanya hubungan yang kuat antara iklim organisasi terhadap produktivitas kerja guru baik secara langsung ataupun tidak langsung. Maka dapat diindikasikan bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja guru adalah dengan meningkatkan atau mengembangkan iklim organisasi sekolah.

### 3. Hubungan antara Iklim Organisasi (X1) dan Iklim Organisasi (X2) secara bersama-sama dengan Produktivitas kerja guru (Y)

Kuat lemahnya pengaruh antara variabel kepemimpinan transformasional (X1) dan iklim organisasi (X2) secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru (Y) dapat diketahui melalui analisis regresi ganda. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 0,34 + 0,29 X_1 + 0,59 X_2$ . Persamaan ini memberikan arti nilai variabel dependen produktivitas kerja guru (Y) dipengaruhi oleh variabel independen kepemimpinan transformasional (X1) dan iklim organisasi (X2).

Nilai koefisien korelasi ganda antara iklim organisasi dan iklim organisasi dengan produktivitas kerja guru adalah  $r_{Y12} = 0,57$ . Hubungan ini cukup tinggi, yang berarti bahwa apabila kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara bersama-sama meningkat, maka produktivitas kerja guru juga meningkat. Sedangkan koefisien determinasinya  $r^2_{Y12} = 0,323$ , menunjukkan tingkat hubungan yang signifikan. Kontribusi yang diberikan variabel kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru adalah 32,3% sedangkan sisanya yaitu sebesar 67,7% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel yang diteliti.

Hasil perhitungan diperoleh  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat hubungan yang

positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara bersama-sama dalam meningkatkan produktivitas kerja guru di sekolah.

Kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi yang berkorelasi secara bersama-sama merupakan faktor yang saling menunjang untuk mencapai produktivitas kerja guru yang maksimal. Kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi adalah variabel dominan yang dibutuhkan dalam meningkatkan produktivitas kerja guru. Kepemimpinan transformasional yang baik dan iklim organisasi yang tinggi akan memotivasi guru untuk produktif, bekerja dengan sebaik-baiknya dan seoptimal mungkin, juga mampu untuk bekerja dengan kesadaran dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang baik dan iklim organisasi yang tinggi secara bersama-sama akan memberikan dampak positif terhadap produktivitas kerja guru.

## SIMPULAN

Hasil pengujian hipotesis dan pembahasannya yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional (X1) dengan produktivitas kerja guru (Y) yang ditunjukkan dengan persamaan regresi linier sederhana  $\hat{Y} = 58,78 + 0,47 X_1$  dan nilai koefisien korelasi  $r_{Y1} = 0,334$ . Nilai koefisien determinasi  $r^2_{Y1} = 0,119$  berarti bahwa kepemimpinan transformasional (X1) memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja guru sebesar 11,9%.
2. Terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara variabel iklim organisasi (X2) dengan variabel produktivitas kerja guru (Y).

- Hal ini ditunjukkan dengan persamaan regresi linier sederhana  $\hat{Y} = 28,44 + 0,67 X_2$  dan nilai koefisien korelasi  $r_{y.2} = 0,532$ , dan nilai koefisien determinasi  $r^2_{y.2} = 0,283$  yang berarti bahwa kontribusi iklim organisasi ( $X_2$ ) terhadap produktivitas kerja guru a sebesar 28,3%.
3. Terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan variabel produktivitas kerja guru ( $Y$ ) yang ditunjukkan dengan persamaan regresi linier ganda  $\hat{Y} = 0,34 + 0,29 X_1 + 0,59 X_2$  dan nilai koefisien korelasi  $r_{y.12} = 0,57$ . Nilai koefisien determinasi  $r^2_{y.12} = 0,32$  berarti bahwa kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) secara
  4. Bersama-sama memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja guru ( $Y$ ) sebesar 32%.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bass, Bernard M & Ronald E. Riggio. Transformasional Leadership. London: Lawrence Erlbaum Associates Publisher. 2006.
- E. Mulyasa. Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004.
- Gani, Darwis S. Kepemimpinan dan Organisasi Pendidikan. Bogor: Program Pasca Sarjana, 2008.
- Hartatik, Indah Puji. Mengembangkan SDM. Yogyakarta: Laksana, 2014.
- Hasibuan, Malayu S.P. Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Hoy, Wayne & Miskel. Education Administration: Theory, Research and Practice: New York: Mc. Graw-Hill, 2008.
- Kinicki, Angelo & Brian K. William. Management and Practical Introduction. New York: Mc. Graw Hill, 2008.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007.
- Prokopenko, Joseph. Productivity Management. A. Practical Handbook. Geneva: International Labour Organization, 2007.
- Ridwan. Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian. Jakarta: Alfabeta, 2009.
- Sedarmayanti. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Jakarta: Mandar Maju, 2009.
- Siagian, Sondang. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Soetopo, Hendyat. Perilaku Organisasi. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Suteewan, Irwan,. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja dengan Produktivitas Kerja Guru. Bogor: Pascasarjana Universitas Pakuan. 2014.
- Sutrisno, Edy. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2010.
- Suwanto, Donni Juni Priasna. Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta, 2013
- Tableman, School Climate and Learning. Best Practice Brief. Michigan: Michigan State University, 2005.
- Teguh, Ambar dan Rosida. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003.
- Thoha, Miftah. Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.
- Umar, Husein. Perilaku Konsumen. Jakarta: Rajawali Press, 2008.
- Wirawan. Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi. Jakarta: Salemba Empat, 2008.