

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
KEPALA SEKOLAH DAN MOTIVASI BERPRESTASI  
GURU TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU  
DI SEKOLAH DASAR NEGERI DI KECAMATAN  
CIREUNGHAS KABUPATEN SUKABUMI**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Pendidikan Dasar**

**Disusun Oleh :**

**NANI YUNINGSIH**

**NIM. 500803509**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2018**

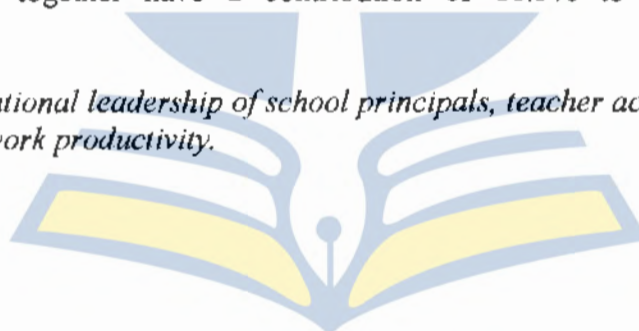
## Abstract

### THE RELATIONSHIP OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF PRINCIPAL AND TEACHER ACHIEVEMENT MOTIVATION TO WORK PRODUCTIVITY OF CIVIL SERVENT TEACHER OF SCHOOL IN CIREUNGHAS SUB DISTRICT SUKABUMI DISTRICT

Nani Yuningsih1  
 naniyuningsih676@gmail.com  
 1 University Terbuka

The purpose of this study is 1) to find out and describe whether there is a relationship between Transformational leadership and teacher work productivity. 2) To find out and describe whether there is a relationship between achievement motivation and teacher work productivity. 3) And to find out and describing whether there is a relationship between transformational leadership and achievement motivation together with teacher's work productivity. The research process has been carried out at the State Elementary School of Cireunghas District, Sukabumi District. Survey method with regression approach. The population was 104 teachers. Samples were 83 teachers. Data analysis techniques use descriptive and inferential. Based on the data analysis it is known that 1) There is a positive and very significant relationship between Principal Transformational Leadership (X1) and Teacher Work Productivity (Y) indicated by the correlation coefficient  $r_{y1} = 0.514$  and the coefficient of determination  $R \text{ Square} = 0.475$  means that Principal Transformational Leadership contributed 47.5% to Teacher's Work Productivity. 2) There is a positive and very significant relationship between Achievement Motivation and Teacher Work Productivity. Strength is indicated by the correlation coefficient  $r_{y2} = 2.921$  and the coefficient of determination  $R \text{ Square} = 0.773$  means that Achievement Motivation contributed 77.3% to Teacher's Work Productivity. 3) There is a positive and very significant relationship between Principal Transformational Leadership (X1) and Achievement Motivation (X2) together with Teacher Work Productivity (Y). The level of the relationship between the two is indicated by the correlation coefficient  $r_{y.12} = 4.091$  and the coefficient of determination  $R \text{ Square} = 0.805$  which means that the Principal Transformational Leadership and Achievement Motivation Teachers together have a contribution of 80.5% to the Teacher's Work Productivity.

*Keywords: transformational leadership of school principals, teacher achievement motivation, civil servant teacher work productivity.*



## Abstrak

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DAN  
MOTIVASI BERPRESTASI GURU TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU  
PNS SDN DI KECAMATAN CIREUNGHAS KABUPATEN SUKABUMI**

Nani Yuningsih<sup>1</sup>  
naniyuningsih676@gmail.com  
<sup>1</sup>Universitas Terbuka

Tujuan penelitian ini 1) untuk mengetahui dan mendeskripsikan apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan Transformasional dengan produktivitas kerja guru. 2) mengetahui dan mendeskripsikan apakah terdapat hubungan antara motivasi berprestasi dengan produktivitas kerja guru. 3) mengetahui dan mendeskripsikan apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi secara bersama sama dengan produktivitas kerja guru. Penelitian telah dilaksanakan di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Cireunghas Kabupaten Sukabumi. Metode survey dengan pendekatan regresi. Populasi sebanyak 104 guru. Sampel sebanyak 83 guru. Teknik analisis data menggunakan deskriptif dan inferensial. Berdasarkan analisis data diketahui bahwa 1) Terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dengan Produktivitas Kerja Guru ( $Y$ ) ditunjukkan dengan koefisien korelasi  $r_{y1} = 0,514$  dan koefisien determinasi R Square = 0,475 artinya bahwa Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah memberikan kontribusi sebesar 47,5% terhadap Produktivitas Kerja Guru. 2) Terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara Motivasi Berprestasi dengan Produktivitas Kerja Guru. Kekuatan ditunjukkan dengan koefisien korelasi  $r_{y2} = 2,921$  dan koefisien determinasi R Square = 0,773 artinya bahwa Motivasi Berprestasi memberikan kontribusi sebesar 77,3 % terhadap Produktivitas Kerja Guru. 3) Terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja Guru ( $Y$ ). Kadar hubungan keduanya ditunjukkan dengan koefisien korelasi  $r_{y.12} = 4,091$  dan koefisien determinasi R Square = 0,805 yang berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Guru secara bersama-sama mempunyai kontribusi sebesar 80,5% terhadap Produktivitas Kerja Guru.

**Kata kunci:** *kepemimpinan transformasional kepala sekolah, motivasi berprestasi guru, produktivitas kerja guru pns.*



**PERSETUJUAN TAPM**

Judul Penelitian : Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi berprestasi Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Cireunghas Kabupaten Sukabumi.

Penyusun TAPM : Nani Yuningsih  
 NIM : 50083509  
 Program Studi : S2 Magister Pendidikan Dasar  
 Hari/Tanggal : Selasa, 14 Agustus 2018

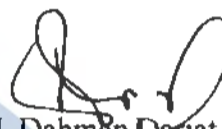
Menyetujui:

PembimbingII

Pembimbing I,



Dr. Rhini Fatmasari, S.Pd.M.Sc  
 NIP. 19730619 200212 2002



Dr. H. Dahman Darjat, M. Pd  
 NIP

Penguji Ahli



Prof. Dr. I Made Putrawan  
 NIP. 19520619 197803 1 002

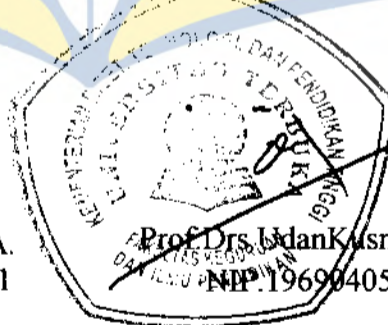
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Pendidikan  
Program Pascasarjana

Dekan Fakultas dan Pendidikan



Dr. Ir. Amalia Sapriati, M.A.  
 NIP. 196008211986012001



Prof. Drs. Iwan Kusmawan, M.A., Ph.D  
 NIP. 196904051994031002

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER PENDIDIKAN DASAR**

**PENGESAHAN**

Nama : Nani Yuningsih  
 NIM : 50083509  
 Program Studi : S2 Magister Pendidikan Dasar  
 Judul Penelitian : Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi berprestasi Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Cireunghas Kabupaten Sukabumi.

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Pendidikan Dasar Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 14 Juli 2018  
 Waktu : Pukul 09.30 – 11.00

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji  
 Nama: Dr.Tita Rosita, M.Pd

Tandatangan

Penguji Ahli  
 Nama: Prof.Dr.I Made Putrawan

Pembimbing I  
 Nama: Dr. Dahman Darjat, M.Pd

Pembimbing II  
 Nama: Dr. Rhini Fatmasari, M.Pd

**LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT****UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER PENDIDIKAN DASAR**

TAPM yang berjudul Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri (SDN) Di Kecamatan Cireunghas adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik



## KATA PENGANTAR

Puji syukur peeneliti panjatkan kepada Allah SWT Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga TAPM dengan judul ***“Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi berprestasi Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Cireunghas Kabupaten Sukabumi.”*** TAPM ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Magister pada Program Magister Pendidikan Dasar Universitas Terbuka.

Dalam penyusunan TAPM ini penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih dengan tulus dan sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah banyak membantu sehingga penulisan ini selesai.

1. Prof. Ojat Darajat, M. Bus., Ph.D sebagai Rektor UT
2. Prof. Drs. Udan Kusmawan, MA, Ph. D sebagai Dekan FKIP UT
3. Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M. Si sebagai Ketua P4S FKIP
4. Dr. Amalia Sapriati, M.A, sebagai Ketua Bidang Ilmu Pendidikan Keguruan Program Pascasarjana
5. Drs. Boedhi Oetoyo, M.A, sebagai Kepala UPBJJ UT Bogor
6. Dr.H. Dahman Darjat, M. Pd, sebagai Dosen Pembimbing I
7. Dr. Rhini Fatmasari, S. Pd, M. Sc sebagai Dosen Pembimbing 2
8. Bapak dan Ibu dosen yang telah mengajarkan banyak hal pada penulis dan atas segala dedikasinya.
9. Kepala Sekolah SDN kecamatan Cireunghas yang telah memberikan ijin penulis untuk melakukan penelitian.
10. Rekan-rekan guru di SDN se Kecamatan Cireunghas yang telah memotivasi penulis.
11. Rekan-rekan mahasiswa seperjuangan Program Magister Pendidikan Dasar yang bersama-sama bertukar pikiran dan saling membantu penyusunan TAPM ini.
12. Suami, orang tua, saudara dan anakku tercinta yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis.

13. Semua pihak yang telah membantu dalam menyusun TAPM ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Semoga semua amal dan budi baiknya mendapatkan imbalan yang setimpal dari Allah SWT. Peneliti menyadari bahwa TAPM ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu, peneliti sangat berterimakasih terhadap saran dan kritik yang diberikan, yang akan dijadikan masukan guna perbaikan.

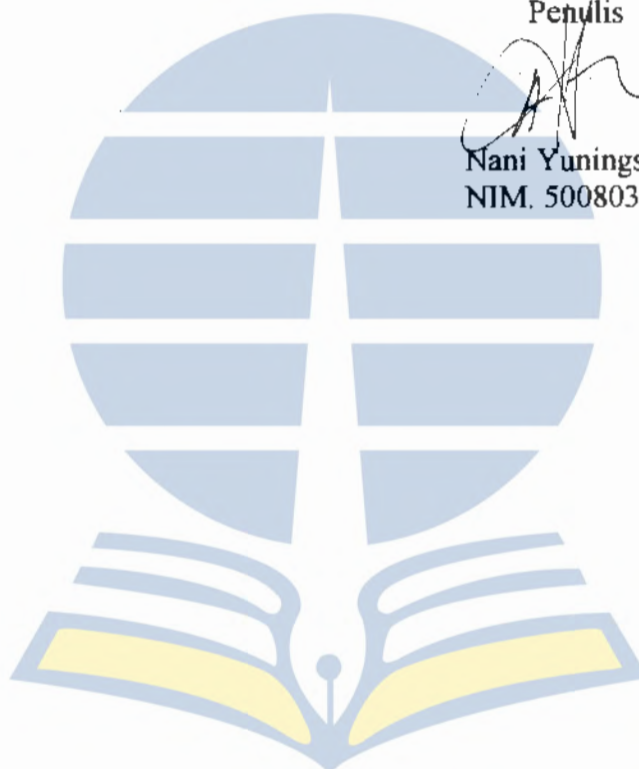
Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Sukabumi, Agustus 2018

Penulis



Nani Yuningsih  
NIM. 500803509





**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

**Nama** : Nani Yuningsih

**NIM** : 500803509

**Program Study** : Magister Pendidikan Dasar

**Tempat/Tanggal Lahir** : Sukabumi, 20 Juni 1978

**Riwayat Pendidikan** : Lulus SDN di Sukabumi pada tahun 1991

Lulus SMP di Sukabumi pada tahun 1994

Lulus SMA di Cianjur pada tahun 1997

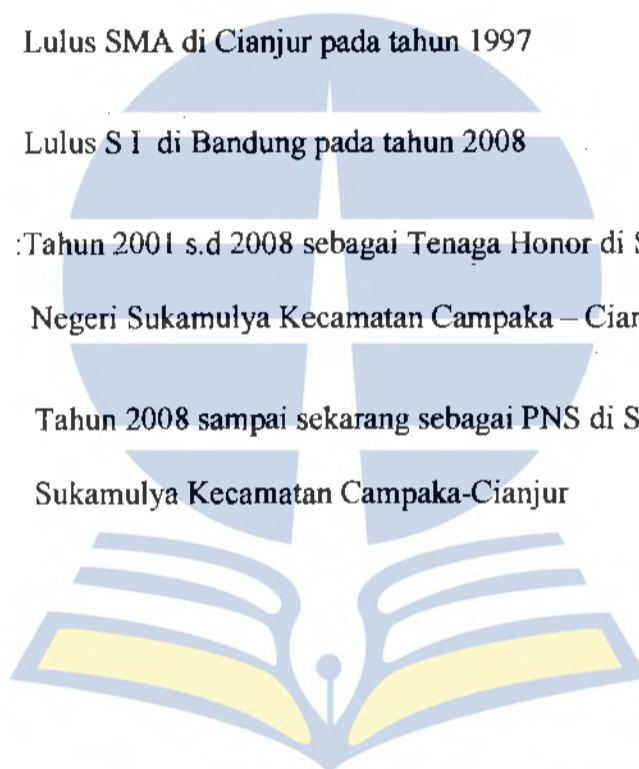
Lulus S I di Bandung pada tahun 2008

**Riwayat Pekerjaan** : Tahun 2001 s.d 2008 sebagai Tenaga Honor di SD

Negeri Sukamulya Kecamatan Campaka – Cianjur

Tahun 2008 sampai sekarang sebagai PNS di SD Negeri

Sukamulya Kecamatan Campaka-Cianjur



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
PERSETUJUAN TAPM .....	i
PENGESAHAN TAPM PENELITIAN .....	ii
ABSTRACT .....	iii
ABSTRAK .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
Riwayat Hidup .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Pembatasan Masalah .....	7
D. Rumusan Masalah .....	7
E. Kegunaan Penelitian .....	8
F. Tujuan Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
A. Kajian Teori .....	9
1. Pengertian Produktivitas .....	9
2. Aspek-aspek Produktivitas .....	11
3. Pengertian Produktivitas Kerja .....	12
4. Faktor yang mempengaruhi Produktivitas kerja .....	16
B. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah .....	20
1. Pengertian Kepemimpinan .....	20
2. Pengertian Kepemimpinan Transformasional .....	23
3. Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	24
4. Aspek-aspek Kepemimpinan Transformasional .....	28
C. Motivasi Berprestasi Guru .....	37
1. Teori Motivasi .....	37

2. Teori Motivasi Berprestasi .....	39
3. Aspek-aspek Motivasi Berprestasi .....	41
D. Penelitian Terdahulu.....	45
E. Kerangka Berpikir .....	46
F. Hipotesis .....	50
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>51</b>
A. Metode Penelitian .....	51
B. Populasi, dan Sampel Penelitian .....	51
C. Teknik Pengumpulan Data .....	52
D. Teknik Analisis Data .....	64
E. Hipotesis Statistik .....	66
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>68</b>
A. Deskripsi Statistik data Hasil Penelitian.....	68
1. Deskripsi Kepemimpinan Transformasional .....	68
2. Deskripsi Motivasi Berprestasi .....	71
3. Deskripsi Produktivitas Kerja .....	73
B. Pengujian Persyaratan Analisis.....	74
C. Hasil Analisis Penelitian (Uji Hipotesis).....	76
a. Hubungan Kepemimpinan Transformasional kepala Sekolah dengan Produktivitas Kerja .....	76
b. Hubungan Motivasi Berprestasi Guru dengan Produktivitas Kerja .....	79
c. Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja .....	81
D. Pembahasan .....	84
E. Keterbatasan Penelitian .....	92
<b>BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN.....</b>	<b>93</b>
A. Kesimpulan.....	93
B. Implikasi Penelitian.....	94
C. Saran-Saran .....	97
DAFTAR PUSTAKA .....	99
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	104

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Hasil Survey Pendahuluan.....	5
Tabel 3.1 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Produktivitas kerja .....	54
Tabel 3.2 Hasil Analisis Validitas Variabel Produktivitas Kerja .....	55
Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah .....	58
Tabel 3.4 Hasil Analisis Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah .....	59
Tabel 3.5 Kisi-kisi Instrumen Variabel Motivasi berprestasi .....	62
Tabel 3.6 Hasil Analisis Validitas Variabel Motivasi Berprestasi .....	63
Tabel 4.1 Deskripsi Statistik Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	69
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Transformasional.....	70
Tabel 4.3 Hasil Perhitungan Data Deskriptif Variabel Motivasi Berprestasi	71
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Motivasi Berprestasi.....	72
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Produktivitas Kerja.....	73
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Produktivitas Kerja.....	73
Tabel 4.7 Hasil Normalitas Instrumen Variabel X1,X2 dan Y.....	75
Tabel 4.8 Hasil Perhitungan Regresi variabel X1,X2 dan Y .....	77
Tabel 4.9 hasil Perhitungan Regresi Variabel X1 dengan Y .....	78
Tabel 4.10 Hasil Correlation variabel X1 dengan Y .....	79
Tabel 4.11 Model Summary Variabel X1 dengan Y .....	79
Tabel 4.12 Hasil Perhitungan Regresi Variabel X2 dengan Y .....	80
Tabel 4.12 Hasil Perhitungan Regresi variabel X1,X2 dengan Y .....	94
Tabel 4.13 Model Summary Variabel X2 dengan Y .....	81
Tabel 4.14 Hasil Analisis Regresi Variabel X1,X2 dengan Y.....	82
Tabel 4.15 Hasil Perhitungan Regresi Variabel X1,X2, dengan Y .....	83
Tabel 4.16 Hasil Analisis Regresi Variabel X1 dan X2 dengan Y.....	83
Tabel 4.17 Ringkasan hasil Hipotesis Penelitian.....	84

**DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....	46
Gambar 4.1 Histogram kepemimpinan transformasional.....	70
Gambar 4.2 Histogram Motivasi Berprestasi .....	72
Gambar 4.3 Histogram produktivitas kerja .....	74
Gambar 4.4 Diagram Q-Q Plot Variabel $X_1, X_2$ dan $Y$ .....	75



**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 Instrumen Survey Pendahuluan dan Hasil Rekap Survey .....	105
Lampiran 2 Instrumen Uji Validitas dan Reliabilitas .....	107
Lampiran 3 Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Variabel .....	116
Lampiran 4 Instrumen Hasil Validitas dan Reliabilitas Variabel .....	120
Lampiran 5 Uji Normalitas, Deskriptif Variabel .....	129
Lampiran 6 Histogram dan Q-Q Plot Variabel .....	132
Lampiran 7 Hasil Regresi variabel X1,X2 dan Y .....	134



# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Banyak faktor yang memiliki hubungan dengan dunia pendidikan diantaranya adalah kepemimpinan yang dipraktekkan oleh seorang Kepala Sekolah. Seorang Kepala Sekolah adalah seorang pemimpin yang akan menentukan langkah-langkah pendidikan yang efektif di lingkungan sekolah. Kepemimpinan menjadi satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan suatu organisasi, dengan kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Kepemimpinan merupakan salah satu unsur yang menentukan keberlangsungan dan perkembangan organisasi termasuk organisasi pendidikan.

Pada hakikatnya keberhasilan pelaksanaan pendidikan disuatu sekolah tidak hanya diukur dari jumlah lulusannya saja, tetapi juga tingkat kinerja seluruh komponen sistem sekolah dalam rangka meningkatkan efektivitas, efisiensi, produktivitas sekolah dan kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja dengan iklim yang baik akan memungkinkan tenaga pendidik bekerja dengan tenang dan nyaman yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja sehingga dapat menyumbangkan kinerja yang optimal.

Guru merupakan bagian integral dari keberhasilan sumber daya manusia yang mempunyai peranan strategis dalam kehidupan suatu sekolah. Guru ditugasi dengan pekerjaan untuk menghasilkan perubahan yang telah direncanakan pada siswa. Guru memiliki peran strategis terhadap hasil belajar anak didik. Kemampuan dan keterampilan guru diduga akan mempengaruhi hasil belajar anak

didik. Apabila kemampuan dan keterampilan yang dimiliki guru rendah tentunya akan mengarah pada kualitas hasil belajar anak didik rendah pula, dan sebaliknya. Berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional diantara banyak guru, ditentukan pula oleh kualitas kepemimpinan Kepala Sekolah.

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah motivasi yang dapat menggerakkan faktor-faktor yang lain dan pada akhirnya dapat menciptakan kinerja yang berkualitas. Seorang guru dituntut untuk dapat memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap pendidikan di lingkungan sekolah terutama dalam hal belajar.

Kepala Sekolah yang berperan sebagai motivator bertugas membentuk lingkungan dan suasana kerja yang kondusif, sikap staf yang disiplin, membangun prinsip penghargaan kinerja staf dan mengimplementasikan hukuman yang sistemik. Motivasi merupakan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan agar guru produktivitas kerjanya meningkat.

Semua kebijakan pendidikan bagaimanapun bagusya tidak akan memberikan hasil yang optimal, sepanjang guru tidak mendapat kesempatan untuk mewujudkan otonomi pedagogisnya yakni kemandirian dalam memerankan fungsinya secara operasional. Kemandirian guru akan tercermin dalam perwujudan kepuasan guru sebagai pribadi, sebagai warga masyarakat, sebagai pegawai dan sebagai pemangku jabatan profesional guru. Dengan demikian guna



mengupayakan peningkatan mutu pendidikan, pemimpin dalam hal ini Kepala Sekolah tidak dapat melakukan usahanya seorang diri, kerjasama dengan para pegawai menjadi suatu keharusan.

Seorang Kepala Sekolah harus memberi dorongan kepada guru-guru, supaya mereka senantiasa berusaha untuk mengembangkan dirinya secara terus menerus. Namun perkembangan ke arah yang lebih baik, diharapkan tidak hanya terjadi pada para guru saja tetapi juga Kepala Sekolah itu sendiri. Kepemimpinan seorang Kepala Sekolah sedikit banyak dapat mempengaruhi pendidikan di lingkungan sekolah. Sekolah juga membutuhkan figur seorang pemimpin yang siap bekerja keras untuk dapat memajukan sekolah dan untuk meningkatkan mutu pendidikan di lingkungan sekolah yang dipimpinnya.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan proses di mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai suatu tujuan. Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, seorang kepala sekolah harus dapat mempengaruhi seluruh warga sekolah yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Dalam konteks organisasi, pimpinan sebagai center organisasi dapat menerapkan beberapa model kepemimpinan seperti Kepemimpinan Transformasional, kepemimpinan Situasional, dan Kepemimpinan Visioner. Kepemimpinan Transformasional dapat diartikan sebagai proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang di dalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan. Kepemimpinan Situasional merupakan kepemimpinan yang menekankan pada tindakan pimpinan mengikuti dan menyesuaikan tingkat kemampuan pemimpin

dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan/ mensosialisasikan/ mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personal.

Berdasarkan ciri-ciri model kepemimpinan di atas, menurut saya bahwa kepemimpinan transformasional lebih tepat dan sesuai di terapkan di lingkungan pendidikan Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Cireunghas Kabupaten Sukabumi. Sehingga kepemimpinan transformasional pada hakekatnya sebagai proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya dengan memotivasi para pegawainya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan, dan mampu meningkat produktivitas kerjanya. Bagaimana seorang guru melaksanakan tugasnya secara profesional, sehingga mampu mencapai tujuan seperti yang direncanakan.

Produktivitas kerja guru tentunya digambarkan dari ketepatan penggunaan metode atau cara kerja dan alat yang tersedia, sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia. Produktivitas kerja guru akan berhubungan dengan tugas-tugas guru dalam mencapai tujuan pendidikan disekolah. Dalam kaitannya dengan tugas-tugas tersebut, apakah guru-guru memiliki tingkat kehadiran yang tinggi, memperoleh hasil kerja yang tinggi sesuai tujuan yang ditetapkan, memiliki administrasi perencanaan pembelajaran, melaksanakan pengelolaan pembelajaran, apakah selalu tepat waktu dalam melaksnakan tugasnya. Semakin tinggi kualitas kerja dan beragam tingkat

penguasaan keterampilan yang dikuasai akan semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkannya.

Berdasarkan hasil survey pendahuluan yang dilakukan pada bulan November tahun 2017 tentang masih rendahnya produktivitas kerja guru dengan menggunakan instrumen yang dilaksanakan terhadap 30 orang guru SD ditinjau dengan hasil wawancara dengan 3 orang kepala sekolah dan 1 (satu) orang Pengawas sekolah jenjang Sekolah Dasar di Kecamatan Cirenghas Kabupaten Sukabumi, didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 1.1 Hasil Suvey Pendahuluan

No	Pernyataan	Hasil
1	Kehadiran guru dalam melaksanakan tugas	95%,
2	ketepatan waktu kedatangan dan waktu pulang guru	70 %
3	Ketepatan penggunaan waktu dalam memulai dan mengakhiri proses pembelajaran	55%
4	Memiliki keterampilan menggunakan IT	45%,
5	Terampil dalam menggunakan model pembelajaran	40%,
6	Melaksanakan analisis hasil evaluasi pembelajaran	50 %,
7	peningkatan pencapaian KKM	60%,
8	penilaian masih dominan kepada aspek pengetahuan	55 %

Berdasarkan hasil survei diatas, diperoleh informasi bahwa sebagian besar guru memiliki produktivitas kerja masih rendah. Padahal produktivitas kerja guru merupakan hal yang sangat penting dan akan menentukan keberhasilan tujuan

pendidikan di sekolah. Adakah pengaruhnya hal-hal tersebut di atas dengan motivasi berprestasi guru dan kepemimpinan kepala sekolah.

Berdasarkan gambaran di atas maka penulis tertarik untuk meneliti hubungan kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dan motivasi berprestasi guru terhadap produktivitas kerja guru PNS SDN di Kecamatan Cirenghas Kabupaten Sukabumi.

## **B. Identifikasi masalah**

Terdapat banyak faktor yang berhubungan dengan produktivitas kerja guru, masalah masalah tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan produktivitas kerja guru?
2. Apakah terdapat hubungan antara motivasi berprestasi guru dengan produktivitas kerja guru?
3. Apakah terdapat hubungan antara lingkungan kerja dengan produktivitas kerja guru?
4. Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan produktivitas kerja guru?
5. Apakah terdapat hubungan antara budaya berprestasi dengan produktivitas kerja guru?
6. Apakah terdapat hubungan antara profesionalisme guru dengan produktivitas kerja guru?
7. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan produktivitas kerja guru?

8. Apakah terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja guru?
9. Apakah terdapat hubungan antara motivasi berprestasi guru dengan produktivitas kerja guru?

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan pada beberapa identifikasi masalah, penelitian ini dibatasi dalam ruang lingkup masalah hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah variabel bebas X1, motivasi berprestasi guru sebagai variabel bebas X2, dan produktivitas kerja guru sebagai variabel terikat ( Y ). Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah guru PNS SDN di Kecamatan Cireunghas Kabupaten Sukabumi.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan produktivitas kerja guru?
2. Apakah terdapat hubungan antara motivasi berprestasi guru dengan produktivitas kerja guru?
3. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru?

### **E. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kegunaan antara lain:

1. Secara teoritis penelitian ini berguna sebagai:

Pengembangan keilmuan bidang pendidikan dasar khususnya terkait dengan hubungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi dalam meningkatkan produktivitas kerja guru.

2. Secara praktis penelitian ini berguna sebagai:

a. Masukan kepada sekolah untuk memberi motivasi kerja melalui kepemimpinan transformasional pada tenaga pendidik untuk meningkatkan produktivitas kerja tinggi dalam pengabdianya memajukan pendidikan

b. Masukan kepada dinas pendidikan yang merupakan instansi terkait langsung dalam pembinaan guru, sebagai dasar pertimbangan dalam menentukan kebijakan untuk meningkatkan profesional dan produktivitas kerja guru.

### **F. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan Transformasional dengan produktivitas kerja guru?
- 2) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan apakah terdapat hubungan antara motivasi berprestasi dengan produktivitas kerja guru?
- 3) Untuk mengetahui dan mendeskripsikan apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi secara bersama sama dengan produktivitas kerja guru?

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Kajian Teori

#### I. Produktivitas

Produktivitas adalah sikap mental yang mementingkan usaha terus menerus untuk menyesuaikan aktivitas ekonomi terhadap kondisi yang berubah. Sikap mental untuk menerapkan teori serta metode-metode dan kepercayaan yang teguh akan kemajuan umat manusia (Ramayani, 2004). Dikemukakan oleh Yuniasih dan Suwatno dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* bahwa produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu: "produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Produktivitas fisik dapat diukur dari aspek kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan, sedangkan produktivitas nilai dapat diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan sikap, perilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan (Yuniasih dan Suwatno, 2008:158)".

Produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), dan mempunyai pandangan bahwa kinerja hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan kinerja hari esok harus lebih baik dari prestasi hari ini. Pola perilaku yang demikian akan mendorong bawahan untuk senantiasa terus berusaha meningkatkan kerja, sebagai stimulus untuk selalu berbuat yang baik.

Sedarmayanti mengemukakan dalam bukunya *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, bahwa: "produktivitas memiliki dua dimensi produktivitas kinerja yakni efektivitas dan efisiensi. Dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian untuk kinerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang

berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan (Sedarmayanti, 2009:58)".

Berbeda dengan efektivitas, keterkaitan efisiensi dengan produktivitas lebih berorientasi terhadap suatu ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan (*input*) yang direncanakan dengan penggunaan masukan yang sebenarnya terlaksana. Singkatnya pengertian efisiensi disini lebih berorientasi pada masukan, sedangkan masalah keluaran (*output*) kurang menjadi perhatian utama.

Sementara itu teori produktivitas menurut piagam OSLA tahun 1984 (Ravianto, 1986) adalah:

1. Produktivitas adalah konsep universal, dimaksudkan untuk menyediakan semakin banyak barang dan jasa untuk semakin banyak orang dengan menggunakan sedikit sumber daya.
2. Produktivitas berdasarkan atas pendekatan multidisiplin yang secara efektif merumuskan tujuan rencana pembangunan dan pelaksanaan cara-cara produktif dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien namun tetap menjaga kualitas.
3. Produktivitas terpadu menggunakan keterampilan modal, teknologi manajemen, informasi, energy, dan sumber daya lainnya untuk mutu kehidupan yang mantap bagi manusia melalui konsep produktivitas secara menyeluruh.
4. Produktivitas berbeda dengan masing-masing negara dengan kondisi, potensi dan kekurangan serta harapan yang dimiliki oleh negara yang bersangkutan



dengan jangka panjang dan pendek, namun masing-masing 24 negara mempunyai kesamaan dalam pelaksanaan pendidikan dan komunikasi.

5. Produktivitas lebih dari sekedar ilmu teknologi dan teknik manajemen akan tetapi juga mengandung filosofi dan sikap mendasar pada motivasi yang kuat untuk terus menerus berusaha mencapai mutu kehidupan yang baik.

## 2. Aspek – aspek produktivitas

Sinungan (2000), mengungkapkan bahwa produktivitas mengandung tiga aspek, yaitu:

1. Jumlah produksi yang dicapai menunjukkan kemampuan produksi setiap pekerja. Apabila jumlah produksi yang dihasilkan tinggi maka kemampuan tiap pekerja juga tinggi.
2. Jenis pekerjaan atau posisi jabatan menunjukkan peran karyawan atau pegawai dalam hasil produksi. Hasil produksi dapat menunjukkan besar atau kecilnya peran tenaga kerja dari proses produksi tersebut.
3. Jangka waktu menunjukkan waktu tertentu pekerja dapat menggunakan yang dihasilkan dalam jumlah waktu tertentu. Jangka waktu tertentu yang digunakan dalam proses produksi akan menunjukkan tingkat produksi yang dihasilkan dilihat dari hasil produksi (Sabdastrinal, 2006).

Ciselli dan Brown (2002), mengungkapkan bahwa produktivitas memiliki 2 aspek yang penting, yaitu:

### 1. Aspek kualitas

Tingkat produktivitas kerja masing-masing pegawai dapat dilihat dari rata-rata observasi yang merupakan standar penilaian untuk menentukan kriteria organisasi atau lembaga dimana pegawai tersebut bekerja.

## 2. Aspek kuantitas

Seorang tenaga kerja dinilai produktif jika mampu menghasilkan produk yang lebih besar dari tenaga kerja lainnya dengan menggunakan waktu seefisien mungkin (dalam Suryaningrum, 2005).

Berdasarkan beberapa definisi teoritis di atas mengenai produktivitas, substansinya adalah produktivitas merupakan suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan (*output* dan *input*), yang dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas, baik berupa fisik dan berupa produktivitas nilai. Produktivitas fisik dapat diukur dari aspek kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan, sedangkan produktivitas nilai dapat diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan sikap, perilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas keluaran (*output*).

## 3. Produktivitas kerja

Teori produktivitas kerja dilakukan Berry dan Houston (1993) dalam bukunya yang berjudul "*Psychology at work*". Dinyatakan bahwa produktivitas kerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dapat dikerjakannya. Supaya produktivitas kerja seseorang baik, maka harus memiliki kemampuan, kemauan, usaha serta setiap kegiatan yang dilaksanakan tidak mengalami hambatan yang berat dari lingkungannya, dengan demikian akan dapat dipenuhi kiat kiat yang bermakna dalam menghasilkan produktivitas kerja yang baik.

Menurut Siagian (2002), produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, kalau mungkin yang maksimal.

Selain itu, menurut Nawawi dan Handari (1990), menjelaskan bahwa secara konkrit teori produktivitas kerja dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Produktivitas kerja merupakan perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh dengan jumlah kerja yang dikeluarkan. Produktivitas kerja dikatakan tinggi jika hasil yang diperoleh lebih besar dari pada sumber tenaga kerja yang dipergunakan dan sebaliknya.
2. Produktivitas yang diukur dari daya guna (efisiensi penggunaan personal sebagai tenaga kerja). Produktivitas ini digambarkan dari ketepatan penggunaan metode atau cara kerja dan alat yang tersedia, sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia. Hasil yang diperoleh bersifat non material yang tidak dapat di nilai dengan uang, sehingga produktivitas hanya digambarkan melalui efisiensi personal dalam pelaksanaan tugas-tugas pokoknya.

As'ad (1998), merumuskan aspek-aspek produktivitas kerja secara garis besar dalam 4 aspek, yaitu:

1. Kualitas dan kuantitas Kerja

Kualitas kerja yaitu suatu hasil kerja yang disesuaikan dengan target yang ditetapkan, sedangkan kuantitas kerja adalah kemampuan secara kuantitatif dalam melaksanakan pekerjaan. Terdapat 2 sub bagian dalam aspek ini. Antara lain: (a) Ketelitian kerja, yaitu seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan tertentu akan melalui tata urutan tertentu yang mungkin dilaksanakan secara teliti dan ada pula yang dilakukan secara serampangan. Ketelitian seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan akan sangat menunjukkan hubungan dengan kualitas kerja dan lebih jauh pada produktivitas kerja.

(b)Kecepatan, kerapihan dan keterampilan kerja, yaitu kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan semata-mata tidak hanya dinilai dari baik dan buruknya hasil pekerjaan, namun juga menyangkut waktu yang dipergunakan, sebab masalah ini menyangkut efisiensi. Waktu yang dipergunakan oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dalam organisasi sudah ditetapkan dengan alokasi tertentu. Hasil dari pelaksanaan tugas atau pekerjaan seseorang tidak hanya dilihat dan dinilai dari terselesaikannya pekerjaan tersebut namun juga kerapihan semakin tinggi produktivitas kerjanya. Keterampilan kerja artinya apakah keterampilan minimal yang harus dimiliki oleh guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sudah dimiliki. Semakin tinggi dan beragam tingkat penguasaan keterampilan yang dikuasai akan semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dihasilkannya.

## 2. Keandalan Melaksanakan Tugas

Keandalan dalam melaksanakan tugas adalah suatu tingkat kepercayaan pimpinan dan rekan lain yaitu kepala sekolah dan guru lain karena kemampuannya dan kesungguhannya telah terbukti selalu berhasil dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Keandalan ini dapat dilihat ketika seseorang memiliki kemampuan melaksanakan tugas diluar tugas pekerjaannya. Selepas dari pelaksanaan tugas rutin yang wajib dikerjakan seseorang tidak akan lepas dari pekerjaan-pekerjaan yang lain diluar tugas. Terselesaikannya pekerjaan diluar tugas akan sangat membantu meningkatkan konsentrasi seseorang dalam pelaksanaan tugas rutusnya, sehingga produktivitas kerjanya tidak akan terganggu.

Kehadiran, aspek ini terbagi atas 2 sub, yaitu: (a) Kehadiran dalam acara-acara Resmi, jika seseorang jarang menghadiri acara-acara resmi, maka peluang untuk saling tukar pikiran dan menerima bimbingan serta arahan berkurang yang selanjutnya tentu akan berpengaruh terhadap produktivitas kerjanya. (b) Kehadiran dalam acara-acara mendadak. Acara-acara mendadak yang diadakan suatu organisasi seperti mengunjungi rekan yang sakit, melayat, akan membantu meningkatkan keakraban dengan sesama rekan kerja, yang akhirnya akan menunjang kerjasama dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan sehingga produktivitas kerja akan meningkat.

### 3. Kerjasama

Kerjasama adalah hubungan seseorang dengan pihak lain dalam konteks penyelesaian pekerjaan. Aspek ini terbagi dalam 2 sub, yaitu:

- a) Kerjasama dengan teman, kerjasama yang baik dengan teman, mutlak diperhatikan untuk peningkatan produktivitas kerja. Sebab sebagai suatu sistem pekerjaan itu tidak akan dapat diselesaikan sendiri tanpa bantuan dan pertolongan orang lain.
- b) Kerjasama dengan tokoh masyarakat, adanya kerjasama yang baik dengan tokoh masyarakat sangat diperlukan oleh pekerjaan dalam kaitannya dengan bina lingkungan serta diperoleh bantuan serta umpan balik atas pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan teoritik di atas, dapat diartikan bahwa untuk mengukur produktivitas kerja dapat dilakukan melalui pengukuran produktivitas fisik yang di dalamnya mencakup aspek kuantitas dan aspek kualitas, serta dapat diukur pula melalui produktivitas nilai yang cakupannya berdasarkan nilai kemampuan, perilaku, disiplin, motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan. Hal tersebut itu

dilandaskan atas dasar untuk pencapaian kerja yang tinggi serta untuk meningkatkan rasa kepuasan pelanggan, yang telah diberikan oleh pegawai yang dalam hal ini harus diperhatikan.

Produktivitas kerja adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Kemauan dan usaha sebagai perwujudan motivasi, akan menyebabkan seseorang melakukan atau *action*, *outcome* produktivitas kerja akan memiliki potensi untuk memodifikasi kemampuan dan motivasi untuk menghasilkan produktivitas kerja selanjutnya. Bila kita dapat memprediksi kemampuan seseorang mengenai suatu pekerjaan tertentu, dan responnya terhadap lingkungan pekerjaan, maka kita dapat menyeleksi dan melatih pekerja – pekerja yang bersangkutan dalam kepentingan pekerjaan tersebut sesuai dengan kondisinya.

#### 4. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja

Kaimudin (1996), menjelaskan bahwa produktivitas kerja dipengaruhi oleh 3 faktor, yakni: (1) Faktor manusia, produktivitas tergantung pada kemampuan dan kemauan tiap individu dalam memproduksi. Faktor kemampuan berhubungan dengan kemampuan fisik, tingkat pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Faktor kemauan berkaitan dengan etos kerja, mentalis dan motivasi. (2) Faktor sarana pendukung, faktor ini meliputi sarana lingkungan kerja dan kesejahteraan tenaga kerja (upah/gaji). (3) Faktor supra sarana, faktor sarana menyangkut kemampuan manajemen, hubungan industrial dan kebijakan-kebijakan yang ada (sebagaimana dikutip dalam hapsari, 2005).

Koster (2001), menjelaskan bahwa produktivitas pegawai ditentukan oleh 3 faktor, antara lain:

1. Faktor yang bersumber dari dalam diri pegawai: (a) Motivasi yang melakukan pekerjaan secara maksimal. Yang meliputi aspek kebutuhan fisiologis, keselamatan, dan keamanan kerja, social penghargaan serta aktualisasi diri.(b)Kemampuan (ability), yang meliputi berbagai aspek yaitu bakat/potensi alamiah, pendidikan, latihan, disiplin, kesehatan, dan pengalaman kerja.
2. Faktor yang berasal dari Perusahaan atau Lembaga Organisasi tersebut. Faktor ini menyangkut kebijakan perusahaan atau lembaga tersebut, yaitu kesempatan (Opportunity) yang memungkinkan sejauh mana tenaga kerja dapat mengembangkan karir, memperoleh promosi, adanya mutasi, dan adanya ancaman untuk di demobligasi.
3. Faktor Lingkungan, faktor ini biasanya berupa interaksi antara tenaga kerja dan perusahaan atau lembaga.

Menurut Sukarna (1993), Produktivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa factor, yakni:

- 1) Kemampuan dari ketangkasan karyawan,
- 2) Managerial skill atau kemampuan pimpinan perusahaan,
- 3) Lingkungan kerja yang baik,
- 4) Lingkungan masyarakat yang baik,
- 5) Upah kerja, Motivasi pekerja untuk meraih prestasi kerja,
- 6) Disiplin Kerja karyawan,
- 7) Kondisi politik atau keamanan dan ketertiban negara,
- 8) Kesatuan dan persatuan antara kelompok pekerja,
- 9) Kebudayaan suatu negara,
- 10) Pendidikan dan pengalaman kerja,
- 11) Kesehatan dan keselamatan pekerja karyawan,
- 12) Fasilitas kerja,
- 13) Kebijakan dan system administrasi perusahaan.

Produktivitas kerja guru adalah potensi atau daya yang dihasilkan oleh individu (guru) yang digunakan secara maksimal, untuk mencapai keluaran (*output*) yang lebih kreatif, generatif, dan menghasilkan keuntungan atau kebermanfaatan. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tugas guru bukan saja mengajar semata, tetapi dimulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, analisis evaluasi, dan pengayaan.

Produktivitas kerja guru yang tertuang dalam tugas pokok dan fungsi guru adalah membantu dan bertanggungjawab kepada kepala sekolah dalam kegiatan belajar mengajar, diantaranya:

1. Merencanakan pembelajaran. Guru harus mempersiapkan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) pada awal tahun atau awal semester, sesuai dengan rencana kerja sekolah/madrasah. Merencanakan pembelajaran meliputi kelengkapan materi
2. Melaksanakan pembelajaran. Melaksanakan pembelajaran merupakan kegiatan interaksi edukatif antara peserta didik dengan guru. Melaksanakan pembelajaran terdiri dari penguasaan kelas dan penggunaan media.
3. Menilai hasil pembelajaran. Menilai hasil pembelajaran merupakan serangkaian kegiatan untuk memperoleh menganalisis, dan menafsirkan data tentang proses dan hasil belajar peserta didik yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Menilai hasil pembelajaran meliputi melakukan penilaian dengan tes, penilaian notes berupa pengamatan, dan pengukuran sikap.



4. Membimbing dan melatih peserta didik. Membimbing dan melatih peserta didik dibedakan menjadi tiga katagori yaitu membimbing atau melatih peserta didik dalam proses tatap muka, intrakulikuler, dan ekstrakulikuler.
5. Melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan tugas pokok. Pelaturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru pasal 24 ayat (7) menyatakan bahwa guru dapat diberi tugas tambahan sebagai kepala satuan pendidikan, wakil kepala satuan pendidikan, ketua program keahlian satuan pendidikan, pengawas satuan pendidikan, kepala perpustakaan, kepala laboratorium, bengkel atau unit produksi. Selanjutnya sesuai dengan isi pasal 52 ayat (1) huruf e, guru diberi tugas tambahan yang mencakup tugas pokok misalnya menjadi Pembina pramuka, pembimbing kegiatan karya ilmiah remaja, dan guru piket.

Guru yang memahami tugasnya tidak hanya sebatas di dinding sekolah saja, tetapi juga sebagai penghubung sekolah dengan masyarakat yang juga memiliki beberapa tugas menurut Rostiyah (Djamarah, 2000) mengemukakan bahwa tugas guru professional adalah:

1. Menyerahkan kebudayaan kepada anak didik berupa kepandaian, kecakapan, dan pengalaman – pengalaman
2. Membentuk ke pribadian anak yang harmonis sesuai cita-cita dan dasar negara kita Pancasila
3. Menyiapkan anak menjadi warga negara yang baik sesuai dengan Undang-Undang Pendidikan yang merupakan keputusan MPR No. 2 Tahun 1983
4. Sebagai pelantara dalam belajar

5. Guru adalah sebagai pembimbing untuk membawa anak didik kearah kedewasaan. Pendidikan tidak maha kuasa, tidak dapat membentuk anak menurut kehendak hatinya
6. Guru sebagai penghubung antara sekolah dan masyarakat
7. Sebagai penegak disiplin. Guru menjadi conto dalam segala hal, tata tertib dapat berjalan apabila guru menjalaninya terlebih dahulu
8. Sebagai administrator dan menejer, guru sebagai perancang kurikulum
9. Guru sebagai sponsor dalam kegiatan anak anak

Mengacu pada beberapa pengertian dan batasan yang di kemukakan, maka produktivitas kerja guru dapat diartikan sebagai hasil kerja guru berdasarkan standar kemampuan profesionalnya selama melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai guru di sekolah yang lebih bermanfaat untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kualitas pembelajaran sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Adapun sebagai indikatornya adalah 1) tingkat kehadiran kerja guru tinggi, 2) melaksanakan pengelolaan pembelajaran, 3) tingkat perolehan hasil kerja guru, 4) memiliki administrasi perencanaan pembelajaran, 5) kualitas kerja guru yang dihasilkan, 6) ketrampilan kerja guru yang berkualitas, 7) waktu yang dibutuhkan guru untuk bekerja.

## **B. Pengertian Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Konsep kepemimpinan ada beberapa terminologi yang dapat Anda pergunakan dilihat dari luasnya substansi kita memandang, maka kepemimpinan itu dapat dilihat dalam arti luas dan arti yang sempit.

Dalam pengertian luas kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Seseorang yang mempengaruhi anggota – anggota kelompok.
2. Seseorang yang mempengaruhi anggota – anggota organisasi dalam banyak kegiatan.
3. Seseorang yang mempengaruhi anggota – anggota kelompok untuk ikut dengan permintaannya dengan rela atau tidak rela.
4. Kemampuan seni/art/teknik untuk membuat sekelompok orang dengan segala aktivitasnya mengikuti dan mentaati segala keinginannya dalam mencapai tujuannya yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian luas ini kita dapat melihat bahwa hubungan adalah komponen utama yang harus dimiliki seseorang yang dikatakan sebagai pemimpin. Komponen selanjutnya adalah kepatuhan orang – orang yang dikenai pengaruh tersebut baik kepatuhan itu karena mengakui atas kepemimpinannya atau tidak rela terhadap apa yang mengenainya.

Selanjutnya konsepsi kepemimpinan secara sempit adalah seseorang yang dengan komitmen yang penuh terhadap anggota kelompok dalam mencapai sebuah tujuan. Untuk lebih jelasnya, berikut merupakan pengertian kepemimpinan berdasarkan penuturan para ahli:

Hoyt (dalam Kartono, 1998) memaparkan kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Selanjutnya lebih mendalam kepemimpinan menurut Young (dalam Kartono, 1998) yang berpendapat bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang

lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Moejiono (2002) menganggap bahwa kepemimpinan sebagai akibat hubungan satu arah karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (dalam Moejiono 2002) menganggap bahwa kepemimpinan sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.

Menurut Atmosudirdjo (dalam Purwanto, 1990) kepemimpinan sebagai suatu kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan yang sedemikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendakinya. Selanjutnya Halim (1989) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang memimpin, membimbing, merefleksikan dengan jiwa seni. Seni di sini berarti indah dalam mempengaruhi, indah dalam membimbing, dan indah dalam mengarahkan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, kepemimpinan (leadership) memiliki pengertian sebagai kemampuan atau kesiapan yang harus dimiliki seorang pemimpin (leader) untuk berbuat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan memaksa orang lain atau kelompok sehingga bawahan dapat bergerak sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

## 2. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional, pertama kali dikembangkan oleh Benard M. Basa yang dibangun atas gagasan awal Burns (1978) berpendapat

*“Transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation (dalam Wijaya, 2005, hal 122).”*

Burns (1978) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan bersama dimana pemimpin dan bawahan saling mengangkat satu sama lain ke tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi.

Hater dan Bass (1998) dalam Swandari (2003) menyatakan bahwa:

*“ the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance”*

Komariah dan Triatna (2008:80) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat dilihat secara mikro maupun makro. Secara micro kepemimpinan transformasional merupakan proses hubungan antar individu, sementara secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah system social dan mereformasi kelembagaan.

Bass (1998) dalam Swandari (2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk menghubungkan bawahan dengan cara- cara tertentu.

Menurut O’Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk dapat merubah orang lain mencapai suatu sasaran atau tujuan tertentu. Dalam hal ini kemampuan pemimpin dapat menghubungkan, mendorong guru-guru agar bekerja sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi yang telah di tetapkan.

### 3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Setiap pemimpin mempunyai gaya atau cara tersendiri dalam memimpin atau mendorong bawahannya untuk mau bekerja, yang biasanya disebut gaya kepemimpinan.

Likert (dalam Luthan, 1995), mengatakan bahwa terdapat pola kepemimpinan yang cenderung digunakan oleh atasan. *Otoriter keras (pemerus)*, adalah pola kepemimpinan yang segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan bawahan selalu berorientasi pada pimpinan. Pimpinan adalah pengambil keputusan dan bawahan tidak diberi kesempatan untuk berpartisipasi. *Otoriter Bijaksana* adalah pola kepemimpinan yang cenderung mengabaikan ide dan pendapat bawahan, walaupun bawahan diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat. *Parsifatif* adalah pola kepemimpinan yang cenderung mengajak bawahan berdiskusi sebelum mengambil keputusan. *Konsultatif* adalah pola kepemimpinan yang berorientasi pada kelompok, atau dengan kata lain kelompok sebagai pengambil keputusan.

Sementara itu menurut Fiedler ada juga beberapa gaya kepemimpinan yang lain, yaitu:

- a) Model Kepemimpinan Fiedler, dimana Fiedler membuat suatu alat ukur yaitu LPC (Least Co-Wocer), LPC ini berupa daftar kuesioner yang terdiri

dari 18 pertanyaan dimana masing-masing pertanyaan memiliki skala nilai dari 1-8. Fiedler juga mengacukan 3 macam factor situasi yang berpengaruh terhadap keefektifan kepemimpinan, yaitu:

1. Situasi/kondisi hubungan pimpinan bawahan; apakah situasinya baik atau buruk.
2. Situasi/kondisi struktur tugas; apakah tugas bawahan relative terstruktur ataukah tidak terstruktur.
3. Situasi/kondisi posisi kekuasaan pemimpin; apakah posisi kekuasaan pemimpin tersebut kuat ataukah lemah.

b) Gaya kepemimpinan *Hasey dan Blanchard*, dimana teori situasi menurut *Hasey dan Blanchard* memperhatikan dua hal yang dilakukan pemimpin terhadap bawahannya, yaitu; *perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung*. Apabila kedua norma perilaku tersebut ditempatkan pada dua posisi yang berpisah, maka akan diketahui empat gaya dasar kepemimpinan;

1. Seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit mendukung: Gaya pemimpin seperti ini memberikan instruksi yang spesifik mengenai peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas pengikutnya.
2. Perilaku pemimpin yang banyak mengarahkan dan banyak memberi dukungan. Gaya kepemimpinan seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambilnya serta mau menerima pendapat pengikutnya.
3. Perilaku pemimpin yang banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam mengarahkan. Dalam gaya pemimpin yang seperti ini, pemimpin

menyusun keputusan bersama-sama dengan pengikutnya serta mendukung usaha-usaha mereka dan menyelesaikan tugas.

4. Perilaku pemimpin yang sedikit memberi baik dukungan maupun pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mengdelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

Sementara itu Leithwood dan Jantzi (1997) mengemukakan gaya kepemimpinan transformasional sangat potensial dalam membangun komitmen tingkat tinggi (*high levels of commitment*) pada diri guru untuk merespon kompleksitas dan ketidakpastian yang bersifat alami atau warisan tradisi dari agenda reformasi sekolah. Kemudian Grenberg dan Baron (1995), menjelaskan gaya kepemimpinan transformasional sebagai suatu perilaku kepemimpinan yang menggunakan kharismanya untuk mentransformasi dan merevitalisasi organisasi.

Diantara beberapa gaya kepemimpinan yang diatas, penulis lebih memilih gaya kepemimpinan transformasional sebagai variable pendukung dalam penelitiannya.

Menurut teorinya suatu gaya kepemimpinan transformasional dibangun atas gagasan-gagasan awal dari Burns (1978), tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dalam hubungan dengan efek pemimpin tersebut terhadap para bawahan. Bawahan seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih dari pada yang awalnya diharapkan pemimpin. Pemimpin tersebut memotivasi para bawahan dengan: 1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, 2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan



organisasi dari pada diri sendiri, dan 3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

Avolio dan Bass (1987) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua hal. Pertama, meskipun pemimpin transformasional yang efektif juga mengenali kebutuhan bawahan, mereka berbeda dari pemimpin transaksional aktif. Pemimpin transformasional yang efektif berusaha menaikan kebutuhan bawahan. Motivasi yang meningkat dapat dicapai dengan menaikan harapan akan kebutuhan dan kinerjanya. Misalnya, bawahan di dorong mengambil tanggung jawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam bekerja. Kedua, pemimpin transformasional berusaha mengembangkan bawahan agar mereka juga menjadi pemimpin.

Sementara itu Luthans (dalam Suyanto 2001), mengemukakan seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut: 1) mendefinisikan dirinya sebagai agen perubahan (pembaharuan); 2) memiliki sifat pemberani; 3) mempercayai orang lain; 4) bertindak atas dasar sistem nilai ( bukan atas dasar kepentingan individu, atas dasar kepentingan dan desakan kroninya); 5) meningkatkan kemampuannya secara terus menerus; 6) memiliki kemauan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu; serta 7) memiliki visi masa depan.

Selanjutnya Bunr 1978 (dalam Bass, 1985), menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan kharismatik menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para peserta untuk berprestasi melampaui harapan.

Cepi Tritna (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikan diri ketingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”. Para pemimpin adalah yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan menyerukan cita-citanya yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas dasar emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

Selain itu gaya kepemimpinan transformasional juga mempunyai karakteristik transparansi dan kerjasama. Hal ini sesuai dengan pendapat Tree Nur Yuliawani, dkk (2008) ciri dari gaya kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi tidak digerakan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama; (2) para pelaku lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi; dan (3) adanya partifipasi aktif dari para pengikut atau orang yang dipimpinnya.

#### 4. Aspek-aspek kepemimpinan transformasional

Northouse (2001), menjelaskan beberapa aspek-aspek kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. Pengaruh ideal atau charisma; pemimpin menjadi figure yang di idealkan, yang mampu berdiri tegar di atas terpaan badai kesulitan yang besar, ia menyampaikan keinginannya atas nilai-nilai luhur yang menjadi pegangannya, menekankan pentingnya suatu tujuan, komitmen dan konsekuensi etis dari satu keputusan. Pemimpin seperti ini disanjung,

diagung sebagai yang pantas diteladani, mampu membangkitkan rasa bangga dalam diri, dan terpaut pada upaya pencapaian tujuan bersama yang disepakati.

2. Motivasi inspirational, mengartikulasi visi masa depan organisasi, menantang pengikutnya dengan standar yang tinggi, berbicara secara optimistic, dan penuh antusias, memberikan dorongan akan apa yang mesti dikerjakan.
3. Stimulasi intelektual; pemimpin mempertanyakan asumsi-asumsi, tradisi-tradisi, dan kepercayaan-kepercayaan lama, menstimulasi hadirnya perspektif dan cara-cara baru menyelesaikan suatu pekerjaan, dan mendorong pengikutnya menyampaikan ide-ide dan gagasan-gagasan baru.
4. Kepekaan individu; pemimpin berhubungan dengan pengikut atau bawahannya sebagai makhluk pribadi yang memiliki kebutuhan, kemampuan dan keinginannya, mendengarkannya dengan penuh perhatian, mengembangkan potensi dirinya, menasehati dan membimbingnya.

Menurut Bass dan Aviola (1994) dalam Aan Komariah dan Cipi Triatna (2006) terdapat empat aspek dalam penerapan kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep "4I" yaitu:

1. Idealized influence, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (respect) dan rasa percaya diri (trust) dari orang yang dipimpinnya. Hal ini mengandung makna bahwa kepala sekolah dan para kebutuhan para staf diatas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.
2. Inspirational motivational, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerja yang dilakukan staf dan

memperhatikan makna pekerjaan tersebut bagi para staf. Hal ini mengandung makna bahwa kepala sekolah menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi sekolah melalui perilaku yang dapat diobservasi para staf (guru dan karyawan). Kepala sekolah berperan sebagai motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimism guru dan karyawan.

3. Intellektual stimulation, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual, mampu menterjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Hal ini mengandung makna bahwa kepala sekolah sebagai intelektual, senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para stafnya dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.
4. Individualized consideration, yaitu pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. Dalam hal ini kepala sekolah senantiasa memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari para stafnya, serta melibatkan mereka dalam suatu pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Keempat aspek kepemimpinan transformasional menurut Northouse (2001) disajikan penulis sebagai aspek-aspek dalam penelitian ini, yaitu pengaruh ideal atau charisma, motivasi inspirational, stimulasi intelektual, dan kepekaan

individu, yang dijelaskan merupakan aspek-aspek yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Dari anggapan di atas tentang kepemimpinan transformasional peneliti dan praktisi manajemen telah sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarro dan Butchatsky 1996).

Hal ini dapat dilihat dari urgensi kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi menurut pendapat yukl dalam *Leadership in Organization* (1998) dengan tegas memperlihatkan karakter dari kepemimpinan transformatif itu.

Pertama, fokus kepemimpinan transformatif pertama-tama terarah pada kepentingan bawahannya. Di sini animo utama dari pemimpin adalah perbaikan kondisi bawahan. Jadi ia membawa bawahan keluar dari kondisi keterpurukannya menuju kondisi yang lebih baik. Upaya itu diwujudkan dengan kebijakan-kebijakan yang memungkinkan perbaikan itu.

Kedua, pemimpin transformatif berupaya untuk memberikan perhatian pada nilai-nilai etis. Artinya, perhatian pemimpin transformatif juga terkait dengan perbaikan kualitas moralitas dan motivasi dari bawahan yang dipimpinnya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menyuarakan cita-cita dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, tanggungjawab sosial lewat empati. Landasannya ialah bahwa setiap orang berharga baik bagi dirinya maupun bagi orang lain. Karena itulah ia harus diangkat dan dihargai secara total. Jadi, pemimpin membangkitkan kesadaran dari pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi.

Ketiga, pemimpin transformatif tidak menggurui, melainkan mengaktifkan para pengikut untuk melakukan inovasi-inovasi untuk bangkit dari keterpurukannya. Di sini Yukl memperlihatkan bahwa seorang pemimpin bukan sebagai penentu segalanya, melainkan pendamping dan partner bagi bawahannya.

Keempat, kepemimpinan transformatif mengandung muatan stimulasi intelektual. Dalam sistem seperti ini intensi pengusaha adalah meningkatkan kesadaran pengikutnya akan masalah-masalah konkrit dan memandang masalah itu dari perspektif yang baru.

Kelima, kepemimpinan transformatif menghidupkan dialog dalam strata sosial lewat komunikasi politik yang sehat. Dialog ini mengandaikan adanya keterbukaan dan visi yang jelas dari seorang pemimpin.

Dalam konteks organisasi sekolah, Northouse (2001) memberikan beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformasional dalam sekolah (Sudrajat, 2008), yakni: (a) Berdayakan seluruh bawahan (guru dan staf) untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi; (b) Berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani yang didasari nilai yang tinggi; (c) Dengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama; (d) Ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi

Kepemimpinan transformasional pada pendidikan memandang bahwa proses mendidik menjadi manusia pembelajar berkaitan erat dengan proses kemanusiaan dan pemanusiaan (humanisasi). Disinilah esensi dan eksistensi dari pendidikan dan persekolahan. Lembaga sekolah bukan saja wahana proses pendidikan, tetapi menjadi organisasi pembelajar. Peter Senge mengemukakan bahwa organisasi belajar sebagai suatu disiplin untuk mengembangkan potensi kapabilitas individu

dalam organisasi dengan kemampuan-kemampuan: berpikir sistem, penguasaan pribadi, pola mental, visi bersama dan belajar beregu (Prawiradilaga & Siregar, 2004, hlm. 136-139).

Sejalan dengan hal itu, komunitas pendidikan dan komunitas sekolah harus menjadi manusia pembelajar, manusia belajar untuk belajar (*learning to learn*) atau belajar bagaimana belajar (*learning how to laern*). Sekolah sebagai komunitas pembelajar perlu memiliki kemampuan untuk membuat perubahan-perubahan dan melakukan pergeseran kinerja dari format lama ke format baru. Reigeluth dan Garfinkle (1994) mengemukakan pergeseran-pergeseran paradigma baru dalam organisasi dewasa ini (dalam Danim, 2003:11-12) dalam konteks sekolah, yakni: Penerapan kepemimpinan transformasional sangat potensial dalam membangun komitmen yang tinggi pada diri guru pada kinerja sehingga dapat terjadi perubahan-perubahan yang berarti dalam sekolah. Kepemimpinan transformasional juga akan mempermudah usaha mempercepat pertumbuhan kapasitas guru-guru dalam mengembangkan diri untuk merespons secara positif agenda reformasi sekolah tersebut.

Kepemimpinan transformasional mendorong kearah tumbuhnya pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi bersama, pendistribusian wewenang, dan membangun kultur organisasi sekolah.

Kepemimpinan transformasional sebagai paradigma baru, menurut Erik Ress (2001) dalam implementasinya termasuk dalam pendidikan perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut (Wijaya, 2005, hlm. 123):

- a. *Simplikasi*, kemampuan dan keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan transformasional.

- b. *Motivasi*, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah ditetapkan.
- c. *Fasilitas*, kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan organisasi.
- d. *Inovasi*, kemampuan untuk berani dan bertanggung jawab melakukan perubahan-perubahan secara baru.
- e. *Mobilitas*, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- f. *Tekad*, yaitu tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan mengembangkan disiplin spiritualitas, emosi dan fisik serta komitmen.

Perubahan-perubahan dalam sekolah menjadi komunitas pembelajar ditentukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam mendukung prakarsa-prakarsa perubahan. Peters, Dobbins & Johnson (1996) dalam Danim (2013) dalam studi mereka tentang restrukturisasi dan rekulturisasi organisasi di sekolah menemukan bukti bahwa para pimpinan sekolah khususnya dalam kapasitasnya menjalankan fungsi kekepalasekolahan (*school principalship*), sangat berperan penting, terutama dalam dua hal. *Pertama*, mengonseptualisasikan visi untuk perubahan. *Kedua*, memiliki pengetahuan, keterampilan dan pemahaman untuk menransformasikan visi menjadi etos dan kultur sekolah ke dalam aksi riil (Danim, 2003, hlm. 74-75).

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional, yakni:



1. Menjadi pribadi yang dapat diteladani, dipercaya, dihormati, menjadi panutan oleh para guru dan karyawannya. Mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah.
2. Memotivasi seluruh guru dan karyawan untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.
3. Menumbuhkan kreatifitas dan inovasi di kalangan guru dan karyawan dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik.
4. Mampubertindak sebagai pelatih dan penasehat sekaligus pemberdaya bagi guru dan karyawannya.

Sebagai pemimpin pembaharuan, kepemimpinan transformasional perlu melakukan peran yang strategis sebagai berikut:

1. Memperbaiki penampilan SDM dan sumberdaya lainnya, serta memperbaiki kualitas, meningkatkan hasil dan serta simultan untuk menimbulkan kebanggaan semangat kerja para bawahan.
2. Tidak hanya menemukan dan mencatat kegagalan SDM, melaikan untuk menghasilkan sebab-sebab kegagalan, membantu bawahan untuk melakukan tugas yang lebih baik.
3. Menciptakan lingkungan kerja yang produktif, menampilkan kepemimpinan yang inovatif, dan melatih para bawahan demimelaksanakan tugas.

Implementasi model kepemimpinan transformasional dalam bidang pendidikan perlu diterapkan seperti kepala sekolah, kepala dinas, dirjen, kepala departemen

dan lainnya. Perlunya penerapan kepemimpinan transformasional ini adalah sebagai salah satu solusi krisis kepemimpinan terutama dalam bidang pendidikan. Adapun alasan-alasan mengapa perlu diterapkan model kepemimpinan transformasional didasarkan pada pendapat Olga Eptropika (2001:1) dalam Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan (2010, hlm. 152) mengemukakan enam hal mengapa kepemimpinan transformasional penting bagi suatu organisasi, yaitu:

Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.

1. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan.
2. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya terhadap organisasi.
3. Meningkatkan kepuasan pekerjaan melalui pekerjaan dan pemimpin.
4. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi.
5. Mengurangi stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan.

Namun implementasi model kepemimpinan tersebut dalam organisasi/intansi pendidikan perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Mengacu pada nilai-nilai agama yang ada dalam organisasi/intansi.
2. Disesuaikan dengan nilai-nilai yang terkandung dalam sistem organisasi/intansi.
3. Menggali budaya yang ada dalam organisasi tersebut.
4. Karena sistem pendidikan merupakan sub sistem maka harus memperhatikan sistem yang lebih besar yang ada di atasannya seperti sistem negara.

Berdasarkan uraian di atas menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah kepemimpinan yang memiliki rasa percaya diri, berwawasan jauh ke depan, berkarisma, menjadikan dirinya sebagai peran model, mampu mempengaruhi, memotivasi dan menginspirasi bawahannya untuk menjalankan tugas dan kewajiban dengan lebih baik menuju peningkatan sekolah ke arah yang lebih berkualitas. Adapun indikator indikatornya adalah :

- 1) *charisma*, memberi visi dan misi meraih respek dan kepercayaan,
- 2) *inspiration*, mengkomunikasikan harapan yang tinggi, mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana,
- 3) *intellectual stimulation*, mendorong intelegensi, rasionalitas, dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah,
- 4) *individualized consideration*, memberi perhatian personal, melatih, memberi saran,
- 5) pengaruh idealis, menomersatukan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi.

### C. Motivasi berprestasi Guru

#### I. Teori motivasi

Sebagaimana kita ketahui ada banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli. Diantaranya adalah teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow 1970 (dalam Wijono 2010), Maslow menyusun kebutuhan-kebutuhan manusia dalam lima tingkatan sesuai dengan tingkat kepentingannya masing-masing. Yakni: Kebutuhan Fisikologis (*Physiological Needs*) Kebutuhan Keamanan (*Safety Needs*), Kebutuhan Sosial (*Social Needs*), Kebutuhan Harga Diri (*Self Esteem Needs*), dan Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*).

Selain itu teori motivasi lain juga dikemukakan oleh Aldefer (dalam Wijono, 2010) dimana dia juga menjelaskan tentang teori kebutuhan eksistensi dalam teori ERG, yang meliputi; kebutuhan keberadaan (*Existence*), kebutuhan relasi (*Relatedness*), dan kebutuhan pertumbuhan (*Growth*).

Teori kebutuhan juga dijelaskan oleh Herzberg (dalam Wijoni 2010), dia menggolongkan kebutuhan-kebutuhan dalam dua factor yaitu *Faktor motivator dan Kesehatan*. Karena itu teori motivasi menurut Herzberg dikenal juga sebagai *teori dua factor*.

Untuk menunjang penelitian ini maka penulis menggunakan teori motivasi yang di kemukakan oleh McClelland (1985). Teori ini didasarkan pada teori kebutuhan Maslow. Menurut Maslow 1970 (Wijoni, 2010), kebutuhan-kebutuhan tersebutlah yang membangkitkan dan mengarahkan tingkah laku individu. Maslow membagi kebutuhan dalam 5 katagori, yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologi (*physiological needs*), seperti rasa lapar, rasa haus, kebutuhan akan perumahan dan sebagainya.
2. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), yaitu kebutuhan bebas dari bahaya, merasa aman dan terlindungi.
3. Kebutuhan rasa cinta dan sayang (*needs for love and belongingness*), yaitu kebutuhan yang mendorong individu untuk menjalin hubungan efektif atau emosional dengan orang lain serta merasa diterima oleh kelompoknya dan terlibat didalamnya.
4. Kebutuhan akan penghargaan (*needs for self esteem*), yaitu kebutuhan memperoleh penghargaan/ prestasi, berkompotensi dan juga mendapat

dukungan serta pengakuan baik yang diberikan oleh orang lain maupun yang dapat dirasakan sendiri.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*needs for self actualization*), kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk menunjukkan kebutuhan dirinya.

Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaknya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya.

Motivasi merupakan istilah umum yang berkenaan dengan pengaturan tingkah laku individu oleh adanya stimulus dari dorongan dalam maupun luar untuk mmencapai tujuan yang diinginkan (Crow dan Crow, 1995). Kata motivasi berasal dari Bahasa latin "Movere" yang artinya dorongan atau daya penggerak (Yunus, 2005).

## 2. Motivasi berprestasi

Kajian tentang motivasi berprestasi menurut Santrock (2007), adalah proses yang memberi semangat arah kegigihan perilaku. Artinya perilaku yang termotivasi adalah perilaku yang penuh energi, terarah dan bertahan lama. Selanjutnya Santrock (2007), juga menyatakan bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan untuk menyelesaikan sesuatu yang sulit, menguasai, memanipulasi atau mengatur benda-benda fisik manusia, atau ide-ide serta berusaha mengatasi rintangan dalam mencapai standar yang tinggi untuk mengungguli orang lain.

Menurut Winkel (1992), motivasi berprestasi adalah daya penggerak dalam diri individu untuk memperoleh keberhasilan dan melibatkan diri dalam kegiatan, dimana keberhasilannya tergantung pada usaha pribadi dan kemampuan yang dimilikinya. Kemudian menurut Murray (dalam Salam, 2003) dalam motivasi berprestasi terdapat kemampuan yang terorganisir pada diri individu untuk mewujudkan suatu keadaan yang lebih tinggi, sehingga perasaan ingin suksesnya dapat tercapai.

Selain itu didalam motivasi berprestasi juga mengandung kondisi psikologis yang mendorong atau menggerakkan individu untuk mengetahui keinginan dan kebutuhannya (Salam dan Ada, 2003) dengan kata lain karena adanya kemampuan maupun kondisi psikologi, maka individu bertingkah laku untuk memenuhi kebutuhan (needs).

Hasibuan (2001), menjelaskan bahwa motivasi berprestasi sebagai suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan untuk kemajuan dan pertumbuhan. Selanjutnya Atkinso dan Raymor (1974), mengemukakan bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk mencapai prestasi yang membanggakan dan lebih tinggi prestasi yang pernah diraih sebelumnya.

Smith dan Cinny (dalam Yunus, 2005) mengemukakan motivasi berprestasi merupakan hasil interaksi usaha, kepuasan, dan ganjaran untuk mencapai tujuan. Selanjutnya Glasgow (dalam Yunus, 2005), menyatakan bahwa orang yang memiliki motivasi berprestasi memiliki dorongan untuk berkembang dan tumbuh, serta ingin berhasil.

MecClelland (1985), mengungkapkan bahwa motivasi berprestasi adalah keinginan untuk mencapai sesuatu yang sulit, memimpin, memanulasi, atau mengorganisir objek fisik. Selanjutnya, menurut MecClelland 1985, (Wijono, 2007) bahwa aflikasi dari motif berprestasi menjelaskan bahwa individu akan mengerjakan sesuatu dengan gigit dan resiko pekerjaannya adalah moderat, maka dia akan bekerja lebih bertanggungjawab dan memperoleh umpan balik atas hasil prestasinya.

MecClelland (1985) juga berpendapat bahwa motivasi berprestasi sebagai usaha mencapai sukses, yang bertujuan berhasil dalam berkompetisi dengan suatu standar keberhasilan tertentu. Adapun keberhasilan standar ini dapat berdasarkan pada prestasi orang lain atau pada diri sendiri. Robbins (2003), mengatakan bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan untuk mengungguli dengan cara berprestasi sehubungan dengan seperangkat dasar, berusaha untuk sukses.

### 3. Aspek-aspek motivasi berprestasi

Mec Clelland (1985) mengemukakan bahwa ada 6 aspek motivasi berprestasi pada seseorang berdasarkan karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi, yaitu:

1. Menyenangi tugas atau tanggungjawab pribadi, yaitu individu mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi akan selalu bertanggungjawab atas pekerjaannya, dan selalu menerima tugas dengan senang hati.
2. Menyenangi umpan balik atas perbuatan (tugas) yang dilakukannya, yaitu individu akan selalu mengharapkan hasil atau *feedback* dari setiap pekerjaan yang dilakukannya.

3. Menyenangi tugas yang bersifat moderat yang tingkat kesulitannya tidak terlalu sulit tetapi juga tidak terlalu mudah, yang penting adanya tantangan dalam tugas, serta memungkinkan diraih dengan hasil yang memuaskan. Yaitu individu akan tertarik dengan tugas yang menantang serta memberikan hasil yang maksimal.
4. Tekun dan ulet dalam bekerja, individu yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi akan selalu berusaha melakukan tugas pekerjaannya sebaik mungkin dan pantang menyerah.
5. Dalam melakukan tugas penuh pertimbangan dan perhitungan (tidak spekulasi atau untung-untungan). Individu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan menghindari pekerjaan yang asal-asalan atau berspekulasi karena setiap tugas dikerjakannya dengan penuh pertimbangan.
6. Keberhasilan tugas merupakan factor yang penting bagi dirinya yang akan meningkatkan aspirasinya dan tetap bersifat realistis. Individu yang mempunyai motivasi akan selalu bersikap realistis dan mengutamakan keberhasilan dalam tugas.

Keenam aspek motivasi berprestasi menurut McClelland (1985) tersebut dianggap sama relevan dengan karakteristik guru dalam pencapaian produktivitas kerja. Artinya kondisi riil yang ada pada diri seorang guru sangat relevan dengan keenam aspek tersebut.

Namun McClelland (1985), memiliki konsep tersendiri yang dirangkumnya menjadi tiga kebutuhan dan salah satunya adalah kebutuhan untuk berprestasi, yaitu *need for achievement* (nAch). McClelland (1985) berpendapat bahwa



motivasi berprestasi sebagai kecenderungan berupaya untuk mengarahkan tingkah laku dalam pencapaian prestasi.

Peneliti McClelland (1985) menunjukkan bahwa motif yang kuat untuk berprestasi, keinginan untuk berhasil atau unggul dalam situasi persaingan, berhubungan dengan sejauh mana individu dimotivasi untuk menjalankan tugas-tugasnya. Menurutnya orang dengan kebutuhan akan prestasi tinggi suka memikul tanggungjawab untuk pemecahan masalah, mereka cenderung menetapkan masalah-masalah yang agak sulit untuk diri mereka sendiri dan memperhitungkan resiko untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut serta mereka sangat menghargai umpan balik untuk melihat sejauh mana mereka telah bertindak tepat.

Nindiyanti (2004), juga mengatakan bahwa individu yang motivasi berprestasinya tinggi memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Pantang menyerah,
2. Memiliki rasa tanggungjawab,
3. Menyenangi tugas-tugas yang menantang,
4. Membutuhkan umpan balik atas segala hasil kerjanya,
5. Memiliki daya inovatif yang tinggi

Luthan (1992) juga mengemukakan bahwa individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi memiliki ciri:

1. Melakukan pekerjaan dengan resiko sedang, individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi hampir selalu mempertimbangkan resiko dari pekerjaan yang dapat menantang kemampuannya.

2. Menginginkan umpan balik (feedback) orang yang memiliki motivasi berprestasi menginginkan umpan balik terhadap usaha yang telah dilakukannya.
3. Melakukan pekerjaan secara tuntas, individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi secara intrinsik merasa puas apabila mengetahui bahwa dirinya telah menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tidak menginginkan imbalan dari apa yang telah dikerjakan.
4. Merasa puas jika telah menyelesaikan tugas, orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan merasa puas apabila telah menyelesaikan tugas yang diberikan padanya dan tidak mengharapkan imbalan material.

Dengan demikian, guru yang memiliki motivasi berprestasi tinggi cenderung dimotivasi oleh situasi yang penuh dengan persaingan dan tantangan. Sebaliknya guru yang memiliki motivasi berprestasi rendah cenderung berprestasi jelek dalam situasi belajar yang penuh persaingan dan tantangan.

Motivasi berprestasi guru adalah sebagai suatu dorongan dari dalam diri seorang guru untuk melakukan pekerjaan atau tugas yang memberikan kekuatan energi untuk menggerakkan, mengarahkan perilaku, memberikan dorongan semangat kerja yang tinggi untuk mencapai prestasi dengan hasil yang unggul sehingga mencapai suatu kesuksesan yang terbaik.

Adapun indikator indikatornya adalah: 1) tanggung jawab dalam berprestasi kerja, 2) berani mengambil resiko pekerjaan, 3) penyelesaian tugas kerja dengan cepat dan tepat, 4) unggul dalam akademik dan non akademik, 5) ketekunan hati dan keyakinan akan keberhasilan pekerjaannya, 6) keinginan menjadi yang terbaik, 7) senang berkompetisi secara sehat, 8) menyukai tantangan pekerjaan, 9)

bekerja dengan penuh tanggung jawab, 10) senang diberikan umpan balik dalam pekerjaan.

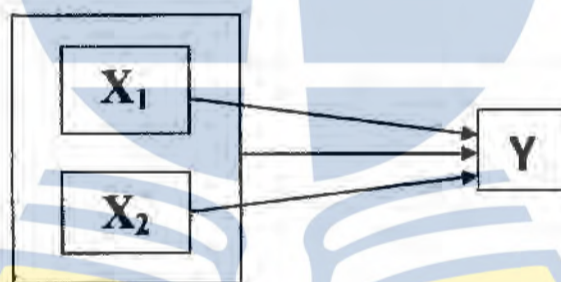
#### **D. Penelitian terdahulu**

1. Suatu penelitian yang mengkaji hubungan antara motivasi berprestasi dengan produktivitas kerja pengawas dilakukan oleh Royani Soleh (2012) di Kabupaten Sukabumi, dalam jurnalnya yang berjudul motivasi berprestasi dan produktivitas kerja pengawas ditemukan bahwa ada hubungan yang positif, artinya seorang pengawas yang memiliki dorongan atau keinginan yang kuat untuk berprestasi dan sukses dalam dirinya memiliki kemampuan dalam mengerjakan tugas-tugasnya secara efektif, efisien, sistematis, produktif dan berkualitas.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Nandi Saripudin yang berjudul Hubungan antara budaya organisasi dan kompetensi profesional guru dengan kreativitas kerja guru menunjukkan hasil positif dan signifikan dengan nilai 0,517.
3. Yandris Mena (2016) tentang Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesional Pengaruh Guru menyimpulkan bahwa kepemimpinan dalam pembelajaran adalah tindakan yang dilakukan Kepala Sekolah dengan maksud mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru serta pada akhirnya mampu mengembangkan kondisi belajar dan mengelola lingkungan belajar yang memungkinkan hasil belajar siswa meningkat.
4. Hasil penelitian “Endang” Tesis PPS UNPAK yang berjudul Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi dengan Komitmen terhadap Organisasi Penelitian pada SMP Swasta di Kecamatan Sukaraja

Kabupaten Bogor tahun 2014. Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen terhadap organisasi pada taraf signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan koefisien korelasi  $r_{y1} = 0,645$ , didukung dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 127,043 + 0,428X_1$  yang berarti setiap peningkatan satu unit kepemimpinan transformasional kepala sekolah akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi sebesar 0,428 unit.

5. Penelitian tentang Hubungan Kepemimpinan Transformasional kepala Sekolah dan Kecerdasan Emosional Dengan Perilaku Kewargaan Organisasional Guru yang dilakukan oleh Elisabeth MS Hartati dari Universitas Pakuan Bogor 2012 menunjukkan hasil terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan perilaku Kewargaan Organisasional Guru dengan koefisien korelasi  $r_{y1} = 0,491$  dan persamaan regresi  $Y = 73,213 + 0,452 X_1$ .

#### E. Kerangka Berpikir



Gambar 2.1 Hubungan Antara Variabel Bebas dan Variabel Terikat

Keterangan:

$X_1$  = Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

$X_2$  = Motivasi Berprestasi Guru

$Y$  = Produktivitas kerja Guru

### 1. Hubungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan produktivitas guru

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah kepemimpinan yang memiliki rasa percaya diri, berwawasan jauh ke depan, berkarisma, menjadikan dirinya sebagai model peran, mampu mempengaruhi, memotivasi dan menginspirasi bawahannya untuk menjalankan tugas dan kewajiban dengan lebih baik menuju peningkatan sekolah ke arah yang lebih berkualitas.

Produktivitas kerja guru dapat diartikan sebagai hasil kerja guru berdasarkan standar kemampuan profesionalnya selama melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai guru di sekolah yang lebih bermanfaat untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kualitas pembelajaran sesuai dengan tujuan yang ingin yang dicapai. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan penuh karisma, *inspiration, intellectual stimulation, individualized consideration*, dan pengaruh idealis, akan berpengaruh terhadap kehadiran kerja guru dengan tepat waktu, kualitas kerja guru meningkat sesuai yang di inginkan, sehingga meningkatnya produktivitas kerja guru.

Sehingga kepemimpinan transformasional kepala sekolah terdapat hubungan dengan produktivitas kerja guru, karena seorang kepala sekolah yang mampu menjadi teladan akan membangkitkan semangat kerja dan loyalitas guru yang pada ujungnya berdampak pada produktivitas kerja guru sehingga guru dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Dengan demikian, terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan produktivitas kerja guru.

## 2. Hubungan motivasi berprestasi guru dengan produktivitas kerja guru

Motivasi berprestasi guru dapat diartikan sebagai suatu dorongan yang berasal dari dalam diri seorang guru untuk melakukan pekerjaan atau tugas agar tercapai prestasi dengan hasil yang unggul sehingga mencapai suatu kesuksesan yang terbaik. Produktivitas kerja guru dapat diartikan sebagai hasil kerja guru berdasarkan standar kemampuan profesionalnya selama melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai guru di sekolah yang lebih bermanfaat untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kualitas pembelajaran sesuai dengan tujuan yang ingin yang dicapai.

Kuat lemahnya motivasi berprestasi guru akan berdampak pada perilaku individu di dalam organisasi, seorang guru yang bertanggung jawab dalam berprestasi kerja, berani mengambil resiko pekerjaan, dapat menyelesaikan tugas kerja dengan cepat dan tepat, unggul dalam kegiatan akademik dan non akademik, mempunyai ketekunan hati dan keyakinan akan keberhasilan dalam pekerjaan, bekerja dengan penuh tanggung jawab tentunya akan menjadikan motivasi berprestasi yang kuat. Hal ini akan mendorong perilaku positif guru-guru untuk selalu tepat waktu dalam kehadiran, melaksanakan pengelolaan pembelajaran, serta memiliki administrasi perencanaan pembelajaran dengan lengkap, sehingga produktivitas kerja guru meningkat dan bermanfaat. Sebaliknya motivasi berprestasi guru yang lemah, akan mendorong perilaku negatif anggota organisasi yang lebih jauhnya akan ada hubungannya pula dengan produktivitas kerja guru. Dengan demikian, terdapat hubungan positif antara motivasi berprestasi guru dengan produktivitas kerja guru.

### 3. Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Berprestasi Secara Bersama-Sama dengan Produktivitas Kerja Guru

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah kepemimpinan yang memiliki rasa percaya diri, berwawasan jauh ke depan, berkarisma, menjadikan dirinya sebagai peran model, mampu mempengaruhi, memotivasi dan menginspirasi bawahannya untuk menjalankan tugas dan kewajiban dengan lebih baik menuju peningkatan sekolah ke arah yang lebih berkualitas.

Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan yang berasal dari dalam diri seorang guru untuk melakukan pekerjaan atau tugas agar tercapai prestasi dengan hasil yang unggul sehingga mencapai suatu kesuksesan yang terbaik.

Produktivitas kerja guru dapat diartikan sebagai hasil kerja guru berdasarkan standar kemampuan profesionalnya selama melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai guru di sekolah yang lebih bermanfaat untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kualitas pembelajaran sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat besar dalam pembentukan motivasi berprestasi guru di sekolah, untuk kemajuan organisasi/sekolah dibutuhkan figur kepemimpinan transformasional yang mampu menjadi figur teladan, memiliki visi misi yang kuat, bercharisma, mempunyai hubungan idealis,serta menjadi inspirasi untuk bawahannya sehingga tercipta motivasi yang kuat yang berhubungan pula dengan produktivitas kerja guru. Karena, baik tidaknya kepemimpinan kepala sekolah akan mempengaruhi baik tidaknya pula motivasi berprestasi individu guru, organisasi/sekolah, dan berdampak pula pada produktivitas kerja guru.

Dengan demikian diduga terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi guru secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru.

#### **F. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan produktivitas kerja guru.
2. Terdapat hubungan antara motivasi berprestasi guru dengan produktivitas kerja guru.
3. Terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi kerja guru secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru.





## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

### **A. Metode Penelitian**

Berdasarkan pada permasalahan yang diteliti dan tujuan penelitian yang akan dicapai, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan model pendekatan korelasional. Untuk mendapatkan data lapangan, digunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator-indikator yang ada pada variabel penelitian. Pada penelitian ini terdapat tiga Variabel yang akan dianalisis yaitu: Produktivitas kerja guru (Y) sebagai variabel terikat atau tema penelitian, Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah (X1) sebagai variabel bebas pertama, dan Motivasi Berprestasi guru (X2) sebagai variabel bebas kedua.

### **B. Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **1. Populasi penelitian**

Populasi penelitian adalah semua anggota kelompok yang akan menjadi subjek penelitian, atau kumpulan dari seluruh individu yang mempunyai kriteria tertentu sesuai dengan rumusan penelitian (Mahdiyah, 2010). Populasi penelitian ini adalah guru PNS Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Cirenghas Kabupaten Sukabumi berjumlah 104 orang guru PNS yang tersebar di 13 SD Negeri Kecamatan Cireunghas Kabupaten Sukabumi.

#### **2. Sampel Penelitian**

Sampel penelitian merupakan sebagian kecil dari populasi yang dianggap dapat mewakili untuk digeneralisasikan. Untuk pengambilan sampel penelitian dilakukan dengan menggunakan teknik "*Simple Random sampling*". Teknik ini memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi yang akan

dipilih menjadi anggota sampel. Dimana teknik pengambilan sampel ini dilakukan dengan cara pengundian berulang terhadap guru PNS Sekolah Negeri yang berada dilingkungan Kecamatan Cireunghas Kabupaten sukabumi sebanyak 83 orang responden.

### **C. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini digunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian untuk memperoleh data primer. Data primer yang dibutuhkan adalah tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah, motivasi berprestasi guru dan produktivitas kerja guru.

Penyusunan angket menggunakan skala Likert, penilaian dengan skor terendah 1 dan skor tertinggi 5, yaitu dengan nilai 5,4,3,2,1 (untuk pernyataan positif) dan 1,2,3,4,5 (untuk pernyataan negatif). Pengumpulan data dengan menggunakan angket dari tiap variabel, yakni: kepemimpinan transformasional kepala sekolah, motivasi berprestasi guru dan produktivitas kerja guru. Sebelum instrumen digunakan, terlebih dahulu dilakukan uji coba agar memiliki validitas dan reliabilitas.

Selanjutnya untuk penyusunan instrumen penelitian tiap variabel dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

#### **1. Variabel Produktivitas Kerja Guru (Y)**

##### **a. Definisi konseptual**

Produktivitas kerja guru dapat diartikan sebagai hasil kerja guru berdasarkan standar kemampuan profesionalnya selama melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai guru di sekolah yang lebih bermanfaat untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kualitas pembelajaran sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

### b. Definisi operasional

Produktivitas kerja guru dapat diartikan sebagai hasil kerja guru berdasarkan standar kemampuan profesionalnya selama melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai guru di sekolah yang lebih bermanfaat untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kualitas pembelajaran sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai yang diukur dengan menggunakan indicator 1) tingkat kehadiran kerja guru tinggi, 2) melaksanakan pengolahan pembelajaran, 3) tingkat perolehan hasil kerja guru, 4) memiliki administrasi perencanaan pembelajaran hasil karya sendiri, 5) kualitas kerja guru yang dihasilkan, 6) ketrampilan kerja guru yang berkualitas, 7) waktu yang dibutuhkan guru untuk bekerja.

### c. Kisi - Kisi Instrumen Penelitian

Instrumen produktivitas kerja guru disusun dalam bentuk kuesioner yang terdiri dari 40 butir pertanyaan. Skor setiap butir ditetapkan berdasarkan pilihan responden terhadap 5 alternatif respon atau jawaban yang diajukan. Untuk jenis pernyataan positif, jawaban “sangat sering” mendapat skor 5, “sering” mendapat skor 4, “kadang-kadang” mendapat skor 3, “pernah” mendapat skor 2 dan “tidak pernah” mendapat skor 1. Untuk jenis pernyataan negatif, jawaban “sangat sering” mendapat skor 1, “sering” mendapat skor 2, “kadang-kadang” mendapat skor 3, “pernah” mendapat skor 4, dan “tidak pernah” mendapat skor 5. Konsep instrumen yang akan diujikan untuk variabel produktivitas kerja guru terdiri dari 40 butir soal. Kisi-kisi kuesioner dijelaskan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3.1  
Kisi-kisi Instrumen variabel Produktivitas Kerja

No	Indikator	Nomor butir pernyataan		Jumlah Soal
		Positif	Negatif	
1	Tingkat kehadiran kerja guru tinggi	1,2,3,4,5,	6,7,8	8
2	Melaksanakan pengelolaan pembelajaran	10, 15, 34	-	3
3	Tingkat perolehan hasil kerja guru	9,11,12,13, 36, 38	14	7
4	Memiliki administrasi perencanaan pembelajaran hasil karya sendiri	23,26,31	-	3
5	Kualitas kerja guru yang dihasilkan	16,17,18,19, 20,39	21,22	8
6	Ketrampilan kerja guru yang berkualitas	24, 25, 27, 37	28, 29	6
7	Waktu yang dibutuhkan guru untuk bekerja	30, 32, 35	33	4
Jumlah				39

d. Kalibrasi instrumen produktivitas kerja guru

Jumlah responden untuk uji instrumen penelitian dengan tujuan untuk validasi instrument dan reliabilitas instrumen, diambil 20 orang adalah guru PNS SD Negeri di lingkungan Kecamatan Cireunghas Kabupaten Sukabumi.

Validitas tiap butir instrumen inovasi guru diketahui dengan cara melakukan pengujian dengan menganalisis pengaruh antara skor tiap butir dan skor total. Rumus statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *korelasi Pearson product moment*. Setelah didapatkan nilai validitas, hasilnya diperiksa ke tabel r korelasi  $\chi = 0,05$ .

Uji validitas ini dilakukan dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment. Untuk menilai validitas butir setiap pernyataan dibandingkan dengan  $r$  tabel sebesar 0,220. Jika  $r\text{-Correlation} > 0,220$  berarti pernyataan tersebut valid. Hasil dari uji validitas penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.5 berikut ini.

Tabel 3.2  
Hasil Analisis Validitas butir Pernyataan Variabel Produktivitas Kerja Guru

Pernyataan Variabel Y	Corrected Item-Total Correlation
p1	,417
p2	,438
p3	,481
p4	,741
p5	,783
p6	,498
p7	,599
p8	,547
p9	,508
p10	,312
p11	,513
p12	,388
p13	,543
p14	,577
p15	,642
p16	,626
p17	,618
p18	,522
p19	,579
p20	,479
p21	,579
p22	,477
p23	,302
p24	,613
p25	,574
p26	,265
p27	,469
p28	,474
p29	,674
p30	,674
p31	,239
p32	,479
p33	,542
p34	,243
p35	,507
p36	,490
p37	,586
p38	,461
P39	,509

Berdasarkan hasil perhitungan validitas setiap butir pernyataan diperoleh bahwa sebanyak 39 butir pertanyaan dianggap valid, dan satu butir yaitu nomor 30 di drop

Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila hasil evaluasi dari instrumen tersebut relative tetap apabila digunakan untuk objek yang sama. Untuk mengetahui koefisien reliabilitas digunakan rumus *Alpha Cronbach* (untuk skor butir instrument dan yang memenuhi kriteria valid) dan total varians butir dari seluruh instrument (termasuk butir yang valid dan butir tidak valid atau butir ditolak). Instrumen dikatakan reliabilitas jika memenuhi koefisien reliabilitas  $\geq 0,05$ . Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbah Alpha  $> 0,05$ .

Berdasarkan hasil nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua vaiabel lebih dari 0,05 berarti kuesioner tersebut reliabel dan dapat digunakan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan pada kuesioner mampu memperoleh data secara konsisten dari responden.

## 2. Instrumen Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

### a. Definisi konseptual

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah kepemimpinan yang memiliki rasa percaya diri, berwawasan jauh ke depan, berkarisma, menjadikan dirinya sebagai peran model, mampu menjalin hubungan, memotivasi dan menginspirasi bawahannya untuk menjalankan tugas dan kewajiban dengan lebih baik menuju peningkatan sekolah ke arah yang lebih berkualitas.

### b. Definisi operasional

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah kepemimpinan yang memiliki rasa percaya diri, berwawasan jauh ke depan, berkarisma, menjadikan dirinya sebagai peran model, mampu mempengaruhi, memotivasi dan menginspirasi bawahannya untuk menjalankan tugas dan kewajiban dengan lebih baik menuju peningkatan sekolah ke arah yang lebih berkualitas.

Adapun indikator indikatornya adalah : 1) charismatik, memberi visi dan misi meraih resfek dan kepercayaan, 2) inspiration, mengkomunikasikan harapan yang tinggi, mengekpresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana, 3) intellectual stimulation, mendorong intelegensi, rasionalitas, dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah, 4) individualized consideration, memberi perhatian personal, melatih, memberi saran, 5) pengaruh idealis, menomersatukan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi.

### c. Kisi-kisi instrumen kepemimpinan transformasional kepala sekolah

Instrumen yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional kepala sekolah berbentuk kuesioner dengan responden yaitu guru. Instrumen penelitian tersebut terdiri atas kumpulan pernyataan yang dibuat menggunakan skala penilaian dengan 5 alternatif jawaban yaitu : Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS), dalam bentuk pernyataan positif maupun negatif. Kuesioner pada penelitian ini adalah angket tertutup yaitu angket yang jawabannya sudah disediakan sehingga responden tinggal memilih satu jawaban yang sesuai dengan dirinya. Instrumen yang di uji cobakan untuk variabel kepemimpinan transformasional kepala

sekolah dari 40 butir pernyataan. Pedoman penskoran menggunakan rentang nilai 1 sebagai skor terendah dan nilai 5 sebagai skor tertinggi untuk pernyataan positif sedangkan untuk pernyataan negatif diukur menggunakan rentang 5 sebagai skor terendah dan nilai 1 sebagai skor tertinggi.

Sebaran butir instrumen yang disusun berdasarkan indikator kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada table berikut ini:

Tabel 3.3  
Kisi-kisi instrumen kepemimpinan transformasional kepala sekolah

No	Indikator	Nomor butir pernyataan		Jumlah
		Positif	Negatif	
1	<i>Charismatic</i>	1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13	10	13
2	<i>Inspiration</i>	14,15,16,17,18,19,21	20	8
3	<i>intellectual stimulation</i>	22,23,24,25,26,27,28,29,30	-	9
4	<i>individualized consideration</i>	32,33,34, 37, 38	31	6
5	<i>pengaruh idealis</i>	35,36, 39		3
Jumlah				39

#### d. Kalibrasi instrumen kepemimpinan transformasional kepala sekolah

Jumlah responden untuk uji instrumen penelitian dengan tujuan untuk validasi instrument dan reliabilitasi instrument, diambil 20 orang adalah guru PNS SD Negeri di lingkungan Kecamatan Cirenghas Kabupaten Sukabumi. Validitas tiap butir instrumen kepemimpinan transformasional kepala sekolah diketahui dengan cara melakukan pengujian dengan menganalisis hubungan antara skor tiap butir dan skor total  $r$  korelasi  $\chi = 0,05$ .

Uji validitas ini dilakukan dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment. Untuk menilai validitas butir setiap pernyataan dibandingkan dengan  $r$



tabel sebesar 0,220. Jika  $r\text{-Correlation} > 0,220$  berarti pernyataan tersebut valid.

Hasil dari uji validitas penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.8 berikut ini:

Tabel 3.4  
Hasil Analisis Validitas butir Pernyataan  
Variabel Kepemimpinan Transformasional

Pernyataan Variabel X1	Corrected Item-Total Correlation
p1	,572
p2	,446
p3	,626
p4	,453
p5	,453
p6	,503
p7	,670
p8	,670
p9	,274
p10	,604
p11	,267
p12	,626
p13	,710
p14	,601
p15	,400
p16	,502
p17	,341
p18	,496
p19	,491
p20	,453
p21	,510
p22	,370
p23	,428
p24	,575
p25	,705
p26	,255
p27	,614
p28	,395
P29	,493
p30	,447
p31	,606
p32	,264
p33	,584
p34	,537
p35	,479
p36	,457
p37	,537
p38	,506
P39	,670

Berdasarkan hasil perhitungan validitas setiap butir pernyataan diperoleh sebanyak 39 pertanyaan dianggap valid, pertanyaan nomor 25 di drop.

Uji reabilitas instrumen dimaksudkan untuk melihat tingkat keajegan instrumen tersebut. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila hasil evaluasi dari instrumen

tersebut relatif tetap apabila di gunakan untuk subjek yang sama. Untuk mengetahui koefisien reabilitas digunakan rumus *alpha cronbach* (untuk skor butir instrumen dan yang memenuhi kriteria valid) dan total varians butir dari seluruh instrumen (termasuk butir yang valid dan butir tidak valid atau butir ditolak). Instrumen dikatakan reliabilitas jika memenuhi koefisien reliabilitas  $\geq 0,05$ .

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbah Alpha  $> 0,05$ .

Berdasarkan nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel kepemimpinan transformasional lebih dari 0,05, berarti kuesioner tersebut reliabel dan dapat digunakan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan pada kuesioner variabel kepemimpinan transformasional mampu memperoleh data secara konsisten dari responden.

### 3. Variabel Motivasi Berprestasi Guru ( $X_2$ )

#### a. Definisi konseptual

Definisi konseptual motivasi berprestasi guru adalah sebagai suatu dorongan dari dalam diri seorang guru untuk melakukan pekerjaan atau tugas yang memberikan kekuatan energi untuk menggerakkan, mengarahkan perilaku, memberikan dorongan semangat kerja yang tinggi untuk mencapai prestasi dengan hasil yang unggul sehingga mencapai suatu kesuksesan yang terbaik.

#### b. Definisi operasional

Definisi operasional motivasi berprestasi guru adalah sebagai suatu dorongan dari dalam diri seorang guru untuk melakukan pekerjaan atau tugas yang memberikan kekuatan energi untuk menggerakkan, mengarahkan perilaku,

memberikan dorongan semangat kerja yang tinggi untuk mencapai prestasi dengan hasil yang unggul sehingga mencapai suatu kesuksesan yang terbaik.

Adapun indicator-indikatornya adalah: 1) tanggung jawab dalam berprestasi kerja, 2) berani mengambil resiko pekerjaan, 3) penyelesaian tugas kerja dengan cepat dan tepat, 4) unggul dalam akademik, 5) ketekunan hati dan keyakinan akan keberhasilan pekerjaannya, 6) keinginan menjadi yang terbaik, 7) senang berkompetisi secara sehat, 8) menyukai tantangan pekerjaan, 9) bekerja dengan penuh tanggung jawab, 10) senang diberikan umpan balik dalam pekerjaan.

### c. Kisi-kisi instrumen variabel motivasi berprestasi guru

Instrumen yang digunakan untuk mengukur motivasi berprestasi guru kuesioner dengan responden yaitu guru. Instrumen penelitian tersebut terdiri atas kumpulan pernyataan yang dibuat menggunakan skala penilaian dengan 5 alternatif jawaban yaitu : Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS), dalam bentuk pernyataan positif maupun negatif. Kuesioner pada penelitian ini adalah angket tertutup yaitu angket yang jawabannya sudah disediakan sehingga responden tinggal memilih satu jawaban yang sesuai dengan dirinya. Instrumen yang di uji cobakan untuk variabel budaya organisasi terdiri dari 40 butir pernyataan. Pedoman penskoran menggunakan rentang nilai 1 sebagai skor terendah dan nilai 5 sebagai skor tertinggi untuk pernyataan positif sedangkan untuk pernyataan negatif diukur menggunakan rentang 5 sebagai skor terendah dan nilai 1 sebagai skor tertinggi.

Sebaran butir instrumen yang disusun berdasarkan indikator motivasi berprestasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.5  
Kisi-Kisi Instrumen Motivasi berprestasi Guru

No	Indikator	Nomor Butir Pernyataan		Jumlah soal
		Positif	Negatif	
1	Tanggung jawab dalam berprestasi kerja	1,2,3	-	3
2	Berani mengambil resiko pekerjaan	4,5,6,28	-	4
3	Penyelesaian tugas kerja yang cepat dan tepat	7,8,9	10	4
4	Unggul dalam akademik dan non akademik	11,12,	-	2
5	Ketekunan hati dan keyakinan akan keberhasilan pekerjaannya	13,14,15	-	3
6	Keinginan menjadi yang terbaik	16,17,18,19	20	5
7	Senang berkompetisi dengan sehat	21,22,23	24	4
8	Menyukai tantangan pekerjaan	25,26,27	29	4
9	Bekerja dengan penuh tanggung jawab	30,31,32,33,34	-	5
10	Senang diberikan umpan balik dalam pekerjaan	35,36	37	3
Jumlah				37

#### d. Kalibrasi instrumen variabel motivasi berprestasi

Jumlah responden untuk uji instrumen penelitian dengan tujuan untuk validasi instrument dan reliabilitas instrument , diambil 20 orang adalah guru PNS SD Negeri di lingkungan Kecamatan Cireunghas Kabupaten Sukabumi , tetapi yang tidak termasuk kedalam sampel penelitian.

Validitas tiap butir instrumen Motivasi berprestasi diketahui dengan cara melakukan pengujian dengan menganalisis hubungan antara skor tiap butir dan skor total  $r$  korelasi  $\chi - 0,05$ .

Uji validitas ini dilakukan dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment. Untuk menilai validitas butir setiap pernyataan dibandingkan dengan  $r$  tabel sebesar 0,220. Jika  $r\text{-Correlation} > 0,220$  berarti pernyataan tersebut valid. Hasil dari uji validitas penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.11 berikut ini:

Tabel 3.6  
Hasil Analisis Validitas butir Pernyataan  
Variabel Motivasi berprestasi

Pernyataan Variabel X2	Corrected Item-Total Correlation
P1	,440
P2	,276
P3	,722
P4	,385
P5	,340
P6	,745
P7	,292
P8	,524
P9	,294
p10	,623
p11	,643
p12	,626
p13	,260
p14	,512
p15	,396
p16	,414
P17	,275
p18	,291
P19	,351
p20	,574
p21	,425
p22	,400
p23	,662
p24	,233
p25	,532
p26	,379
P27	,407
P28	,468
p29	,581
p30	,282
p31	,549
p32	,542
p33	,355
p34	,447
p35	,427
p36	,388
P37	,643

Berdasarkan hasil perhitungan validitas setiap butir pernyataan diperoleh sebanyak 37 butir pertanyaan dianggap valid, 3 butir yaitu nomor 1, 8 dan 17 di drop.

Selanjutnya uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach Alpha  $> 0,05$ . Berdasarkan nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel lebih dari 0,05 berarti kuesioner tersebut reliabel dan dapat digunakan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan pada kuesioner mampu memperoleh data secara konsisten dari responden.

#### **D. Teknik Analisis Data**

Untuk mengetahui hipotesis penelitian dilakukan analisis data. Tahap analisis pendahuluan melakukan analisis dengan menggunakan statistic deskriptif yaitu dengan mendeskripsikan dua masing masing variable secara tunggal, sedangkan statistic inferensial digunakan untuk menguji hipotesis.

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan analisis regresi linier, sebelum pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji analisis (uji asumsi statistik) yaitu uji normalitas. Variable independen ( $X_1$  dan  $X_2$ ) homogen terhadap variable terikat ( $Y$ ) statistik deskriptif yang digunakan adalah rata-rata, median, modus dan ukuran penyebaran atau validitas dengan menggunakan standar deviasi dan rentang skor, selain hal tersebut digunakan juga tabel frekwensi dan grafik histogram.

Langkah langkah analisis data menggunakan analisis statistic inferensial sebagai berikut:

##### **a. Analisis dekriptif**

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data ketiga variabel penelitian. Deskripsi data yang digunakan adalah nilai tertinggi, nilai terendah, banyak kelas, interval kelas, mean, median, modus, table, distribusi frekwensi,

grafik histogram, ukuran penyebaran, dengan menggunakan standar deviasi dan rentang skor.

#### b. Uji prasyarat analisis

Uji prasyarat analisis yaitu dengan melakukan uji homogenitas varians variable terkait atas masing masing variable bebas dan uji normalitas galat baku taksiran untuk setiap regresi sederhana. Analisis dilakukan pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan  $\alpha = 0,01$ . Pengujian normalitas dimaksudkan untuk memperlihatkan bahwa data sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal, sehingga hasil perhitungan statistik dapat digeneralisasi pada populasinya. Dalam penelitian ini pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan rumus uji *Liliefors*. Kriteria galat baku berasal dari populasi yang berdistribusi normal adalah jika nilai  $L_{hitung} < L_{tabel}$  diuji dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ .

#### c. Pengujian hipotesis

Teknik yang dilakukan dalam melakukan pengujian hipotesis adalah: (1) hipotesis 1 dan 2 diuji dengan menggunakan teknik regresi (2) hipotesis 3 diuji dengan menggunakan teknik regresi ganda.

##### 1. Uji regresi sederhana

Analisis regresi dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh fungsional antara variabel bebas dengan variabel terikat. Analisis regresi sederhana dalam hal ini meliputi (1) persamaan regresi sederhana variable produktivitas kerja guru dalam pembelajaran (Y) atas variable Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) adalah  $\hat{Y} = a + bX_1$  (2) persamaan regresi sederhana variable produktivitas kerja guru dalam pembelajaran (Y) atas variable motivasi berprestasi ( $X_2$ ) adalah  $\hat{Y} = a + bX_2$

Persamaan regresi sederhana variable Y atas  $X_1$  dan Y atas  $X_2$  perlu diuji signifikansinya dan linearita regresinya. Pengujian dilakukan dengan mengelompokkan skor variable Y atas  $X_1$  dan Y atas  $X_2$ . Kemudian hasil perhitungannya dimasukkan ke dalam daftar ANAVA guna memperoleh  $F_{hitung}$ .

Persamaan regresi sederhana bersifat signifikan jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Uji linearitas regresi dilakukan sebagai salah satu persyaratan untuk menggunakan SPSS 13. Persamaan regresi sederhana bersifat linear jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ . Diuji dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ .

## 2. Uji regresi ganda

Analisis regresi ganda dimaksudkan untuk melihat pengaruh dua variable bebas atau lebih terhadap variable terikat dan untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan antara dua variable bebas atau lebih secara imultan (bersama-sama) dengan variable terikat. Model persamaan regresi ganda dalam penelitian ini adalah  $\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$ .

Persamaan regresi ganda perlu diuji signifikansinya, pengujian dimaksudkan untuk melihat apakah persamaan regresi ganda yang didapat signifikan atau tidak. Uji signifikansi regresi ganda menggunakan rumus uji F. persamaan regresi ganda bersifat signifikansi jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , diuji dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ .

## E. Hipotesis Statistik

Dari deskripsi di atas penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh tiga variabel yaitu Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), Motivasi berprestasi ( $X_2$ ) dan Produktivitas kerja guru dalam pembelajaran (Y)

Hipotesis yang digunakan adalah:



**Hipotesis pertama**

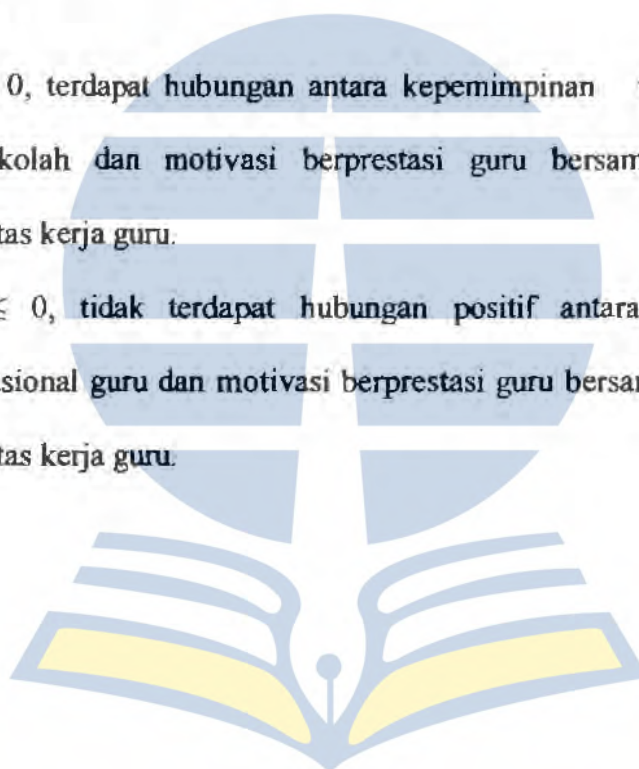
- a.  $H_0: \rho_{y_1} > 0$ , terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan Produktivitas kerja guru.
- b.  $H_a: \rho_{y_1} \leq 0$ , tidak terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan Produktivitas kerja guru.

**Hipotesis kedua**

- a.  $H_0: \rho_{y_2} > 0$ , terdapat hubungan antara motivasi berprestasi guru dengan produktivitas kerja guru.
- b.  $H_a: \rho_{y_2} \leq 0$ , tidak terdapat hubungan positif antara motivasi berprestasi guru dengan produktivitas kerja guru.

**Hipotesis ketiga**

- a.  $H_0: \rho_{y_{1,2}} > 0$ , terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi guru bersama-sama dengan produktivitas kerja guru.
- b.  $H_a: \rho_{y_{1,2}} \leq 0$ , tidak terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional guru dan motivasi berprestasi guru bersama-sama dengan produktivitas kerja guru.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian ini merupakan jawaban atas rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil penelitian ini terbagi tiga sesuai dengan jumlah rumusan masalah. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama yang dibagikan kepada 83 responden. Data penelitian yang telah diperoleh selanjutnya diproses dengan menggunakan teknik statistika deskriptif dalam bentuk tabel distribusi frekuensi, rata-rata, simpangan baku, median, modus, kemiringan, keruncingan, panjang kelas, skor minimum, dan dilengkapi dengan grafik histogram. Data empirik hasil penelitian selanjutnya diuji menggunakan teknik statistika inferensial. Teknik statistik inferensial digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yaitu analisis regresi ganda.

#### **A. Deskripsi Statistik Data Hasil Penelitian**

##### **1. Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

Data penelitian ini berupa skor angket variabel bebas (X1) yaitu kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Berdasarkan hasil pengukuran data secara empirik variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditunjukkan oleh Tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1.  
Deskripsi Statistik Variabel Kepemimpinan Transformasional

Statistics		Kepemimpinan Transf.
N	Valid	83
	Missing	0
Mean		170,54
Median		178,00
Mode		180
Std. Deviation		15,226
Variance		231,837
Skewness		,080
Std. Error of Skewness		,264
Range		77
Minimum		144
Maximum		221
Sum		14155
Percentiles	25	157,00
	50	178,00
	75	181,00

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas diperoleh skor minimum sebesar 144, sedangkan skor maksimal sebesar 221. Perhitungan standar deviasi atau simpangan baku diperoleh nilai 15,226, dan nilai varians sebesar 231,837. Skor rata-rata yang diperoleh yaitu 134,80 sedangkan median sebesar 178,00 dan modus sebesar 180, sehingga dapat disimpulkan bahwa skor kepemimpinan transformasional kepala sekolah cukup tinggi.

Menurut Suharsimi Arikunto(2012: 299) sebagai berikut:

- Kelompok tinggi ( $X \geq Mi + 1 SDi$ )
- Kelompok sedang ( $Mi - 1SDi \leq X < (Mi + SDi)$ )
- Kelompok kurang ( $X < Mi - 1 SDi$ )

Sedangkan nilai Mean ideal ( $Mi$ ) dan Standar Deviasi ideal ( $SDi$ ) diperoleh rumus berikut : Mean ideal ( $Mi$ ) =  $\frac{1}{2}$  (skor tertinggi+skor terendah) Standar

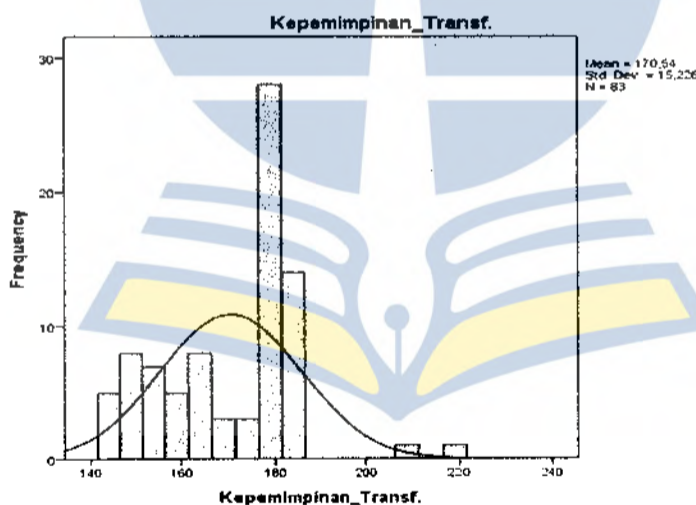
- Deviasi ideal ( $SD_i$ ) =  $1/6$  (skor tertinggi-skor terendah). Diperoleh Mean ideal = 182,5 dan Standar Deviasi Ideal ( $Sdi$ ) = 12,83.

Berikut ini distribusi frekuensi kepemimpinan transformasional kepala sekolah ditunjukkan oleh Tabel 4.2.

Tabel 4.2.  
Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

	Kelas	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	143-153	15	18,1	18,1	18,1
	154-164	17	20,5	20,5	38,6
	165-175	5	6,0	6,0	44,6
	176-186	44	53,0	53,0	97,6
	209-219	1	1,2	1,2	98,8
	220-230	1	1,2	1,2	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan rata-rata skor yang diperoleh berada pada kelas ke-4. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah skor yang memperoleh skor tinggi 152 dan skor rendah 112 jumlahnya berimbang sehingga data memiliki kecenderungan berdistribusi secara normal. Secara grafis dapat dilihat lebih jelas melalui histogram pada Gambar 4.1 berikut ini.



Gambar 4.1 Histogram Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Berdasarkan diagram diatas menunjukkan bahwa data skor variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah membentuk kurva normal sehingga dapat diartikan berdistribusi normal.

## 2. Variabel Motivasi Berprestasi Guru

Data penelitian ini berupa skor angket variabel bebas (X2) yaitu Motivasi Berprestasi Guru. Berdasarkan hasil pengukuran data secara empirik variabel motivasi berprestasi guru ditunjukkan oleh Tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3**  
**Hasil Perhitungan Data Deskriptif**  
**Variabel Motivasi Berprestasi Guru**

	Motivasi Guru
Mean	176,12
Median	181,00
Mode	183
Std. Deviation	14,183
Variance	201,156
Skewness	,994
Std. Error of Skewness	,264
Range	84
Minimum	151
Maximum	235
Sum	14618

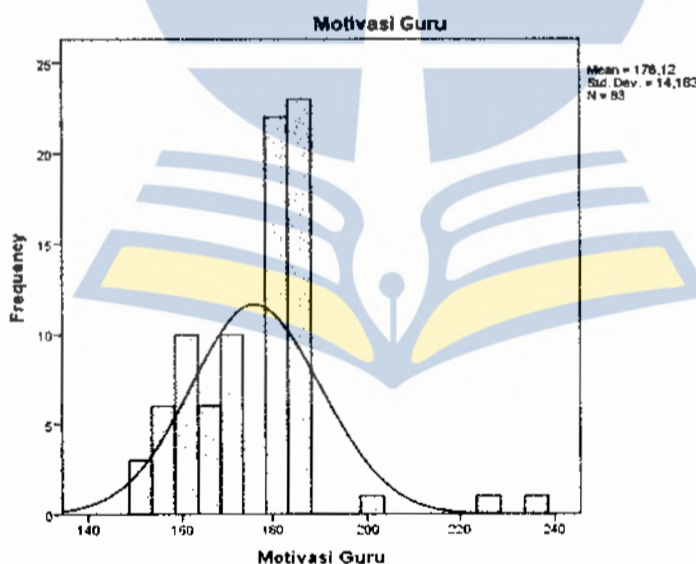
Berdasarkan tabel di atas diperoleh skor maksimum sebesar 235, sedangkan skor minimum sebesar 151. Perhitungan standar deviasi atau simpangan baku diperoleh nilai 14,183 dan nilai varians sebesar 201,156. Skor rata-rata yang diperoleh yaitu 176,12 sedangkan median sebesar 181, dan modus sebesar 183. Deskripsi distribusi frekuensi variabel motivasi berprestasi guru ditunjukkan pada Tabel 4.4:

Tabel 4.4  
Distribusi Frekuensi Motivasi Berprestasi Guru

	Kelas	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	150-161	15	18,1	18,1	18,1
	162-173	20	24,1	24,1	42,2
	174-185	37	44,6	44,6	86,7
	186-197	9	10,8	10,8	97,6
	222-235	2	2,4	2,4	100,0
	<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Nilai *Mean ideal* (Mi) dan Standar Deviasi ideal (SDi) diperoleh rumus berikut : *Mean ideal* (Mi) =  $\frac{1}{2}$  (skor tertinggi+skor terendah) Standar Deviasi ideal (SDi) =  $\frac{1}{6}$  (skor tertinggi-skor terendah), maka diperoleh *Mean ideal* = 193 dan Standar Deviasi Ideal (Sdi) = 14.

Berdasarkan tabel diatas, rata-rata skor, median aktual, dan modus yang diperoleh berada pada kelas ketiga. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah skor motivasi berprestasi guru yang memperoleh skor tinggi 235 dan skor rendah 151 jumlahnya berimbang sehingga data memiliki kecenderungan berdistribusi secara normal. Secara grafis dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut ini.



Gambar 4.2 Histogram Motivasi Berprestasi Guru

Berdasarkan diagram histogram di atas menunjukkan bahwa data variabel Motivasi berprestasi guru membentuk kurva normal sehingga dapat dikatakan data variabel motivasi guru berdistribusi normal.

### 3. Variabel Produktivitas Kerja

Data penelitian ini berupa skor angket variabel bebas (X1) yaitu produktivitas kerja. Berdasarkan hasil pengukuran data secara empirik variabel produktivitas kerja ditunjukkan oleh Tabel 4.5

Tabel 4.5  
Deskripsi Variabel Produktivitas Kerja

	Produktivitas Kerja
Mean	158,93
Median	157,00
Mode	150
Std. Deviation	11,532
Variance	132,995
Skewness	1,566
Std. Error of Skewness	,264
Range	59
Minimum	143
Maximum	202
Sum	13191

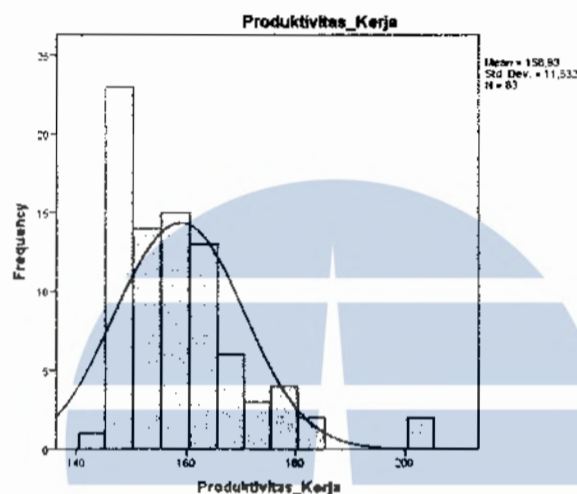
Berdasarkan tabel 4.5 di atas, diperoleh skor maksimum sebesar 202, sedangkan skor minimum sebesar 143. Perhitungan standar deviasi atau simpangan baku diperoleh nilai 11,532 dan nilai varians sebesar 132,995. Skor rata-rata yang diperoleh yaitu 158,93 sedangkan median sebesar 157,00 dan modus sebesar 150.

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Produktivitas Kerja

Kelas		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	142-149	15	18,1	18,3	18,3
	150-157	29	34,9	35,4	53,7
	158-165	21	25,3	25,6	79,3
	166-173	7	8,4	8,5	87,8
	174-181	6	7,2	7,3	95,1
	182-189	2	2,4	2,4	97,6
	198-215	2	2,4	2,4	100,0
Total		82	98,8	100,0	
Missing	System	1	1,2		
Total		83	100,0		

Nilai *Mean ideal* (Mi) dan Standar Deviasi ideal (SDi) diperoleh rumus berikut : *Mean ideal* (Mi) =  $\frac{1}{2}$  (skor tertinggi+skor terendah) Standar Deviasi ideal (SDi) =  $\frac{1}{6}$  (skor tertinggi-skor terendah), maka diperoleh *Mean ideal* = 172,5 dan Standar Deviasi Ideal (Sdi) = 9,83.

Berdasarkan tabel di atas diperoleh data variabel produktivitas kerja memiliki kecenderungan berdistribusi secara normal. Secara grafis dapat dilihat lebih jelas melalui histogram pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Histogram Produktivitas Kerja

Berdasarkan diagram histogram diatas data varaiabel produktivitas kerja membentuk kurva normal sehingga dapat diartikan data berdistribusi normal.

## B. Pengujian Persyaratan Analisis

Pengujian persyaratan analisis terdiri dari uji normalitas dan uji homogenitas. Uji normalitas menggunakan teknik pengujian normalitas galat baku taksiran. Uji normalitas galat baku taksiran dengan menggunakan Kolmogorov Smirnov, normal apabila Sig. yang diperoleh memiliki harga lebih dari Sig.t tabel pada  $\alpha = 0,05$  untuk jumlah responden 83 orang. Hasil uji normalitas pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut ini:



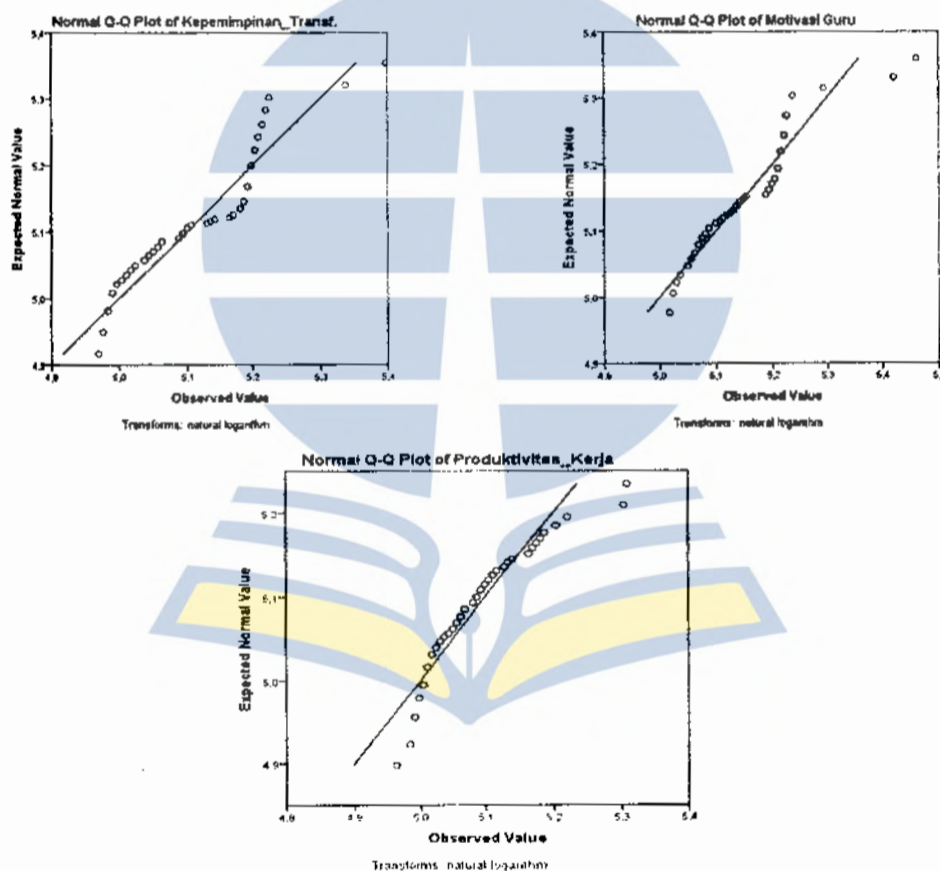
Tabel 4.7  
Hasil Normalitas Instrumen

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
Kepemimpinan Transformasional	,105	20	,220
Motivasi Kerja	,194	20	,057
Produktivitas Kerja	,138	20	,202

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan tabel 4.7 diperoleh nilai signifikan variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebesar  $0,220 > 0,05$ ; variabel motivasi berprestasi sebesar  $0,0570 > 0,05$  dan variabel Produktivitas Kerja sebesar  $0,202 > 0,05$ . Berarti semua data variabel penelitian berdistribusi normal. Untuk melihat data ketiga variabel secara grafis dapat ditunjukkan dengan gambar berikut ini:



Gambar 4.4 Diagram *Q-Q Plot* Variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Berprestasi, dan Produktivitas Kerja

Berdasarkan gambar 4.4 Diagram *Q-Q Plot* variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Berprestasi, dan Produktivitas Kerja menunjukkan bahwa sebagian besar data menyebar membentuk garis lurus sehingga dapat dikatakan data berdistribusi normal.

### C. Hasil Analisis Penelitian (Uji Hipotesis)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan alat analisis regresi berganda untuk mengetahui hubungan variabel ( $X_1$ ) yaitu kepemimpinan transformasional kepala sekolah, variabel ( $X_2$ ) yaitu motivasi berprestasi dengan variabel ( $Y$ ) yaitu produktivitas kerja guru.

#### a. Pengujian Hipotesis Pertama/Analisis Regresi Variabel $X_1$ dengan $Y$

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan teknik statistika inferensial yaitu analisis regresi. Analisis regresi digunakan untuk memprediksi variabel  $Y$  melalui variabel  $X_1$  dengan kata lain digunakan untuk mengetahui harga variabel  $Y$  apabila variabel  $X_1$  dimanipulasi atau dinaikkan atau diturunkan. Perhitungan analisis regresi dilakukan secara sederhana yaitu variabel  $X_1$  dengan  $Y$ .

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan cara mencari regresi kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap produktivitas kerja. Pengujian hipotesis ditulis sebagai berikut:

$H_0$  : Terdapat hubungan yang signifikan variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan Produktivitas kerja.

$H_a$  : Tidak terdapat hubungan yang signifikan variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan Produktivitas kerja.

Untuk menjawab hipotesis tersebut dilakukan uji regresi berganda. Hasil perhitungan regresi pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Perhitungan Regresi Variabel Kepemimpinan Transformasional**  
**Kepala Sekolah dan Produktivitas Kerja**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	163,352	16,655		9,808	,000	130,209	196,496
1 Kepemimp. Transf.	1,170	2,119	,022	3,139	,001	,221	,001

a. Dependent Variable: Produktivitas\_Kerja

Berdasarkan tabel 4.8 diatas diperoleh persamaan regresi berganda:

$$Y = 1,170 X1 + 163,352$$

Persamaan regresi yang diperoleh dalam persamaan regresi X1 terhadap Y yaitu  $\hat{Y}_1 = 1,170X1 + 163,352$ . Artinya apabila kepemimpinan transformasional kepala sekolah meningkat, maka produktivitas kerja guru makin meningkat sebesar 1,170.

Selanjutnya menentukan variabel kepemimpinan tranformasional kepala sekolah ada hubungan dengan variabel produktivitas kerja dapat diliaht dari hasil analisis uji t atau dengan melihat nilai signifikan uji t dengan kriteria jika nilai sig. kurang dari 0,05 maka kesimpulannya variabel X1 terdapat hubungan dengan variabel Y, atau jika t hitung > t tabel maka dapat diambil keismpulan bahwa variabel X1 mempunyai hubungan terhadap variabel Y. Berikut hasil analisis uji t variabel X1 terhadap variabel Y ditunjukna pada Tabel 4.9:

Tabel 4.9  
 Hasil Perhitungan Regresi Variabel Kepemimpinan Transformasional  
 kepala sekolah dan Produktivitas Kerja

Vaiabel	B	t	Sig.	t-tabel
Kepemimpinan Transformasional	1,170	3,139	0,001	1,66

Berdasarkan Tabel 4.9 diperoleh nilai signifikan sebesar  $0,001 < 0,05$  berarti variabel X1 terdapat hubungan dengan variabel Y atau dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan tranformasional kepala sekolah mempunyai hubungan secara signifikan terhadap variabel produktivitas kerja.

Selain menggunakan uji signifikan regresi untuk melihat hubungan variabel X1 terhadap variable Y, dapat menggunakan analisis dari nilai Uji-t pada setiap variabel. Jika nilai t hitung lebih dari t-tabel maka kesimpulannya variabel X1 berpengaruh terhadap variabel Y. Berdasarkan hasil perhitungan uji signifikasi regresi, diperoleh nilai t hitung variabel X1 sebesar 3,139 lebih dari t-tabel=1,671 dengan  $df=n-3-1$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel X1 terdapat hubungan dengan variabel Y, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah ( $X_1$ ) mempunyai hubungan secara signifikan terhadap variabel Produktivitas Kerja Guru.

Selanjutnya untuk melihat seberapa kuatnya hubungan variabel X1 atau variabel kepemimpinan terhadap variabel Y atau produktivitas kerja dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut ini.

Tabel 4.10.  
Hasil Correlations Variabel X1 terhadap Variabel Y

		Produktivitas_Kerja	Kepemimpinan_Transf.
Pearson Correlation	Produktivitas_Kerja	1,000	,514
	Kepemimpinan_Transf.	,514	1,000
Sig. (1-tailed)	Produktivitas_Kerja	.	,015
	Kepemimpinan_Transf.	,015	.
N	Produktivitas_Kerja	83	83
	Kepemimpinan_Transf.	83	83

Berdasarkan Tabel 4.10 diperoleh *Correlations* variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap variabel Produktivitas kerja sebesar 0,514 yang termasuk pada kriteria “Sedang”.

Selanjutnya untuk melihat besarnya hubungan variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Produktivitas kerja ditunjukkan pada tabel *Summary* berikut ini.

Tabel 4.11 *Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,689	,475	,514	11,602

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan\_Transf.

Berdasarkan Tabel 4.11 diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,475 berarti besarnya hubungan variabel X1 sebesar 47,7%, dan sisanya sebesar 52,3% dipengaruhi faktor lain.

b. Pengujian Hipotesis Kedua/Analisis Regresi Variabel X2 dengan Y

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan teknik statistika inferensial yaitu analisis regresi. Analisis regresi digunakan untuk memprediksi variabel Y melalui variabel X2 dengan kata lain digunakan untuk mengetahui harga variabel Y

apabila variabel X2 dimanipulasi atau dinaikkan atau diturunkan. Perhitungan analisis regresi dilakukan secara sederhana yaitu variabel X2 dengan Y.

Pengujian hipotesis kedua dilakukan dengan cara mencari regresi motivasi berprestasi terhadap produktivitas kerja. Pengujian hipotesis ditulis sebagai berikut:

Ho: Terdapat hubungan yang signifikan variabel motivasi berprestasi

berpengaruh terhadap produktivitas kerja

Ha: Tidak terdapat hubungan variabel motivasi berprestasi dengan

produktivitas kerja.

Untuk menjawab hipotesis tersebut dilakukan uji regresi berganda. Hasil perhitungan regresi pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.12  
Hasil Perhitungan Regresi  
Variabel Motivasi dan Produktivitas Kerja  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	163,970	15,953		10,279	,000
Motivasi.	2,921	,090	1,035	5,317	,032

a. Dependent Variable: Produktivitas\_Kerja

Berdasarkan tabel 4.12 diatas diperoleh persamaan regresi berganda:

$$Y = 2,921 X_2 + 163,352$$

Persamaan regresi yang diperoleh pengaruh X2 dengan Y yaitu  $\hat{Y}_1 = 2,921X_2 + 163,352$ . Artinya apabila meningkat motivasi berprestasi maka makin meningkatkan produktivitas kerja guru sebesar 2,921.

Selain menggunakan uji signifikan regresi untuk melihat hubungan variabel X2 terhadap variable Y, dapat menggunakan analisis dari nilai Uji-t pada variabel X2. Jika nilai t hitung lebih dari t-tabel maka kesimpulannya variabel X2 terdapat

hubungan dengan variabel Y. Berdasarkan hasil perhitungan uji signifikansi regresi, diperoleh nilai t hitung variabel X2 sebesar 2,921 lebih dari t-tabel=1,671 dengan  $df=n-3-1$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel X2 mempunyai hubungan secara signifikan dengan variabel Y, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi (X2) mempunyai hubungan secara signifikan dengan variabel Produktivitas Kerja Guru.

Untuk melihat besarnya pengaruh variabel X2 terhadap variabel Y dapat dilihat pada nilai R Square yang dapat dilihat pada Tabel berikut ini.

Tabel 4.13 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,879 <sup>a</sup>	,773	,689	11,596

a. Predictors: (Constant), Motivasi Guru

Berdasarkan Tabel 4.13 diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,773 berarti besarnya hubungan variabel X2 terhadap Y sebesar 77,3%, dan sisanya sebesar 22,7% dipengaruhi faktor lain.

c. Pengujian Hipotesis Ketiga/Analisis hubungan Variabel X1 dan X2 dengan Y

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan dua macam teknik statistika inferensial yaitu analisis regresi. Analisis regresi digunakan untuk memprediksi variabel Y melalui variabel X1 dan X2 dengan kata lain digunakan untuk mengetahui harga variabel Y apabila variabel X1 dan X2 dimanipulasi atau dinaikkan atau diturunkan. Perhitungan analisis regresi berganda dilakukan secara bersama-sama variabel X1 dan X2 dengan Y. Pengujian hipotesis yang ketiga dilakukan dengan cara mencari regresi kepemimpinan transformasional kepala

sekolah dan motivasi berprestasi dengan produktivitas kerja. Pengujian hipotesis ditulis sebagai berikut:

Ho: Terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi dengan Produktivitas kerja

Ha: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi dengan Produktivitas kerja

Untuk menjawab hipotesis tersebut, sebelumnya diperhatikan hasil perhitungan regresi dapat dilihat pada tabel *Coefficient* berikut ini:

Tabel 4.14  
Hasil Regresi Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi, dengan Produktivitas Kerja

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	163,352	16,655		9,808	,000
1 Motivasi Guru	1,170	2,119	,022	3,139	,001
Kepemimpinan Transf.	2,921	,090	1,035	5,317	,032

a. Dependent Variable: Produktivitas\_Kerja

Berdasarkan Tabel 4.14 diatas diperoleh persamaan regresi:

$$Y = 1,170 X_1 + 2,921X_2 + 163,352$$

Persamaan regresi yang diperoleh hubungan antara X1, X2 dengan Y yaitu  $\hat{Y} = 1,170X_1 + 2,921X_2 + 163,352$ . Artinya apabila variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi secara bersama sama meningkat maka produktivitas kerja guru makin meningkat sebesar 4,091.



Untuk melihat terdapat hubunga yang signiikan antara variabel X1 dan X2 terhadap variabel Y, menggunakan analisis dari nilai Uji-F pada variabel X1 dan X2. Jika nilai F hitung lebih dari F-tabel maka kesimpulannya terhadap hubungan antara variabel X1 dan X2 dengan variabel Y. Hasil perhitungan uji F pada regresi ditunjukkan pada Tabel 4.15 berikut ini.

Tabel 4.15  
Hasil Perhitungan Regresi Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Motivasi Berprestasi dan Produktivitas Kerja

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	16,153	2	8,076	10,059	,042 <sup>b</sup>
Residual	10889,414	80	136,118		
Total	10905,566	82			

a. Dependent Variable: Produktivitas\_Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Guru, Kepemimpinan\_Transf.

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai sig. lebih dari  $0,042 < 0,05$  maka kesimpulannya variabel X1 dan X2 secara bersama-sama terdapat hubungan dengan variabel Y. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>) dan Motivasi Berprestasi (X<sub>2</sub>) secara bersama-sama terdapat hubungan dengan Produktivitas Kerja.

Selanjutnya untuk melihat berapa besar hubungan variabel X1 dan X2 dengan variabel terikat Y dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16  
Hasil Analisis Regresi Variabel X1 dan X2 terhadap variabel Y

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,897 <sup>a</sup>	,805	,798	11,667

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan\_Transf., Motivasi Guru

Berdasarkan Tabel 4.16 diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,805 berarti besarnya hubungan variabel X1 dan X2 secara bersama-sama sebesar 80,5%, dan sisanya sebesar 19,5% dipengaruhi faktor lain.

Berikut ini ringkasan hasil hoptesis penelitian yang ditunjukkan pada Tabel 4.17:

Tabel 4.17  
Ringkasan Hasil Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis
Ho	Terdapat hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Produktivitas Kerja
Ho	Terdapat hubungan yang signifikan antara Motivasi Berprestasi dengan Produktivitas Kerja
Ho	Terhadap hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprstasi secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja

#### D. Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan Produktivitas kerja; terdapat hubungan motivasi berprstasi dengan produktivitas kerja, dan terdapat hubungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi secara bersama-sama dengan produktivitas kerja.

##### 1. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dengan Produktivitas Kerja

Hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan produktivitas kerja dijelaskan melalui persamaan regresi  $\hat{Y}_1 = 1,170X_1 + 163,352$ . Besarnya nilai produktivitas kerja (Y) dapat diprediksikan melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Jika nilai kepemimpinan transformasional kepala

sekolah meningkat, maka produktivitas kerja guru makin meningkat sebesar 1,170. Berdasarkan hasil pengolahan data secara empirik, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan produktivitas kerja.

Berdasarkan interpretasi hasil pengolahan data, diperoleh tingkat hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan produktivitas kerja kuat. Koefisien determinasi yang terbentuk yaitu  $r^2 = 0,475$ . Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap produktivitas kerja sebesar 47,5% adapun 52,5% merupakan kontribusi dari faktor yang lain. Hal ini berarti menjelaskan bahwa produktivitas kerja tidak berkembang begitu saja, tetapi membutuhkan stimulus-stimulus dari lingkungan sekitar. Salah satunya adalah kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Menurut Rosmiati dan Kurniadi (2008, h.126) Kepemimpinan berasumsi bahwa pemimpin yang efektif tergantung pada taraf kematangan pengikut dan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan orientasinya, baik orientasi tugas maupun hubungan antar manusia. Semakin matang pengikut atau bawahan maka pemimpin harus mengurangi tingkat struktur tugas dan menambah orientasi hubungannya. Pada saat pengikut atau bawahan bergerak dan mencapai tingkat rata-rata kematangan, pemimpin mengurangi hubungan maupun orientasi tugasnya. Keadaan ini berlangsung sampai pengikut/bawahan mencapai kematangan penuh, artinya pengikut/bawahan sudah dapat mandiri baik dilihat kematangan kerjanya ataupun kematangan psikologinya.

Pengertian kepemimpinan lain menurut Rivai (dalam Pasolong, 2007, h.48) adalah teori kepemimpinan yang mendasarkan diri pada saling berhubungan

antara jumlah petunjuk, arahan dan dukungan sosioemosional yang diberikan pemimpin. Kepala sekolah harus mampu membangun komunikasi efektif dan respektif agar bawahan mengetahui apa target yang harus dicapai. Pemantauan dan evaluasi harus dilakukan secara berkesinambungan sehingga perkembangan pencapaian tugas dapat diketahui. Kepala sekolah yang memahami tingkat kematangan tenaga pendidiknya dapat memberikan stimulus kepada tenaga pendidiknya untuk dapat meningkatkan kreativitas tenaga pendidiknya sehingga apa yang menjadi kebijakan sekolah dapat dicapai dengan hasil yang maksimal. Sesuai dengan pendapat Sukarna (1993), Produktivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya *managerial skill* atau kemampuan pimpinan.

Berdasarkan hasil analisis data baik secara empirik maupun kajian teori antara kepemimpinan transformasional mempengaruhi produktivitas kerja guru, menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh signifikan uji t sebesar  $0,001 < 0,05$  yang berarti variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah terdapat hubungan dengan variabel produktivitas kerja, begitupula jika melihat hasil uji t diperoleh uji t hitung sebesar 3,139. Hal ini mengandung arti bahwa kepemimpinan transformasional merupakan aspek yang dapat mendukung terhadap produktivitas kerja.

## 2. Hubungan Motivasi Berprestasi dengan Produktivitas Kerja

Hubungan antara motivasi berprestasi dengan produktivitas kerja guru dijelaskan melalui persamaan regresi  $\hat{Y}_2 = 2,921X_2 + 163,352$ . Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja guru dapat diprediksi melalui motivasi berprestasi guru. Apabila motivasi berprestasi meningkat, maka makin meningkatkan produktivitas kerja sebesar 2,921.

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh kesimpulan terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara motivasi berprestasi dengan produktivitas kerja guru. Kekuatan tersebut dijelaskan melalui koefisien korelasi  $r_{y2} = 0,879$ . Maka tingkat hubungan tersebut adalah sangat kuat. Koefisien determinasi yang terbentuk yaitu  $r^2 = 0,773$ . Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi motivasi berprestasi dengan produktivitas kerja sebesar 77,3% sedangkan 22,7% merupakan kontribusi dari faktor yang lain.

Produktivitas kerja adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Kemauan dan usaha sebagai perwujudan motivasi, akan menyebabkan seseorang melakukan atau *action*, *outcome* produktivitas kerja akan memiliki potensi untuk memodifikasi kemampuan dan motivasi untuk menghasilkan produktivitas kerja selanjutnya. Sehingga motivasi menjadi suatu faktor untuk meningkatkan produktivitas kerja guru.

Sejalan dengan pendapat Kaimudin (1996), menjelaskan bahwa produktivitas kerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yakni: (1) Faktor manusia, produktivitas tergantung pada kemampuan dan kemauan tiap individu dalam memproduksi. Faktor kemampuan berhubungan dengan kemampuan fisik, tingkat pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Faktor kemauan berkaitan dengan etos kerja, mentalis dan motivasi. (2) Faktor sarana pendukung, faktor ini meliputi sarana lingkungan kerja dan kesejahteraan tenaga kerja (upah/gaji). (3) Faktor supra sarana, faktor supra sarana menyangkut kemampuan manajemen, hubungan industrial dan kebijakan-kebijakan yang ada (sebagaimana dikutip dalam Hapsari, 2005).

Berdasarkan hasil analisis data baik secara empirik maupun kajian teori antara motivasi berprestasi dengan produktivitas kerja guru, menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh signifikan uji t sebesar  $0,032 < 0,05$  yang berarti variabel motivasi berprestasi menunjukkan hubungan dengan variabel produktivitas kerja, begitupula jika melihat hasil uji t diperoleh uji t hitung sebesar 2,921. Hal ini mengandung arti bahwa motivasi berprestasi merupakan aspek yang dapat mendukung terhadap produktivitas kerja.

Sesuai dengan Koster (2001), menjelaskan bahwa produktivitas pegawai ditentukan oleh tiga faktor, antara lain faktor yang bersumber dari dalam diri pegawai yaitu motivasi yang melakukan pekerjaan secara maksimal, meliputi aspek kebutuhan fisiologis, keselamatan, dan keamanan kerja, sosial penghargaan serta aktualisasi diri.

Berdasarkan hasil analisis data baik secara empirik maupun secara kajian teori motivasi berprestasi menunjukkan hubungan dengan produktivitas kerja guru. Hal ini mengandung arti bahwa motivasi berprestasi merupakan aspek yang dapat mendukung terhadap peningkatan produktivitas kerja.

### 3. Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi secara bersama-sama terhadap Produktivitas Kerja

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah melihat hubungan variabel X1 dan X2 terhadap variabel Y. Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis  $H_0$  diterima. Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi berganda diperoleh nilai sig. 0,42 kurang dari 0,05 maka kesimpulannya terdapat hubungan signifikan variabel X1 dan X2 secara bersama-sama dengan variabel Y. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan

Transformasional Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama mempunyai hubungan dengan Produktivitas Kerja.

Hubungan antara Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja dapat dijelaskan melalui persamaan regresi  $Y = 1,170 X_1 + 2,921 X_2 + 163,351$

Berdasarkan hasil perhitungan uji signifikansi regresi ganda, diperoleh harga  $F_{hitung} = 10,059 < F_{tabel} (6,96)$  dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Motivasi Berprestasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan Produktivitas Kerja. Artinya apabila Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Motivasi berprestasi ( $X_2$ ), Produktivitas Kerja ( $Y$ ) meningkat secara bersama-sama maka produktivitas kerja akan makin meningkat.

Tingkat kekuatan hubungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi secara bersama-sama dengan pada produktivitas kerja dijelaskan melalui koefisien korelasi  $r_{y12} = 0,897$ . Pendekatan kepemimpinan harus selalu memperhatikan kesesuaian dengan kondisi dan situasi kematangan bawahan, tuntutan pekerjaan, dan lingkungan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kepala sekolah memiliki peran penting dan memiliki power yang sangat strategis dalam mewujudkan tujuan sekolah. Anna Gold dan Jennifer Evans (2005:h.h.13-14) menyatakan pemahaman, power dan komitmen kepala sekolah memiliki efek langsung baik pada tenaga pendidik maupun peserta didik melalui gaya kepemimpinan yang dipilihnya dengan tujuan meningkatkan pendidikan di sekolah.

Menurut Sedarmayanti (2011, h.22) kepemimpinan adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara: 1) tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (perilaku tugas); 2) tingkat dukungan sosio emosional yang disajikan pemimpin (perilaku hubungan); 3) tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam pelaksanaan tugas, fungsi/tujuan (kematangan bawahan). Dalam hal ini kepala sekolah perlu mengubah gaya kepemimpinan sesuai dengan perkembangan setiap tahap kematangan hidup guru.

Motivasi menunjukkan hubungan positif atau negatif terhadap Produktivitas Kerja Guru. Motivasi Berprestasi Guru juga dihubungkan dengan banyak unsur antara lain: cita-cita/aspirasi, kemampuan guru, kondisi individu / lingkungan serta upaya-upaya pembinaan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah.

Anwar Prabu (2000:67) menyebutkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu, (1) Faktor Kemampuan. Secara Psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan relity (*knowledge + skill*) artinya pegawai yang memiliki (IQ diatas rata-rata 110 sampai 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. (2) Faktor Motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Guru merupakan tenaga professional yang mempunyai tugas khusus untuk mendidik dan mengajar kepada siswanya di sekolah. Oleh karenanya seorang guru dituntut untuk selalu berupaya meningkatkan kemampuan dan pengetahuannya.



Kaitan dengan ini Supriadi (2003:819) mengemukakan bahwa: “Seorang guru yang profesional dituntut untuk meningkatkan wawasan serta pengetahuannya di bidang pendidikan dan ilmu-ilmu penunjang umumnya dan proses belajar mengajar. Hanya dengan cara ini guru dapat lebih baik dan dapat lebih yakin bahwa setiap kegiatan belajar-mengajar yang dikelolanya itu dan sekaligus perwujudan interaksi pendidikan.”

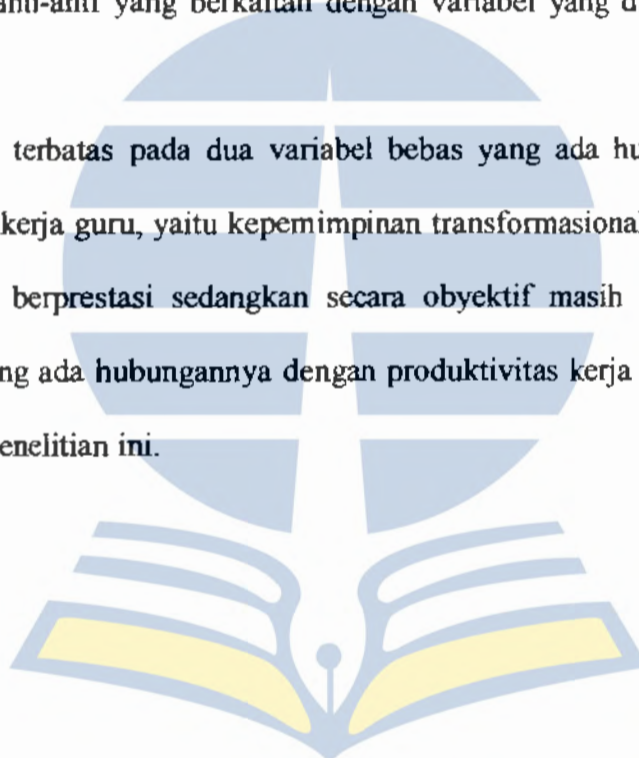
Suparlan (1997) mengemukakan peran dan tugas guru adalah sebagai berikut: (1) peran manajemen (*the management role*), dengan tugas utama: (a) mengetahui latar belakang, sosial ekonomi, dan intelektual akademis siswa, dan (b) mengetahui perbedaan individual siswa, potensi, dan kelemahan siswa, termasuk pembelajaran mereka; dan (2) peran pengajaran (*the instructional role*), yang mencakup tugas-tugas utama: (a) menyampaikan pengetahuan dan keterampilan, (b) memahamkan siswa tentang tanggungjawab, disiplin, dan produktif; (c) menghargai dan kasih sayang terhadap siswa; (d) menyampaikan nilai-nilai moral dan kemanusiaan dalam semua langkahnya; (e) mendorong siswa untuk bersikap inovatif, kreatif, dan memahami perbedaan individualitas; (f) memberikan contoh bagi siswa, baik kata-kata dan perilakunya; dan (g) mengajarkan terhadap kepedulian terhadap lingkungan dan memahamkan perkembangan dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam kehidupan modern.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi terhadap produktivitas kerja.

### **E. Keterbatasan Penelitian**

Penulis menyadari meskipun penelitian ini telah diupayakan dengan maksimal, penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain:

1. Keterbatasan unit analisis, penelitian hanya pada populasi terbatas, sehingga kesimpulan hasil penelitian hanya terbatas untuk digeneralisasikan pada populasi guru di SD Negeri se Kecamatan Cireunghas Kabupaten Sukabumi, tidak bisa digeneralisasikan pada populasi lain yang tidak memiliki karakter yang sama dengan populasi penelitian.
2. Keterbatasan teori yang digunakan, peneliti dalam mengambil teori-teori yang digunakan pada tiap variabel kurang maksimal. Karena banyaknya teori yang muncul dari ahli-ahli yang berkaitan dengan variabel yang digunakan dalam penelitian.
3. Penelitian ini terbatas pada dua variabel bebas yang ada hubungan dengan produktivitas kerja guru, yaitu kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi sedangkan secara obyektif masih terdapat faktor-faktor lain yang ada hubungannya dengan produktivitas kerja guru yang tidak diteliti pada penelitian ini.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah, motivasi berprestasi dan produktivitas kerja guru dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang sangat signifikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan produktivitas kerja ( $Y$ ). Apabila nilai kepemimpinan transformasional kepala sekolah meningkat, maka terjadi peningkatan produktivitas kerja guru sebesar 1,170. Makin baik kepemimpinan transformasional kepala sekolah, maka akan makin tinggi tingkat produktivitas kerja.
2. Terdapat hubungan yang sangat signifikan motivasi berprestasi ( $X_2$ ) dengan produktivitas kerja ( $Y$ ). Apabila nilai motivasi berprestasi meningkat, maka terjadi peningkatan produktivitas kerja sebesar 2,921. Makin baik motivasi berprestasi, maka akan makin tinggi tingkat produktivitas kerja.
3. Terdapat hubungan yang sangat signifikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( $X_1$ ) dan motivasi berprestasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan produktivitas kerja guru ( $Y$ ). Apabila nilai kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi secara bersama sama meningkat, maka terjadi peningkatan produktivitas kerja sebesar 1,170 dan 2,921. Makin baik kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi, maka akan makin tinggi tingkat produktivitas kerja.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas , maka apabila ingin meningkatkan produktivitas kerja guru, maka variable kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi kerja guru perlu dipertimbangkan untuk ditingkatkan.

## **B. Implikasi Penelitian**

### **1. Upaya peningkatkan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja guru**

Hasil analisa kesimpulan penelitian menyatakan terdapat hubungan positif dan signifikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan produktivitas kerja. Hal ini memberikan pengertian bahwa pemerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang baik akan meningkatkan tingkat kehadiran kerja guru dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah berusaha untuk mewujudkan tujuan penyelenggaraan pendidikan sekolah dasar yang mengacu pada sistem pendidikan nasional secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan hal tersebut kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya; 1) Idealized influence, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (respect) dan rasa percaya diri dari orang yang dipimpinnya; 2) Inspirational motivational, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerja yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan tersebut bagi para staf; 3) Intellektual stimulation, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual, mampu menterjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif; 4) Individualized consideration, yaitu pemimpin merefleksikan dirinya

sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. Dalam hal ini kepala sekolah senantiasa memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari para stafnya, serta melibatkan mereka dalam suatu pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Individualized consideration, yaitu pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan gaya kepemimpinannya akan mendorong produktivitas kerja karena pada saat kepala sekolah mempengaruhi guru sebagai rekan kerjanya, maka salah satu tugasnya adalah mengarahkan, memotivasi dan memfasilitasi, sehingga guru akan merasa menjadi bagian dari upaya kepala sekolah dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah, sehingga hal ini akan berimplikasi pada peningkatan produktivitas kerja guru.

## 2. Upaya peningkatan motivasi berprestasi dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja guru.

Hasil analisa kesimpulan penelitian menyatakan terdapat hubungan positif dan signifikan motivasi berprestasi dengan produktivitas kerja guru. Motivasi berprestasi tidak hanya berkutat pada ilmu dan seni mengajar, melainkan ada hubungannya dengan sistem yang bermuara pada pengembangan individu atau peserta didik. Kemampuan guru dalam tanggung jawab berprestasikerja, ketekunan hati dan keyakinan atas keberhasilan pekerjaannya, unggul dalam akademik dan non akademik mampu mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran,

evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk dapat mengaktualisasikan berbagai kompetensi yang dimilikinya. guru yang mampu bekerja dengan penuh tanggungjawab dan senang diberi umpan balik oleh atasan dengan baik merupakan keberhasilan dari produktivitas kerja seorang tenaga pendidik. Demikian halnya dengan motivasi berprestasi yakni dapat meningkatkan produktivitas kerjanya melalui tugas-tugasnya sebagai guru dan khususnya tugas dalam proses pembelajaran sehingga peserta didik dapat belajar dengan baik dan bersemangat.

### 3. Upaya peningkatan produktivitas kerja guru melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi guru.

Kajian mengenai pengaruh antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi secara bersama-sama, akan memberikan hubungan terhadap produktivitas kerja guru. Sehingga perlu adanya upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja guru melalui kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi secara bersama-sama.

Upaya yang dilakukan adalah dengan mengoptimalkan peranan kepala sekolah dengan mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional dalam menetapkan dan menstruktur tugas peranannya serta peran tenaga pendidik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah harus bisa memahami tingkat kematangan tenaga pendidiknya serta komunikasi dua arah dengan tenaga pendidiknya. Upaya lain yaitu kepala sekolah harus dapat memotivasi, mendorong, mengarahkan dan membimbing guru-guru agar dapat mengembangkan kompetensi yang dimilikinya, sehingga akan meningkatkan produktivitas guru.

### C. Saran-saran

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan dan implikasinya, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan produktivitas guru terutama dalam kehadiran kerja guru tinggi, melaksanakan pengelolaan pembelajaran, tingkat perolehan hasil kerja guru yang lebih baik, kepala sekolah hendaknya memberi perhatian yang lebih terhadap kebutuhan guru, mampu memberi saran-saran perbaikan dalam pelaksanaan kerja, menghindarkan diri dari penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi,
2. Untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja guru, penting bagi kepala sekolah dapat melaksanakan perannya lebih interaktif dan tegas misalnya dengan memberikan contoh datang lebih awal di sekolah, memberikan peringatan/teguran bagi tenaga pendidik yang belum tepat waktu dalam kehadiran kerja, serta memfasilitas sarana dan sumber belajar agar guru terampil dalam penggunaan IT dan model pembelajaran.
3. Kepala sekolah diharapkan dapat menjalin komunikasi dengan tenaga pendidik dalam menerapkan kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi guru misalnya dengan memberikan pujian atau penghargaan bagi guru yang berprestasi, dapat berperan bukan hanya sebagai pimpinan, namun juga sebagai rekan kerja dan sosok seorang bapa atau ibu, serta selalu mengadakan kegiatan silaturahmi atau kekeluargaan untuk menghilangkan kejenuhan dalam bekerja.
4. Kepala sekolah perlu untuk melaksanakan kegiatan bimbingan teknis ( Bimtek) terhadap guru-guru, untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan serta

ketrampilan guru dalam proses pembelajaran sebagai upaya dalam meningkatkan produktivitas kerja guru.





## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi VI. Jakarta: Penerbit PT Rineka Cipta.
- As'ad, M. (1998). *Seni Ilmu dan Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri*. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Atmosudirjo, P. (1982). *Administrasi dan Management Umum*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Atkinso dan Raynor. (1974). *Motivation and Achievement*. Washington, D.C:
- Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). Re-Examining the Component of Transformational and transactional Leadership Using the multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Azwar, S. (2011). *Sikap dan Perilaku. Dalam: Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Cetakan kedua. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness: through transformational leadership*. London: SAGE Publications.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expenctations*. New York: The Free Press.
- \_\_\_\_\_ (1990). *Stodgill's Handbook of Leadership*. New York: Pee Press.
- Berry, L.M. and Houston, J.P. (1993). *Psychology at Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Bryman, A. (1992). *Charisma & Leadership in organizations*. London: SAGE Publications.
- Crow dan Crow. (1995). *Psikologi Belajar*. Surabaya: Bina Ilmu.
- Danim, S. (2003). *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajar*. Jakarta: Bumi.
- DeePree, M. (1989). *What is Leadership? "Leadership Is an Art*. New York: Doubleday.
- Gibson, L. J. & Ivancevich, J.M. (2003). *Organizations*. Eleventh edition. New York: MC Graw Hill.

- Giselli dan Brown (2002). Motivasi Berprestasi dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah. *Journal Magister Manajemen UNRAM*, Diambil dari 2017-jmm-unram.ac.id.
- Haiman. (1989). *Kepemimpinan*. Diambil dari <https://Syaifulanwar.worspress.co>.
- Hasibuan. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia..* Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' Evaluation and Subordinates' of transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 73(4).
- Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management*. Vol.3. No.4. pp. 270-287.
- House, R. J. (1999). Path Goal Theory of Leadership ; Lessons, Legacy and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*. Vol. 7 pp.323-52
- Komariah, A. & Triatna, C. (2008). *Visionary leadership, menuju sekolah efektif*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara, Cetakan ketiga.
- Kotter, J. P. (2001). *The Leadership Factor*. Terjemahan: Hari Sumanto. Jakarta: PT Premlindo.
- Kurniatun, T., C, dan Suryana, A. (2016). *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar*. Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka.
- Kreitner & Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, R. (2005). *Organizational behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthan. (1992). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw-Hill.
- Lussier, R. N. & Christopher, F. A. (2001). *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. Cincinnati, USA: South-Western College Publishing.
- Margono, (2010). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Maslow. (1970). (Wijono, 2010). *Motivation and Personality*. Stanbuku.com. Diambil dari: <https://stanbuku.com>fiksi>Terjemaah>Motivation and Personality>.
- MecClelland. (1985). *The Achieving Society*. New York: Mc Graw-Hill

- Moejiono, I. (2002). *Kepemimpinan dan keorganisasian*. Yogyakarta: UII Press.
- Nanus, B. Alih bahasa oleh Frederick Ruma. (2001). *Kepemimpinan Visioner*. Jakarta: Prenballindo.
- Nawawi, H. dan Handari, K. (1990). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Badan Penerbit Gunung Agung.
- Nawawi, H. (1995). *Kepemimpinan yang efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- \_\_\_\_\_ (2007). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Badan Penerbit Gunung Agung.
- \_\_\_\_\_ (2005). *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gajah Mada Press
- \_\_\_\_\_ (2005). *Metodologi Bidang Social*. Yogyakarta: Badan Penerbit Gajah Mada University Press.
- \_\_\_\_\_ (2003). *Metode Penelitian Bidang Social*. Jakarta: Penerbit Gajah Mada Universitas Press.
- Nindyanti. (2004). *Motivasi Kepemimpinan Eektivitas Kelompok*. Jakarta: Visindo.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. London: SAGE Publications, International education and professional. Publisher thousand Oaks.
- O'leary, A. & Elizabeth. (2001). *Kepemimpinan*. Edisi pertama. Yogyakarta: Andi.
- Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru pasal 24 ayat 7.
- Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang Guru pasal 52 ayat 1.
- Ramayani, (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diambil dari <https://www.belbuk.com/sumber-daya-manusia-dan-produktivitas-kerja>.
- Rapar, J. H. (2002). *Filsafat Politik: Plato, Aristoteles, Augustinus, Machiavelli*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2009). *Management, Tenth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.

- Robbins & Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Riduwan. (2014). *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Santrock. (2007). *Developmental and Educational Psychology*. New York: Mc Graw-Hill.
- Sadiman, A. M. (2006). *Interaksi dan Motivasi Belajar*. Jakarta: PT Grasindo Pusaka.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: CA. Jossey Bass.
- Schunk, D., et.all. (2012). *Motivasi dalam Pendidikan*. Jakarta: PT Indeks.
- Sedarmayanti. (2009:58). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Badan Penerbit Mandar Maju.
- Siagian, S. (2012). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian. (2002). *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinungan, M. (2000). *Manajemen Dana Bank*. Jakarta: PT Budi Aksara.
- Subana, Rahadi, M., dan Sudrajat. (2000). *Statistic Pendidikan*. Bandung: pustaka Setia.
- Sudrajat, A. (2008). April. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Diambil dari: <https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/04/15/kepemimpinan-transformasional-kepala-sekolah/comment-page-1/>.
- Sugiyono, (2013). *Cara Mudah Menyusun Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Bandung: IKAPI.
- Sukmadinata, N., S. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remana Rosdakarya.
- Sukarna. (1993). *Teknik Pengawasan Pegawai*. Jakarta: Jaya Sakti.
- Sunarsih. (2001). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi*. *Journal Manajemen dan Bisnis*, Vol 5 No.2, Desember 2001.

- Swandari, F. (2003). Menjadi Perusahaan yang Survive dengan Transformasional Leadership. *Journal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi* Vol. 1 No. 2 Mei 2013: 93:102.
- Suyono. (2015). *Analisis Regresi untuk Penelitian*. Yogyakarta: Decpublish, Agustus 2015.
- Takwin, B. (2012 Maret). *Akar-akar kepemimpinan dan Bagaimana Menumbuhkannya*. [Artikel]. Diambil dari <https://www.google.co.id/#q=bagus+takwin+akar-akar+kepemimpinan+pdf>.
- Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan. (2010). *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: FIP Press.
- Uno, H.B. (2008). *Teori Motivasi dan Pemotivasian*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wahyudin, dan Dahlan, J.A. (2015). *Statistika Pendidikan*. Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka.
- Wibawa, B., Mahdiyah, dan Dahlan, J.A. *Metode Penelitian Pendidikan*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Wijono (2010). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Penerbit: prenada Meda Grup (Kencana).
- Winardi. (2011). *Motivasi dan Pemotivasian*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Winkel. (1992). *Psikologi Pengajaran*. Yogyakarta: Media Abadi.
- Yuniasih dan Suwatno. (2008:158). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakaya.
- Yukl. (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Index.
- \_\_\_\_\_. (1998). *Leadership in Organization*. London: Pretince Hall.



# **LAMPIRAN-LAMPIRAN**



**Lampiran 1: Instrumen Survey Pendahuluan dan Hasil Rekap Data**

Nama : .....

NIP : .....

Tempat Tugas : .....

Berilah tanda silang (X) pada jawaban di bawah ini dengan jujur !

- 1.1. Apakah kehadiran kerja bapak/ibu setiap bulannya full ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
- 1.2. Apakah bapak/ibu masuk dan keluar kelas tepat waktu ?
  - a. selalu ,
  - b. kadang-kadang,
  - c. tidak pernah
- 1.3. Apakah bapak/ibu tepat waktu melaksanakan proses pembelajaran sesuai alokasi waktu dalam RPP,?
  - a. Selalu
  - b. Kadang - kadang
  - c. Tidak pernah
- 1.4. Apakah bapak/Ibu mampu dan menguasai mengoperasikan computer?
  - a. Mampu
  - b. Kurang mampu
  - c. Tidak mampu
- 1.5. Apakah bpk /ibu menggunakan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam proses pembelajaran
  - a. Selalu
  - b. Jarang
  - c. Tidak pernah
- 1.6. Apakah apak/ibu menganalisis hasil evaluasi belajar sebelum melaksanakan remedial?
  - a. Selalu
  - b. Jarang
  - c. Tidak pernah
- 1.7. Apakah bapak/ibu berusaha untuk meningkatkan KKM setiap mata pelajaran?
  - a. Selalu
  - b. Jarang

- c. Tidak pernah
- 1.8. Apakah dalam penilaian bapak/ ibu, menilai aspek pengetahuan, sikap dan keterampilan?
- Ya seluruhnya
  - Sebagian
  - Pengetahuan saja

#### Hasil Suvey Pendahuluan

No	Pengamatan	Persentase
1	Kehadiran guru dalam melaksanakan tugas	95%,
2	ketepatan waktu kedatangan dan waktu pulang guru	70 %
3	Ketepatan penggunaan waktu dalam memulai dan mengakhiri proses pembelajaran	55%
4	Memiliki keterampilan menggunakan IT	45%,
5	Terampil dalam menggunakan model pembelajaran	40%,
6	Melaksanakan analisis hasil evaluasi pembelajaran	50 %,
7	peningkatan pencapaian KKM	60%,
8	penilaian masih dominan kepada aspek pengetahuan	55 %





## Lampiran 2: Instrumen Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel X1, X2 dan Y

## KUESIONER PRODUKTIVITAS KERJA

Nama : .....

NIP : .....

Jenis Kelamin : .....

Nama Sekolah : .....

**PETUNJUK PENGISIAN:**

Berdasarkan atas pengalaman Ibu/Bapa, berilah tanda (√) pada bobot nilai alternative jawaban yang paling merefleksikan persepsi Ibu/Bapa pada setiap pernyataan.

**Pernyataan positif:**

Untuk jawaban Sangat Sering (SS) diberi nilai 5, Sering (S) diberi nilai 4, Kadang-kadang (K) diberi nilai 3, Pernah (P) diberi nilai 2, Tidak Pernah (TP) diberi nilai 1.

**Pernyataan negatif:**

Untuk jawaban Sangat Sering (SS) diberi nilai 1, Sering (S) diberi nilai 2, Kadang-kadang (K) diberi nilai 3, Pernah (P) diberi nilai 4, Tidak Pernah (TP) diberi nilai 5.

No	Pernyataan	Pilihan jawaban				
		SS	S	KDG	P	TP
1	Saya hadir/datang di sekolah setiap hari kerja.					
2	Saya hadir dalam acara rapat dewan guru setiap sebulan sekali.					
3	Saya hadir dalam kegiatan MGMP.					
4	Saya menengok teman atau rekan kerja yang sakit.					
5	Saya melayat teman atau rekan kerja yang meninggal dunia.					
6*	Kehadiran kerja setiap hari bukan hal yang sulit bagi saya.					
7*	Kehadiran kerja dalam acara dadakanlah hal yang saya takuti.					
8*	Keunjungan Pengawas pembina ke sekolah bukanlah hal yang harus saya takuti.					

9	Hasil kerja saya sesuai dengan sasaran yang diharapkan pimpinan.					
10	Saya mengawali pembelajaran dengan menggunakan berbagai cara untuk menarik perhatian siswa.					
11	Pekerjaan yang saya kerjakan sesuai dengan kemampuan diri sendiri.					
12	Saya selalu menyelesaikan tugas dengan baik, sesuai keinginan pimpinan.					
13	Saya akan pulang kerja setelah pekerjaan selesai dengan tepat dan rapi.					
14*	Dalam bekerja saya berusaha untuk tidak pernah melakukan kesalahan.					
15	Saya menggunakan berbagai media pembelajaran yang sesuai dengan materi pelajaran yang diajarkan.					
16	Dalam melakukan pekerjaan, saya senantiasa mencari dan melakukan penyempurnaan kearah yang lebih baik.					
17	Jika terdapat kesalahan prosedur dalam pekerjaan, saya selalu membicarakan kepada pimpinan.					
18	Jika ada pekerjaan yang belum saya pahami, saya meminta penjelasan kepada pimpinan.					
19	Di sekolah tempat saya bertugas diadakan kegiatan outdoor setahun sekali, untuk menghilangkan kejenuhan dalam bekerja.					
20	Perlunya diadakan mutasi pegawai, untuk menghindari kejenuhan kerja.					
21*	Pekerjaan yang saya kerjakan tidak pernah diulang/diperbaiki karena sudah benar.					
22*	Sebaik apapun hasil pekerjaan yang saya selesaikan, tidak pernah dihargai oleh pimpinan.					
23	Saya menyusun dan mengembangkan sendiri silabus berdasarkan prinsip-prinsip penyusunan silabus yang telah ditetapkan.					
24	Saya harus dapat memanfaatkan sarana kerja yang ada untuk kelancaran pekerjaan.					
25	Saya berharap Ide /pendapat yang saya kemukakan menjadi pertimbangan untuk diterapkan dalam menyelesaikan tugas.					
26	Saya menyusun dan mengembangkan sendiri rpp untuk persiapan mengajar.					
27	Dalam melakukan pekerjaan saya selalu menyimpannya dalam computer.					

28*	Ide/pendapat yang dikemukakan dalam forum tidak pernah dipertimbangkan apalagi di terima oleh pimpinan.					
29*	Dalam mengerjakan tugas dan pekerjaan, saya tidak pernah mengarsifkannya.					
30	Saya menentukan indikator tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan standar kompetensi.					
31	Dalam menyelesaikan tugas , saya berusaha lebih cepat dari waktu yang ditetapkan.					
32	Saya menentukan metode pembelajaran dalam RPP disesuaikan dengan materi yang akan diajarkan.					
33	Bila ada perubahan jadwal /waktu pekerjaan, saya dapat menyesuaikan diri.					
34*	Pekerjaan yang saya kerjakan kadang tidak selesai tepat waktu.					
35	Saya menggunakan berbagai macam metode pembelajaran yang sesuai dengan materi yang diajarkan.					
36	Apabila ada pekerjaan yang menumpuk, saya akan mendahulukan pekerjaan sesuai dengan kepentingan sekolah.					
37	Saya memperhatikan penampilan, karena pekerjaan saya bertemu dengan siswa dan orangtua siswa.					
38	Selain dikomputer, saya menyimpan arsip pekerjaan di dalam map dengan diberi judul dan tanggal pengarsipan.					
39	saya selalu menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan dengan baik.					
40	Saya selalu mencatat pekerjaan yang akan saya kerjakan untuk menghindari kesalahn dalam bekerja.					



**KUESIONER KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
KEPALA SEKOLAH**

Nama : .....

NIP : .....

Jenis Kelamin : .....

Nama Sekolah : .....

**PETUNJUK PENGISIAN:**

Berdasarkan atas pengalaman Ibu/Bapa, berilah tanda (√) pada bobot nilai alternative jawaban yang paling merefleksi persepsi Ibu/Bapa pada setiap pernyataan.

**Pernyataan positif:**

Untuk jawaban Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5, Setuju (S) diberi nilai 4, Ragu Ragu (R) diberi nilai 3, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2, Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1.

**Pernyataan negatif:**

Untuk jawaban Sangat Setuju (SS) diberi nilai 1, Setuju (S) diberi nilai 2, Ragu Ragu (R) diberi nilai 3, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 4, Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 5.

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R G	TS	STS
1	Kepala sekolah memiliki ide ide yang telah menantang saya untuk menguji kembali beberapa asumsi mendasar tentang pekerjaan.					
2	Kepala sekolah memberikan rasa aman dalam melaksanakan tugas.					
3	Kepala sekolah memiliki kepribadian yang mencerminkan seorang pemimpin.					
4	Memberikan tugas pada bawahan paling menjadi tantangan bagi seorang pemimpin.					
5	Kepala sekolah memimpin dengan memahami nilai-nilai bawahan.					
6	Kepala sekolah memimpin dan mencocokkan tujuannya dengan nilai-nilai bawahan.					

7	Kepala sekolah menyampaikan misi organisasi dengan antusias.					
8	Kepala sekolah sangat disiplin dalam bekerja dan selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti.					
9	Kepala sekolah memimpin dengan menunjukkan keyakinan pada diri sendiri.					
10*	Kepala sekolah sering mengartikulasikan visi organisasi secara tidak langsung.					
11	Kepala sekolah memimpin dengan menunjukkan kepastian.					
12	Kepala sekolah memimpin dengan menunjukkan cara-cara kemampuannya.					
13	Kepala sekolah memimpin dengan cara-cara yang di rancang untuk menarik perhatian bawahan.					
14	Kepala sekolah memberikan contoh yang baik untuk kesuksesan kelompok.					
15	Kepala sekolah mengharapkan saya untuk memeberikan waktu penuh dalam pekerjaan.					
16	Kepala sekolah menuntut saya untuk memberikan kinerja yang terbaik.					
17	Kepala sekolah menjelaskan tujuan yang ingin di capai organisasi dengan jelas.					
18	Kepala sekolah membuat suatu rencana kerja sesuai dengan tufoksi guru.					
19	Kepala sekolah mendelegasikan suatu tanggung jawab dengan bekerja sepenuh hati.					
20*	Kepala sekolah tidak pernah membantu bawahan untuk menetapkan tujuan yang di capai.					
21	Kepala sekolah menciptakan peluang untuk bawahan agar mempunyai pengalaman sukses.					
22	Kepala sekolah bertindak dengan mempertimbangkan perasaan saya.					
23	Kepala sekolah selalu berpikir untuk menghadapi masalah masalah yang lama dengan cara yang baru.					
24	Kepala sekolah mendorong saya untuk memikirkan kembali cara saya untuk melakukan beberapa hal.					
25*	Kepala sekolah tidak akan menempatkan saya di nomor dua					
26	Kepala sekolah mengajukan pertanyaan pertanyaan yang meminta saya untuk berpikir tentang cara saya melakukan sesuatu hal.					

27	Kepala sekolah bekerja diatas segalanya hanya untuk menyenangkan bawahan.					
28	Kepala sekolah memberikan teguran atau mendisiplinkan bawahan dengan bertutur kata yang sopan dan bijaksana.					
29	Kepala sekolah mengakui bawahan bekerja dengan baik.					
30	Kepala sekolah menghargai bawahan yang kinerjanya baik.					
31	Kepala sekolah memberikan kesempatan pada bawahan untuk mencapai sesuatu dengan caranya sendiri.					
32*	Kepala sekolah selalu menanggapi permasalahan bawahan dengan tindakan yang tidak mencerminkan seorang pimpinan.					
33	Kepala sekolah memfasilitasi bawahan dalam bekerja.					
34	Kepala sekolah selalu memberi kesempatan melanjutkan sekolah pada bawahannya.					
35	Kepala sekolah selalu memberikan supot untuk memotivasi bawahannya.					
36	Kepala sekolah membuat suatu kebijakan, berdasarkan hasil musyawarah dengan bawahan.					
37	Kepala sekolah membuat suatu kebijakan, berdasarkan hasil musyawarah dengan bawahan.					
38	Kepala sekolah selalu menanggapi permasalahan bawahan yang melanggar aturan dengan hati hati dan bijaksana.					
39	Kepala sekolah mempertimbangkan perasaan pribadi bawahan sebelum bertindak.					
40	Kepala sekolah menunjukan bahwa dia mengormati perasaan pribadi bawahan.					



## KUESIONER MOTIVASI BERPRESTASI

Nama : .....

NIP : .....

Jenis Kelamin : .....

Nama Sekolah : .....

**PETUNJUK PENGISIAN:**

Berdasarkan atas pengalaman Ibu/Bapa, berilah tanda (√) pada bobot nilai alternative jawaban yang paling merefleksikan persepsi Ibu/Bapa pada setiap pernyataan.

**Pernyataan positif:**

Untuk jawaban Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5, Setuju (S) diberi nilai 4, Ragu Ragu (R) diberi nilai 3, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2, Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1.

**Pernyataan negatif:**

Untuk jawaban Sangat Setuju (SS) diberi nilai 1, Setuju (S) diberi nilai 2, Ragu Ragu (R) diberi nilai 3, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 4, Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 5.

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	RG	TS	ST S
1	Guru bertanggung jawab terhadap semua pekerjaannya.					
2	Guru melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan.					
3	Guru melakukan tugas dan kewajibannya tanpa di perintah oleh kepala sekolah.					
4	Tugas utama guru mendidik, mengajar membimbing dan melatih yang dilaksanakan dengan penuh kesadaran.					
5	Guru harus berani melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan.					
6	Guru harus selalu berani mengambil keputusan untuk melaksanakan tugas dengan senang hati.					
7	Guru harus siap melaksanakan tugas dengan disiplin tinggi untuk mencapai hasil yang lebih baik.					

8*	Guru harus siap di tugaskan dimana saja meskipun tempat tugasnya di daerah terpencil.					
9	Guru dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan pimpinan, secara maksimal.					
10	Guru dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan baik, sesuai target.					
11	Guru hendaknya menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan tepat waktu.					
12*	Guru melakukan tugas dan pekerjaannya selalu tepat waktu tetapi hasilnya tidak maksimal.					
13	Guru berusaha untuk mencapai hasil yang terbaik dalam melaksanakan tugas sehari-hari secara mandiri.					
14	Perlu dikembangkan sikap positif untuk bersaing dengan teman, agar dalam pekerjaan mencapai hasil yang lebih baik.					
15	Guru melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan penuh ketekunan.					
16	Dalam melaksanakan pekerjaannya, guru selalu punya keyakinan penuh.					
17	Guru memiliki keyakinan bahwa setiap tugas dan pekerjaannya bila dilakukan dengan tekun maka akan berhasil dengan baik.					
18	Kunci keberhasilan guru dalam setiap pekerjaannya adalah Ketekunan hati dan keyakinan diri terhadap Allah SWT.					
19	Guru memiliki keinginan menjadi yang terbaik dalam setiap melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan pimpinan.					
20*	Guru merasa bangga bila mampu melaksanakan tugas dengan hasil yang dinilai pimpinan menjadi yang terbaik meskipun harus bekerja dengan lembur.					
21	Guru memiliki keinginan bahwa setiap tugas dan pekerjaannya harus selalu menjadi yang terbaik diantara yang baik.					
22	Guru merasa penting jika tugas dan pekerjaannya harus selalu yang terbaik.					
23	Guru memiliki keinginan untuk mendidik dan membimbing peserta didik dengan hasil yang terbaik.					
24	Guru merasa senang bila ia dapat					



	mengikuti setiap perlombaan pendidikan.					
25	Guru mengikuti perlombaan pendidikan yang diselenggarakan di tingkat kecamatan maupun kabupaten.					
26	Guru merasa senang mengikut sertakan peserta didiknya dalam setiap perlombaan.					
27*	Guru selalu mengikuti setiap perlombaan yang diselenggarakan pemerintah baik tingkat kabupaten maupun propinsi meskipun belum pernah mendapatkan penghargaan.					
28	Guru menyukai tugas yang jelas dan menantang.					
29	Guru selalu memberikan soal yang menantang pada peserta didiknya.					
30	Guru menganggap bahwa setiap tugas yang diberikan pimpinan kepadanya selalu menantang.					
31	Guru bekerja dengan penuh tanggung jawab.					
32	Guru selalu bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab.					
33	Tanggung jawab guru adalah mendidik dan membimbing peserta didik dengan baik.					
34	Guru berkewajiban melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab.					
35	Membimbing peserta didik dengan penuh tanggung jawab maka akan berhasil dengan baik.					
36	Guru mengharapkan setiap tugas yang dikerjakan akan mendapatkan umpan balik dari pimpinan.					
37	Guru yang berprestasi selalu diberikan penghargaan oleh pimpinan.					
38	Guru harus mampu berkompetisi yang lebih baik dengan rekan guru lainnya dalam melaksanakan tugas.					
39*	Guru selalu menyukai tugas dan pekerjaan yang diberikan pimpinan walaupun kurang sesuai dengan keahliannya.					
40*	Melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan tepat waktu dan mendapat hasil yang terbaik, tanpa mengharapkan penghargaan dari pimpinan.					

Lampiran 3: Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas butir Pernyataan Variabel Produktivitas Kerja Guru, Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Guru.

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Y

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	19	95,0
	Excluded <sup>a</sup>	1	5,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,931	,937	40

Hasil Analisis Validitas butir Pernyataan Variabel Produktivitas Kerja

Pernyataan Variabel Y	Corrected Item-Total Correlation
p1	,417
p2	,438
p3	,481
p4	,741
p5	,783
p6	,498
p7	,599
p8	,547
p9	,508
p10	,312
p11	,513
p12	,388
p13	,543
p14	,577
p15	,642
p16	,626
p17	,618
p18	,522
p19	,579
p20	,479
p21	,579
p22	,477
p23	,302

p24	,613
p25	,574
p26	,265
p27	,469
p28	,474
p29	,674
p30	,674
p31	,239
p32	,479
p33	,542
p34	,243
p35	,507
p36	,490
p37	,586
p38	,461
p39	,509

## 2. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel X1

### Case Processing Summary

	N	%
Valid	20	100,0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,893	,910	40

### Hasil Analisis Validitas butir Pernyataan Variabel Kepemimpinan Transformatif

Pernyataan Variabel X1	Corrected Item-Total Correlation
p1	,572
p2	,446
p3	,626
p4	,453
p5	,453
p6	,503
p7	,670
p8	,670
p9	,274
p10	,604
p11	,267
p12	,626
p13	,710
p14	,601
p15	,400

p16	,502
p17	,341
p18	,496
p19	,491
p20	,453
p21	,510
p22	,370
p23	,428
p24	,575
p25	,705
p26	,255
p27	,614
p28	,395
P29	,493
p30	,447
p31	,606
p32	,264
p33	,584
p34	,537
p35	,479
p36	,457
p37	,537
p38	,506
P39	,670

### 3. Uji Validitas Instrumen Variabel X2

#### Case Processing Summary

	N	%
Valid	20	100,0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,852	,872	40

Hasil Analisis Validitas butir Pernyataan  
Variabel Motivasi berprestasi

Pernyataan Variabel X2	Corrected Item-Total Correlation
P1	,440
P2	,276
P3	,722
P4	,385
P5	,340
P6	,745
P7	,292
P8	,524
P9	,294
p10	,623
p11	,643
p12	,626
p13	,260
p14	,512
p15	,396
p16	,414
P17	,275
p18	,291
P19	,351
p20	,574
p21	,425
p22	,400
p23	,662
p24	,233
p25	,532
p26	,379
P27	,407
P28	,468
p29	,581
p30	,282
p31	,549
p32	,542
p33	,355
p34	,447
p35	,427
p36	,388
P37	,643



## Lampiran 4: Instrumen Hasil Validitas dan Reliabilitas Variabel Y, X1 dan X2

## KUESIONER PRODUKTIVITAS KERJA

Nama : .....

NIP : .....

Jenis Kelamin : .....

Nama Sekolah : .....

**PETUNJUK PENGISIAN:**

Berdasarkan atas pengalaman Ibu/Bapa, berilah tanda (√) pada bobot nilai alternative jawaban yang paling merefleksi persepsi Ibu/Bapa pada setiap pernyataan.

**Pernyataan positif:**

Untuk jawaban Sangat Sering (SS) diberi nilai 5, Sering (S) diberi nilai 4, Kadang-kadang (K) diberi nilai 3, Pernah (P) diberi nilai 2, Tidak Pernah (TP) diberi nilai 1.

**Pernyataan negatif:**

Untuk jawaban Sangat Sering (SS) diberi nilai 1, Sering (S) diberi nilai 2, Kadang-kadang (K) diberi nilai 3, Pernah (P) diberi nilai 4, Tidak Pernah (TP) diberi nilai 5.

No	Pernyataan	Pilihan jawaban				
		SS	S	KDG	P	TP
1	Saya hadir/datang di sekolah setiap hari kerja.					
2	Saya hadir dalam acara rapat dewan guru setiap sebulan sekali.					
3	Saya hadir dalam kegiatan MGMP.					
4	Saya menengok teman atau rekan kerja yang sakit.					
5	Saya melayat teman atau rekan kerja yang meninggal dunia.					
6*	Kehadiran kerja setiap hari bukan hal yang sulit bagi saya.					
7*	Kehadiran kerja dalam acara dadakanlah hal yang saya takuti.					
8*	Keunjungan Pengawas pembina ke sekolah bukanlah hal yang harus saya takuti.					

9	Hasil kerja saya sesuai dengan sasaran yang diharapkan pimpinan.					
10	Saya mengawali pembelajaran dengan menggunakan berbagai cara untuk menarik perhatian siswa.					
11	Pekerjaan yang saya kerjakan sesuai dengan kemampuan diri sendiri.					
12	Saya selalu menyelesaikan tugas dengan baik, sesuai keinginan pimpinan.					
13	Saya akan pulang kerja setelah pekerjaan selesai dengan tepat dan rapi.					
14*	Dalam bekerja saya berusaha untuk tidak pernah melakukan kesalahan.					
15	Saya menggunakan berbagai media pembelajaran yang sesuai dengan materi pelajaran yang diajarkan.					
16	Dalam melakukan pekerjaan, saya senantiasa mencari dan melakukan penyempurnaan kearah yang lebih baik.					
17	Jika terdapat kesalahan prosedur dalam pekerjaan, saya selalu membicarakan kepada pimpinan.					
18	Jika ada pekerjaan yang belum saya pahami, saya meminta penjelasan kepada pimpinan.					
19	Di sekolah tempat saya bertugas diadakan kegiatan outdoor setahun sekali, untuk menghilangkan kejenuhan dalam bekerja.					
20	Perlunya diadakan mutasi pegawai, untuk menghindari kejenuhan kerja.					
21*	Pekerjaan yang saya kerjakan tidak pernah diulang/diperbaiki karena sudah benar.					
22*	Sebaik apapun hasil pekerjaan yang saya selesaikan, tidak pernah dihargai oleh pimpinan.					
23	Saya menyusun dan mengembangkan sendiri silabus berdasarkan prinsip-prinsip penyusunan silabus yang telah ditetapkan.					
24	Saya harus dapat memanfaatkan sarana kerja yang ada untuk kelancaran pekerjaan.					
25	Saya berharap Ide /pendapat yang saya kemukakan menjadi pertunbangan untuk diterapkan dalam menyelesaikan tugas.					
26	Saya menyusun dan mengembangkan sendiri rpp untuk persiapan mengajar.					
27	Dalam melakukan pekerjaan saya selalu menyimpannya dalam computer.					

28*	Ide/pendapat yang dikemukakan dalam forum tidak pernah dipertimbangkan apalagi di terima oleh pimpinan.					
29*	Dalam mengerjakan tugas dan pekerjaan, saya tidak pernah mengarsifkannya.					
30	Dalam menyelesaikan tugas , saya berusaha lebih cepat dari waktu yang ditetapkan.					
31	Saya menentukan metode pembelajaran dalam RPP disesuaikan dengan materi yang akan diajarkan.					
32	Bila ada perubahan jadwal /waktu pekerjaan, saya dapat menyesuaikan diri.					
33*	Pekerjaan yang saya kerjakan kadang tidak selesai tepat waktu.					
34	Saya menggunakan berbagai macam metode pembelajaran yang sesuai dengan materi yang diajarkan.					
35	Apabila ada pekerjaan yang menumpuk, saya akan mendahulukan pekerjaan sesuai dengan kepentingan sekolah.					
36	Saya memperhatikan penampilan, karena pekerjaan saya bertemu dengan siswa dan orangtua siswa.					
37	Selain dikomputer, saya menyimpan arsip pekerjaan di dalam map dengan diberi judul dan tanggal pengarsipan.					
38	saya selalu menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan dengan baik.					
39	Saya selalu mencatat pekerjaan yang akan saya kerjakan untuk menghindari kesalahan dalam bekerja.					





## KUESIONER KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH

Nama : .....

NIP : .....

Jenis Kelamin : .....

Nama Sekolah : .....

### PETUNJUK PENGISIAN:

Berdasarkan atas pengalaman Ibu/Bapa, berilah tanda (√) pada bobot nilai alternative jawaban yang paling merefleksi persepsi Ibu/Bapa pada setiap pernyataan.

#### Pernyataan positif:

Untuk jawaban Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5, Setuju (S) diberi nilai 4, Ragu Ragu (R) diberi nilai 3, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2, Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1.

#### Pernyataan negatif:

Untuk jawaban Sangat Setuju (SS) diberi nilai 1, Setuju (S) diberi nilai 2, Ragu Ragu (R) diberi nilai 3, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 4, Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 5.

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	RG	TS	STS
1	Kepala sekolah memiliki ide ide yang telah menantang saya untuk menguji kembali beberapa asumsi mendasar tentang pekerjaan.					
2	Kepala sekolah memberikan rasa aman dalam melaksanakan tugas.					
3	Kepala sekolah memiliki kepribadian yang mencerminkan seorang pemimpin.					
4	Memberikan tugas pada bawahan paling menjadi tantangan bagi seorang pemimpin.					
5	Kepala sekolah memimpin dengan memahami nilai-nilai bawahan.					
6	Kepala sekolah memimpin dan mencocokkan tujuannya dengan nilai-nilai bawahan.					
7	Kepala sekolah menyampaikan misi organisasi dengan antusias.					
8	Kepala sekolah sangat disiplin dalam bekerja dan selalu mengerjakan pekerjaan dengan					

	teliti.					
9	Kepala sekolah memimpin dengan menunjukkan keyakinan pada diri sendiri.					
10*	Kepala sekolah sering mengartikulasikan visi organisasi secara tidak langsung.					
11	Kepala sekolah memimpin dengan menunjukkan kepastian.					
12	Kepala sekolah memimpin dengan menunjukkan cara-cara kemampuannya.					
13	Kepala sekolah memimpin dengan cara-cara yang di rancang untuk menarik perhatian bawahan.					
14	Kepala sekolah memberikan contoh yang baik untuk kesuksesan kelompok.					
15	Kepala sekolah mengharapkan saya untuk memeberikan waktu penuh dalam pekerjaan.					
16	Kepala sekolah menuntut saya untuk memberikan kinerja yang terbaik.					
17	Kepala sekolah menjelaskan tujuan yang ingin di capai organisasi dengan jelas.					
18	Kepala sekolah membuat suatu rencana kerja sesuai dengan tufoksi guru.					
19	Kepala sekolah mendelegasikan suatu tanggung jawab dengan bekerja sepenuh hati.					
20*	Kepala sekolah tidak pernah membantu bawahan untuk menetapkan tujuan yang di capai.					
21	Kepala sekolah menciptakan peluang untuk bawahan agar mempunyai pengalaman sukses.					
22	Kepala sekolah bertindak dengan mempertimbangkan perasaan saya.					
23	Kepala sekolah selalu berpikir untuk menghadapi masalah masalah yang lama dengan cara yang baru.					
24	Kepala sekolah mendorong saya untuk memikirkan kembali cara saya untuk melakukan beberapa hal.					
25	Kepala sekolah mengajukan pertanyaan pertanyaan yang meminta saya untuk berpikir tentang cara saya melakukan sesuatu hal.					
26	Kepala sekolah bekerja diatas segalanya hanya untuk menyenangkan bawahan.					
27	Kepala sekolah memberikan teguran atau mendisiplinkan bawahan dengan bertutur kata yang sopan dan bijaksana.					
28	Kepala sekolah mengakui bawahan bekerja					

	dengan baik.					
29	Kepala sekolah menghargai bawahan yang kinerjanya baik.					
30	Kepala sekolah memberikan kesempatan pada bawahan untuk mencapai sesuatu dengan caranya sendiri.					
31*	Kepala sekolah selalu menanggapi permasalahan bawahan dengan tindakan yang tidak mencerminkan seorang pimpinan.					
32	Kepala sekolah memfasilitasi bawahan dalam bekerja.					
33	Kepala sekolah selalu memberi kesempatan melanjutkan sekolah pada bawahannya.					
34	Kepala sekolah selalu memberikan supot untuk memotivasi bawahannya.					
35	Kepala sekolah membuat suatu kebijakan, berdasarkan hasil musyawarah dengan bawahan.					
36	Kepala sekolah membuat suatu kebijakan, berdasarkan hasil musyawarah dengan bawahan.					
37	Kepala sekolah selalu menanggapi permasalahan bawahan yang melanggar aturan dengan hati hati dan bijaksana.					
38	Kepala sekolah mempertimbangkan perasaan pribadi bawahan sebelum bertindak.					
39	Kepala sekolah menunjukkan bahwa dia mengormati perasaan pribadi bawahan.					



### KUESIONER MOTIVASI BERPRESTASI

Nama : .....

NIP : .....

Jenis Kelamin : .....

Nama Sekolah : .....

#### **PETUNJUK PENGISIAN:**

Berdasarkan atas pengalaman Ibu/Bapa, berilah tanda (√) pada bobot nilai alternative jawaban yang paling merefeksi persepsi Ibu/Bapa pada setiap pernyataan.

#### **Pernyataan positif:**

Untuk jawaban Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5, Setuju (S) diberi nilai 4, Ragu Ragu (R) diberi nilai 3, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2, Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1.

#### **Pernyataan negatif:**

Untuk jawaban Sangat Setuju (SS) diberi nilai 1, Setuju (S) diberi nilai 2, Ragu Ragu (R) diberi nilai 3, Tidak Setuju (TS) diberi nilai 4, Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 5.

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	RG	TS	ST S
1	Guru melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan.					
2	Guru melakukan tugas dan kewajibannya tanpa di perintah oleh kepala sekolah.					
3	Tugas utama guru mendidik, mengajar membimbing dan melatih yang dilaksanakan dengan penuh kesadaran.					
4	Guru harus berani melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan.					
5	Guru harus selalu berani mengambil keputusan untuk melaksanakan tugas dengan senang hati.					
6	Guru harus siap melaksanakan tugas dengan disiplin tinggi untuk mencapai hasil yang lebih baik.					
7	Guru dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan pimpinan, secara					

	maksial.					
8	Guru dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan baik, sesuai target.					
9	Guru hendaknya menyelaikan tugas dan pekerjaan dengan tepat waktu.					
10*	Guru melakukan tugas dan pekerjaannya selalu tepat waktu tetapi hasilnya tidak maksimal.					
11	Guru berusaha untuk mencapai hasil yang terbaik dalam melaksanakan tugas sehari-hari secara mandiri.					
12	Perlu dikembangkan sikap positif untuk bersaing dengan teman, agar dalam pekerjaan mencapai hasil yang lebih baik.					
13	Guru melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan penuh ketekunan.					
14	Dalam melaksanakan pekerjaannya, guru selalu punya keyakinan penuh.					
15	Kunci keberhasilan guru dalam setiap pekerjaannya adalah Ketekunan hati dan keyakinan diri terhadap Allah SWT.					
16	Guru memiliki keinginan menjadi yang terbaik dalam setiap melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan pimpinan.					
17*	Guru merasa bangga bila mampu melaksanakan tugas dengan hasil yang dinilai pimpinan menjadi yang terbaik meskipun harus bekerja dengan lembur.					
18	Guru memiliki keinginan bahwa setiap tugas dan pekerjaannya harus selalu menjadi yang terbaik diantara yang baik.					
19	Guru merasa penting jika tugas dan pekerjaannya harus selalu yang terbaik.					
20	Guru memiliki keinginan untuk mendidik dan membimbing peserta didik dengan hasil yang terbaik.					
21	Guru merasa senang bila ia dapat mengikuti setiap perlombaan pendidikan.					
22	Guru mengikuti perlombaan pendidikan yang diselenggarakan di tingkat kecamatan maupun kabupaten.					
23	Guru merasa senang mengikut sertakan peserta didiknya dalam setiap perlombaan.					
24*	Guru selalu mengikuti setiap perlombaan yang diselenggarakan pemerintah baik tingkat kabupaten maupun propinsi					

	meskipun belum pernah mendapatkan penghargaan.					
25	Guru menyukai tugas yang jelas dan menantang.					
26	Guru selalu memberikan soal yang menantang pada peserta didiknya.					
27	Guru menganggap bahwa setiap tugas yang diberikan pimpinan kepadanya selalu menantang.					
28	Guru bekerja dengan penuh tanggung jawab.					
29	Guru selalu bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab.					
30	Tanggung jawab guru adalah mendidik dan membimbing peserta didik dengan baik.					
31	Guru berkewajiban melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab.					
32	Membimbing peserta didik dengan penuh tanggung jawab maka akan berhasil dengan baik.					
33	Guru mengharapkan setiap tugas yang dikerjakan akan mendapatkan umpan balik dari pimpinan.					
34	Guru yang berprestasi selalu diberikan penghargaan oleh pimpinan.					
35	Guru harus mampu berkompetisi yang lebih baik dengan rekan guru lainnya dalam melaksanakan tugas.					
36*	Guru selalu menyukai tugas dan pekerjaan yang diberikan pimpinan walaupun kurang sesuai dengan keahliannya.					
37*	Melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan tepat waktu dan mendapat hasil yang terbaik, tanpa mengharapkan penghargaan dari pimpinan.					

## Lampiran 5: Uji Normalitas, Deskriptif Variabel X1, X2, dan Y

## 1. Uji Normalitas Variabel X1, X2, dan Y

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
X1	83	100,0%	0	0,0%	83	100,0%
X2	83	100,0%	0	0,0%	83	100,0%
Y	83	100,0%	0	0,0%	83	100,0%

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X1	,218	83	,220	,886	83	,124
X2	,195	83	,057	,858	83	,065
Y	,136	83	,202	,866	83	,140

a. Lilliefors Significance Correction

## 2. Deskripsi Data Variabel X1, X2 Dan Y

Statistics

		Kepemimpinan_ Transf.	Motivasi Guru	Produktivitas_Kerja
N	Valid	83	83	83
	Missing	0	0	0
Mean		170,54	176,12	158,93
Median		178,00	181,00	157,00
Mode		180	183	150
Std. Deviation		15,228	14,183	11,532
Variance		231,837	201,156	132,995
Skewness		,080	,994	1,566
Std. Error of Skewness		,264	,264	,264
Range		77	84	59
Minimum		144	151	143
Maximum		221	235	202
Sum		14155	14618	13191
Percentiles	25	157,00	165,00	150,00
	50	178,00	181,00	157,00
	75	181,00	184,00	164,00

## Kepemimpinan Transf.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
144	1	1,2	1,2	1,2
145	1	1,2	1,2	2,4
146	3	3,6	3,6	6,0
147	3	3,6	3,6	9,6
148	1	1,2	1,2	10,8
149	1	1,2	1,2	12,0
150	2	2,4	2,4	14,5
151	1	1,2	1,2	15,7
152	2	2,4	2,4	18,1
154	2	2,4	2,4	20,5
155	2	2,4	2,4	22,9
156	1	1,2	1,2	24,1
157	3	3,6	3,6	27,7
158	2	2,4	2,4	30,1
162	1	1,2	1,2	31,3
163	4	4,8	4,8	36,1
164	2	2,4	2,4	38,6
Valid 165	1	1,2	1,2	39,8
169	1	1,2	1,2	41,0
170	1	1,2	1,2	42,2
171	1	1,2	1,2	43,4
175	1	1,2	1,2	44,6
176	2	2,4	2,4	47,0
178	5	6,0	6,0	53,0
179	3	3,6	3,6	56,6
180	13	15,7	15,7	72,3
181	7	8,4	8,4	80,7
182	5	6,0	6,0	86,7
183	3	3,6	3,6	90,4
184	3	3,6	3,6	94,0
185	2	2,4	2,4	96,4
186	1	1,2	1,2	97,6
208	1	1,2	1,2	98,8
221	1	1,2	1,2	100,0
Total	83	100,0	100,0	

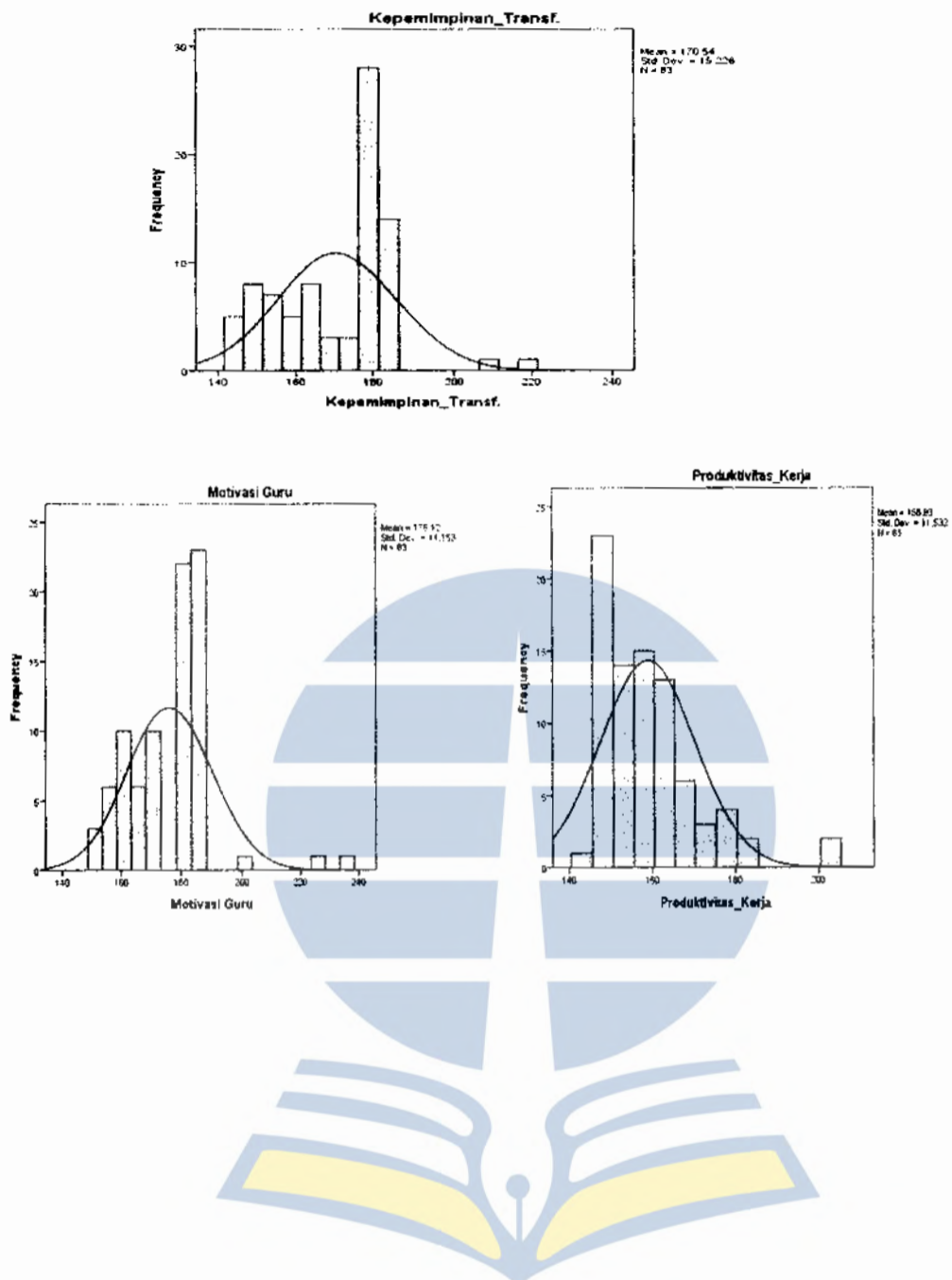


## Motivasi Berprestasi Guru

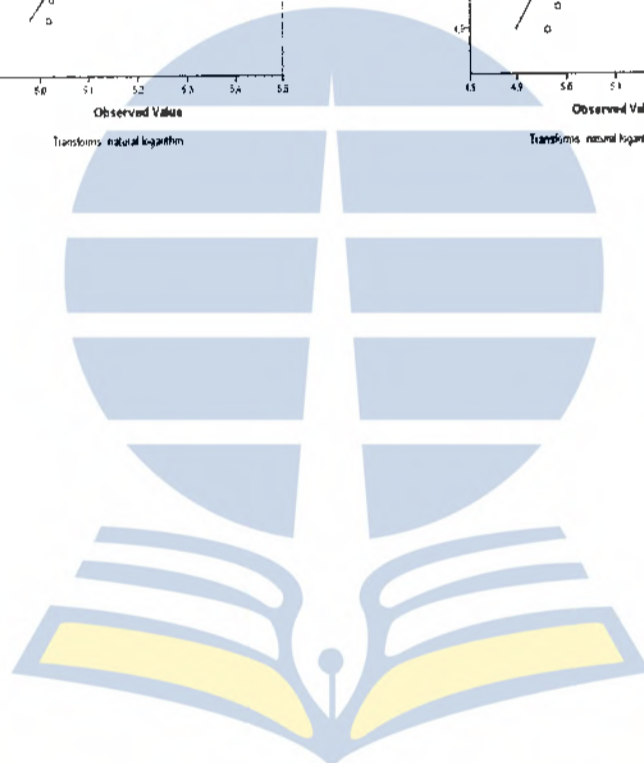
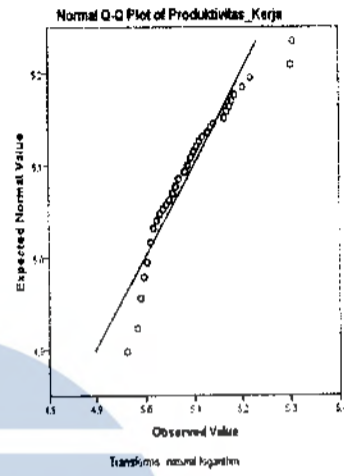
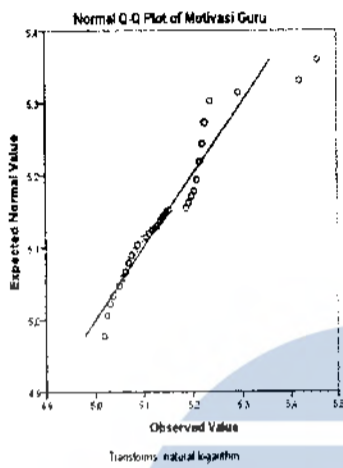
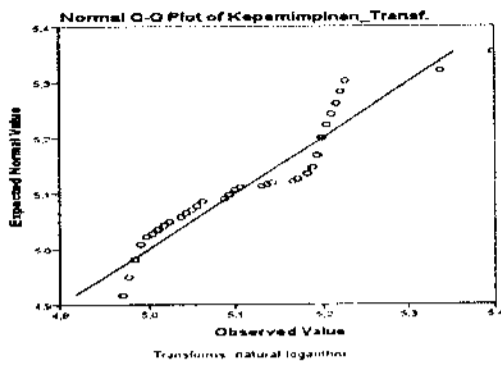
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
151	1	1,2	1,2	1,2
152	1	1,2	1,2	2,4
153	1	1,2	1,2	3,6
154	1	1,2	1,2	4,8
156	2	2,4	2,4	7,2
157	1	1,2	1,2	8,4
158	2	2,4	2,4	10,8
159	3	3,6	3,6	14,5
160	2	2,4	2,4	16,9
161	1	1,2	1,2	18,1
162	4	4,8	4,8	22,9
164	1	1,2	1,2	24,1
165	1	1,2	1,2	25,3
166	2	2,4	2,4	27,7
167	1	1,2	1,2	28,9
168	1	1,2	1,2	30,1
Valid 169	2	2,4	2,4	32,5
170	3	3,6	3,6	36,1
171	2	2,4	2,4	38,6
172	2	2,4	2,4	41,0
173	1	1,2	1,2	42,2
179	1	1,2	1,2	43,4
180	5	6,0	6,0	49,4
181	3	3,6	3,6	53,0
182	3	3,6	3,6	56,6
183	10	12,0	12,0	68,7
184	9	10,8	10,8	79,5
185	6	7,2	7,2	86,7
186	7	8,4	8,4	95,2
188	1	1,2	1,2	96,4
199	1	1,2	1,2	97,6
226	1	1,2	1,2	98,8
235	1	1,2	1,2	100,0
Total	83	100,0	100,0	

## Lampiran 6: Histogram, Q-Q Plot Variabel X1, X2, Y

## 1. Histogram Variabel X1, X2 dan Y



### 2.Q-Q Plot Variabel X1, X2 dan Y



## Lampiran 7: Hasil Regresi tiap Variabel (X1,X2) dengan Variabel Y

## 1. Regresi Variabel X1 dengan Variabel Y

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Produktivitas_Kerja	158,93	11,532	83
Kepemimpinan_Transf.	170,54	15,226	83

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan_Transf. <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Produktivitas\_Kerja

b. All requested variables entered.

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,078	1	2,078	4,015	,001 <sup>b</sup>
	Residual	10903,488	81	134,611		
	Total	10905,566	82			

a. Dependent Variable: Produktivitas\_Kerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan\_Transf.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,689	,475	,514	11,602

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan\_Transf.

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error				Beta	Lower Bound
(Constant)	163,352	16,655		9,808	,000	130,209	196,496
1 Kepemimp. Transf.	1,170	2,119	,022	3,139	,001	,221	,001

a. Dependent Variable: Produktivitas\_Kerja

Correlations

		Produktivitas_K erja	Kepemimpinan_ Transf.
Pearson Correlation	Produktivitas_Kerja	1,000	,514
	Kepemimpinan_Transf.	,514	1,000
Sig. (1-tailed)	Produktivitas_Kerja	.	,015
	Kepemimpinan_Transf.	,015	.
N	Produktivitas_Kerja	83	83
	Kepemimpinan_Transf.	83	83

2. Regresi Variabel X2 dengan Variabel Y

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Produktivitas_Kerja	158,93	11,532	83
Motivasi Guru	176,12	14,183	83

Correlations

		Produktivitas_Ke rja	Motivasi Guru
Pearson Correlation	Produktivitas_Kerja	1,000	,735
	Motivasi Guru	,735	1,000
Sig. (1-tailed)	Produktivitas_Kerja	.	,176
	Motivasi Guru	,176	.
N	Produktivitas_Kerja	83	83
	Motivasi Guru	83	83

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	Motivasi Guru <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Produktivitas\_Kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,879 <sup>a</sup>	,773	,689	11,596

a. Predictors: (Constant), Motivasi Guru

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,522	1	13,522	5,101	,002 <sup>b</sup>
	Residual	10892,044	81	134,470		
	Total	10905,566	82			

a. Dependent Variable: Produktivitas\_Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi Guru

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	163,970	15,953		10,279	,000
	Motivasi Guru	2,921	,090	,035	5,317	,032

a. Dependent Variable: Produktivitas\_Kerja

### 3. Regresi Variabel X1, X2 dengan Variabel Y

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan_ Transf., Motivasi Guru <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Produktivitas\_Kerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,897 <sup>a</sup>	,805	,798	11,667

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan\_Transf., Motivasi Guru

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	16,153	2	8,076	10,059	,042 <sup>b</sup>
Residual	10889,414	80	136,118		
Total	10905,566	82			

a. Dependent Variable: Produktivitas\_Kerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan\_Transf., Motivasi Guru

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	163,352	16,655		9,808	,000
Motivasi Guru	1,170	2,119	,022	3,139	,001
Kepemimpinan Transf.	2,921	,090	1,035	5,317	,032

a. Dependent Variable: Produktivitas\_Kerja

