



PRODUKTIVITAS KERJA GURU DITINJAU DARI PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, IKLIM KERJA ORGANISASI SEKOLAH, DAN MOTIVASI KERJA GURU DI SMP NEGERI SE-KOTA SEMARANG

Amin Yusuf[✉]

Jurusan Pendidikan Luar Sekolah, FIP Unnes, Unnes

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima Juli 2013
Disetujui Agustus 2013
Dipublikasikan September 2013

Keywords:
school principal's leadership behavior, school organizational working climate, teachers' working motivation, teachers' working productivity

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji kontribusi faktor-faktor: (1) perilaku kepemimpinan kepala sekolah, (2) iklim kerja organisasi sekolah, dan (3) motivasi kerja guru terhadap produktivitas kerja guru SMP Negeri di Kota Semarang. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah *survey explanatory*, dengan fokus hubungan kausal antar faktor pembentuk produktivitas kerja guru sebagaimana telah diuraikan di atas. Populasi penelitian adalah guru-guru SMP Negeri di Kota Semarang yang tergabung dalam empat MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), yaitu mata pelajaran: matematika, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, dan ilmu pengetahuan alam. Data dikumpulkan dengan alat pengumpul data kuesioner dari 92 orang guru dan dianalisis dengan teknik analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor perilaku kepemimpinan kepala sekolah, dan iklim kerja organisasi sekolah secara simultan dan signifikan berkontribusi terhadap faktor motivasi kerja guru sebagai pembentuk produktivitas kerja sebesar 35%, sisanya dibentuk oleh faktor lain di luar faktor yang diteliti.

Abstract

This study aims to examine the contribution of three different factors, namely, (1) the school principals' leadership; (2) school organization working climate; and, (3) teachers' work motivation, to the overall productivity of State Junior High School teachers of Kota Semarang. This study employed explanatory survey method, which focused on the causal relationship amongst the factors that determine teachers' working productivity. The population in this study is the teachers of the State Junior High Schools of Kota Semarang who are the active members of the Teachers Working Groups (Musyawarah Guru Mata Pelajaran, MGMP) of four different subjects, namely Mathematics, Bahasa, English, and Science. The data were gathered through questionnaires given to 92 participating teachers and then analyzed through path analysis approach. The results of this study show that simultaneously both the school principals' leadership and the working climate of school organization gave a significant contribution to the teachers' working motivation (35%). The remaining was contributed by different factors uninvestigated in this study.

© 2013 Universitas Negeri Semarang

[✉] Alamat korespondensi:
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229
E-mail: yusuf_lemlit@yahoo.com

PENDAHULUAN

Tidak ada titik jenuh dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja dalam organisasi, terlepas dari tujuan, misi, jenis, struktur, dan ukurannya. Sekolah sebagai suatu organisasi juga selalu dapat ditingkatkan produktivitasnya, baik pada tingkat individual, kelompok, maupun pada tingkat institusi sekolah secara keseluruhan. Guru merupakan elemen penting dalam keseluruhan upaya peningkatan produktivitas kerja sekolah, mengingat peningkatan produktivitas kerja hanya menjadi mungkin dilakukan oleh manusia yang dalam konteks sekolah, adalah guru (Sondang, 2009:1).

Berdasarkan data dari Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Dirjen PMPTK) Tahun 2009 di Kota Semarang terdapat 1146 guru PNS yang tersebar di 41 SMP Negeri. Dari jumlah tersebut yang bergolongan IV/a ada 30,38 persen, sedangkan yang bergolongan IV/b, sebanyak 0,29 persen, IV/c 0,02 persen, IV/d 0,09 persen, dan IV/e 0,01 persen. Terhambatnya guru-guru SMP Negeri di Kota Semarang untuk meningkat dari golongan IV/a ke IV/b disebabkan karena persyaratan seorang guru tidak cukup dengan mengumpulkan angka kredit jam mengajar saja, tetapi masih ada persyaratan penting lainnya yang harus dipenuhi, yaitu persyaratan yang terkait dengan pengembangan profesi guru (Dirjen PMPTK, 2009, 38).

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa tingkat produktivitas kerja guru-guru SMP Negeri di Kota Semarang diduga masih rendah dan amat bervariasi. Penyebabnya bukan saja oleh fakta yang terjadi di sekolah, akan tetapi disebabkan oleh sejumlah faktor pembentuk produktivitas kerja. Sutrisno (2009:99) mengidentifikasi beberapa faktor pembentuk produktivitas kerja guru, antara

lain: (1) perilaku kepemimpinan kepala sekolah, (2) iklim kerja organisasi sekolah, (3) motivasi kerja,

Penelitian tentang produktivitas kerja guru ditinjau dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi sekolah, dan motivasi kerja guru SMP Negeri se-Kota Semarang perlu dilakukan untuk memberi sumbangan relevan melalui variabel-variabel yang diteliti. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kontribusi: (1) Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja organisasi, baik secara individual maupun simultan signifikan terhadap motivasi kerja guru-guru SMP Negeri di Kota Semarang; dan (2) Perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja organisasi sekolah, dan motivasi kerja guru, baik secara individual maupun simultan signifikan terhadap produktivitas kerja guru-guru SMP Negeri di Kota Semarang;

Produktivitas kerja guru berkaitan dengan apakah guru dalam melaksanakan tugas-tugas mengajar maupun tugas-tugas lain yang bertalian dengan profesinya tidak sekadar memenuhi tuntutan pekerjaan, akan tetapi memiliki orientasi pekerjaan yang melebihi dari yang seharusnya dibebankan (Timpe, 2002:111).

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah aktivitas kepemimpinan kepala sekolah yang terdiri atas dua orientasi, yaitu orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan-hubungan manusiawi (Hersey dan Blanchard, 1996:426).

Iklim kerja organisasi sekolah merupakan sesuatu yang berkaitan dengan kesan atau impresi seseorang, dan tidak mudah untuk dicari rumusnya. Iklim kerja organisasi sekolah dapat dipandang sebagai sesuatu yang membedakan antara sekolah yang satu dengan yang lainnya (Hoy, 2001:65). Menurut Robbin (2001:314) iklim kerja organisasi sekolah dapat diidentifikasi sebagai suasana sekolah yang

menyenangkan, yang selalu didambakan oleh setiap guru.

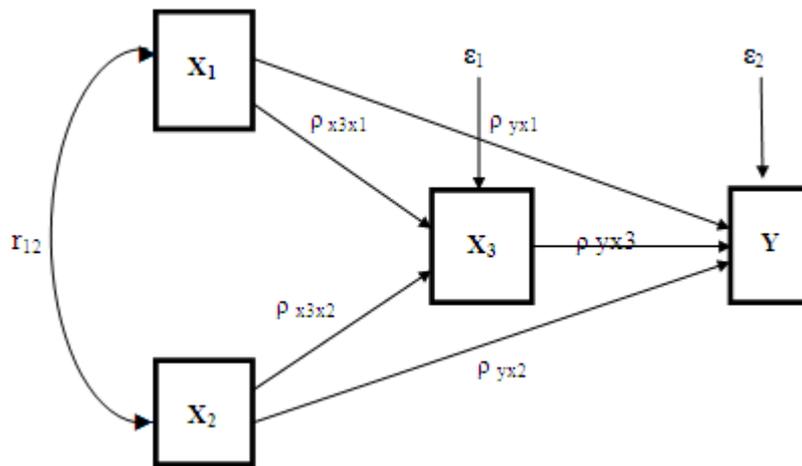
Dari sekian banyak teori untuk penggerakkan anggota atau bawahan dalam suatu organisasi, teori motivasilah yang paling banyak digunakan dan berujung pada kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah penelitian *survey explanatory*. Alat pengumpul data yang digunakan adalah

kuesioner. Uji reliabilitas instrument dilakukan dengan menggunakan teknik belah dua (*split-half*) dari Spearman Brown (Riduwan dan Engkos, 2008:52), sedangkan uji validitas dilakukan dengan teknik korelasi *Product Moment* (Masri Singarimbun, 1995:137).

Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan model "*Trimming*." (Kusnendi, 2005:12). Adapun model hipotetik kerangka hubungan kausal antar jalur dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Hubungan Variabel X1, X2, X3 terhadap Y

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Tabel 2. Anova model 1 menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala

sekolah dan iklim kerja organisasi sekolah berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap motivasi kerja guru.

Tabel 2. Anova Model 1.

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.078	2	.039	23.786	.000*
	Residual	.147	89	.002		
	Total	.225	91			

a. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi (X₂), perilaku kepemimpinan(X₁)

b. Dependent Variable: Motivasi kerja (X₃)

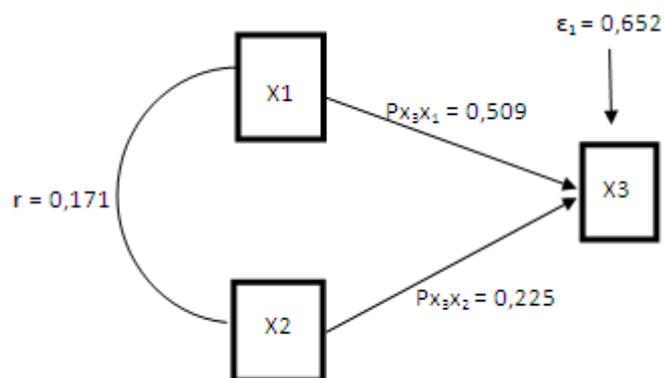
Tabel 3 menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi secara individual dan signifikan terhadap motivasi kerja guru.

Tabel 3. Koefisien Jalur Model 1.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Constant	2.017	.141		14.279	.000
Kepemimpinan	.194	.033	.509	5.857	.000
Iklim Organisasi	.088	.034	.225	2.591	.011

a. Dependent Variable: Motivasi kerja (X₃)

Gambar 2 Diagram jalur keseluruhan hasil pengujian model1.



Gambar 2. Diagram Hasil Uji Hipotesis Analisis Jalur Model 1.

Tabel 4. Pengujian anova model 2 menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan, iklim kerja organisasi, dan motivasi kerja berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru.

Tabel 5. Koefisien model 2 menunjukkan bahwa motivasi kerja secara

individual dan signifikan berkontribusi terhadap produktivitas kerja guru.

Tabel 6. Nilai korelasi faktor perilaku kepemimpinan, iklim kerja organisasi sekolah, motivasi kerja guru, dan produktivitas kerja guru.

Tabel 4. Anova Model 2.

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.294	3	.098	91.549	.000 ^a
Residual	.094	88	.001		
Total	.388	91			

a. Predictors: (Constant), motivasi, iklim, kepemimpinan.

b. Dependent Variable: produktivitas.

Tabel 5. Koefisien Model 2.

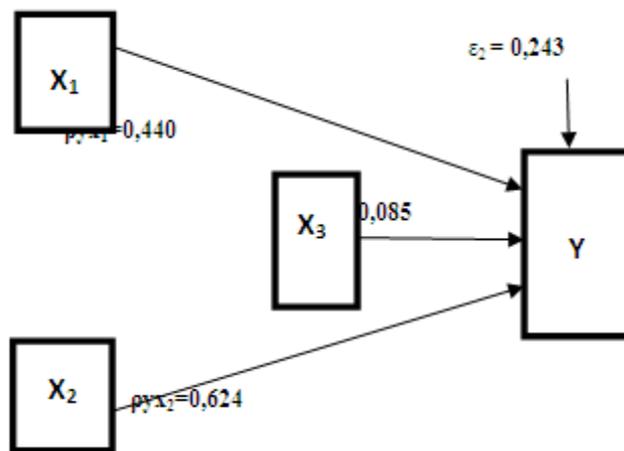
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Constant	1.006	.207		5.161	.000
Kepemimpinan	.221	.031	.440	7.012	.000
Iklim Organisasi	.320	.028	.624	11.286	.000
Motivasi Kerja	.112	.085	.085	1.307	.110

b. Dependent Variable: Produktivitas kerja (Y)

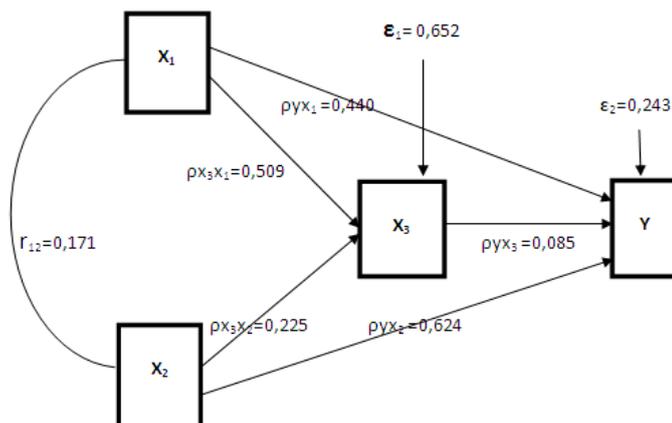
Tabel 6. Nilai Korelasi Model 2.

		Produktivitas	kepemimpinan	Iklm	Motivasi
Pearson Correlation	Produktivitas	1.000	.593	.725	.520
	Kepemimpinan	.593	1.000	.171	.547
	Iklm	.725	.171	1.000	.312
	Motivasi	.520	.547	.312	1.000
Sig. (1-tailed)	Produktivitas	.	.000	.000	.000
	Kepemimpinan	.000	.	.052	.000
	Iklm	.000	.052	.	.001
	Motivasi	.000	.000	.001	.
N	Produktivitas	92	92	92	92
	Kepemimpinan	92	92	92	92
	Iklm	92	92	92	92
	Motivasi	92	92	92	92

Gambar 3. Menunjukkan diagram pengujian seluruh tahapan analisis jalur pengujian analisis jalur Model 2, sedangkan model 1 dan Model 2. Gambar 4. menunjukkan diagram hasil



Gambar 3. Diagram Hasil Analisis Jalur Model 2.



Gambar 4. Diagram Hasil Analisis Jalur Model 1 dan 2.

Pembahasan

Betapa pentingnya peranan faktor perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja organisasi sekolah terhadap upaya pembentukan motivasi kerja guru yang baik di sekolah. Kedua faktor tersebut harus sejalan dalam memainkan peranannya untuk meningkatkan motivasi kerja guru di sekolah. Salah satu faktor jelek, maka upaya peningkatan motivasi kerja guru melalui kedua faktor tersebut akan mengalami kegagalan. Oleh karena itu, ke dua hal tersebut harus mendapatkan perhatian yang serius dari kepala sekolah dalam rangka membangun motivasi kerja yang tinggi, agar dapat tercapai produktivitas kerja guru yang optimal.

Peningkatan kapasitas perilaku kepemimpinan kepala sekolah perlu terus ditingkatkan, sebab peningkatan kondisi perilaku kepemimpinan kepala sekolah diharapkan dapat memberi dampak secara langsung pada peningkatan kualitas sekolah pada umumnya, dan motivasi kerja guru pada khususnya. Penciptaan iklim kerja organisasi sekolah yang baik perlu terus ditingkatkan oleh para kepala sekolah sebab dengan meningkatnya kondisi iklim kerja organisasi sekolah yang baik dan kondusif diharapkan dapat memberi dampak secara langsung pada peningkatan kualitas sekolah pada umumnya, dan peningkatan motivasi

serta produktivitas kerja para guru di sekolah pada khususnya.

Pembinaan motivasi kerja para guru secara berkelanjutan perlu terus ditingkatkan oleh para kepala sekolah, sebab dengan meningkatnya motivasi kerja para guru diharapkan dapat memberi dampak secara langsung pada peningkatan kualitas sekolah pada umumnya dan produktivitas kerja para guru di sekolah pada khususnya.

SIMPULAN

Dari hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan beberapa simpulan penelitian sebagai berikut:

Faktor perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja organisasi sekolah berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap faktor motivasi kerja guru-guru SMP Negeri di Kota Semarang sebesar 35 persen.

Faktor perilaku kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi secara individual dan signifikan terhadap faktor motivasi kerja guru-guru SMP Negeri di Kota Semarang sebesar 26 persen.

Faktor iklim kerja organisasi sekolah berkontribusi secara individual dan signifikan terhadap faktor motivasi kerja guru-guru SMP Negeri di Kota Semarang sebesar 5 persen.

Faktor perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja organisasi sekolah, dan motivasi kerja guru berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap faktor produktivitas kerja guru-guru SMP Negeri di Kota Semarang sebesar 76 persen.

Faktor perilaku kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi secara individual dan signifikan terhadap faktor produktivitas kerja guru-guru SMP Negeri di Kota Semarang sebesar 19,4 persen.

Faktor iklim kerja organisasi sekolah berkontribusi secara individual dan signifikan terhadap faktor produktivitas kerja guru-guru SMP Negeri di Kota Semarang sebesar 39 persen.

Faktor motivasi kerja guru berkontribusi secara individual dan signifikan terhadap faktor produktivitas kerja guru-guru SMP Negeri di Kota Semarang sebesar 0,7 persen.

Berdasarkan simpulan di atas, maka dapat dirumuskan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

Bagi guru-guru SMP Negeri di Kota Semarang perlu difasilitasi peningkatan motivasi internal melalui studi lanjut (program S2), mengikuti diklat yang terakreditasi, loka karya atau bimbingan teknis mengenai penulisan karya ilmiah atau penyusunan buku ajar maupun mengoptimalkan peranan MGMP sebagai wadah pembelajaran pelbagai pengembangan kompetensi guru.

Dalam rangka peningkatan motivasi dan produktivitas kerja para guru SMP Negeri di Kota Semarang, para kepala sekolah disarankan supaya dapat meningkatkan peranan, tugas, dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah dalam hal: (a) meningkatkan perilaku kepemimpinannya, (b) memperbaiki program pembinaan motivasi guru, dan (c) memperbaiki dan meningkatkan iklim kerja organisasi sekolah.

Bagi para pengawas sekolah disarankan agar supaya lebih

berkonsentrasi pada program supervisi akademik kepada para guru melalui bimbingan teknis: cara membelajarkan yang baik, penulisan karya ilmiah, penelitian tindakan kelas, pengembangan perangkat pembelajaran dan bahan ajar, serta sambil mengembangkan program pembinaan non-akademik kepada kepala sekolah dalam bentuk berbagi pengetahuan dan pengalaman tentang aktivitas kekepalasekolahan.

Bagi pengambil kebijakan disarankan agar: (1) memperbaiki sistem seleksi dan rekrutmen kepala sekolah dan guru SMP Negeri di Kota Semarang berdasarkan kinerja dan kompetensi, (2) memberikan penghargaan kepada para kepala sekolah dan guru berprestasi melalui program yang terpolakan dan berkelanjutan, dan memfasilitasi program pengembangan kekepalasekolahan dan peningkatan profesi guru.

Kepada para peneliti lain untuk melakukan penelitian lanjutan dengan mengkaji faktor-faktor lain yang membetuk motivasi dan produktivitas guru secara lebih lengkap dan mendalam, sehingga dapat menambah kajian yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah dan Hanafi. 2002. *Produktivitas: Apa dan Bagaimana?*. Jakarta: Bumi Persada.
- Arikunto, Suharsimi dan Wuraji. 2005. *Iklim Organisasi Sekolah Dasar dan Motivasi Mengembangkan Mutu Profesional Guru Hubungannya dengan Semangat Mengajar Guru SD se-Jawa*. Laporan Penelitian. Jogjakarta. Lembaga Penelitian Universitas Negeri Jogjakarta.
- Dirjen PMPTK. 2009. *Analisis Data Guru*. Jakarta: Dirjen PMPTK Depdiknas.
- Dubrin, A. J. 2004. *Leadership: Research Finding, Practice, and Skill*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Edy, Sutrisno, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Hersey, P., Blanchard, P., & Dewey, F. 1996. *Management of Organizational Behavior*.

- New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Hoy, K.W. & Miskell, C.G. 2001. *Educational Administration Theory Research and Practice*. New York: Random House.
- Kurnia Ningsih. 2007. *Kontribusi Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Subang*. Bandung UPI. Disertasi. Tidak Dipublikasikan.
- Kusnendi. 2005. *Structural Equation Modeling: Analisis Pemodelan Persamaan Struktural dalam Penelitian Manajemen*. *Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*. Program Studi Pendidikan Manajemen UPI. Vol. 2. No. 3. Oktober 2005. Hal. 68-82.
- Maslow, Abraham. 1980. *Motivation and Personality*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Morris, J.H. 2001. *Structural Influences on Organizational Commitment*. *Journal of Philosophy of Education*. Vol. 40. No. 3. Diunduh pada tanggal 5 Juli 2011 dari <http://www.sciencedirect.com> pdf.
- Ranai, B. Womack. 1996. *Measuring The Leadership Style and Scholarly Productivity of Nursing Departement Chairpersons*. *Journal of Profesional Nursing*. Vol. 12. No. 3. (May-June). Diunduh pada tanggal 15 Juli 2011 dari <http://www.sciencedirect.com> pdf.
- Ridwan dan Engkos. 2008. *Rumus dan Data untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, P. Stephen. 2001. *Organizational Behavior*. 9th edition. Prentice Hall International.
- Rusidi. 1992. *Materi Kuliah Metode Penelitian Ilmu-ilmu Sosial*. Bandung: Program Pascasarjana UNPAD.
- Siagian, P. Sondang. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Singarimbun, Masri. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES
- Timpe, D. 2002. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Produktivitas*. Jakarta: Gramedia.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. (Edisi Ke dua). Jakarta: Bumi Aksara.
- Zamroni. 2007. *Meningkatkan Mutu Sekolah: Teori, Strategi dan Prosedur*. Jakarta: PSAP Muhammadiyah.