

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Sekolah, Kinerja Mengajar Guru terhadap Produktivitas Sekolah

AAN KOMARIAH

Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan UPI, Jl Dr Setia Budhi No.229 Bandung 40154
email: aan_komariah@yahoo.com

Abstract. The purpose of this study is to empirically examine the direct and indirect relationship among transformational leadership, school climate, teacher performance, and school productivity in vocational school in Bandung District. Correlational research method with Structural Equation Modeling (SEM). The population includes all vocational teachers in Bandung District 1843 as of 31 vocational schools with a sample of 286 people. The results showed that transformational leadership, school climate, teacher performance and productivity of schools have relationships that are positive and significant direct and indirect.

Key words: transformational leadership, school climate, teacher performance, school productivity

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan transformasional, iklim sekolah, kinerja mengajar terhadap produktivitas SMK. Penelitian ini menggunakan metode penelitian korelasional. Untuk menganalisis pola hubungan kausalitas antarvariabel digunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Populasi meliputi seluruh guru SMK di Kabupaten Bandung sebanyak 1843 dari 31 SMK. Data diperoleh dari kuesioner yang telah dikalibrasi yang diperoleh dari 286 sampel guru SMK di Kab. Bandung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah terhadap kinerja mengajar guru, pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari kinerja mengajar guru terhadap produktivitas sekolah, dan pengaruh tidak langsung positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah terhadap produktivitas sekolah melalui kinerja mengajar guru.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, iklim sekolah, kinerja guru, produktivitas sekolah

Pendahuluan

Rendahnya produktivitas sekolah disebabkan oleh banyak faktor. Salah satu faktor utama yang diidentifikasi Depdiknas bersama dengan UNESCO dan Bank Dunia yaitu kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education production function* atau *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Penyelenggaraan pendidikan selama ini terlalu menekankan pada *input*, dan kurang serius memperhatikan proses. Ketersediaan *input* tentu saja tidak secara otomatis menghasilkan output sebagaimana yang dikehendaki, apabila prosesnya berlangsung tanpa kontrol yang serius. Depdiknas, 2001:1-3). Memperhatikan produktivitas pendidikan berarti memperhatikan kaitan *input-output* sebagaimana diungkapkan Tangen (2002:324), bahwa produktivitas adalah

the relation between output and input. Input-output yang tidak diperhatikan dan dilaksanakan secara konsekuen inilah yang menyebabkan produktivitas pendidikan menjadi terganggu.

Produktivitas sangat terkait dengan *creation of value* artinya saat organisasi dikatakan memiliki produktivitas yang tinggi berarti organisasi telah menambah nilai lebih kepada produk yang dihasilkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Jayasekera (2008:12) yang menyamakan produktivitas dengan beberapa statement berikut: "Productivity is an attitude of mind", "Productivity means doing something better today than yesterday", "Productivity means continuous improvement". Sedangkan Husain (2010:3) menyatakan bahwa sekolah dinyatakan produktif jika memenuhi tiga syarat, yaitu: (1) pelayanan administrasi memuaskan; (2) pelayanan edukatif yang mampu mengubah sikap, pengetahuan

dan keterampilan secara bermakna dan berarti bagi peserta didik; dan (3) biaya sekolah yang relatif memadai dengan mutu pelayanan.

Persoalan rendahnya produktivitas tidak bisa dibiarkan berlarut-larut karena ini menyangkut keseluruhan tujuan pendidikan yang tercermin dari *output* pendidikan sebagaimana dinyatakan Mulyasa, (2011:92) bahwa produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan menjadi salah satu dimensi penting produktivitas sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memegang peranan penting dan ketiadaan kepemimpinan dapat berdampak buruk terhadap organisasi, Frost (Handoyo, 2010:13) menekankan bahwa akibat krisis kepemimpinan, banyak orang yang menderita, yang mengalami *burn-out*, yang tidak dapat menikmati hidup dalam pekerjaannya, serta banyak biaya yang dikeluarkan untuk mengobati sakit emosional di tempat kerja. Ada kebutuhan yang mendesak pada sekolah untuk memiliki pemimpin yang dapat mewujudkan sekolah lebih produktif.

Pandangan yang mendorong semakin perlunya sekolah memiliki pemimpin yang berorientasi pada produktivitas diberikan oleh Tracy and Hinkin (Gill dkk, 2010). Mereka menyatakan bahwa fokus kepemimpinan untuk produktivitas adalah kepemimpinan yang memengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi tujuan organisasi.

Hasil penelitian Gentilucci & Muto (2007:232) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin instruksional memiliki dampak signifikan pada penciptaan sekolah efektif dan prestasi siswa. Beberapa penelitian lainnya tentang hal serupa telah dilakukan untuk membuktikan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan terhadap prestasi belajar siswa (Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006; Leithwood, Seashore Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004).

Kinerja mengajar guru menjadi variabel *intervening* yang menentukan produktivitas sekolah. Sehingga untuk menghasilkan produktivitas sekolah harus dimiliki kinerja guru yang profesional. Hal ini sejalan dengan pendapat Grambs dan Clarealam (Uno, 2006: 15) bahwa guru adalah ujung tombak keberhasilan sekolah, terutama melalui pembelajaran yang berkualitas. Dicatat dalam survei yang dilakukan Mardapi dan Kuwato (1998:89) bahwa kinerja guru masih kurang efektif, dan hasil survei Owen, (1991:45) bahwa masih ada keterlambatan guru di sekolah dan pulang sebelum waktunya, sering tidak masuk, acuh tak acuh terhadap lingkungan kerja, suka mengucilkan diri dari pergaulan, bermasalah dengan guru lainnya, agresif dan pemogokan.

Sedangkan tuntutan terhadap guru saat ini dari sisi kebijakan maupun profesi adalah menjadi guru profesional yang memiliki kinerja mengajar baik dan senantiasa mengikuti pengembangan keprofesian berkelanjutan.

Aspek lain yang memengaruhi produktivitas adalah iklim sekolah, Rahmat (2012: 134) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa ketiadaan iklim sekolah yang kondusif dapat menurunkan mutu pendidikan. Sekolah yang sedang membangun visi tetapi membiarkan iklim sekolah dalam suhu yang tidak sehat, seperti konflik berkepanjangan antaranggota, tidak disiplin, dan lemahnya etos kerja menjadi *counter productive* terhadap upaya kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas sekolah. Mewujudkan iklim sekolah untuk menciptakan sekolah sehat sebagai organisasi pembelajar sejati menjadi nilai inti manajemen sekolah bermutu. Dampak dari iklim sekolah yang sehat adalah semangat dan etos kerja guru untuk menciptakan pembelajaran yang bermutu yang pembelajarannya berorientasi pada penguasaan atau pengembangan *academic excellence* dan *cultivation of intellect* (Supriatna, 2011: 22).

Berkenaan dengan hal tersebut di atas maka penelitian ini mempertanyakan pengaruh kepemimpinan transformasional, iklim sekolah, dan kinerja mengajar guru terhadap produktivitas SMK di Kabupaten Bandung. Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan pengaruh kepemimpinan transformasional dan kinerja mengajar guru terhadap produktivitas SMK di Kabupaten Bandung secara langsung maupun tidak langsung.

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada hubungan kausalitas 4 (empat) variabel laten, yaitu produktivitas sekolah (Y2) dan kinerja mengajar guru (Y1) serta kultur akademik (X2) dan kepemimpinan transformasional (X1). Variabel kinerja mengajar guru (Y1) berfungsi sebagai variabel laten *intervening* yang dalam prosesnya dapat berfungsi sebagai variabel eksogen untuk variabel produktivitas sekolah (Y2), sekaligus sebagai variabel endogen untuk variabel kultur akademik (X2) dan kepemimpinan transformasional (X1). Berdasarkan landasan teoretis, variabel faktor pembentuk masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut: 1) Variabel Laten Eksogen Kepemimpinan Transformasional (X1), dibentuk melalui 4 variabel faktor: a) *idealized influence* (X1.1), b) *inspirational motivation* (X1.2), c) *intellectual stimulation* (X1.3), dan d) *individualized consideration* (X1.4). 2) Variabel Laten Eksogen kultur akademik (X2), dibentuk melalui 5 variabel faktor: bekerjasama (X2.1), b) keterbukaan (X2.2), c) toleransi (X2.3), dan d) keakraban (X2.4). 3) Variabel Laten Endogen Kinerja Mengajar Guru (Y1), dibentuk melalui 5 variabel faktor: a) perencanaan pembelajaran (Y1.1), b) manajemen kelas (Y1.2),

c) penguasaan materi (Y1.3), d) metode dan media PBM (Y1.4), e) interaksi PBM (Y1.5), dan f) evaluasi (Y1.6). 4) Variabel Laten Endogen produktivitas sekolah (Y2), dibentuk melalui 3 variabel faktor: a) administratif (Y2.1), b) ekonomis (Y2.2), dan c) psikologis (Y2.3).

Artikel ini menggunakan metode penelitian korelasional. Pola hubungan kausalitas antar variabel dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang telah dikalibrasi, bersumber dari 286 responden yang dipilih dari guru produktif SMK. Pada tahap pertama dilakukan analisis faktor dengan teknik konfirmatori dan ditemukan bahwa seluruh faktor pembentuk masing-masing variabel penelitian adalah valid dalam membentuk variabel laten, kecuali faktor (1) toleransi (X2.3) dinyatakan tidak valid dalam membentuk variabel iklim sekolah (X2), (2) manajemen kelas (Y1.2) tidak valid dalam membentuk variabel kinerja mengajar guru (Y1). Maka dilakukan *triming* (reformulasi model) dengan menghapus faktor toleransi (X2.3) dan manajemen kelas (Y1.2) dari model.

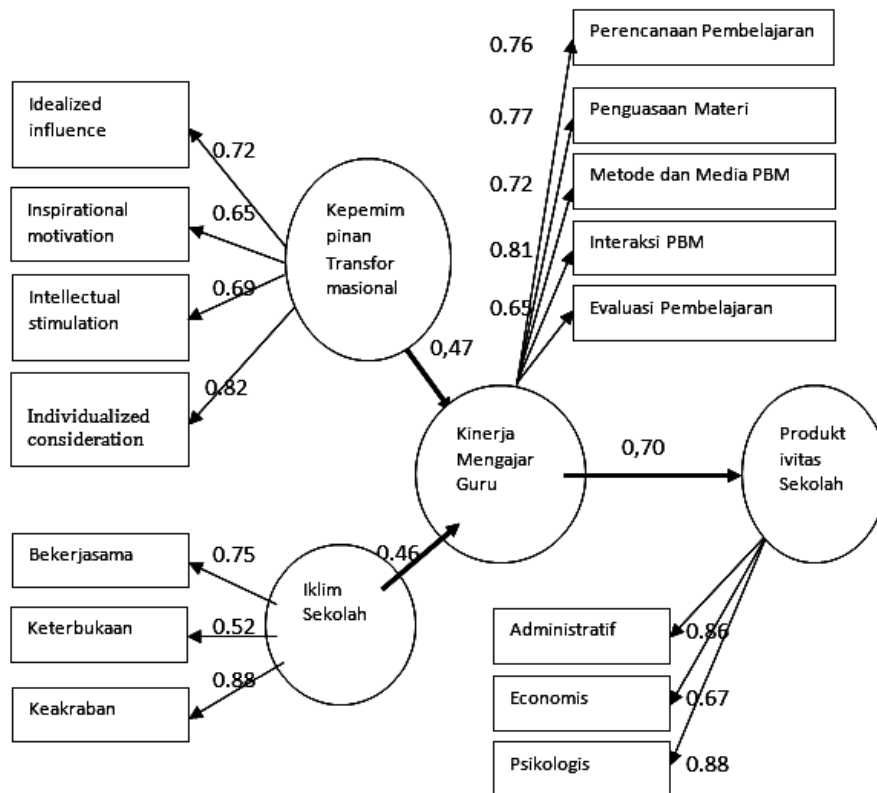
Reformulasi Model Struktural Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung terhadap Produktivitas

Berdasarkan hasil analisis kedua setelah dilakukan reformulasi model, diperoleh hasil berupa model struktural (*standardized solution*) yang disajikan pada Gambar 1.

Gambar 1 menunjukkan terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja mengajar guru, terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari iklim sekolah terhadap kinerja mengajar guru, terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari kinerja mengajar guru terhadap produktivitas, dan pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional, dan iklim sekolah terhadap produktivitas sekolah.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Mengajar Guru

Dari model struktural (*standardized solution*) dapat disimpulkan beberapa hal. Diantaranya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru. Temuan ini sejalan dengan teori



Gambar 1 Jalur Pengaruh Antarvariabel

Transformational Leadership with Factors.

The 4 "I's dari Bass, dkk. yang menjelaskan bahwa *The 4 "I's* ini dapat menstimulasi bawahan/pengikut untuk bergerak menjalankan misinya masing-masing secara produktif dengan cara pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Keempat faktornya sangat menarik dan penting diterapkan pada kepemimpinan kepala sekolah yang bergerak dalam misi mewujudkan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang di dalamnya sangat kental dengan upaya-upaya transformasi perilaku.

"I" pertama adalah *idealized influence charisma* (kharisma pengaruh ideal), yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinya (*idealized influence*) mengandung makna saling berbagi risiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis. Pada dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku kepala sekolah yang membuat para guru dan pengikutnya lainnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya. Dimensi ini disebut juga pengaruh kharisma (*charismatic influence*) memiliki makna bahwa seorang pemimpin transformasional adalah seseorang yang kharismatik yang mampu "menyihir" bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Seorang pemimpin kharismatik dapat dikenali dari perilakunya yang menunjukkan pemahaman dan memelihara visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan sehingga ia menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

"I" kedua adalah *inspirational motivation* (motivasi inspirasi), tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme staf. Pada dimensi yang kedua ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme. Pemimpin mampu menerapkan standar yang tinggi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan

antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

"I" ketiga adalah *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Sebagai intelektual, pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Pada dimensi yang ketiga ini, pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Pada tataran teknis *intellectual stimulation* tercermin dari perilaku pemimpin yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif dalam melaksanakan tugas-tugas profesinya.

"I" keempat adalah *individualized consideration* (konsiderasi individu), pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. Dimensi yang terakhir ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karier. *Individualized consideration* adalah seorang pemimpin yang tidak pernah lelah memberikan bimbingan kepada para pengikutnya. Ia mampu mendengar aspirasi, mendidik, melatih dan mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan serta kebutuhannya dalam pengembangan pribadi, prestasi, dan kinerja para pengikutnya.

Sangat jelas posisi pemimpin membawa peran strategik dalam memberdayakan para guru agar berkinerja secara profesional, ini sejalan dengan teori *Good Strategic Leader* dari Hill and Jones (2009: 56), yang menyatakan bahwa ada lima kunci utama yang menyebabkan pengikut benar-benar merasa dipimpin, yaitu (1) *Vision, eloquence and consistency*; (2) *Articulation of a*

business model; (3) Commitment; (4) Being well informed; (5) Willingness to delegate and empower; (6) Astute use of power; and Emotional intelligence. Untuk menjadi seorang *good leader*, kepala sekolah perlu memiliki dan menerapkannya seperangkat keterampilan memimpin dalam hal: (1) kuat dalam memotivasi guru (*motivating power*); (2) memiliki rasa empatik yang terlihat dan dapat dirasakan oleh hati para pengikut (*empathy*); (3) senantiasa menunjukkan pribadi yang utuh, satunya perkataan dengan perbuatan (*integrity*), dan (4) seorang pemimpin pendidikan yang mumpuni adalah yang dapat menjadi penemu solusi dalam kebuntuan pemecahan masalah (*intuitive ability*). (Lunenburg dan Ornstein (2004: 213).

Temuan penelitian tentang kepemimpinan dan kinerja ini pun menegaskan perlunya pemimpin menyadari kepemimpinannya secara otentik karena perannya sangat strategis untuk mengarahkan perilaku pengikut untuk dapat mencapai visi secara bersama-sama. Secara otentik, ini mengandung arti bahwa yang dipimpin merasakan betul kehadiran pemimpinnya. Hal ini sejalan dengan teori *authentic leadership* dari Bill George (2003:76) menjelaskan bahwa *authentic leadership* adalah tipe kepemimpinan yang mengedepankan kesadaran diri di atas dimensi lainnya, yang dalam prakteknya harus memperhatikan 5 dimensi *authentic leader*, yaitu *purpose, values, heart, relationships, dan self-discipline*. Avolio, Gardner & Walumbwa (2005: 243) menyebutkan 4 dimensinya, yaitu *self awareness, transparency, ethical/moral, dan balanced processing*.

Avolio *et al.* (2004:56) mendefinisikan pemimpin otentik sebagai pemimpin yang sangat menyadari bagaimana mereka berpikir dan berperilaku dan dianggap oleh orang lain sebagai sadar pada diri sendiri dan pada perspektif nilai-nilai orang lain, memiliki kekuatan moral, menyadari konteks dan percaya diri, penuh harapan, optimis, tangguh, dan memiliki karakter moral yang tinggi. Dengan sifat yang demikian, disebut Komariah (2006:29) sebagai pemimpin yang membangun 4 *cees* yang adiluhungnya ditunjukkan dengan menjadi suri tauladan. 4 *cees* ini adalah satu kesatuan jati diri seorang pemimpin yang dibangun atas empat C, yaitu *Casing, Communicating, Competencies, Contributing*, dan satu S yaitu *Sample* atau contoh atau suri tauladan.

Bernard Bass (Gill *et al*, 2010:65) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai "*Leadership and performance beyond expectations*", yang menempatkan mutu pada garda depan pelayanan termasuk pelayanan terhadap implementasi kinerja guru dalam upaya menciptakan iklim akademik yang menyuburkan nilai-nilai *learning organization* di sekolah. Kepala Sekolah yang transformatif adalah kepala sekolah yang memiliki sifat kepemimpinan bermutu yang senantiasa

berupaya mentransformasikan nilai-nilai dirinya dan nilai-nilai yang dianut oleh pengikut untuk disatukan bagi pencapaian visi dan tujuan organisasi melalui suatu relasi yang empati dan penciptaan iklim yang menyenangkan, sehingga tumbuh saling percaya satu sama lain. Hal ini sesuai dengan pendapat Komariah (2004:77) bahwa melalui kepemimpinan transformasional berbagai prakarsa diharapkan muncul di tataran para pengikut hasil dari pemberdayaan pemimpin yang senantiasa mentransformasi berbagai kebijakan, pengetahuan, dan bahkan *skills* yang sedang berkembang.

Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru

Temuan kedua menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari iklim sekolah terhadap kinerja mengajar guru. Dengan demikian, maka variasi tinggi rendahnya variabel kinerja guru dipengaruhi oleh variabel iklim sekolah. Temuan ini sejalan dengan hasil studi yang dilakukan Hoy dan Miskel (2008: 201) yang menyatakan: "*..... openness in climate is positively related to open and authentic teacher and principal behavior.*" Iklim sekolah yang terbuka memiliki hubungan positif dengan perilaku guru dan kepala sekolah yang terbuka dan otentik. Iklim sekolah yang tertutup dan tidak sehat diyakini menjadi penyebab terjadinya semangat kerja yang lemah yang mengakibatkan menurunnya kinerja guru. Temuan ini sejalan dengan Gorton, *et al.* (2007:165) bahwa, *the climate of school can similarly have a major influence on moral, learning, and productivity*. Iklim organisasi sekolah yang kondusif akan mendukung kinerja organisasi dan meningkatkan produktivitas.

Iklim sekolah yang kondusif menumbuhkan kinerja produktif guru, sebaliknya iklim sekolah yang tidak kondusif menjadikan beberapa perilaku *counter productive* muncul dengan sendirinya. Marshall (2002: 2) menyimpulkan bahwa iklim sekolah sangat penting keberadaannya yang menjamin pertumbuhan pribadi orang-orang yang ada di dalamnya, yaitu senang menjadi bagian dari personil sekolah, semangat untuk memberikan pelayanan pembelajaran terbaik, dan terbebas dari kecemasan kerja.

Iklim sekolah dibangun kepala sekolah dan guru-guru dengan semangat kebersamaan termasuk saling percaya, menghormati, saling mengerti kewajiban, saling mendukung dalam kemajuan, senang dengan prestasi orang, dan perhatian untuk pertumbuhan dan kesejahteraan orang-orang yang ada di dalamnya memiliki pengaruh yang kuat terhadap tumbuhnya motivasi pendidik dan peserta didik secara keseluruhan. Iklim sekolah yang positif merupakan lingkungan yang kaya akan kebaikan-kebaikan yang dapat mendorong tumbuhnya pribadi-pribadi yang *concern* terhadap kemajuan

pendidikan.

Iklim sekolah yang kondusif menjadikan kerjasama tim (*team work*) yang kuat dan solid. Pada dasarnya, sebuah komunitas sekolah merupakan sebuah tim/kumpulan individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan. Untuk itu, nilai kerjasama merupakan suatu keharusan dan kerjasama merupakan aktivitas yang bertujuan untuk membangun kekuatan-kekuatan atau sumberdaya yang dimiliki oleh personil sekolah.

Keterbukaan dalam *human relations*, dalam program, dan dalam *update* ilmu pengetahuan merupakan indikator iklim sekolah yang kondusif. Secara umum, iklim Sekolah yang sehat dalam keterbukaan tercermin pada hubungan baik antara para guru dengan kepala sekolah dan para guru dan antara guru dengan koleganya dengan mengedepankan dukungan: dalam hal mendengarkan dan terbuka terhadap saran guru, memberikan pujian, dan melakukan kritik konstruktif, interaksi terbuka dan profesional dalam hal rasa kebanggaan guru terhadap sekolahnya, rasa senang bekerja dengan teman sejawat, saling menerima dan menghargai kompetensi profesional masing-masing. Keterbukaan dalam iklim sekolah merujuk kepada keadaan di mana semangat kerja kebersamaan berada pada tingkatan yang paling tinggi. Mereka saling peduli dengan menerapkan *share, care, fair* dan *aware*, dalam membangun kapasitas masing-masing.

Keakraban di antara personil sekolah merupakan bentuk iklim sekolah yang kondusif. Keakraban merupakan bentuk hubungan interpersonal dan semangat kelompok (*warmth and support*) berupa derajat perasaan para anggota bahwa mereka saling dekat, peduli, saling menghargai, saling membantu, dan adanya hubungan yang baik antara para personil.

Pengaruh Kinerja Guru terhadap Produktivitas Sekolah

Temuan ketiga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari kinerja mengajar guru terhadap produktivitas. Dengan demikian, maka variasi tinggi rendahnya variabel produktivitas dipengaruhi oleh variabel kinerja guru. Temuan ini sejalan dengan hasil studi yang dilakukan Saparudin (2011: 23) yang menemukan adanya pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara kinerja dengan produktivitas. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Julaeha (2012: 202) yang menyimpulkan bahwa kinerja mengajar guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas sekolah. Dengan demikian, para manajer pendidikan perlu meningkatkan kinerja guru untuk mendapatkan produktivitas sekolah yang diinginkan. Sementara itu, Ranftl (2000: 106-122) menemukan beberapa

kunci untuk mencapai produktivitas yang tinggi: (1) keahlian dan manajemen yang bertanggung jawab; (2) kepemimpinan yang luar biasa; (3) kesederhanaan organisasi dan operasional; (4) kepegawaian yang efektif; (5) tugas yang menantang; (6) perencanaan dan pengendalian tujuan. Untuk itu, para kepala sekolah dapat memfokuskan pada keseluruhan upaya tersebut dan untuk konteks kinerja mengajar guru berada pada tataran menciptakan pegawai yang efektif atau membuat guru lebih efektif melalui kinerja yang relevan dengan tuntutan profesi.

Kinerja guru merupakan komponen pokok dalam menciptakan produktivitas sekolah. Kinerja disebut juga *performance*, dijelaskan Komariah (2010: 7) bahwa batasan $performance = (ability \times motivation + comitment)$. Dengan maksud bahwa *performance* atau kinerja ditentukan oleh (a) kemampuan yang diperoleh dari hasil pendidikan, pelatihan, dan pengalaman; (b) motivasi yang merupakan perhatian khusus dari hasrat seorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dengan baik; dan (c) kesetiaan terhadap janji atau kontrak kerja sebagai pegawai. Sedangkan Indrawati (2006: 76) menjelaskan bahwa faktor-faktor pengetahuan/kemampuan, keterampilan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru. Sedangkan Bernandin dan Rusel (Dunda, 2005: 71) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dan hasil dari suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu atau perwujudan dari hasil perpaduan yang sinergis dan akan terlihat dari produktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Melalui kinerja guru inilah produktivitas sekolah dapat terwujud secara optimal.

Untuk memperoleh kinerja guru yang tinggi para guru dan pemimpin pendidikan perlu mendorong mereka untuk terus memperbaiki diri, terutama dalam hal pemenuhan subvariabel penggunaan media, interaksi PBM, dan evaluasi, sehingga ia memiliki kelengkapan keterampilan sebagai guru profesional. Untuk menjadi profesional, seorang guru dituntut untuk memiliki lima hal: *Pertama*, komitmen untuk menempatkan kepentingan pembelajaran siswa sebagai fokus pekerjaannya. *Kedua*, untuk mewujudkan komitmen secara utuh diperlukan penguasaan materi secara komprehensif dan mendalam. *Ketiga*, agar materi tersampaikan dengan baik, guru perlu menguasai keterampilan mengajar dan metode yang tepat serta penggunaan media yang relevan. *Keempat*, memantau dan mengukur hasil belajar siswa. *Kelima*, guru mampu berpikir kreatif untuk menata kelasnya sehingga diperoleh suasana kelas yang kondusif untuk perkembangan intelektual, sosial-emosional dan psikologis siswa. *Keenam*, merefleksi dan koreksi terhadap apa yang dilakukannya dan menjadi aktifitas memperbaiki PBM melalui penelitian tindakan. *Ketujuh*, bagian dari learning organization yang aktif dalam MGMP, KKG atau PGRI dan organisasi profesi lainnya.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Sekolah, Kinerja Guru terhadap Produktivitas Sekolah

Temuan keempat menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional, iklim sekolah dan kinerja mengajar guru terhadap produktivitas. Produktivitas sekolah tidak langsung dipengaruhi oleh kepemimpinan dan iklim, tetapi harus diejawantahkan dalam kinerja mengajar guru. Dengan demikian, variasi tinggi rendahnya variabel produktivitas dipengaruhi oleh variabel kinerja guru. Temuan ini sejalan dengan hasil studi yang dilakukan Witziers *et al.* (2003:96) bahwa kepemimpinan berdampak lemah terhadap penciptaan prestasi belajar siswa, rata-rata dampaknya sebesar 0.02, yang menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap prestasi lemah. Temuan ini hampir sama dengan penelitian Rahmat (2012:234) yang telah menemukan kesimpulan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi belajar siswa. Prestasi belajar siswa dipengaruhi kepemimpinan secara tidak langsung melalui kinerja mengajar guru.

Berkenaan dengan hal tersebut, diperlukan perbaikan dan peningkatan produktivitas pendidikan. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas akan mengalami peningkatan bila didukung dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dan kemampuan kerja yang optimal serta motivasi kerja yang baik (Gomes, 1999:145). Kualitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci untuk memperbaiki dan mengembangkan pembelajaran organisasi (Datnow, 2005). Melalui kepemimpinan yang efektif maka akan tercipta budaya organisasi dan kinerja guru yang diharapkan (Suhaeli, 2011; Indah Christianingsih, 2011).

Di samping itu, harus diupayakan perbaikan dan peningkatan pada faktor terwujudnya produktivitas. Rois (2008: 10) menunjukkan faktor yang menurunkan produktivitas yaitu: (1) kinerja kepala sekolah yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas; (2) budaya organisasi sekolah yang belum kondusif; dan (3) kompetensi guru belum optimal, serta keterbatasan sarana dan prasarana di sekolah.

Penelitian Rois ini menegaskan bahwa produktivitas akan meningkat apabila memperhatikan peningkatan kapasitas sekolah dalam hal kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja guru. Saparudin (2012: 18) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa kinerja kepala sekolah, budaya sekolah, kompetensi guru, dan ketersediaan sarana sekolah, berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas sekolah. Begitupun dengan hasil penelitian Rahmat (2012: 272) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, pembiayaan sekolah, budaya sekolah, dan kinerja mengajar guru secara simultan berpengaruh signifikan terhadap

mutu layanan akademik.

Tantangan utama kepemimpinan sekolah adalah bagaimana membangun kapasitas orang-orang agar dapat menunjukkan dirinya sebagai individu yang berperan penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal dan mewujudkan sekolah sebagai *learning organization* yang sebenarnya. Implementasi kebijakan untuk kepemimpinan seringkali kurang tepat dengan tidak menempatkan orang sesuai prinsip *the right man on the right place*. Akibat kesalahan itu, penerapan berbagai keterampilan kepemimpinan mengalami kemandegan. Apalagi untuk menerapkan konsep-konsep kepemimpinan sesuai dengan perkembangan ilmu kepemimpinan dan karakteristik organisasinya dan dapat mentransformasikan inovasi-inovasi pendidikan agar dapat dimiliki para pengikutnya. Sedangkan, hasil penelitian sudah jelas menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan prestasi siswa.

Simpulan dan Saran

Penelitian ini menemukan bahwa seluruh indikator berpengaruh terhadap pembentukan masing-masing variabel laten produktivitas sekolah, kepemimpinan transformasional, iklim sekolah, dan kinerja mengajar guru. Terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah terhadap kinerja mengajar guru, pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari kinerja mengajar guru terhadap produktivitas sekolah. Pengaruh tidak langsung positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional dan kultur akademik terhadap produktivitas sekolah melalui kinerja mengajar guru

Berdasarkan temuan riset ini dan untuk meningkatkan produktivitas sekolah, maka disarankan agar para kepala sekolah dapat memfokuskan pada tatanan lembaga dalam mekanisme kepemimpinan dan manajemen yang memberikan perhatian pada kepuasan pelanggan, terutama pada peran pemimpin satuan pendidikan dalam memberikan layanan terhadap *customer*. Semakin banyak dan semakin memuaskan pelayanan yang diberikan lembaga terhadap *customer*, maka semakin produktif lembaga tersebut. Sedangkan bagi guru-guru diharapkan bekerja dengan fokus pada *Psychologist's Production Function* yang menitikberatkan pada perubahan perilaku peserta didik sebagai hasil belajar.

Produktivitasnya dapat diukur dari perubahan perilaku siswa hasil dari proses belajar mengajar yang memenuhi kebutuhan belajar siswa berdasarkan karakteristik dan tugas belajar siswa serta mengembangkan potensi siswa secara menyeluruh. Sekolah merupakan tempat belajar yang memberikan layanan pembelajaran yang bermutu melalui strategi pembelajaran yang

bervariasi, penilaian yang kontinu dengan *follow-up* yang cepat dan tepat, mempartisipasikan siswa dalam pembelajaran, serta memperhatikan kehadiran siswa, pelaksanaan tugas-tugas siswa, dan keberlanjutan tugas-tugasnya.

Daftar Pustaka

- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., & May, D. (2004). "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors." *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Indah, Christianingsih. (2012). "Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Kinerja Dosen terhadap Mutu Perguruan Tinggi." *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol XIII No 2 2012: 16-2592-103.
- Datnow, A. (2005). "The sustainability of comprehensive school reform models in changing district and state contexts." *Educational Administration Quarterly*, 41(1), 121-153.
- Depdiknas. (2001). "Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah." Jakarta: Program Rintisan oleh Pemerintah, UNESCO, dan UNICEF.
- Dunda, Juli Wahyu Pari. (2005). "Konsep Kinerja Guru." *Jurnal Pendidikan Asosiasi Kepala Sekolah Indonesia*. Vol 1 hal 70-79.
- Ganis (2010). Masalah Pendidikan di Indonesia, (*online*). Available at <http://forum.detik.com/showthread.php?t=33806>.
- Gentilucci, J.L., & Muto, C.C. (2007). "Principals' Influence on Academic Achievement: The Student Perspective." *The National Association of Secondary School Principals. Education Journal*. P.232.
- Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., and Sharma, S. (2010). "The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 2: P 263-273.
- George, Bill. (2003). *Authentic Leadership; Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Gomes, F.C. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoyo, Seger. (2010). "Pengukuran Servant Leadership sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi pada Masa Perubahan Organisasi." *Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 14, No. 2: 130-140.
- Hill Jones... *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 4 Iss. 1, (2012), pp. 01-08.
- Husain, Usman. (2010). *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrawati, Yuliani. (2006). "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Matematika dalam Pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) pada Sekolah Menengah Atas Kota Palembang." *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 4, No 7*.
- Jayasekera, T.M. (2008). *The Concept of Productivity and its Implementation*. Colombo.
- Julaeha, Ela. (2013). "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru terhadap Produktivitas Program Keahlian. Tesis Tidak diterbitkan." Bandung: SPS UPI.
- Komariah, Aan. dan Triatna, Cepi. (2004). *Visionary Leadership menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Komariah, Aan. dan Engkoswara. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Leithwood, K., Kenzi, D., & Jantzi, D. (2000). "The effect of Transformational Leadership on Organizational Condition and Student Engagement with School." *Journal of Educational Administration*. 38(2), 112-29.
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Hopkins, C.M. (2006). "The Development and Testing of a School Improvement Model." *School Effectiveness and School Improvement*, 17 (4): 441-464.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (2004). *Educational Administration: Concepts and Practices* (3rd ed.). Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Mardapi, D., Kuwato, T. (1999). "Evaluasi Penyelenggaraan Ebtanas." Penelitian Kerjasama Lemlit IKIP Yogyakarta dan Balitbang. Jakarta: Depdikbud.
- Miskel, C.G., Hoy, K.W. (2008). *Educational Administration. Theory, Reasearch and Practice*. Singapore: Mc Graw-hill.
- Mulyasa, (2011). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Owens, R. G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Rahmat, Endang. (2012). "Mutu Layanan Akademik Sekolah Menengah Atas." Disertasi tidak diterbitkan. Bandung: Sekolah Pascasarjana UPI
- Rois, M. (2008). "Pengaruh Gaya Kinerja Kepala MA terhadap Kompetensi Guru dalam Peningkatan Mutu Pendidikan." Tidak Diterbitkan. Program Pasca Sarjana: UIN SGD Bandung.
- Saparudin, Yudhi. (2012). "Pengembangan Produktivitas Madrasah." *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol XIII No 2 2012: 16-25.
- Suhaeli. (2012). Studi tentang Sekolah Efektif. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol XIII No.2, 2012: 1-12.
- Supriatna, Nana. (2011). "Konstruksi Pembelajaran Sejarah yang Berorientasi pada Masalah Kontemporer Pembangunan." *Mimbar*, Vol. XXVII, No. 1 (Juni 2011): 21-30.
- Tangen. (2002). *A Theoretical Foundation for Productivity Measurement*. Royal Institute of Technology.
- Witziers, B., Bosker, R. J., & Krüger, M. L. (2003). "Educational Leadership and Student Achievement: The Elusive Search for An Association." *Educational Administration Quarterly*, 39 (3): 398-425.