

**PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN, KOMUNIKASI  
INTERPERSONAL DAN BUDAYA SEKOLAH  
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU DI  
SEKOLAH DASAR GUGUS 3 KECAMATAN BABADAN  
TAHUN PELAJARAN 2022/2023**

**TESIS**



**Oleh:**

**EVA TRI CAHYANTI**

**NIM 502200011**

**PROGRAM MAGISTER**

**PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**PASCA SARJANA**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI**

**PONOROGO**

**2022**

## ABSTRAK

**Cahyanti, Eva Tri.** 2022. Pengaruh perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan Tahun Pelajaran 2022/2023. **Tesis.** Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing: Dr. Mambaul Ngadhimah, M.Ag.

**Kata Kunci:** Perilaku Pemimpin, Komunikasi Interpersonal, Budaya Sekolah, Prouktivitas Kerja

Produktivitas kerja guru merupakan suatu tolak ukur atas jumlah dan kualitas performa pekerjaan yang dilakukan oleh guru. Seorang guru yang berkualitas menjadi indikasi produktivitas kerja guru yang tinggi. Produktivitas kerja guru memiliki kaitan erat dengan eksistensi guru dalam sebuah proses pembelajaran. Pada implementasinya di lapangan menunjukkan bahwa produktivitas kerja guru belum tercipta secara maksimal. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor. Diantaranya, perilaku pemimpin sekolah yang kurang menaruh perhatian pada guru dalam hal pembimbingan, teladan dan pengarahan maupun komunikasi dua arah terhadap aktivitas gurunya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) pengaruh perilaku pemimpin terhadap produktivitas kerja guru, (2) pengaruh komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja guru, (3) pengaruh budaya sekolah terhadap produktivitas kerja guru, dan (4) pengaruh secara bersama-sama antara perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah terhadap produktivitas kerja guru.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif *non experimen* yang bersifat *ex post facto*. Adapun pengumpulan datanya, menggunakan angket dan dokumentasi. Teknik analisis

data menggunakan analisis regresi linier sederhana dan linier berganda yang perhitungannya menggunakan bantuan IBM SPSS 16. Penelitian ini bertempat di SDN Ngunut, SDN Bareng, SDN Gupolo, SDN Cekok, SDN 1 Polorejo dan SDN 2 Polorejo. Jumlah populasi sebanyak 47 orang dan sampel sebanyak 27 orang.

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa (1)  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti perilaku pemimpin berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $10,864 > 2,060$  dan memiliki kontribusi sebesar ( $R^2$ ) 82,5%, (2)  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti komunikasi interpersonal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $8,485 > 2,060$  dan memiliki kontribusi sebesar ( $R^2$ ) 74,2%, (3)  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti budaya sekolah berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $3,424 > 2,060$  dan memiliki kontribusi sebesar ( $R^2$ ) 31,9%, dan (4)  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru dengan nilai  $f_{hitung} > f_{tabel}$  sebesar  $36,844 > 3,01$  dan berkontribusi sebesar ( $R^2$ ) 82,8%.

## **ABSTRACT**

**Cahyanti, Eva Tri.** 2022. *The Influence of Leader Behavior, Interpersonal Communication and School Culture on Teacher Work Productivity in Cluster 3 Elementary Schools, Babadan District, for the 2022/2023 Academic Year.* **Thesis.** Islamic Education Management Study Program Postgraduate at the State Islamic Institute (IAIN Ponorogo. Supervisor: Dr. Mambaul Ngadhimah, M.Ag.

**Keyword:** *Leader Behavior, Interpersonal Communication, School Culture, Work Productivity*

*Teacher work productivity is a benchmark for the amount and quality of work performance performed by teachers. A qualified teacher is an indication of high teacher work productivity. Teacher work productivity has a close relationship with the existence of teachers in a learning process. In its implementation in the field, it shows that the work productivity of teachers has not been maximized. This is influenced by several factors. Among them, the behavior of school leaders who pay less attention to teachers in terms of guidance, role models and direction as well as two-way communication of their teacher's activities.*

*This study aims to analyze (1) the effect of leader behavior on teacher work productivity, (2) the effect of interpersonal communication on teacher work productivity, (3) the effect of school culture on teacher work productivity, and (4) the joint effect of leader behavior, interpersonal communication and school culture on teacher work productivity.*

*This study uses a non-experimental quantitative approach that is ex post facto. As for data collection, using questionnaires and documentation. Data analysis techniques*

*used simple linear and multiple linear regression analysis which were calculated using IBM SPSS 16. This research took place at SDN Ngunut, SDN Bareng, SDN Gupolo, SDN Cekok, SDN 1 Polorejo and SDN 2 Polorejo. The total population is 47 people and the sample is 27 people.*

*Based on the data analysis that has been done, it can be concluded that (1)  $H_0$  is rejected and  $H_1$  is accepted, which means that the leader's behavior has a positive and significant effect on teacher work productivity with a  $t_{count} > t_{table}$  of  $10.864 > 2.060$  and has a contribution of ( $R^2$ ) 82.5 %, (2)  $H_0$  is rejected and  $H_1$  is accepted, which means that interpersonal communication has a positive and significant effect on teacher work productivity with a  $t_{count} > t_{table}$  of  $8.485 > 2.060$  and has a contribution of ( $R^2$ ) 74.2%, (3)  $H_0$  is rejected and  $H_1$  is accepted, which means that school culture has a negative and significant effect on teacher work productivity with a  $t_{count} > t_{table}$  of  $3.424 > 2.060$  and has a contribution of ( $R^2$ ) 31.9%, and (4)  $H_0$  is rejected and  $H_1$  is accepted which means leader behavior, interpersonal communication and school culture together have a positive and significant effect on teacher work productivity with a value of  $t_{count} > t_{table}$  of  $36.844 > 3.01$  and contributed ( $R^2$ ) 82.8%.*

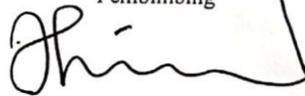


## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh Eva Tri Cahyanti, 502200011 dengan judul: **“Pengaruh Perilaku Pemimpin, Komunikasi Interpersonal dan Budaya Sekolah terhadap Produktivitas Kerja Guru Di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan Tahun Pelajaran 2022-2023”**, maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada Majelis *Munaqasah* Tesis.

Ponorogo, 26 Oktober 2022

Pembimbing



**Dr. MAMBAUL NGADHIMAH, M.Ag.**

NIP. 19740528 200901 1 008



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO  
PASCASARJANA**

Terakreditasi B Sesuai SK BAN-PT Nomor: 2619/SK/BAN-PT/AK-SURV/PT/XI/2016  
Alamat: Jln. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893  
Website: www.iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@stainponorogo.ac.id

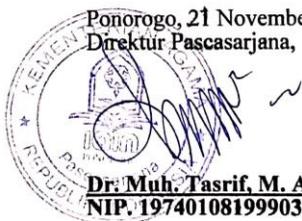
**KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI**

Tesis yang ditulis oleh Eva Tri Cahyanti, NIM 502200011, Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul: *“Pengaruh perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan Tahun Pelajaran 2022/2023”* telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis *Munâqashah* Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada Hari Rabu, tanggal 16 November 2022 dan dinyatakan LULUS.

**Dewan Penguji**

No	Nama Penguji	Tandatangan	Tanggal
1	Dr. Sugiyar, M.Pd.I. NIP. 19740209 200604 1 001 Ketua Sidang		21/11/2022
2	Dr. Umi Rohmah, M.Pd.I. NIP. 19760820 200501 2 002 Penguji Utama		21/11/22
3	Dr. Mambaul Ngadhimah, M.Ag. NIP. 19740528 200901 1 008 Penguji 2		21/11/22

Ponorogo, 21 November 2022  
Direktur Pascasarjana,



**Dr. Muh. Tasrif, M. Ag.**  
NIP. 197401081999031001

## SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Eva Tri Cahyanti  
NIM : 502200011  
Program : Magister  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Pengaruh Perilaku Pemimpin, Komunikasi  
Tesis Interpersonal dan Budaya Sekolah terhadap  
Produktivitas Kerja Guru Di Sekolah Dasar  
Gugus 3 Kecamatan Babadan Tahun Pelajaran  
2022-2023

Menyatakan bahwa naskah tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari pihak penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 26 Oktober 2022  
Pembuat Pernyataan



**Eva Tri Cahyanti**  
NIM. 502200011

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya Eva Tri Cahyanti, NIM 502200011, Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam, dengan ini, menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: *"Pengaruh Perilaku Pemimpin, Komunikasi Interpersonal dan Budaya Sekolah terhadap Produktivitas Kerja Guru Di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan Tahun Pelajaran 2022-2023"* ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri, kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang telah saya rujuk. Dimana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Ponorogo, 26 Oktober 2022

Pembuat Pertanyatan



Eva Tri Cahyanti  
NIM. 502200011

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Produktivitas kerja guru merupakan suatu tolak ukur atas jumlah dan kualitas performa pekerjaan yang dilakukan oleh guru. Produktivitas kerja guru berbeda dengan hasil produksi benda dan jasa. Produktivitas kerja guru merupakan unjuk kerja atau bagaimana seorang guru itu melaksanakan tugasnya. Guru diharapkan bisa maksimal dalam melaksanakan tugasnya, tidak hanya di dalam kelas namun juga maksimal di luar kelas. Jika suatu sekolah produktif, maka sekolah akan mampu berdaya saing, menghasilkan banyak keuntungan serta mampu berkembang dan bertahan di tengah persaingan yang ketat.

Sedarmayanti menjelaskan bahwa dalam meningkatkan kualitas pendidikan terdapat peranan yang mendominasi dari seorang guru. Hasil belajar siswa yang meningkat dan lebih baik dari sebelumnya merupakan salah satu bukti dari produktivitas guru yang tinggi.<sup>1</sup> Pada hakikatnya

---

<sup>1</sup> Meris Dila Ayu Ambarwati, "Pengaruh Kreativitas, Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Produktivitas Guru Sekolah Dasar



---

Muhammadiyah Terpadu Ponorogo Tahun Pelajaran 2021/2022” (Masters, IAIN Ponorogo, 2021), 2.

produktivitas kerja guru erat kaitannya dengan perilaku atau sikap guru dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai suatu tujuan. Sejauh mana pengaruh yang diberikan peserta didik dapat menentukan sejauh mana produktivitas kinerja guru terlaksana. Secara ekplisit tujuan dari produktivitas kinerja guru mengharuskan setiap guru membuat keputusan khusus, yang mana keputusan tersebut dapat memengaruhi tingkah lakunya yang akan ditransfer pada peserta didik.

Produktivitas kerja dalam suatu pendidikan berkaitan erat dengan unjuk kerja guru atau cara seorang guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Produktivitas kerja guru berbeda dengan hasil produksi benda dan jasa. Hal ini karena pada dasarnya produktivitas kerja guru tidak mudah dihitung dan diukur.<sup>2</sup>

Untuk menjadi guru yang memiliki tingkat produktivitas kerja tinggi tidak bisa hanya dilakukan melalui pemberian penataran, pelatihan atau pemberian kesempatan belajar lagi bagi para guru, namun yang perlu diperhatikan juga adalah berkaitan dengan kondisi lingkungan kerjanya, budaya organisasi tempat bekerja,

---

<sup>2</sup> Maxie A. J. Liando, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Kepercayaan Guru terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar di Kota Tomohon," *Jurnal Mitra Manajemen* 3, no. 2 (4 Maret 2019): 231.

perilaku pemimpinya, bentuk hubungan dan komunikasi dengan pemimpin dan rekan kerja, motivasi antar warga sekolah, serta tingkat penghasilan yang diperoleh dari hasil kerjanya sebagai seorang guru profesional. Dengan adanya upaya-upaya peningkatan produktivitas kerja tersebut maka besar kemungkinan seorang guru menjadi puas dalam bekerja dan berdampak pula pada hasil kerja yang maksimal.

Diantara yang memengaruhi produktivitas kerja guru adalah adanya perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai promotor penggerak dalam kegiatan pendidikan, kepala sekolah memiliki peran penting agar produktivitas kerja guru baik dan bermutu. Dalam upayanya tersebut seorang pemimpin dituntut untuk mampu menerapkan dan menunjukkan sifat atau perilaku pemimpin yang tepat.

Kepemimpinan merupakan sebuah perilaku (*behavior*), yang berarti segala sesuatu yang dilakukan dalam menjalankan peran pemimpin. Lieberson dan O'Connor mengungkapkan jika setiap pemimpin bisa bersikap atau menciptakan pembaharuan yang mampu memengaruhi cara kerja dan kualitas pegawainya. Perilaku pemimpin meliputi segala tindakan dan tingkah laku seorang pemimpin yang

dapat mempengaruhi pendapat dan motivasi kerja pegawai.<sup>3</sup> Perilaku pemimpin merupakan pola perilaku yang diperlihatkan seorang pemimpin pada saat memengaruhi aktivitas orang lain.<sup>4</sup> Artinya, bahwa perilaku pemimpin yang dapat memengaruhi kualitas kerja bawahan adalah perilaku yang memberikan partisipasi nyata bukan hanya perilaku yang bersifat pengawasana saja.

Faktor lain yang dapat memengaruhi produktivitas kerja guru adalah budaya organisasi sekolah. Seorang guru dalam mengembangkan kemampuan dan kompetensinya tidak akan pernah terlepas dari pengaruh budaya sekolah yang ada di sekitarnya. Budaya organisasi menurut Cushway dan Lodge merupakan sistem nilai organisasi dan akan memengaruhi cara bekerja maupun berperilaku para karyawan organisasi.<sup>5</sup> Seperti halnya yang dijelaskan oleh Soetopo bahwa budaya organisasi sekolah ini bisa meliputi

---

<sup>3</sup> 'Azizatur Rosyida, "Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen Kerja dan Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo" (Masters, IAIN Ponorogo, 2021), 47–48.

<sup>4</sup> Rokhmaniyah Rokhmaniyah, "Pengaruh Sifat-sifat Pemimpin terhadap Perilaku Pemimpin SMK di Kabupaten Kebumen," *Kalam Cendekia PGSD Kebumen* 3, no. 4 (12 Mei 2016): 249.

<sup>5</sup> Syamsu Q. Badu dan Novianty Djafri, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Gorontalo: Ideas Publishing, 2017), 110.

cara berfikir, bersikap serta cara melaksanakan prinsip-prinsip tertentu dalam sebuah organisasi.<sup>6</sup> Arahannya, identitas, keberanian terhadap resiko, serta pemberian apresiasi merupakan bagian dari budaya organisasi sekolah yang bisa membantu guru meningkatkan produktivitas kerjanya, sehingga tercapai tujuan dari program sekolahnya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sahertian bahwa kualitas belajar dan mengajar antara guru dan siswa bisa dicapai dengan layanan serta bantuan yang disediakan dalam organisasi sekolahnya.<sup>7</sup> Dirasakannya budaya organisasi sekolah yang harmonis dan efektif dapat mendorong guru mencapai produktivitas kerja yang maksimal.

Selain faktor di atas, komunikasi interpersonal dapat memengaruhi produktivitas kerja guru. Pada dasarnya komunikasi adalah suatu bentuk interaksi yang melekat pada kehidupan setiap manusia. Setiap manusia pasti melakukan sebuah komunikasi dalam kehidupannya tak terkecuali pada dunia pendidikan. Komunikasi dalam

---

<sup>6</sup> Puguh Wibowo, Yovitha Yuliejantiningasih, dan Akmal Akmal, "Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Jepara," *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 6, no. 3 (29 Desember 2017): 302.

<sup>7</sup> *Ibid.*, 306.

lingkungan sekolah khususnya komunikasi interpersonal dinilai sangat memberikan dampak yang positif bagi anggota sekolah, khususnya bagi seorang guru. Hal ini karena guru bisa bersosialisasi dengan warga sekolah, baik kepala sekolah, rekan kerja, peserta didik bahkan wali murid apabila di dukung oleh kualitas komunikasi antarpribadi yang baik. Dengan komunikasi interpersonal pula dapat menumbuhkan rasa dihargai oleh atasan, mempererat hubungan guru dengan murid, membantu sesama guru dalam menyelesaikan permasalahan hingga berujung pada unjuk kerja guru dalam kegiatan pembelajaran menjadi lebih efektif dan maksimal.

Hal di atas senada dengan pernyataan Liando dalam hasil penelitiannya, yang menjelaskan bahwa produktivitas kerja guru dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal masing-masing guru. Hal ini dikarenakan komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang paling efektif dalam mengubah sikap, pendapat dan juga unjuk kerja seseorang, karena sifatnya yang dialogis berupa percakapan dan sifatnya yang memiliki arus balik langsung.<sup>8</sup> Wood juga

---

<sup>8</sup> Liando, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Kepercayaan Guru terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar di Kota Tomohon," 234.

menjelaskan bahwa pada dasarnya tujuan komunikasi interpersonal adalah untuk memenuhi kebutuhan fisik, memenuhi kebutuhan keamanan, kebutuhan memiliki, kebutuhan kepercayaan diri, kebutuhan aktualisasi serta berpartisipasi pada beragam komunitas.<sup>9</sup>

Berdasarkan data yang diperoleh dari Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo, Bapak Dahlan selaku Ketua MKKS Gugus 3 Kecamatan Babadan menerangkan bahwa sekolah dasar umum saat ini sedang dihadapkan pada suatu tantangan, yaitu berkaitan dengan persaingan antara Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan Sekolah Dasar (SD). Saat ini, sekolah dasar semakin kehilangan citra di hadapan masyarakat yang berdampak pada berkurangnya jumlah siswa untuk tiap-tiap lembaga. Hal tersebut dikarenakan banyaknya masyarakat yang beranggapan bahwa mayoritas guru sekolah dasar memiliki tingkat produktivitas rendah terutama dalam pendidikan keagamaan. Hal ini dapat diukur melalui kemampuan guru dalam menambahkan ilmu agama di sela-sela pembelajaran, kurangnya tekad untuk mengikuti kegiatan penunjang

---

<sup>9</sup> Yuliana Rakhmawati, *Komunikasi Antarpribadi: Konsep dan Kajian Empiris* (Surabaya: CV. Putra Media Nusantara, 2019), 31.

seperti *workshop*, seminar maupun kegiatan pengembangan lainnya serta kurangnya kreasi dan inovasi pada pembuatan bahan ajar, media ajar bahkan masih bertahannya penggunaan metode-metode konvensional dalam proses pembelajaran. Menurutny pula terdapat beberapa guru yang kurang disiplin dan lengkap dalam pemenuhan administrasi guru, misalnya pembuatan RPP, jurnal mengajar bahkan hasil penilaian peserta didik. Di sisi lain, masih terdapat pula beberapa guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang pendidikan yang dipelajari, sehingga antara latar belakang pendidikan dengan tugas yang diberikan oleh sekolah tidak sesuai.<sup>10</sup>

Kepala sekolah selaku pemegang kendali lembaga tergolong kurang menaruh perhatian serta bimbingan bagi para bawahannya, sehingga masing-masing anggota akan terpecah belah dan kehilangan keakraban dalam berkomunikasi satu sama lain. Dengan demikian, perilaku yang dijadikan teladan tersebut pada akhirnya kurang memberikan keuntungan bagi guru dan mengakibatkan kerja guru menjadi kurang optimal.

---

<sup>10</sup> Dahlan, Permasalahan Guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo, 23 Maret 2022.

Peneliti memilih lokasi penelitian di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo karena mempertimbangkan kesesuaian topik bahasan yang akan diteliti dengan fenomena yang terjadi di sekolah ini. Selain itu, pada sekolah ini memiliki jumlah murid yang sedikit jika dibandingkan dengan gugus lain di kecamatan Babadan. Sehingga peneliti ingin menganalisis apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kondisi yang terjadi dengan produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat mendapatkan suatu hal baru dan memiliki nilai manfaat secara praktis maupun teoritis dalam manajemen Pendidikan Islam.

Berdasarkan permasalahan dan fenomena yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan Tahun Pelajaran 2022/2023”. Penelitian perlu dilakukan untuk mengetahui bagaimana perilaku pemimpin sekolah, komunikasi interpersonal antar

tenaga pendidik dan kependidikan serta budaya sekolah mempengaruhi tingkat produktivitas kerja guru di sekolah.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian kali ini adalah:

1. Apakah perilaku pemimpin secara signifikan berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan tahun pelajaran 2022/2023?
2. Apakah komunikasi interpersonal secara signifikan berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan tahun pelajaran 2022/2023?
3. Apakah budaya sekolah secara signifikan berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan tahun pelajaran 2022/2023?
4. Apakah perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja guru di

Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan tahun pelajaran 2022/2023?

### **C. Tujuan Penelitian**

Mengacu pada rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini untuk mengetahui:

1. Menganalisis pengaruh perilaku pemimpin terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan tahun pelajaran 2022/2023.
2. Menganalisis pengaruh komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan tahun pelajaran 2022/2023.
3. Menganalisis pengaruh budaya sekolah terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan tahun pelajaran 2022/2023.
4. Menganalisis pengaruh perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan tahun pelajaran 2022/2023.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berikut, yaitu:

##### **1. Manfaat Teoretis**

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gagasan pengetahuan, informasi dan memperkaya khasanah pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan produktivitas kerja berdasarkan perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah.

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi lembaga dapat digunakan sebagai masukan atau pertimbangan bagi lembaga dalam menentukan kebijakan untuk meningkatkan produktivitas kerja guru yang sesuai dengan teori dan tuntutan zaman.
- b. Bagi guru diharapkan mampu memberikan saran konstruksi dan mendorong guru untuk selalu meningkatkan kinerja dan profesionalitasnya di sekolah.
- c. Bagi peneliti diharapkan dapat dijadikan kajian dan penunjang dalam mengembangkan pengetahuan peneliti yang berkaitan dengan topik tersebut.

### **E. Batasan Masalah**

Mengacu pada latar belakang dan tujuan masalah yang ada, maka pembahasan laporan penelitian ini dibatasi pada:

1. Perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah untuk memperoleh data terkait adanya pengaruh pada produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan tahun pelajaran 2022/2023.
2. Responden penelitian ini adalah seluruh guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo.

### **F. Sistematika Pembahasan**

Adapun sistematika untuk penyusunan laporan penelitian ini tersusun dalam enam bab yang masing-masing bab dapat dirinci sub babnya sebagai berikut:

Bab pertama meliputi pendahuluan. Pada bab pertama diharapkan pembaca lebih mudah dalam memahami paparan data yang berkaitan dengan latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika pembahasan.

Bab kedua, Tinjauan Pustaka. Pada bab ini akan menguraikan kajian hasil penelitian terdahulu yang relevan, deskripsi landasan teori (perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal, budaya sekolah dan produktivitas kerja guru), kerangka berfikir serta hipotesis penelitian.

Bab ketiga, Metode Penelitian. Pada bab ini menguraikan rancangan penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, teknik pengumpulan data, instrumen pengumpulan data, pengembangan instrumen, tahapan penelitian dan teknik analisis data.

Bab keempat, Hasil Penelitian. Pada bab ini akan menguraikan deskripsi data umum mengenai lokasi penelitian, deskripsi data pada setiap variabel, uji prasyarat serta uji hipotesis.

Bab kelima, Pembahasan dan Interpretasi. Pada bab ini berisi tentang deskripsi terkait pengaruh perilaku pemimpin terhadap produktivitas kerja guru, pengaruh komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja guru dan pengaruh budaya sekolah terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo tahun 2022/2023.

Bab keenam, Penutup yang meliputi kesimpulan dan saran.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu**

Dalam melakukan sebuah penelitian, selain berlandaskan teori dan referensi yang berkaitan dengan subjek penelitian, peneliti akan mengikutsertakan hasil penelitian yang terdahulu untuk mendukung penelitian ini belum atau tidak sama dengan penelitian yang telah ada dan dilakukan sebelumnya. Berikut merupakan deskripsi penelitian terdahulu:

*Pertama*, Tesis karya Dea Stella Corinna Marta, dengan judul “*Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang*”. Tesis ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan populasi semua guru yang aktif di tiga Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang dengan total sebanyak 116 guru. Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan komunikasi interpersonal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan

terhadap produktivitas kerja serta tidak ada pengaruh tidak langsung komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja dengan koefisien dan P-value sebesar 0,126 (0,063).<sup>11</sup>

*Kedua*, Tesis karya ‘Azizatur Rosyida, dengan judul “*Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen Kerja dan Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo*”. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis data regresi linier sederhana dan regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan seluruh pegawai di Kementerian Agama Ponorogo dengan total 150 orang. Adapun instrumen data diberikan ke seluruh pegawai karena menggunakan sampel jenuh. Akan tetapi terdapat beberapa sampel yang tidak mengisi angket sehingga total sampel berjumlah 110 orang. Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin berpengaruh signifikan terhadap kinerja

---

<sup>11</sup> Marta, “Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang,” *Masters, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim*, 2020. 110.

pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Selain itu juga ditemukan kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo tanpa mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin<sup>12</sup>

*Ketiga*, Penelitian dari Rafit Jayanti dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan Transformasi dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Guru di SMP/MTs Se-Kecamatan Labuhan Maringgai Kabupaten Lampung Timur Lampung, Jurnal Lentera Pendidikan, Vol 3 No 1, Juni 2018*”. Dalam penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik sampling yang diambil secara random. Populasi penelitiannya adalah guru SMP/MTs terpilih di kec. Labuhan Maringgai yang tersebar di 3 SMP dan 2 MTs, dengan jumlah populasi 113 guru. Sedangkan sampel dari perhitungan rumus slovin berjumlah 53 guru yang tersebar di 3 SMP dan 2 MTs. Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan: Kepemimpinan Transformasional

---

<sup>12</sup> Rosyida, “Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen Kerja dan Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo,” 195–201.

(X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara signifikan berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru (Y) SMP/MTs terpilih di Kecamatan Labuhan Maringgai Kabupaten Lampung Timur. Simpulan tersebut ditunjukkan oleh temuan-temuan hasil analisis sebagai berikut: 1) Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru SMP/MTs terpilih di Kecamatan Labuhan Maringgai Kabupaten Lampung Timur dengan determinasi secara parsial sebesar 81,9%. 2) Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan produktivitas kerja guru SMP/MTs terpilih di Kecamatan Labuhan Maringgai Kabupaten Lampung Timur dengan determinasi secara parsial sebesar 43,2%. 3) Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja guru SMP Se-Kecamatan Labuhan Maringgai Kabupaten Lampung Timur dengan determinasi secara simultan sebesar 82,1%, sedangkan sisanya sebesar 17,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Rafit Jayanti, "Rafit Jayanti, Pengaruh Kepemimpinan Transformasi dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Guru di SMP/MTs Se-Kecamatan Labuhan Maringgai Kabupaten Lampung Timur

*Keempat*, Tesis karya Meris Dila Ayu Ambarwati, dengan judul “*Pengaruh Kreativitas, Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Produktivitas Guru Sekolah Dasar Muhammadiyah Terpadu Ponorogo Tahun Pelajaran 2021/2022*”. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan angket. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana, regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian tersebut adalah guru SDMT berjumlah 56 orang dan teknik sampelnya adalah sampling jenuh yang berjumlah 56 guru. Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan terdapat pengaruh antara kreativitas, motivasi, kepuasan kerja terhadap produktivitas guru di SD muhammadiyah Terpadu Ponorogo baik secara parsial maupun secara signifikan.<sup>14</sup>

*Kelima*, Penelitian karya Maxie A.J. Liando, yang berjudul “*Pengaruh Komunikasi interpersonal dan Kepercayaan Guru terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar di Kota Tomohon, Jurnal Mitra Manajemen*

---

Lampung,” *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM Metro* 3, no. 1 (18 Juni 2018): 123–24.

<sup>14</sup> Ambarwati, “Pengaruh Kreativitas, Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Produktivitas Guru Sekolah Dasar Muhammadiyah Terpadu Ponorogo Tahun Pelajaran 2021/2022,” 157–59.

(*JMM Online*), Vol. 3 No. 2 Februari 2019.” Dalam penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitiannya adalah seluruh guru SD di wilayah Dinas Pendidikan Kota Tomohon, dengan jumlah populasi 693 guru. Sedangkan teknik sampling menggunakan random sampling dari perhitungan rumus Taro Yamane berjumlah 88 guru. Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa terdapat hubungan positif antara komunikasi interpersonal dan kepercayaan guru dengan produktivitas kerja guru SD di Kota Tomohon dengan besar hubungan 0,578 atau sekitar 33,4% produktivitas kerja guru SD ditentukan secara simultan oleh variabel komunikasi interpersonal dan kepercayaan guru.<sup>15</sup>

Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat pada Tabel 2.1 sebagai berikut.

---

<sup>15</sup> Liando, “Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Kepercayaan Guru terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar di Kota Tomohon,” 240.

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang**

<b>Nama Peneliti dan Judul Penelitian</b>	<b>Persamaan Penelitian</b>	<b>Perbedaan Penelitian</b>
Dea Stella Corinna Marta “Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier dengan Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang”	1. Menggunakan metode penelitian kuantitatif 2. Menggunakan variabel komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja	1. Lokasi penelitian tidak sama. 2. Dalam penelitian terdahulu menggunakan variabel komunikasi interpersonal, pengembangan karier terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada produktivitas kerja guru. Sedangkan dalam penelitian ini

Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
		akan membahas tentang pengaruh perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah terhadap produktivitas kerja guru.
‘Azizatur Rosyida “Iklim Organisasi, Komitmen Kerja dan Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja	1. Menggunakan perilaku pemimpin sebagai salah satu variabel bebas 2. Menggunakan	1. Memilih lokasi penelitian yang berbeda 2. Menggunakan variabel terikat yang berbeda. 3. Dalam penelitian terdahulu respondennya pegawai

<b>Nama Peneliti dan Judul Penelitian</b>	<b>Persamaan Penelitian</b>	<b>Perbedaan Penelitian</b>
Pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo”	metode penelitian kuantitatif dengan analisis regresi.	dinas/kementerian Ponorogo, sedangkan penelitian ini respondennya adalah guru.
Rafit Jayanti “Kepemimpinan Transformasi dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Guru di SMP/MTs Se-Kecamatan Labuhan Maringgai Kabupaten	1. Menggunakan budaya organisasi sebagai salah satu variabel bebas 2. Menggunakan produktivitas kerja guru	1. Memilih lokasi penelitian yang berbeda 2. Menggunakan variabel bebas yang berbeda.

<b>Nama Peneliti dan Judul Penelitian</b>	<b>Persamaan Penelitian</b>	<b>Perbedaan Penelitian</b>
Lampung Timur Lampung”	sebagai variabel terikat. 3. Menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan analisis regresi.	
Meris Dila Ayu Ambarwati “Kreativitas, Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Produktivitas Guru Sekolah Dasar	1. Menggunakan 3 variabel bebas dan 1 variabel terikat. 2. Menggunakan produktivi	1. Memilih lokasi penelitian yang berbeda 2. Menggunakan variabel bebas yang berbeda.

Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
Muhammadiyah Terpadu Ponorogo”	-tas kerja guru sebagai variabel terikat. 3. Menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan analisis regresi.	
Maxie A.J. Liando “Komunikasi interpersonal dan Kepercayaan Guru terhadap	1. Menggunakan komunikasi interpersonal sebagai salah satu	1. Memilih lokasi penelitian yang berbeda. 2. Dalam penelitian tersebut terdapat 2 variabel bebas (komunikasi

<b>Nama Peneliti dan Judul Penelitian</b>	<b>Persamaan Penelitian</b>	<b>Perbedaan Penelitian</b>
Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar di Kota Tomohon”	variabel bebas 2. Menggunak-an produktivitas kerja guru sebagai variabel terikat. 3. Menggunak-an metode penelitian kuantitatif dengan analisis regresi.	interpersonal dan kepercayaan guru) dan 1 variabel terikat (produktivitas kerja guru), sedangkan penelitian ini menggunakan 3 variabel bebas (perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal, budaya sekolah) dan 1 variabel terikat produktivitas kerja.

## B. Landasan Teori

### 1. Perilaku Pemimpin

#### a. Pengertian Perilaku Pemimpin

Menurut Laurens kata perilaku menunjukkan manusia dalam tindakannya, berkaitan dengan semua aktivitas manusia secara fisik, berupa interaksi manusia dengan sesamanya ataupun dengan lingkungan fisiknya.<sup>16</sup>

Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris yaitu *leader* yang berarti pemimpin, selanjutnya *leadership* berarti kepemimpinan. Pemimpin dan kepemimpinan memiliki makna yang berbeda, yaitu pemimpin adalah seseorang yang memimpin dan kepemimpinan adalah sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin. Sehingga kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang individu untuk memengaruhi individu dalam menjalankan suatu kegiatan tertentu.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Yulia Noordianti, “Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru” (Masters, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2012), 18.

<sup>17</sup> Syamsu Q. Badu dan Djafri, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 32.

Soetopo Hidayat dan Soemanto Wasty mengemukakan kepemimpinan adalah perilaku pada diri seseorang untuk berinteraksi dengan lingkungan dan berperan serta dalam mencapai tujuan hidupnya. Lebih lanjut, ia mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk bisa memengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan jika perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh tersebut sehingga dapat berbuat sesuatu yang dapat mencapai maksud dan tujuan tertentu.<sup>18</sup>

Pada hakikatnya kepemimpinan adalah suatu usaha pemimpin untuk memengaruhi bawahan atau anggotanya. Nawawi mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan atau kecerdasan untuk memengaruhi sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Kemudian Robbins mempertegasnya dengan menyatakan

---

<sup>18</sup> Benjamin Bukit et.al., *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), 41.

kepemimpinan sebagai upaya untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain atau suatu kelompok dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam proses membujuk anggota yang dipimpinnya, seorang pemimpin tidak seharusnya memanfaatkan kekuasaan yang dimilikinya, namun harus mengedepankan kerja sama fungsional.<sup>19</sup>

Kepemimpinan juga merupakan sebuah perilaku (*behavior*), yang berarti segala sesuatu yang dilakukan dalam menjalankan peran pemimpin. Menurut Lieberson dan O'Connor mengungkapkan jika setiap pemimpin bisa bersikap atau menciptakan pembaharuan yang mampu memengaruhi cara kerja dan kualitas pegawainya. Perilaku pemimpin merupakan segala yang berkaitan dengan sikap dan tindakan pemimpin yang dapat memengaruhi pemahaman dan semangat anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Novianty Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian, Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 1–2.

<sup>20</sup> Rosyida, “Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen Kerja dan Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo,” 47–48.

Dari pendapat di atas, dapat diketahui bahwa perilaku pemimpin adalah seperangkat tindakan atau tingkah laku yang dilakukan oleh pemegang peran penting dalam suatu organisasi. Dalam hal ini, yang memegang peran penting adalah seorang kepala sekolah dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam lembaga pendidikan.

#### **b. Fungsi Kepemimpinan**

Melaksanakan fungsi manajemen merupakan tugas seorang pemimpin. Tugas ini meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengawasan. Hadari Nawawi menjabarkan fungsi pokok kepemimpinan secara operasional meliputi:<sup>21</sup>

- 1) Fungsi instruktif. Pada fungsi ini seorang pemimpin memiliki peran dalam mendireksi atau memberi perintah, memberitahukan cara melaksanakan tugas yang diperintahkan serta waktu dan tempat melaksanakan tugas yang diperintah sehingga terwujud kebijakan yang tepat dan berguna secara efektif bagi suatu

---

<sup>21</sup> Syamsu Q. Badu dan Djafri, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 54-55.

organisasi. Dengan demikian fungsi orang yang dipimpin hanya melaksanakan perintah.

- 2) Fungsi konsultatif. Dalam hal ini pemimpin menggunakan komunikasi dua arah. Artinya pemimpin akan menggunakannya sebagai usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.
- 3) Fungsi partisipasi. Pada bagian ini seorang pemimpin berusaha mengikutsertakan anggota yang dipimpinnya dalam melaksanakan segala kegiatan yang menjadi program kegiatan organisasi. Setiap anggota kelompok mendapatkan kesempatan yang sama untuk bisa andil dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan profesionalnya masing-masing.
- 4) Fungsi delegasi. Dalam menjalankan fungsi ini, seorang pemimpin memberikan wewenang pada anggotanya untuk andil dalam menetapkan keputusan. Fungsi pendelegasian ini pada hakikatnya bersifat sangat penting, mengingat kemajuan dan perkembangan kelompok tidak

mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin itu sendiri.

- 5) Fungsi pengendalian. Dalam hal ini kepemimpinan yang efektif diharapkan bisa mengatur aktivitas orang yang dipimpinnya secara terarah dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi ini, pemimpin dapat melakukan kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Diantara peran pemimpin yang harus diperhatikan menurut Siagian meliputi:<sup>22</sup>

- 1) Penentu arah. Seorang pemimpin memiliki peran dalam membuat dan memutuskan program, mengeksplorasi gagasan temuan serta pengambilan keputusan untuk para anggotanya. Tanpa keputusan pemimpin, maka para bawahan akan kehilangan orientasi yang kemudian pada akhirnya akan menghancurkan eksistensi

---

<sup>22</sup> Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian, Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)*, 11–12.

kepemimpinan tersebut. Dalam hal ini peran pokok pemimpin sangat menentukan keberadaanya.

- 2) Wakil dan juru bicara organisasi. Setiap organisasi perlu menjaga hubungannya dengan lingkungan sosial sekitarnya, sebab tidak ada organisasi yang bisa terlepas dari situasi sosial dimana organisasi tersebut berada. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin harus mampu mewakili aspirasi dan kebutuhan bawahannya sehingga tidak paradok dengan perubahan lingkungan eksternal tersebut.
- 3) Komunikator. Fungsi ini dapat dilihat dari kemampuan pemimpin saat membina hubungan melalui komunikasi yang baik dan efektif, baik secara internal maupun eksternal. Melalui proses ini, maka dapat digunakan untuk memperkecil adanya konflik.
- 4) Mediator. Fungsi ini menghendaki pemimpin untuk mampu mengarahkan bawahan, mengatasi masalah yang dihadapi bawahan, memecahkan masalah maupun menyelesaikan setiap konflik

yang terjadi dengan pihak luar atau dalam organisasi itu sendiri.

- 5) Integrator. Dalam hal ini, pemimpin harus mampu mengintegrasikan semua potensi yang dimiliki untuk memberi kesempatan peluang mengembangkannya, serta mengupayakan keterlibatan setiap bawahan sebagai bentuk pembinaan dan pengembangan potensi bawahan.

Dari uraian di atas, secara garis besar memiliki makna bahwa dalam mencapai tujuan suatu organisasi maka pemimpin perlu menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik dan senantiasa mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya.

**c. Indikator Perilaku Pemimpin**

Dalam menjalankan kepemimpinannya setiap pemimpin memiliki strategi atau cara masing-masing. Perbedaan menjalankan kepemimpinannya pada umumnya bergantung pada tingkat

kependidikan, pemahaman terhadap bawahan dan situasi kondisi yang dihadapinya.<sup>23</sup>

Pengklasifikasian perilaku pemimpin oleh Robert J. House dan Mitchell dikumpulkan dalam teori *path-goal*, yaitu: “ empat perilaku pemimpin yang didefinisikan meliputi kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan berorientasi pada prestasi”.

- 1) Kepemimpinan direktif, dalam hal ini pemimpin memberikan arahan kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada. Selain itu, pemimpin akan menetapkan standar kinerja yang jelas serta memberikan target waktu penyelesaian tugas.
- 2) Kepemimpinan suportif, dalam hal ini yang bisa dilakukan pemimpin adalah memberikan perhatian terhadap anggotanya dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tugas kerjanya.

---

<sup>23</sup> Noordianti, “Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru,” 22.

- 3) Kepemimpinan partisipatif, yaitu pemimpin melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan melalui konsultasi dua arah.
- 4) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, yaitu perilaku pemimpin yang memberikan tantangan dan tekanan pada anggotanya untuk mencapai kerja yang maksimal dan memuaskan.<sup>24</sup>

Perilaku pemimpin terbagi dalam dua jenis, yaitu:

- 1) Perilaku tugas merupakan suatu cara atau perilaku yang dijadikan pemimpin sebagai prinsip dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 2) Perilaku proses merupakan perilaku yang digunakan pemimpin dalam membantu anggota untuk mampu menyesuaikan diri dan merasa nyaman dengan anggota kelompok lain sehingga masing-masing individu dapat menemukan diri mereka sendiri.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Northouse Peter G, *Leadership: Theory and Practice* (California: Sage Publications, 2015), 117–118.

<sup>25</sup> Rosyida, “Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen Kerja dan Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo,” 49–50.

Gary Yukl menyatakan perilaku pemimpin meliputi pelaksanaan perencanaan, klarifikasi peran/tujuan, pemantauan kerja, pemberian ganjaran, pemberian sanksi, mendukung, pengakuan, melatih, menjadi panutan, membangun tim, mengembangkan visi, pentingnya perubahan dan berpartisipasi. *Collegiate Project Services* juga merumuskan indikator perilaku pemimpin yang meliputi:<sup>26</sup>

- 1) Mengomunikasikan arah dan tujuan.
- 2) Mengomunikasikan dan berperilaku yang sesuai dengan nilai moral.
- 3) Menunjukkan semangat bekerja kepada orang-orang.
- 4) Menanamkan kepercayaan kepada orang-orang bahwa mereka mempunyai kemampuan.
- 5) Konsisten terhadap ajakan.
- 6) Merencanakan dan mengarahkan kemampuan.
- 7) Merealisasikan potensi dan tenaga.
- 8) Kreatif dan luwes terhadap perubahan budaya.

---

<sup>26</sup> Rokhmaniyah, "Pengaruh Sifat-sifat Pemimpin terhadap Perilaku Pemimpin SMK di Kabupaten Kebumen," 250.

- 9) Mengembangkan pemimpin-pemimpin di dalam organisasi.

## **2. Komunikasi Interpersonal**

### **a. Konsep Komunikasi Interpersonal**

Dalam sebuah organisasi, komunikasi memiliki peran yang sangat penting dan banyak memberikan manfaat bagi individu yang ada di dalamnya. Suatu individu tidak dapat dilepaskan dari proses komunikasi. Melalui komunikasi, seluruh orang yang terlibat dalam suatu organisasi tersebut akan mengerti dan memahami tugas dan fungsinya masing-masing. Bahkan dengan komunikasi tidak hanya sekedar menyampaikan pesan, akan tetapi juga dapat membentuk jaringan interaksi sosial harmonis dan normatif.<sup>27</sup> Diantara bentuk komunikasi dalam organisasi yaitu komunikasi antarpribadi atau yang biasa disebut dengan komunikasi interpersonal.

---

<sup>27</sup> Husni Ritonga, *Psikologi Komunikasi* (Medan: Perdana Publishing, 2019), 65.

Komunikasi interpersonal berasal dari kata interpersonal, yang terdiri dari kata “inter” berarti “antara” dan kata “person” berarti “orang”. Sehingga, secara umum komunikasi interpersonal merupakan komunikasi antara dua orang atau lebih. Namun, dalam komunikasi interpersonal interaksi yang pokok hanya dilakukan oleh dua orang saja, sedangkan yang lain hanya dianggap objek benda saja.<sup>28</sup>

Komunikasi antarpribadi merupakan komunikasi antara orang-orang secara tatap muka dimana seseorang diantaranya dapat menangkap reaksi orang yang lain secara langsung baik secara verbal maupun nonverbal. Dalam bentuk khusus, komunikasi ini umumnya hanya melibatkan dua orang atau yang dikenal dengan istilah komunikasi diadik. Ciri komunikasi ini adalah bahwa pihak yang berkomunikasi berada dalam lingkup jarak yang

---

<sup>28</sup> Nofrion, *Komunikasi Pendidikan: Penerapan Teori dan Konsep Komunikasi dalam Pembelajaran*, Pertama (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 125–26.

dekat serta pesan yang dikirim dan diterima diberikan secara spontan dan simultan.<sup>29</sup>

Mubarak dan Dewi mengemukakan bahwa unsur keakraban dan saling memengaruhi antar pribadi yang berkomunikasi merupakan ciri khas yang menonjol pada komunikasi interpersonal. Seseorang bisa melakukan sentuhan, tatapan mata dan mimik wajah atau intonasi suara dalam menyampaikan kata-kata pada jenis komunikasi ini.<sup>30</sup>

Sehingga secara garis besar, komunikasi interpersonal bisa didefinisikan sebagai suatu proses penyampaian informasi atau pesan antara dua orang atau lebih, baik menggunakan media atau bertatap muka secara langsung yang mengandung unsur keakraban dan saling memengaruhi antara pihak-pihak yang berkomunikasi. Dalam dunia pendidikan khususnya di sekolah, komunikasi interpersonal terjadi antara guru dan rekan kerja, tenaga

---

<sup>29</sup> Ponco Dewi Karyaningsih, *Ilmu Komunikasi* (Yogyakarta: Samudra Biru, 2018), 30.

<sup>30</sup> Marta, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang," 47.

kependidikan, kepala sekolah, peserta didik maupun masyarakat luar sekolah.

**b. Tujuan Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi interpersonal sangat berperan dalam membangun hubungan kemanusiaan diantara pihak-pihak yang berkomunikasi. Komunikasi ini juga dapat menghindari serta mengatasi konflik-konflik antar pribadi. Andika Sari mengemukakan beberapa tujuan dari komunikasi interpersonal yaitu:

31

- 1) Mengetahui diri sendiri dan orang lain;
- 2) Memungkinkan pihak-pihak yang berkomunikasi untuk mengetahui lingkungan secara baik;
- 3) Menciptakan hubungan baik antar personal;
- 4) Memberi perubahan pada sikap dan perilaku;
- 5) Bermain dan mencari hiburan dengan berbagai kesenangan pribadi;
- 6) Membantu menyelesaikan masalah yang dialami orang lain.

---

<sup>31</sup> Ritonga, *Psikologi Komunikasi*, 102.

Sedangkan Purwanto menyampaikan beberapa tujuan dari komunikasi interpersonal, yaitu:<sup>32</sup>

- 1) Menyampaikan informasi;
- 2) Berbagi pengalaman;
- 3) Menumbuhkan simpati;
- 4) Melakukan kerjasama;
- 5) Menceritakan kekecewaan atau kesalahan; dan
- 6) Menumbuhkan motivasi.

Menurut Wood tujuan komunikasi interpersonal adalah untuk memenuhi kebutuhan fisik, memenuhi kebutuhan keamanan, kebutuhan memiliki, kebutuhan kepercayaan diri, kebutuhan aktualisasi serta berpartisipasi pada beragam komunitas.<sup>33</sup>

Dari beberapa tujuan yang dikemukakan oleh beberapa ahli menunjukkan bahwa tujuan komunikasi interpersonal dapat memengaruhi sikap atau perilaku seseorang yang mana secara langsung

---

<sup>32</sup> Marta, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang," 48.

<sup>33</sup> Rakhmawati, *Komunikasi Antarpribadi: Konsep dan Kajian Empiris*, 31.

akan berpengaruh pula pada unjuk kerja seseorang saat berada di lingkungan hidup atau tempat kerjanya. Selain itu, komunikasi interpersonal diharapkan dapat memotivasi orang lain untuk membentuk hubungan yang lebih bermakna. Sehingga dalam lingkungan sekolah komunikasi interpersonal dapat memberikan pengaruh pula pada sikap dan unjuk kerja guru dalam menghadapi individu-individu lain di sekolah.

**c. Indikator Pengukuran Komunikasi Interpersonal**

Efektivitas komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi menurut Joseph A. Devito dapat diukur dengan lima indikator, yaitu keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif dan kesetaraan.<sup>34</sup>

**1) Keterbukaan**

Dalam melakukan komunikasi bersikap terbuka merupakan salah satu hal yang perlu untuk dilakukan. Komunikator interpersonal

---

<sup>34</sup> Joseph A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia* (Tangerang Selatan: Terj. Agus Maulana, Karisma Publishing Group, 2018), 285–90.

harus terbuka terhadap orang yang diajak berkomunikasi, komunikator harus mampu menghargai perbedaan antar pribadi dan berlaku secara jujur terhadap stimulus yang diterimanya. Selain itu komunikator perlu bertanggung jawab atas perasaan dan pikiran yang disampaikannya.

## 2) Empati

Diantara langkah mencapai rasa empati pada komunikasi interpersonal yaitu dengan menahan dari sikap mengkritik, menafsirkan menilai dan mengevaluasi, mengenal lawan bicara, serta berusaha menempatkan diri pada sudut pandang orang lain. Penyampaian rasa empati dapat dilakukan secara verbal maupun non verbal.

## 3) Sikap mendukung

Dalam komunikasi antarpribadi sikap mendukung dapat berupa suasana deskriptif yang membantu terciptanya sikap mendukung, bukan kondisi evaluatif yang menimbulkan sikap defensif. Sikap spontan atau terus terang pada dasarnya juga akan membantu terciptanya sikap mendukung. Selain itu, provisional atau

kesediaan mendengar pandangan yang berbeda juga lebih baik daripada memastikan atau mengaruskan suatu kondisi sesuai dengan keinginan kita.

#### 4) Sikap positif

Untuk memberikan sikap positif, seseorang bisa memberikan motivasi yang baik dalam berkomunikasi dengan orang lain serta memberikan pengaruh positif yang mampu meningkatkan kualitas diri.

#### 5) Kesetaraan

Untuk keberhasilan dan kenyamanan komunikasi interpersonal perlu menghargai kesetaraan atau menghilangkan persepsi bahwa salah satu diantara yang berkomunikasi memiliki keunggulan.

Dalam penelitian ini, indikator komunikasi interpersonal merujuk pada pendapat Joseph A. Devito yang terdiri dari keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif dan kesetaraan. Dari masing-masing indikator tersebut merupakan

kemampuan komunikasi yang harus dimiliki agar proses komunikasi interpersonal menjadi efektif.

### **3. Budaya Organisasi Sekolah**

#### **a. Pengertian Budaya Organisasi Sekolah**

Budaya organisasi merupakan cara kerja atau cara berperilaku para anggota organisasi yang berprinsip pada sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi.<sup>35</sup> Budaya organisasi menurut Cushway dan Lodge merupakan sistem nilai organisasi dan akan memengaruhi cara bekerja maupun berperilaku para karyawan organisasi.<sup>36</sup>

Pada konteks persekolahan, budaya organisasi seringkali didefinisikan sebagai kondisi lingkungan suatu sekolah. Lingkungan sekolah memiliki karakteristik unik karena berkaitan dengan siswa sebagai penerima atau pelanggan utama pendidikan. Dalam rangka mendidik siswa di sekolah perlu

---

<sup>35</sup> Syamsu Q. Badu dan Djafri, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 110–11.

<sup>36</sup> *Ibid.*, 110.

kesiapan yang matang dari guru maupun kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga.<sup>37</sup>

Budaya sekolah merupakan sekumpulan nilai, keyakinan dan kebiasaan yang dianut dan dijalankan oleh anggota organisasi sekolah yang telah dipelajari bersama dan diimplementasikan secara baik dan tepat sehingga dianggap tepat pula jika digunakan untuk menghadapi masalah saat beradaptasi dengan lingkungan yang baru.<sup>38</sup>

Hofstide mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai lima ciri pokok, yaitu budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait, merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan, merupakan suatu hal yang dipelajari, dibangun secara sosial, dan sifatnya sulit diubah.<sup>39</sup>

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam lingkungan sekolah, budaya organisasi

---

<sup>37</sup> Komalia, "Kualitas Lingkungan Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru" 17, no. 1 (Oktober 2013): 56.

<sup>38</sup> Jayanti, "Rafit Jayanti, Pengaruh Kepemimpinan Transformasi dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Guru di SMP/MTs Se-Kecamatan Labuhan Maringgai Kabupaten Lampung Timur Lampung," 116.

<sup>39</sup> Marbawi Adamy, *Manajemen Sumber Daya Manusia: TeoriPraktik dan Penelitian* (Ljokseumawe: Unimal Press, 2016), 30–31.

merupakan suatu kebermaknaan bersama bagi seluruh anggota sekolah yang berkaitan dengan nilai, keyakinan, kebiasaan maupun cara berpikir yang tercermin dalam perilaku sehari-hari, sehingga dapat membedakan antara sekolah tertentu dengan sekolah yang lainnya.

#### **b. Fungsi Budaya Organisasi Sekolah**

Robbins mengemukakan fungsi budaya organisasi meliputi:

- 1) Sebagai sebuah pembeda, yaitu menciptakan suatu organisasi yang lain dari pada yang lainnya.
- 2) Menunjukkan suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- 4) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dibandingkan kepentingan individual.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali dalam membentuk sikap dan perilaku anggota.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior: Edition 15* (United State of America: Library of Congress Cataloging in Publication Data, 2013), 516.

### c. Indikator Budaya Sekolah

Dalam lingkup sekolah, Robbins mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem yang terbentuk oleh warga sekolah sekaligus sebagai pembeda dengan organisasi lain. Karakteristik budaya organisasi ini meliputi:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan ketelitian, analisis dan perhatian terhadap detail.
- 3) Berorientasi terhadap hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Berorientasi pada manusia, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang yang ada diorganisasi tersebut.
- 5) Berorientasi pada tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim.

- 6) Agresivitas, yaitu sejauh mana orang dalam organisasi tersebut agresif dan kompetitif.
- 7) Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya suatu kemantapan.<sup>41</sup>

#### **4. Produktivitas Kerja Guru**

##### **a. Pengertian Produktivitas Kerja**

Secara bahasa, produktivitas berasal dari bahasa Inggris *productivity* yang berasal dari kata *produce* yang memiliki makna mnghasilkan dan *activity* atau kegiatan. Produktivitas berarti kegiatan untuk menghasilkan sesuatu (barang atau jasa). Secara lebih luas Sinambela menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja suatu organisasi bisa dilihat dari tingkat produktivitas kerjanya. Sehingga dapat disimpulkan konerja seorang pegawai dapat terlihat dari produktivitas kerjanya.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Adamy, *Manajemen Sumber Daya Manusia: TeoriPraktik dan Penelitian*, 31.

<sup>42</sup> Marta, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang." 25.

Kusrianto mengemukakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan proses yang dilaksanakan persatuan waktu. Proses yang dimaksud adalah penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien.<sup>43</sup> Menurut Sinungan, produktivitas kerja dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang atau sekelompok orang dalam menghasilkan barang ataupun jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana.<sup>44</sup>

Pada suatu organisasi sangat penting adanya suatu produktivitas kerja guna mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Produktivitas kerja merupakan suatu akibat dari adanya persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai untuk memperoleh hasil maksimal, yang mana produktivitas tersebut terletak pada faktor manusia sebagai pelaksana kegiatan pekerjaan.<sup>45</sup> Dwiyanto menyatakan bahwa konsep produktivitas kerja dapat

---

<sup>43</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Pertama* (Jakarta: Kencana, 2009), 102.

<sup>44</sup> M. Busro, *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), 344.

<sup>45</sup> Bukit et.al., *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 140.

diukur melalui tingkat efektif dan efisiensi pelayanan yang dilakukannya.<sup>46</sup>

Sejalan dengan hal di atas, Prabu juga mengemukakan bahwa produktivitas merupakan suatu tanggung jawab yang diberikan kepada seseorang yang bisa mengukur kualitas dan kuantitas hasil kerja yang sudah dilakukan. Allan Thomas menyatakan bahwa sikap dan kecakapan guru merupakan komponen yang termasuk ke dalam produktivitas pendidikan.<sup>47</sup>

Selanjutnya produktivitas kerja menurut Siagian merupakan kemampuan memperoleh manfaat dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan keluaran yang optimal, bahkan kalau memungkinkan maksimal. Kemampuan tersebut tidak hanya berhubungan dengan sarana dan prasarana saja, melainkan juga

---

<sup>46</sup> Agus Anas Fuadi, "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru dengan Komitmen Organisasi sebagai Moderating," *Jurnal Informatika* 1, no. 2 (September 2014): 66.

<sup>47</sup> Wibowo, Yuliejantiningih, dan Akmal, "Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Jepara," 302.

terkait pemanfaatan waktu dan sumber daya manusia.<sup>48</sup>

Berdasarkan penjelasan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja guru merupakan suatu kemampuan atau upaya guru untuk meningkatkan kualitas kehidupan anggota organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang ada guna mencapai sasaran organisasi secara optimal, efektif dan efisien. Sehingga dalam penelitian ini produktivitas guru didefinisikan sebagai hasil kerja yang diukur dengan tingkat efisiensi dan efektifitas pekerjaan selama periode dan waktu tertentu.

#### **b. Faktor-faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja**

Pada dasarnya produktivitas kerja tiap-tiap individu dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari faktor individu itu sendiri maupun faktor lain dari luar individu tersebut, misalnya tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi, kesehatan, tingkat penghasilan,

---

<sup>48</sup> Bukit et.al., *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 141.

jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen dan prestasi.

Pada suatu lingkungan kerja, kinerja para tenaga kependidikan seringkali dipengaruhi oleh gaya atau perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Hal tersebut terjadi karena kepala sekolah sebagai seorang pemimpin memiliki peran penting sebagai pengendali dan penentu arah pencapaian tujuan sekolah. Banyak hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan faktor yang berhubungan dengan produktivitas dan efektivitas organisasi. Menurut Sagie, terdapat enam faktor yang berhubungan dengan produktivitas, yaitu pendidikan, teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan dan tingkat upah minimal. Faktor yang mendukung tingkat produktivitas kerja, secara eksplisit dalam iklim kerja diuraikan pentingnya perilaku kepemimpinan kepala sekolah.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Rosyida, "Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen Kerja dan Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo," 36.

Puguh Wibowo dalam penelitiannya menyatakan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi produktivitas kerja guru di sekolah adalah terkait dengan budaya sekolah yang diterapkan oleh organisasi khususnya kepala sekolah sebagai pemegang kendali lembaga. Dalam penelitian dijelaskan bahwa jika dalam menjalankan perannya untuk meningkatkan kualitas pelayanan ataupun mengajarnya, seorang guru juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang dilakukan kepala sekolah.<sup>50</sup>

Susanto mengutip dari Balai Pengembangan Produktivitas Daerah mengemukakan beberapa faktor yang memengaruhi produktivitas kerja meliputi:

- 1) Sikap kerja, hal ini berupa kesediaan menerima tambahan tugas bekerja secara tim dan secara bergiliran.

---

<sup>50</sup> Wibowo, Yuliejantiningih, dan Akmal, "Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Jepara," 306.

- 2) Tingkat keterampilan, yang meliputi tingkat pendidikan, pelatihan manajemen dan supervisi serta keterampilan teknik industri.
- 3) Keterkaitan antara atasan dengan anggota yang dipimpinnya, yaitu upaya peningkatan produktivitas kerja melalui pengawasan mutu kerja unggul.
- 4) Manajemen produktivitas, yaitu efisiensi penggunaan sumber dan system kerja peningkatan produktivitas.
- 5) Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tugas tambahan.
- 6) Kewiraswastaan, tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha serta berada pada jalur yang benar saat berusaha.<sup>51</sup>

Menurut Anoraga, faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja meliputi:<sup>52</sup>

- 1) Motivasi kerja karyawan
- 2) Pendidikan

---

<sup>51</sup> Marta, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang," 30–31.

<sup>52</sup> M. Busro, *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, 346-348.

- 3) Komunikasi antar karyawan
- 4) Keterampilan
- 5) Sikap etika kerja
- 6) Kemampuan kerja sama
- 7) Disiplin kerja
- 8) Gizi dan Kesehatan
- 9) Tingkat penghasilan
- 10) Budaya organisasi dan iklim kerja
- 11) Kecanggihan teknologi yang digunakan
- 12) Faktor-faktor produksi yang memadai
- 13) Jaminan sosial
- 14) Manajemen dan kepemimpinan
- 15) Kesempatan berprestasi

**c. Indikator Produktivitas Kerja**

Sutrisno menyatakan untuk mengukur produktivitas kerja bisa menggunakan beberapa indikator berikut, antara lain:

- 1) Kemampuan, artinya individu atau karyawan tersebut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan ini sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja.

- 2) Meningkatkan hasil yang dicapai, artinya dalam meningkatkan hasil atau produk dari pekerjaannya dapat dirasakan oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan.
- 3) Semangat kerja. Hal ini merupakan suatu upaya untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapainya.
- 4) Pengembangan diri, artinya setiap individu memiliki upaya untuk mengembangkan diri dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri ini dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik lagi pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.
- 5) Mutu, artinya setiap personal selalu berusaha untuk meningkatkan mutu yang lebih baik dari sebelumnya. Mutu merupakan hasil pekerjaan

yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

- 6) Efisiensi. Indikator ini dapat dilihat dari perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.<sup>53</sup>

Selain beberapa indikator yang dikemukakan di atas, indikator produktivitas kerja guru dikembangkan dan dimodifikasi dari pemikiran yang disampaikan oleh Gilmore dalam Ahmad Susanto tentang individu yang produktif yaitu tindakan konstruktif, percaya pada diri sendiri, bertanggung jawab, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya, mempunyai pandangan yang luas kedepan, mampu mengatasi persoalan dan dapat

---

<sup>53</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Pertama*, 104–105.

menyesuaikan diri dengan lingkungan, mempunyai kontribusi yang positif terhadap lingkungannya (kreatif, imajinatif, dan inovatif) dan memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.<sup>54</sup>

## **5. Pengaruh Perilaku Pemimpin, Komunikasi Interpersonal dan Budaya Sekolah terhadap Produktivitas Kerja**

Produktivitas kerja tidak dapat diartikan semata-mata untuk melihat seberapa banyak hasil kerja yang telah dilaksanakan, akan tetapi juga berkaitan dengan kualitas untuk melaksanakan kerja yang dilakukan seseorang. Produktivitas seorang individu dapat dinilai dari unjuk kerja yang dilakukan oleh seorang individu dalam melaksanakan pekerjaannya, sebagaimana yang dijelaskan oleh Laeham dan Wexley dalam Sedarmayanti.<sup>55</sup>

Seorang guru yang memiliki produktivitas tinggi menjadi salah satu kebutuhan suatu lembaga untuk

---

<sup>54</sup> Tinneke Evie Meggy Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi* (Surabaya: CV R.A.De.Rozarie, 2017), 117.

<sup>55</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja guru* (Bandung: Mandar Maju, 2009), 65.

meningkatkan produktivitas kerja yang dimilikinya. Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi produktivitas kerja guru. Beberapa diantaranya adalah perilaku pemimpin, lingkungan kerja atau budaya sekolah dan hubungan atau komunikasi antar rekan kerja dan pemimpin organisasi.

Sinungan mengatakan bahwa faktor perilaku kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi dalam peningkatan produktivitas kerja guru. Hal ini dimaknai bahwa perilaku pemimpin sekolah yang berkualitas tinggi dapat mendorong kualitas guru termasuk dalam unjuk kerjanya di lingkungan sekolah. Perilaku kepala sekolah merupakan faktor potensi dalam meningkatkan produktivitas kerja.<sup>56</sup>

Selain perilaku pemimpin yang baik, komunikasi interpersonal yang efektif pada masing-masing individu sangat dibutuhkan untuk membangun produktivitas kerja guru di suatu sekolah. Ikatan Bankir Indonesia mengemukakan gagasan bahwa sebuah perusahaan akan

---

<sup>56</sup> Amin Yusuf, "Produktivitas Kerja Guru Ditinjau dari Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Organisasi Sekolah dan Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri se-Kota Semarang," *Lembaran Ilmu Kependidikan* 42, no. 2 (2013): 113.

memperoleh keuntungan positif jika mampu menciptakan komunikasi yang efektif dan efisien. Diantara dampak positif yang ditimbulkan diantaranya menciptakan kepuasan kerja, menyelesaikan konflik dan meningkatkan produktivitas. Pada sebuah lembaga pendidikan visi dan misi sekolah juga bisa dipahami dengan jelas melalui komunikasi yang jelas dan lugas dari warga sekolah. Sehingga berdampak pada optimalisasi produktivitas kerja<sup>57</sup> Pernyataan ini sesuai dengan penelitian Maxie A.J. Liando yang menyatakan terdapat hubungan yang positif antara komunikasi interpersonal dengan produktivitas kerja guru.<sup>58</sup>

Selain penerapan komunikasi interpersonal dan perilaku pemimpin dalam suatu sekolah, budaya sekolah juga harus mendapat perhatian demi meningkatkan produktivitas kerja anggotanya. Agus Anas menjelaskan bahwa dengan budaya organisasi yang kuat akan timbul

---

<sup>57</sup> Marta, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang," 62.

<sup>58</sup> Liando, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Kepercayaan Guru terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar di Kota Tomohon," 240.

komitmen organisasi yang akhirnya mampu meningkatkan produktivitas kerja.<sup>59</sup>

Adapun fungsi perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah yang baik terhadap produktivitas kerja adalah untuk meningkatkan semangat kerja guru atau karyawan sekolah sehingga mereka dapat bekerja secara maksimal dalam mencapai hasil yang dikehendaki oleh lembaga. Perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah memiliki hubungan yang saling berkaitan. Adanya perilaku pemimpin yang hangat, memotivasi dan mengayomi dapat menciptakan hubungan antara guru dengan rekan kerja maupun dengan atasan menjadi lebih akrab dan menghasilkan suatu standar kerja yang sesuai dengan tujuan yang dikehendaki. Selain itu, adanya budaya sekolah dan komunikasi yang baik antar warga sekolah secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja bahkan menjadikan guru atau karyawan lebih kreatif dalam melakukan inovasi-inovasi.

---

<sup>59</sup> Anas Fuadi, "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru dengan Komitmen Organisasi sebagai Moderating," 66.

### C. Kerangka Konseptual

Produktivitas kerja merupakan suatu kemampuan atau upaya guru untuk meningkatkan kualitas kehidupan anggota organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang ada guna mencapai sasaran organisasi secara optimal, efektif dan efisien persatuan tertentu. Menurut Sinungan dalam Busro memaparkan beberapa faktor yang mampu meningkatkan kualitas produktivitas kerja, diantaranya faktor komunikasi antar anggota, faktor kepemimpinan atau perilaku pemimpin serta faktor lingkungan kerja yang dispesifikasikan dalam budaya sekolah.

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas kerja guru melalui perilaku yang dilakukannya. Perilaku pemimpin sekolah bertugas untuk mengarahkan, memberi dukungan, membimbing, mengikutsertakan bawahan maupun sebagai *support system* untuk mencapai tujuan sekolah yang ada.<sup>60</sup> Perilaku pemimpin yang baik dalam meningkatkan produktivitas kerja guru ditekankan pada perilaku yang mampu mempengaruhi dan menggerakkan warga sekolahnya untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

---

<sup>60</sup> Northouse Peter G, *Leadership: Theory and Practice* 117–118.

Sehingga, dengan adanya perilaku pemimpin sekolah yang baik dapat mendukung pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan komunikasi interpersonal merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam menciptakan produktivitas kerja yang baik.<sup>61</sup> Dengan adanya komunikasi interpersonal yang baik, maka akan memberikan pengaruh positif bagi warga sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab masing-masing. Kemudian bisa menciptakan semangat belajar yang tinggi bagi para peserta didik yang mana berakibat pada meningkatnya produktivitas kerja guru.

Budaya sekolah merupakan suatu kebermaknaan bersama bagi seluruh anggota sekolah yang berkaitan dengan nilai, keyakinan, kebiasaan maupun cara berpikir yang tercermin dalam perilaku sehari-hari, sehingga dapat membedakan antara sekolah tertentu dengan sekolah yang lainnya. Budaya sekolah yang bersahabat, menerapkan keakraban dan berbudaya sehat bisa meningkatkan produktivitas kerja anggota.

---

<sup>61</sup> Marta, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang." 48.

Berdasarkan kajian teori dan telaah pustaka yang telah dibahas, maka kerangka berfikir dalam penelitian ini meliputi:

1. Jika perilaku pemimpin baik maka produktivitas kerja guru akan baik.
2. Jika perilaku pemimpin tidak baik maka produktivitas kerja guru tidak baik.
3. Jika komunikasi interpersonal baik maka produktivitas kerja guru akan baik.
4. Jika komunikasi interpersonal tidak baik maka produktivitas kerja guru tidak baik..
5. Jika budaya sekolah baik maka produktivitas kerja guru akan baik.
6. Jika budaya sekolah tidak baik maka produktivitas kerja guru tidak baik.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Dari kerangka berfikir di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

1.  $H_1$  : Perilaku Pemimpin ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja guru

(Y) di sekolah dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan.

2.  $H_1$  : Komunikasi interpersonal ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja guru (Y) di sekolah dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan.
3.  $H_1$  : Budaya sekolah ( $X_3$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja guru (Y) di sekolah dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan.
4.  $H_1$  : Perilaku Pemimpin ( $X_1$ ), komunikasi interpersonal ( $X_2$ ) dan budaya sekolah ( $X_3$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja guru (Y) di sekolah dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Rancangan Penelitian

Untuk mencapai tujuan dan kegunaan tertentu, dalam sebuah penelitian memerlukan suatu pendekatan atau cara ilmiah memperoleh sebuah data. Dalam penelitian ini pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan menggunakan instrumen penelitian dalam pengumpulan data serta menganalisis data dengan cara statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan.<sup>62</sup>

Penelitian ini merupakan penelitian *non experimen* yang bersifat *ex post facto*, yaitu suatu penelitian yang digunakan untuk menyelidiki variabel-variabel bebas secara empiris sistematis, yang mana peneliti tidak memiliki kontrol langsung terhadap variabel-variabel bebas tersebut, karena sukarnya memanipulasi fenomena.<sup>63</sup> Dalam

---

<sup>62</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2006), 8.

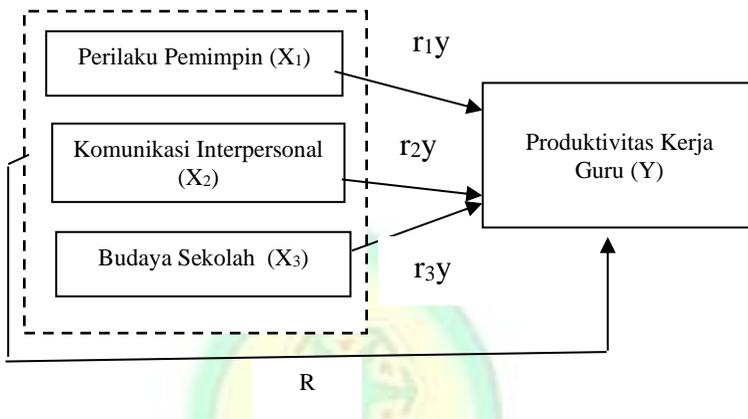
<sup>63</sup> Deni Darmawan, *Metode Penelitian Kuantitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016), 40–41.

penelitian *ex post facto*, variabel bebasnya merupakan peristiwa yang telah terjadi, sehingga penelitian berfokus pada penyelidikan hubungan kausalitas yang bersumber dari pengamatan terhadap akibat dan mencari penyebab melalui pengumpulan data.

Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan teknik analisis regresi. Adapun rancangan penelitian ini, peneliti menggunakan hubungan antara satu variabel terikat dengan tiga variabel bebas. Pengaruh antara satu variabel bebas terhadap variabel terikat akan dianalisis menggunakan regresi linier sederhana, sedangkan pengaruh antara tiga variabel bebas dengan variabel terikat akan dianalisis dengan regresi linier berganda. Variabel penelitian merupakan segala yang berbentuk apapun yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan.<sup>64</sup> Variabel terikat dalam penelitian ini adalah produktivitas kerja guru (Y) sedangkan variabel bebasnya adalah perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah. Berikut adalah rancangan penelitian:

---

<sup>64</sup> Ibid., 108–9.



**Gambar 3.1**  
**Pengaruh variabel penelitian**

**Keterangan:**

$X_1$  = Perilaku Pemimpin

$X_2$  = Komunikasi Interpersonal

$X_3$  = Budaya Sekolah

$Y$  = Produktivitas Kerja

$R$  = Jumlah nilai regresi  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$

Gambar 3.1 menggambarkan pola regresi berganda sebuah penelitian yang terdiri dari variabel bebas  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  dan variabel terikat  $Y$ .

**B. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional merupakan suatu pengertian yang diberikan kepada suatu variabel dengan memberi mana atau

menspesifikasikan kegiatan atau membenarkan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Dalam penelitian ini meliputi:

### 1. Perilaku Pemimpin ( $X_1$ )

Perilaku pemimpin merupakan seperangkat tindakan atau tingkah laku yang dilakukan oleh pemegang peran penting dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini perilaku pemimpin yang dimaksud adalah segala tindakan atau tingkah laku yang dilakukan oleh kepala sekolah di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo terhadap guru dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Untuk memperoleh data dari responden, peneliti menggunakan skala likert yang disajikan dalam angket tertutup berupa pernyataan yang diisi oleh guru-guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023 yang berpatokan pada indikator sebagai berikut:

- a. Memiliki sifat kepemimpinan direktif, memberikan arahan kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada. Selain itu, pemimpin akan menetapkan

standar kinerja yang jelas serta memberikan target waktu penyelesaian tugas.

- b. Memiliki sifat kepemimpinan suportif, dalam hal ini yang bisa dilakukan pemimpin adalah memberikan perhatian terhadap anggotanya dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tugas kerjanya.
  - c. Memiliki sifat kepemimpinan partisipatif, melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan melalui konsultasi dua arah.
  - d. Memiliki sifat kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, perilaku pemimpin yang memberikan tantangan dan tekanan pada anggotanya untuk mencapai kerja yang maksimal dan memuaskan.
2. Komunikasi Interpersonal ( $X_2$ )

Komunikasi interpersonal merupakan suatu proses penyampaian informasi atau pesan antara dua orang atau lebih, baik menggunakan media atau bertatap muka secara langsung yang mengandung unsur keakraban dan saling memengaruhi antara pihak-pihak yang berkomunikasi. Dalam penelitian ini, yang dimaksud komunikasi interpersonal adalah suatu kondisi atau proses terjadinya penyampaian informasi yang terjadi

antara sesama guru, tenaga kependidikan, kepala sekolah, peserta didik maupun masyarakat luar sekolah di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan. Untuk memperoleh data dari responden, peneliti menggunakan skala likert yang disajikan dalam angket tertutup berupa pernyataan yang diisi oleh guru-guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023 yang berpatokan pada indikator sebagai berikut:

- a. Keterbukaan. Dalam melakukan komunikasi bersikap terbuka merupakan salah satu hal yang perlu untuk dilakukan. Komunikator interpersonal harus terbuka terhadap orang yang diajak berkomunikasi, komunikator harus mampu menghargai perbedaan antar pribadi dan berlaku secara jujur terhadap stimulus yang diterimanya. Selain itu komunikator perlu bertanggung jawab atas perasaan dan pikiran yang disampaikannya.
- b. Empati. Diantara langkah mencapai rasa empati pada komunikasi interpersonal yaitu dengan menahan dari sikap mengkritik, menafsirkan menilai dan mengevaluasi, mengenal lawan bicara, serta berusaha

menempatkan diri pada sudut pandang orang lain. Penyampaian rasa empati dapat dilakukan secara verbal maupun non verbal.

- c. Sikap mendukung. Dalam komunikasi antarpribadi sikap mendukung dapat berupa suasana deskriptif yang membantu terciptanya sikap mendukung, bukan kondisi evaluatif yang menimbulkan sikap defensif. Sikap spontan atau terus terang pada dasarnya juga akan membantu terciptanya sikap mendukung. Selain itu, provisional atau kesediaan mendengar pandangan yang berbeda juga lebih baik daripada memastikan atau mengaruskan suatu kondisi sesuai dengan keinginan kita.
- d. Sikap positif. seseorang bisa memberikan motivasi yang baik dalam berkomunikasi dengan orang lain serta memberikan pengaruh positif yang mampu meningkatkan kualitas diri.
- e. Kesetaraan. Untuk keberhasilan dan kenyamanan komunikasi interpersonal perlu menghargai kesetaraan atau menghilangkan persepsi bahwa salah satu diantara yang berkomunikasi memiliki keunggulan.

Untuk memperoleh data dari responden, peneliti menggunakan skala likert yang disajikan dalam angket tertutup berupa pernyataan yang diisi oleh guru-guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023 untuk pengukurannya.

### 3. Budaya Sekolah ( $X_3$ )

Budaya organisasi menurut Cushway dan Lodge merupakan sistem nilai organisasi dan akan memengaruhi cara bekerja maupun berperilaku para karyawan organisasi.<sup>65</sup> Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan budaya sekolah adalah suatu kondisi atau keadaan budaya yang ada di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan, sehingga dapat menimbulkan pengaruh yang positif dan membuat produktivitas kerja guru meningkat. Adapun indikator budaya sekolah adalah:

- a. Memiliki inovasi dan keberanian mengambil resiko,
- b. Memiliki perhatian terhadap detail,

---

<sup>65</sup> Syamsu Q. Badu dan Djafri, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 110.

- c. Berorientasi terhadap hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Berorientasi pada manusia, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang yang ada di organisasi tersebut.
- e. Berorientasi pada tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim.
- f. Agresivitas, yaitu sejauh mana orang dalam organisasi tersebut agresif dan kompetitif.
- g. Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya suatu kemantapan.

Untuk memperoleh data dari responden, peneliti menggunakan skala likert yang disajikan dalam angket tertutup berupa pernyataan yang diisi oleh guru-guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023 untuk pengukurannya.

#### 4. Produktivitas Kerja Guru (Y)

Produktivitas kerja adalah suatu kemampuan atau upaya guru untuk meningkatkan kualitas kehidupan

anggota organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang ada guna mencapai sasaran organisasi secara optimal, efektif dan efisien. Produktivitas kerja yang diukur dalam penelitian ini adalah sikap unjuk kerja dan kecakapan guru pada lembaga pendidikan Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo. Indikator produktivitas kerja yang diukur dalam penelitian ini adalah kemampuan, proses meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu dan efisiensi.

Untuk memperoleh data dari responden, peneliti menggunakan skala likert yang disajikan dalam angket tertutup berupa pernyataan yang diisi oleh guru-guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023 untuk pengukurannya.

## **C. Lokasi, Populasi dan Sampel**

### **1. Lokasi**

Peneliti memilih lokasi penelitian secara *purposive* atau sengaja di Sekolah Dasar Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo. Di Kecamatan ini terdapat 29

lembaga yang terbagi menjadi 4 gugus. Namun dalam penelitian ini hanya memilih Sekolah Dasar Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo, yang terdiri dari SDN Ngunut, SDN Bareng, SDN Cekok, SDN Gupolo, SDN 1 Polorejo dan SDN 2 Polorejo. Pemilihan ini dikarenakan sama-sama sekolah tingkat dasar yang berstatus negeri dan berada di kecamatan Babadan yang memiliki permasalahan dan fenomena hampir serupa yaitu minimnya *input* siswa setiap tahun pelajaran baru dimulai. Adapun masing-masing sekolah tersebut dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut.

**Tabel 3.1**  
**Lokasi Penelitian**

No	Tempat	Alamat
1	SDN Ngunut	Jl. Syuhada', No. 130, Desa Ngunut
2	SDN Bareng	Jl. Tunggal Asri 244, Desa Bareng
3	SDN Cekok	Jl. Teuku Umar, Desa Cekok
4	SDN Gupolo	Jl. Cempaka, No. 173, Desa Gupolo

No	Tempat	Alamat
5	SDN 1 Polorejo	Jl. Sri Gading no. 39, Desa Polorejo
6	SDN 2 Polorejo	Jl. Letjen. Suprpto S., No. 28, Desa Polorejo

## 2. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi mencakup seluruh sifat atau karakteristik yang dimiliki subjek atau objek tertentu. Populasi tidak hanya berupa sejumlah orang dan benda alam yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari.<sup>66</sup> Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan tahun pelajaran 2022/2023 sejumlah 47 orang guru. Adapun rincian jumlah guru pada masing-masing lembaga dapat dilihat pada tabel 3.2 berikut.

---

<sup>66</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, 80.

**Tabel 3.2**  
**Jumlah guru di SD Gugus 3 Kec. Babadan**

No	Nama Lembaga	Jumlah Guru
1	SDN Ngunut	8 orang
2	SDN Bareng	7 orang
3	SDN Cekok	8 orang
4	SDN Gupolo	7 orang
5	SDN 1 Polorejo	8 orang
6	SDN 2 Polorejo	9 orang
Jumlah		47 orang

### 3. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi baik dari segi jumlah maupun karakteristiknya. Sampel digunakan ketika dalam sebuah penelitian terdapat populasi yang besar dan tidak mungkin dipelajari semuanya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Sehingga dengan mempelajari sebuah sampel tertentu akan mampu menarik kesimpulan untuk sebuah populasi yang dipilih.<sup>67</sup> Penentuan

---

<sup>67</sup> *Ibid.*, 81.

sampel yang representatif pada dasarnya dengan melihat seberapa mampu sampel mewakili kondisi sebenarnya dari keseluruhan populasi.<sup>68</sup>

Dalam menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik sampling *non probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.<sup>69</sup> Adapun teknik penentuan sampel menggunakan teknik *sampling jenuh*. Teknik *sampling jenuh* merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sugiyono mengemukakan bahwa teknik penentuan ini digunakan jika jumlah populasi relatif kecil atau penelitian ingin membuat generalisasi dengan tingkat kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel.<sup>70</sup> Sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 27 orang guru.

---

<sup>68</sup> Ahmad Tanzeh, *Metodologi Penelitian Praktis* (Yogyakarta: Teras, 2011), 18.

<sup>69</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, 84.

<sup>70</sup> *Ibid.*, 85.

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan semua keterangan dan kenyataan yang bisa digunakan untuk bahan menyusun informasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari kuisisioner/angket. Angket adalah kumpulan pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada seseorang (yang dalam hal ini disebut responden) dan cara menjawab juga dilakukan secara tertulis.<sup>71</sup> Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner melalui *google form* pada responden yang berjumlah 27 orang guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan tahun pelajaran 2022/2023. Jenis angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup yang berisi pernyataan yang memiliki alternatif jawaban yang tinggal pilih oleh responden.

Selanjutnya skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara

---

<sup>71</sup> Darmawan, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 160.

spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.<sup>72</sup> Adapun skor jawaban angket pada masing-masing butir pernyataan dapat mengacu pada ketentuan berikut:

**Tabel 3.3**  
**Skor Jawaban Angket**

<b>Pernyataan Positif (<i>Favorable</i>)</b>	
<b>Pilihan</b>	<b>Skor Jawaban</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-ragu (R)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Instrumen penelitian yang menggunakan skala *likert* bisa berbentuk *cheklist* atau pilihan ganda.<sup>73</sup> Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan.

Kemudian selain menggunakan angket, penelitian ini juga menggunakan teknik dokumentasi berupa sebuah

---

<sup>72</sup> *Ibid.*, 169.

<sup>73</sup> *Ibid.*, 170.

catatan yang sudah berlalu yang berbentuk tulisan, gambar, karya dan sebagainya yang berisi informasi mengenai identitas lokasi penelitian.<sup>74</sup> Teknik ini digunakan untuk memperoleh data terkait profil sekolah, pendidik, peserta didik maupun program kerja yang ada di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo.

## **E. Instrumen Penelitian**

Untuk mengumpulkan dan mengukur hasil sebuah penelitian, penelliti membutuhkan alat penelitian yang disebut dengan instrumen penelitian.<sup>75</sup> Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan empat variabel, yaitu variabel perilaku pemimpin, variabel stress kerja, variabel budaya sekolah dan variabel produktivitas kerja. Sehingga jumlah instrumen yang dibuat harus memuat keempat variabel tersebut.

### **1. Kisi-kisi instrumen penelitian**

Kisi-kisi instrumen penelitian diperoleh dari penjabaran variabel dan sub variabel yang telah

---

<sup>74</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, 240.

<sup>75</sup> Tukiran Taniredja dan Hidayati Mustafidah, *Penelitian Kuantitatif (Sebuah Pengantar)* (Bandung: Alfabeta, 2014), 41.

diturunkan menjadi indikator. Adapun kisi-kisi instrumen penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.4**  
**Kisi-kisi Instrumen Penelitian**

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Sub Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>No angket</b>
Perilaku Pemimpin (X <sub>1</sub> )	Kepemimpinan direktif	Kepala sekolah memberikan arahan kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada, menetapkan standar kinerja yang jelas, serta memberikan target waktu penyelesaian tugas.	1,2,3
	Kepemimpinan Suportif	Kepala sekolah mempunyai kesediaan menjelaskan sendiri, menciptakan iklim kerja yang bersahabat, mudah	4,5

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Sub Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>No angket</b>
		didekati serta memiliki perhatian kemanusiaan yang murni.	
	Kepemimpinan Partisipatif	Kepala sekolah melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan mengikuti saran bawahan/ anggota	6,7,8
	Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi	Kepala sekolah memberikan tantangan dan tekanan pada anggotanya untuk mencapai kerja yang maksimal dan memuaskan	9,10,11
Komunikasi interpersonal (X <sub>2</sub> )	Keterbukaan	Guru bersedia menerima saran dari orang lain serta mampu bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang	12,13

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Sub Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>No angket</b>
	Empati	Guru memahami sudut pandang lawan bicara serta memiliki usaha untuk merasakan apa yang dirasakan orang lain	14,15
	Sikap mendukung	Guru memberikan respon spontan/terus terang terhadap lawan bicara dan bersedia mendengarkan pandangan yang berbeda	16,17
	Sikap positif	Guru menghargai lawan bicara dengan menunjukkan sikap yang positif	18,19,20
	Kesetaraan	Guru mengakui kesetaraan lawan bicara serta memahami perbedaan kepentingan orang lain	21,22

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Sub Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>No angket</b>
Budaya Sekolah (X <sub>3</sub> )	Inovasi dan keberanian mengambil resiko	Guru kreatif dan inovatif serta berani mengambil resiko	23,24,25
	Perhatian terhadap detail	Guru memiliki ketepatan dan kecermatan dalam mencapai target	26,27
	Berorientasi pada hasil	Guru memusatkan perhatian pada optimalisasi hasil kerja tanpa memperhatikan teknik dan prosesnya	28,29
	Berorientasi pada individu	Guru bekerja dengan sungguh-sungguh dan bersikap sesuai dengan standar peraturan sekolah	30,31
	Berorientasi pada tim	Guru memiliki kemampuan dalam kerjasama tim, koordinasi dan loyalitas kelompok	32,33

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Sub Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>No angket</b>
	Agresivitas	Guru terlibat dalam program sekolah secara giat dan disiplin	34,35,36
	Stabilitas	Guru peduli terhadap pencapaian visi sekolah dan misi sekolah	37,38
Produktivitas Kerja Guru (Y)	Kemampuan	Guru memiliki keterampilan, profesionalisme dan pandangan yang luas dalam melaksanakan tugas	39,40,41
	Meningkatkan hasil yang dicapai	Guru lebih kreatif, imajinatif dan lebih pekerja keras dibandingkan yang lain	42,43,44
	Semangat kerja	Guru memiliki etos kerja dan sikap percaya diri tinggi dalam menjalankan tugasnya	45,46,47

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Sub Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>No angket</b>
	Pengembangan diri	Guru mampu menghadapi dan menyeimbangkan antara tantangan dan harapan yang dihadapi	48,49,50
	Mutu	Guru mampu menuntaskan tugas dan kerja dengan hasil yang berkualitas	51,52,53
	Efisiensi	Guru mampu menggunakan sumber daya dengan tepat serta bisa menyeimbangkan antara masukan dan keluaran	54,55,56

#### **F. Pengujian Instrumen Penelitian**

Dalam suatu penelitian sangat diperlukan adanya pengujian sebuah instrumen. Hal ini dikarenakan untuk menghindari kemungkinan terjadi kesalahan pada saat mengukur variabel penelitian. Apalagi jika variabel yang

diteliti memiliki sifat yang tidak berbentuk sehingga akan sulit dilihat dan diungkapkan dengan kenyataan.

### **1. Uji Keterbacaan**

Uji keterbacaan instrumen memiliki tujuan dalam memberikan jaminan kebenaran responden penelitian terkait pernyataan angket yang tersedia untuk menghindari kesalahpahaman.

Uji keterbacaan ini dilakukan oleh tiga perwakilan responden dari SDN Gugus 3 Kec. Babadan dengan cara memahami pernyataan angket yang ada. Kemudian peneliti mencatat kritik dan saran yang diberikan oleh penguji keterbacaan. Uji keterbacaan dilakukan pada tanggal 8 September 2022 oleh guru SD Se-Gugus 3 Kec Babadan. Karena terdapat 6 lembaga pendidikan di SD Se-Gugus 3 Kec Babadan, maka peneliti memilih 3 guru secara acak yang berbeda dari lembaga tersebut untuk perwakilan melakukan uji keterbacaan. Perwakilan masing-masing sekolah tersebut adalah Donny Marwa, S.Pd., Fitri Arisanti, S.Pd.SD dan Ratih Meylana Kusumawati, S.Pd. Dari hasil uji keterbacaan, terdapat responden yang merasa kesulitan memahami pernyataan sehingga harus

memperbaiki substansi kalimat dan penggunaan kata awalan. Surat keterangan uji keterbacaan pada penelitian ini dapat dilihat pada lampiran 3.

## 2. Uji Validitas

Validitas atau kesahihan merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur.<sup>76</sup> Uji coba validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Artinya dengan mengadakan uji validitas peneliti bisa mengetahui bahwa pernyataan dalam kuesioner telah mampu mengukur apa yang hendak diukur atau belum.

Menurut Arikunto, validitas dapat dibedakan menjadi validitas logis/isi dan validitas empiris. Dikatakan memiliki validitas logis jika sebuah instrumen penelitian secara analisis akal sesuai dengan isi dan aspek yang diungkapkan. Sehingga instrumen tersebut dikatakan sudah memiliki validitas isi, sedangkan instrumen yang sudah sesuai dengan aspek yang diukur dikatakan sudah memiliki validitas

---

<sup>76</sup> Syofian Siregar, *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi dengan Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2017), 75.

konstruksi.<sup>77</sup> Adapun pemaparannya yaitu sebagai berikut:

#### **a. Uji Validitas Isi**

Validitas isi merupakan suatu uji validitas yang bertujuan untuk mengukur sebuah variabel apakah sudah mengungkap konsep yang akan diukur atau belum.<sup>78</sup> Uji validitas isi dilakukan pada instrumen yang berbentuk test, dengan membandingkan isi instrumen dengan materi pelajaran yang telah diajarkan. Peneliti menentukan tim ahli untuk uji validitas isi ini melalui metode *professional judgement* yaitu tentang isi materi tes atau skala yang digunakan. Dalam penelitian ini yang menjadi tim panel ahli adalah Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd. selaku dosen ahli Manajemen Pendidikan Islam serta Dr. Umi Rohmah, M.Pd.I selaku ahli penelitian kuantitatif.

Tidak ada aturan yang menyatakan secara tetap serta tidak ada juga rumus matematika untuk

---

<sup>77</sup> Taniredja dan Mustafidah, *Penelitian Kuantitatif (Sebuah Pengantar)*, 42.

<sup>78</sup> Sambas Ali Muhidin dan Maman Abdurahman, *Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur dalam Penelitian: dilengkapi Aplikasi Program SPSS*, cet-3 (Bandung: Pustaka Setia, 2017), 30.

melakukan perhitungan dalam melakukan uji validitas isi. Namun, uji ini juga memiliki peran penting untuk mendapatkan gambaran instrumen penelitian yang baik dan tepat dari pendapat tim panel. Adapun cara melakukan validasi tim panel adalah sebagai berikut. *Pertama*, peneliti menentukan tim panel yang akan menguji instrumen pernyataan, kemudian meminta *expert* untuk *mereview* seluruh item pernyataan instrumen. *Kedua*, *expert* dimohon untuk mengoreksi secara cermat seluruh item pernyataan instrumen. *Ketiga*, *expert* dimohon memberikan pendapatnya terkait gambaran jangkauan isi yang ingin diukur dalam instrumen, baik berupa kritik maupun saran. Pertimbangan *expert* mencakup substansi pernyataan dan keterukuran semua materi yang ada sudah terwakilkan atau belum.

Dr. Muhammad Thoyib selaku dosen ahli Manajemen Pendidikan Islam memberi kritikan dan saran meliputi: meneliti kembali istilah indikator pada variabel perilaku pemimpin, memperkokoh penyusunan redaksi pernyataan agar lebih konsisten

dan meneliti kembali substansi atau isi pada beberapa pernyataan. Sedangkan menurut Dr. Umi Rohmah, M.Pd.I selaku ahli kuantitatif memberikan kritik dan saran meliputi: sinkronisasi item pernyataan dengan indikator yang akan diukur, sebaiknya menggunakan kalimat efektif dalam Menyusun pernyataan dan item pernyataan perlu diuji keterbacaannya pada responden. Hasil pertimbangan tim ahli panel atau *expert* dapat dilihat pada lampiran 2.

#### **b. Uji Validitas Empirik**

Uji validitas empirik yaitu suatu uji validitas yang dilakukan melalui uji coba.<sup>79</sup> Uji coba instrumen dalam penelitian ini dilakukan pada 20 responden. Uji coba validitas empirik dilakukan untuk memperoleh tingkat kebenaran dan kesahihan instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila telah dibuktikan melalui uji coba.

Uji validitas instrumen terhadap variabel perilaku pemimpin ( $x_1$ ), komunikasi interpersonal ( $x_2$ ), budaya sekolah ( $x_3$ ) dan variabel produktivitas

---

<sup>79</sup> *Ibid.* 31.

kerja guru (y) menggunakan bantuan IBM SPSS 16. Cara menentukan valid atau tidaknya instrumen pada responden uji coba sebanyak 20 responden yaitu dengan membandingkan hasil perhitungan korelasi dengan tabel nilai koefisien korelasi *product moment pearson* pada taraf signifikansi 5% yaitu sebesar 0,444 ( $df = 20 - 2 = 18$ ). Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan taraf signifikansi 5% maka item soal dinyatakan valid dan apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka item soal dinyatakan tidak valid. Hasil perolehan skor uji coba instrumen dalam penelitian ini dapat dilihat pada lampiran 6.

### **1) Uji Validitas Perilaku Pemimpin (X<sub>1</sub>)**

Variabel perilaku pemimpin disajikan dalam 11 butir pernyataan. Setelah dilakukan uji coba validitas diperoleh 9 butir pernyataan yang valid yaitu butir pernyataan nomor 1,2,4,6,7,8,9,10,11 serta 2 butir pernyataan yang dianggap *drop* atau tidak valid yaitu butir pernyataan nomor 3 dan 5. Hasil uji validitas instrumen variabel perilaku pemimpin dengan menggunakan bantuan program IBM SPSS 16

dapat dilihat pada lampiran 7. Adapun ringkasan hasil uji validitas untuk instrumen perilaku pemimpin dijelaskan dalam tabel berikut.

**Tabel 3.5**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Butir Soal**  
**Instrumen Perilaku Pemimpin**

Variabel	No Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Perilaku Pemimpin	1	0,852	0,444	Valid
	2	0,758	0,444	Valid
	3	0,236	0,444	Tidak Valid
	4	0,541	0,444	Valid
	5	-0,40	0,444	Tidak Valid
	6	0,502	0,444	Valid
	7	0,510	0,444	Valid
	8	0,448	0,444	Valid
	9	0,852	0,444	Valid
	10	0,528	0,444	Valid
	11	0,780	0,444	Valid

Sumber: hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.

## 2) Uji Validitas Komunikasi Interpersonal ( $X_2$ )

Variabel komunikasi interpersonal disajikan dalam 11 butir pernyataan. Setelah dilakukan uji validitas diperoleh 9 butir

pernyataan yang valid yaitu butir pernyataan nomor 12,13,14,16,17,18,19,20,22 serta 2 butir pernyataan yang dianggap *drop* atau tidak valid yaitu butir pernyataan nomor 15 dan 21. Hasil uji validitas instrumen variabel perilaku pemimpin dengan menggunakan bantuan program IBM SPSS 16 dapat dilihat pada lampiran 8. Rekapitulasi hasil uji validitas untuk instrumen perilaku pemimpin dijelaskan dalam tabel berikut.

**Tabel 3.6**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Butir Soal**  
**Instrumen Komunikasi Interpersonal**

Variabel	No Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Komunikasi Interpersonal	1	0,654	0,444	Valid
	2	0,866	0,444	Valid
	3	0,470	0,444	Valid
	4	0,151	0,444	Tidak Valid
	5	0,866	0,444	Valid
	6	0,779	0,444	Valid
	7	0,751	0,444	Valid
	8	0,729	0,444	Valid
	9	0,632	0,444	Valid

Variabel	No Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
	10	0,100	0,444	Tidak Valid
	11	0,460	0,444	Valid

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

### 3) Uji Validitas Budaya Sekolah (X<sub>3</sub>)

Variabel perilaku pemimpin disajikan dalam 16 item pernyataan. Setelah dilakukan uji validitas diperoleh 13 butir pernyataan yang valid yaitu butir pernyataan nomor 23,24,25,26,27,29,30,31,32,33,35,36,37 serta 3 butir pernyataan yang dianggap *drop* atau tidak valid yaitu butir pernyataan nomor 28,34 dan 38. Hasil uji validitas instrumen variabel perilaku pemimpin dengan menggunakan bantuan program IBM SPSS 16 dapat dilihat pada lampiran 9. Adapun ringkasan hasil uji validitas untuk instrumen perilaku pemimpin dijelaskan dalam tabel berikut.

**Tabel 3.7**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Butir Soal**  
**Instrumen Budaya Sekolah**

Variabel	No Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Budaya Sekolah	1	0,451	0,444	Valid
	2	0,652	0,444	Valid
	3	0,870	0,444	Valid
	4	0,701	0,444	Valid
	5	0,719	0,444	Valid
	6	0,390	0,444	Tidak Valid
	7	0,606	0,444	Valid
	8	0,769	0,444	Valid
	9	0,580	0,444	Valid
	10	0,528	0,444	Valid
	11	0,678	0,444	Valid
	12	0,348	0,444	Tidak Valid
	13	0,623	0,444	Valid
	14	0,463	0,444	Valid
	15	0,674	0,444	Valid
	16	0,297	0,444	Tidak Valid

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

#### 4) Uji Validitas Produktivitas Kerja Guru (Y)

Variabel perilaku pemimpin disajikan dalam 16 item pernyataan. Setelah dilakukan uji validitas diperoleh 13 butir pernyataan yang valid yaitu butir pernyataan nomor 23,24,25,26,27,29,30,31,32,33,35,36,37 serta 3 butir pernyataan yang dianggap *drop* atau tidak valid yaitu butir pernyataan nomor 28,34 dan 38. Hasil uji validitas instrumen variabel perilaku pemimpin dengan menggunakan bantuan program IBM SPSS 16 dapat dilihat pada lampiran 10. Adapun ringkasan hasil uji validitas untuk instrumen perilaku pemimpin dijelaskan dalam tabel berikut.

**Tabel 3.8**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Butir Soal**  
**Instrumen Produktivitas Kerja Guru**

Variabel	No Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Produktivitas Kerja Guru	1	0,615	0,444	Valid
	2	0,594	0,444	Valid
	3	0,665	0,444	Valid
	4	0,583	0,444	Valid

Variabel	No Item	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan
	5	0,203	0,444	Tidak Valid
	6	0,764	0,444	Valid
	7	0,697	0,444	Valid
	8	0,552	0,444	Valid
	9	0,706	0,444	Valid
	10	0,779	0,444	Valid
	11	0,832	0,444	Valid
	12	0,801	0,444	Valid
	13	0,622	0,444	Valid
	14	0,726	0,444	Valid
	15	0,680	0,444	Valid
	16	0,553	0,444	Valid
	17	0,715	0,444	Valid
	18	0,605	0,444	Valid

Sumber: hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.

### 3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi item pernyataan kuesioner apakah alat ukur bisa diandalkan dan tetap konsisten jika digunakan

berulang-ulang.<sup>80</sup> Rumus yang digunakan untuk mengukur instrumen penelitian menggunakan rumus Alpha Cronbach. Metode Alpha Cronbach cocok untuk menilai kuesioner yang bersifat tertutup. Adapun keputusan reliabilitas alat pengukuran ini adalah dengan membandingkan nilai koefisien reliabilitas minimal yang dapat diterima. Jika nilai *cronbach's alpha*  $> 0,6$  maka instrumen penelitian reliabel dan jika nilai *cronbach's alpha*  $< 0,6$  maka instrumen penelitian tidak reliable.<sup>81</sup> Dalam menetapkan tingkatan keandalan instrumen, peneliti melihat ketentuan dalam tabel 3.6 berikut.

**Tabel 3.9**  
**Interpretasi Nilai *Reliability***

Interval koefisien	Tingkat reliabilitas
0,00-0,199	Sangat rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Tinggi
0,80-1,00	Sangat tinggi

---

<sup>80</sup> Taniredja dan Mustafidah, *Penelitian Kuantitatif (Sebuah Pengantar)*, 43.

<sup>81</sup> Syofian Siregar, *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi dengan Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17, 90*.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan rumus Alpha Cronbach, dengan menggunakan bantuan SPSS versi 16.0 *for windows*. Hasil uji reliabilitas instrumen dengan menggunakan bantuan program IBM SPSS 16 dapat dilihat pada lampiran 11. Ringkasan *output* perhitungan keandalan variabel dapat dilihat dalam tabel 3.7 berikut.

**Tabel 3.10**  
**Ringkasan *output* Uji Reliabilitas**

No	Variabel penelitian	Nilai Cronbach's Alpha	Ket
1	Perilaku Pemimpin	0,778	Reliabel
2	Komunikasi Interpersonal	0,789	Reliabel
3	Budaya Sekolah	0,865	Reliabel
4	Produktivitas Kerja	0,914	Reliabel

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

Berdasarkan *output* pengujian reliabilitas tabel 3.7, diperoleh nilai *cronbach's alpha* variabel perilaku pemimpin 0,778 yang mengandung maksud bahwa konsep pernyataan yang merupakan ukuran variabel

perilaku pemimpin adalah reliabel. Hal ini dikarenakan nilai *cronbach's alpha*  $0,778 > 0,6$  dengan tingkat keterandalan tinggi. Nilai *cronbach's alpha* variabel komunikasi interpersonal  $0,789$  yang mengandung maksud bahwa konsep pernyataan yang merupakan ukuran variabel komunikasi interpersonal adalah reliabel. Hal ini dikarenakan nilai *cronbach's alpha*  $0,789 > 0,6$  dengan tingkat keterandalan tinggi. Selanjutnya nilai *cronbach's alpha* variabel budaya sekolah  $0,865$  yang mengandung maksud bahwa konsep pernyataan yang merupakan ukuran variabel budaya sekolah adalah reliabel. Hal ini dikarenakan nilai *cronbach's alpha*  $0,865 > 0,6$  dengan tingkat keterandalan sangat tinggi. Dan nilai *cronbach's alpha* variabel produktivitas kerja  $0,914$  yang mengandung maksud bahwa konsep pernyataan yang merupakan ukuran variabel produktivitas kerja adalah reliabel. Hal ini dikarenakan nilai *cronbach's alpha*  $0,914 > 0,6$  dengan tingkat keterandalan sangat tinggi.

## G. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah suatu rangkaian kegiatan yang mana data yang telah diperoleh dilakukan telaah, dikelompokkan, disistemisasi, ditafsirkan dan diverifikasi sehingga sebuah fenomena memiliki nilai sosial, akademis dan ilmiah.<sup>82</sup> Pengolahan dan penganalisisan data sangat dibutuhkan karena bertujuan untuk merancang dan menginterpretasikan data kuantitatif yang diperoleh dari lapangan. Penelitian ini akan menggunakan teknik analisis data statistika karena merupakan penelitian jenis kuantitatif. Adapun teknik yang digunakan untuk melakukan analisis terhadap data-data yang sudah diperoleh, yaitu:

### 1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mengorganisasi, menyajikan dan menganalisis data. Cara menggambarkan data melalui teknik statistik, dilakukan dengan membuat tabel, distribusi frekuensi dan diagram atau grafik. Dalam mendeskripsikan dan menguji pengaruh variabel X terhadap Y menggunakan bantuan program IBM SPSS *Statistic Version 16*, peneliti mengolah masing-masing hasil variabel berupa nilai

---

<sup>82</sup> Tanzeh, *Metodologi Penelitian Praktis*, 95–96.

rerata (*mean*), nilai tengah (*median*), modus (*mode*) dan standar deviasi (SD) yang selanjutnya akan disajikan dalam bentuk tabel.

Penentuan kategori baik, sedang dan kurang dari masing-masing variabel dibuat pengelompokkan skor dengan menggunakan patokan sebagai berikut.

- a. Kategori variabel penelitian dinilai baik  
=  $X > \text{Mean} + \text{SD}$
- b. Kategori variabel penelitian dinilai sedang  
=  $\text{Mean} - \text{SD} \leq X \leq \text{Mean} + \text{SD}$
- c. Kategori variabel penelitian dinilai kurang  
=  $X < \text{Mean} - \text{SD}$

## 2. Uji Asumsi Klasik

Dalam menjawab rumusan masalah penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana dan analisis regresi ganda. Analisis regresi ganda dapat dilakukan jika terpenuhinya uji asumsi klasik linier sebagai uji prasyarat. Uji asumsi klasik linier meliputi uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas dan uji heterokedastisitas.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Edi Irawan, *Pengantar Statistika Penelitian Pendidikan* (Yogyakarta: Aura Pustaka, 2014), 288–290.

**a. Uji Normalitas**

Uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah suatu variabel berdistribusi normal atau tidak. Jika data berdistribusi normal maka analisis data menggunakan statistika parametris, namun jika tidak menggunakan statistika nonparametris.<sup>84</sup>

Peneliti menggunakan uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov*. Namun, untuk mempercepat perhitungan, peneliti menggunakan SPSS versi 16.0 *for windows*. Selanjutnya untuk mengetahui apakah distribusi frekuensi masing-masing variabel normal atau tidak, adalah dengan membandingkan probabilitas hasil hitungan. Apabila hasil yang diperoleh  $> 0,05$  artinya data berdistribusi normal. Namun jika probabilitasnya  $< 0,05$  maka data berdistribusi tidak normal.

**b. Uji Linieritas**

Untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan langsung antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y), peneliti menggunakan uji linieritas. Jika

---

<sup>84</sup> *Ibid.*, 290.

hasil uji linieritas dikategorikan linier maka data penelitian bisa diselesaikan dengan teknik analisis regresi linier. Tetapi jika data tidak linier maka data penelitian harus dianalisis dengan analisis regresi nonlinier.<sup>85</sup>

Untuk mempercepat perhitungan, peneliti menggunakan SPSS versi 16.0 *for windows*. Jika  $f_{hitung} < f_{tabel}$  dinyatakan linier. Jika  $f_{hitung} \geq \alpha 0.05$  dinyatakan linier. Selain itu, apabila diperoleh nilai  $sig \geq \alpha 0,05$  dinyatakan linier.

### c. Uji Multikolinieritas

Salah satu asumsi dalam metode regresi adalah ada atau tidaknya korelasi linier antara variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi hubungan antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini mengalami multikolinieritas. Indikasi awal data yang mengalami multikolinieritas adalah memiliki standar error yang lebih besar dan nilai statistic t rendah.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> *Ibid.*292.

<sup>86</sup> *Ibid.*, 293.

Metode yang digunakan untuk mendeteksi multikolonieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan lawannya serta *variance inflation factor (VIF)*. Jika nilai *tolerance value* dibawah 0,1 atau FIV di atas 10 maka data dikatakan mengalami multikolinieritas. Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas) lainnya. Artinya regresi yang tidak terjadi multikolonieritas ditandai dengan nilai *tolerance*  $> 0,1$  dan nilai  $VIF < 10$ .<sup>87</sup>

#### **d. Uji Heterokedastisitas**

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk menguji ada tidaknya kesamaan varian dari residual observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residualnya mempunyai varian yang sama disebut terjadi homoskedastisitas dan jika variannya berbeda maka disebut terjadi heteroskedastisitas. Analisis heterokedastisitas dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS dapat dilihat dari hasil perhitungan melalui *scatterplot* antara *Z rediction (ZPRED)* yang merupakan variabel independent (sumbu X=Y hasil

---

<sup>87</sup> *Ibid*, 295.

prediksi) dan untuk nilai residualnya (SRESID) merupakan variabel dependen (sumbu  $Y=Y$  prediksi –  $Y$  riil). Analisisnya sebagai berikut.

- 1) Varian yang sama terjadi apabila *scatterplot* titik-titik *output* pengelolaan data ZPRED dan SRESID memancar di atas dan di bawah titik asal di sumbu  $Y$  serta model yang dihasilkan tidak teratur.
- 2) Terjadinya varian yang tidak sama, apabila *scatterplot* titik-titik memiliki model sistematis menyempit, bergelombang dan melebar.

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Regresi Linier Sederhana

Teknik analisis linier sederhana digunakan untuk menjawab pengajuan hipotesis atau rumusan masalah pertama, kedua dan ketiga. Analisis linier sederhana dilakukan untuk mengetahui pengaruh hubungan secara linier antara satu variabel bebas ( $x$ ) dan satu variabel terikat ( $y$ ).<sup>88</sup>

Rumus persamaan analisis regresi linier sederhana adalah  $Y=a+Bx$ . Dalam penelitian ini teknik analisis

---

<sup>88</sup> *Ibid.*, 244.

regresi sederhana untuk menjawab rumusan hipotesis 1, 2 dan 3 diolah menggunakan bantuan SPSS versi 16.0 *for windows*. Dalam menentukan apakah koefisien regresi tersebut linier atau tidak, peneliti membandingkan nilai signifikansi pada tabel ANOVA dengan nilai signifikansi probabilitas 0,05 atau bisa dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan ketentuan, jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak, sehingga memiliki arti ada pengaruh yang signifikan antara variabel X dengan Y. Sebaliknya, jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, yang memiliki arti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel X dengan Y.<sup>89</sup>

#### **b. Regresi Linier Berganda**

Untuk menjawab rumusan masalah no 4 menggunakan rumusan regresi linier berganda. Teknik regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui hubungan antara satu variabel terikat

---

<sup>89</sup> *Ibid.*

dengan 3 variabel bebas.<sup>90</sup> Dalam penelitian ini, untuk menghindari kesalahan dalam penelitian, maka peneliti menggunakan program SPSS versi 16.0.

Dalam menentukan apakah koefisien regresi tersebut linier atau tidak, maka peneliti membandingkan nilai signifikansi pada tabel ANOVA dengan nilai signifikansi probabilitas 0,05 atau bisa dengan membandingkan nilai  $f_{hitung}$  dengan  $f_{tabel}$  dengan ketentuan, jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak, sehingga memiliki arti ada pengaruh yang signifikan antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  dengan  $Y$ . Sebaliknya, jika nilai signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, yang memiliki arti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  dengan  $Y$ .<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> Andhita Dessy Wulansari, *Penelitian Pendidikan: Suatu Pendekatan Praktik dengan Menggunakan SPSS* (Ponorogo: STAIN Po Press, 2012), 125.

<sup>91</sup> *Ibid.*

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Data Umum**

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Dasar Negeri (SDN) se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo yang meliputi SDN Ngunut, SDN Bareng, SDN Cekok, SDN Gupolo, SDN 1 Polorejo dan SDN 2 Polorejo. Meskipun terletak di Kecamatan dan kabupaten yang sama dan memiliki jarak yang tidak terlalu jauh, keenam sekolah dasar tersebut memiliki kondisi sekolah dan sifat kepemimpinan kepala sekolah yang berbeda-beda. Penjabaran gambaran umum tersebut adalah:

##### **1. Profil SD Negeri Gugus 3 di Kecamatan Babadan**

SD Negeri Ngunut Ponorogo merupakan salah satu lembaga pendidikan tingkat dasar yang tergabung pada kelompok gugus III, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo. SDN Ngunut merupakan sekretariat utama untuk gugus III. Hal ini dikarenakan ketua gugus III mendapatkan tugas di SDN Ngunut. SD Negeri Ngunut terletak di Jl. Syuhada', No. 130, Desa Ngunut, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo (63491). SD

Negeri Ngunut adalah satu-satunya sekolah dasar berstatus negeri di Desa Ngunut dan diapit oleh beberapa sekolah Islam atau Madrasah Ibtidaiyah (MI). SD Negeri Ngunut mengembangkan program ekstrakurikuler seperti pramuka, pelatihan kesenian, olahraga, *ECC* atau bahasa Inggris, olahraga dan pelatihan keterampilan.<sup>92</sup>

SD Negeri Bareng terletak di Jl. Tunggal Asri 244, Desa Bareng, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo (63491) dan tergabung pada kelompok gugus III, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo. SD Negeri Bareng telah memiliki akreditasi B berdasarkan sertifikat 133/BAN-S/M.35/SK/X/2018. SD Negeri Bareng berada pada koordinat garis lintang: -7.8352 dan garis bujur: 111.4518. SD Negeri Cekok memiliki 6 ruang kelas belajar dengan jumlah peserta didik sebanyak 36. SD Negeri Bareng mengembangkan program ekstrakurikuler seperti pramuka, pelatihan kesenian, olahraga, olahraga dan pelatihan keterampilan, baca tulis Al-Qur'an serta MIPA.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi lampiran 20 dalam Pownelitian ini, Nomor 01/D/25-10/2022.

<sup>93</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi lampiran 20 dalam Pownelitian ini, Nomor 02/D/25-10/2022.

SD Negeri Cekok terletak di Jl. Teuku Umar, RT 2/ RW 1, dusun Sidomulyo, Desa Cekok, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo (63491) dan tergabung pada kelompok gugus III, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo. SD Negeri Cekok terletak pada garis lintang: -7.8507000 dan garis bujur: 111.4836000. SD Negeri Cekok memiliki 6 ruang kelas belajar dengan jumlah peserta didik sebanyak 55 orang dan 1 perustakaan untuk menunjang kegiatan baca peserta didik. SD Negeri Cekok mengembangkan program ekstrakurikuler seperti pramuka, pelatihan kesenian, olahraga, *ECC* atau bahasa Inggris, olahraga dan pelatihan keterampilan serta MIPA.<sup>94</sup>

SD Negeri Gupolo merupakan lembaga tingkat dasar yang berstatus negeri dan terletak di Jl. Cempaka, No. 173, Desa Gupolo, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo. Sekolah ini didirikan pada 8 Agustus 1978. SD Negeri Gupolo memiliki akreditasi B, berdasarkan sertifikat 133/BAN-S/M.35/SK/X/2018. SD Negeri Gupolo berada di koordinat Garis Lintang: -7.8352 dan

---

<sup>94</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi lampiran 20 dalam Pownelitian ini, Nomor 03/D/25-10/2022.

Garis Bujur: 111.4726. SD Negeri Gupolo mengembangkan program ekstrakurikuler seperti pramuka, pelatihan kesenian, olahraga, *ECC* atau bahasa Inggris, olahraga dan pelatihan keterampilan, *drumband* dan MIPA.<sup>95</sup>

Selanjutnya, SDN I Polorejo yang terletak di Jalan Sri Gading no. 39 Polorejo Babadan Ponorogo. SD Negeri 1 Polorejo merumuskan dan mengembangkan program-program seperti pembelajaran al-Qur'an, sekolah ramah anak dan ekstrakurikuler (seni tari, lukis, pembinaan olahraga, pramuka dan MIPA). SD Negeri 1 Polorejo berada di koordinat Garis Lintang: -7.8334 dan Garis Bujur: 111.4705.<sup>96</sup>

Sedangkan, SD Negeri 2 Polorejo SD Negeri 2 Polorejo merupakan lembaga pendidikan tingkat dasar yang terletak di Jl. Letjen. Suprpto S., No. 28, Desa Polorejo, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo (63491). SD Negeri 2 Polorejo adalah memiliki lokasi yang terletak sangat strategis karena berada di pinggir

---

<sup>95</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi lampiran 20 dalam Pwnelitian ini, Nomor 04/D/25-10/2022.

<sup>96</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi lampiran 20 dalam Pwnelitian ini, Nomor 05/D/25-10/2022.

jalan raya, sehingga memudahkan untuk dijangkau. SD Negeri 2 Polorejo memiliki 6 ruang kelas belajar dengan jumlah peserta didik sebanyak 69 orang. SD Negeri 2 Polorejo merumuskan dan mengembangkan program ekstrakurikuler seperti pramuka, *drumband*, olahraga, *ECC* atau bahasa Inggris, seni tari dan pelatihan keterampilan. Selain itu juga terdapat program pembelajaran Al-Qur'an, pembiasaan sholat duha, sekolah ramah anak dan juga MIPA.<sup>97</sup>

## **2. Visi SD Negeri Gugus 3 di Kecamatan Babadan**

Visi merupakan gambaran terkait tujuan yang dimiliki organisasi yang berorientasi pada masa depan, memiliki sifat realistis dan memiliki keinginan untuk mewujudkannya dalam kurun waktu tertentu. Adapun visi SDN Ngunut adalah Terwujudnya manusia beriman, cerdas, terampil dan berbudaya lingkungan. Visi SDN Bareng yaitu Terwujudnya peserta didik yang beriman, bertaqwa, berakhlakul karimah, cerdas, inovatif, berprestasi dan berkarakter Pancasila. Visi SDN Cekok yaitu Terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas

---

<sup>97</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi lampiran 20 dalam Pownelitian ini, Nomor 06/D/25-10/2022.

dan beriman, bertaqwa pada Tuhan Yang Maha Kuasa, berkarakter anti korupsi dan berkepribadian luhur mampu menghadapi tantangan masa depan. Selanjutnya visi SDN Gupolo yaitu Terwujudnya peserta didik yang beriman dan bertaqwa, berprestasi, berwawasan lingkungan, berkarakter anti korupsi, berkepribadian luhur serta mampu menghadapi tantangan di masa depan. Kemudian visi yang dimiliki SDN 1 Polorejo yaitu Terwujudnya peserta didik sebagai pembelajar sepanjang hayat, yang bertaqwa, kritis, kreatif, mandiri, berwawasan global, berbudaya lingkungan dan berkarakter anti korupsi. Sedangkan visi dari SDN 2 Polorejo adalah Terwujudnya sumber daya manusia yang berakhlak mulia, berilmu, berprestasi, terampil, peduli lingkungan dan berkarakter.

### **3. Misi SD Negeri Gugus 3 di Kecamatan Babadan**

Misi adalah pernyataan terkait hal-hal yang harus dicapai oleh suatu Lembaga di masa mendatang. Misi merupakan penjabaran dari visi. Adapun misi SDN Ngunut adalah: a. Melakukan proses belajar yang bertaburkan nilai keimanan; b. Melakukan inovasi pembelajaran secara efektif dan efisien; c. Melaksanakan

kegiatan ekstrakurikuler untuk meningkatkan keterampilan siswa; dan d. Membentuk dasar karakter guru dan peserta didik yang berbudaya lingkungan.<sup>98</sup> Kemudian misi dari SDN Bareng meliputi: a. Merancang pembelajaran yang menarik dan menyenangkan yang mampu memotivasi peserta didik untuk selalu belajar dan menemukan pembelajaran; b. Membangun lingkungan sekolah yang membentuk peserta didik memiliki akhlak mulia melalui rutinitas kegiatan keagamaan dan menerapkan ajaran agama melalui cara berinteraksi di sekolah; c. Membangun lingkungan sekolah yang bertoleransi dan berkebhinekaan global, mencintai budaya lokal dan menjunjung nilai gotong royong; d. Mengembangkan kemandirian, nalar kritis dan kreativitas yang memfasilitasi keragaman minat dan bakat peserta didik; e. Mengembangkan program sekolah yang membentuk ide dan gagasan cepat tanggap terhadap perubahan yang terjadi untuk merancang inovasi; dan f. Mengembangkan dan memfasilitasi peningkatan prestasi peserta didik sesuai minat dan

---

<sup>98</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi lampiran 20 dalam Pownelitian ini, Nomor 01/D/25-10/2022.

bakatnya melalui proses pendampingan dan kerja sama dengan orang tua.<sup>99</sup>

Misi SDN Cekok meliputi: a. Meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan masyarakat; b. Menyelenggarakan program pendidikan yang senantiasa berakar pada nilai agama dan perkembangan dunia luar yang positif dan inovatif; c. Meningkatkan mutu pendidikan dan kegiatan ekstrakurikuler sesuai dengan kemampuan dan potensi yang dimiliki peserta didik; d. Meningkatkan kerjasama dengan unsur pendukung sekolah (*stake holder*) dalam rangka memajukan program pendidikan; dan e. Membiasakan dan membudayakan berlaku tidak korupsi dalam semua kegiatan di sekolah.<sup>100</sup>

Selanjutnya misi SDN Gupolo meliputi: a. Menanamkan nilai-nilai keagamaan bagi semua warga sekolah dalam kegiatan sehari-hari di sekolah; b. Meningkatkan kompetensi dan kinerja personalia

---

<sup>99</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi lampiran 20 dalam Pownelitian ini, Nomor 02/D/25-10/2022.

<sup>100</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi lampiran 20 dalam Pownelitian ini, Nomor 03/D/25-10/2022.

sekolah dengan norma agama yang dianut, sehingga tercipta suasana yang religious; c. Mengoptimalkan layanan pendidikan dengan memperhatikan kebutuhan perkembangan peserta didik dan tantangan global; d. Melaksanakan pembelajaran secara maksimal dengan menggunakan pendekatan yang sesuai dengan perkembangan/tuntutan kekinian; e. Menumbuhkembangkan kecerdasan spiritual, intelektual, emosional dan sosial peserta didik yang dilandasi nilai-nilai budaya dan karakter bangsa; f. Mengembangkan bakat dan minat serta ketrampilan peserta didik melalui program pengembangan diri; g. Membangun lingkungan sekolah bertoleransi dalam kebhinekaan global, mencintai budaya local, dan menjunjung nilai-nilai gotong royong; h. Mengembangkan program sekolah yang membentuk ide dan gagasan cepat tanggap terhadap perubahan yang terjadi untuk merancang inovasi; dan i. Membangun citra sekolah sebagai mitra yang dipercaya di masyarakat sehingga tercipta lingkungan yang alami.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi lampiran 20 dalam Pownelitian ini, Nomor 04/D/25-10/2022.

Selanjutnya misi SDN Polorejo 1 meliputi: a. Menanamkan nilai-nilai keagamaan bagi semua warga sekolah dalam kegiatan sehari-hari di sekolah; b. Meningkatkan kompetensi dan kinerja personalia sekolah sesuai dengan norma agama yang dianut sehingga tercipta suasana yang religius; c. Mengoptimalkan layanan pendidikan dengan memperhatikan kebutuhan perkembangan peserta didik dan tantangan global; d. Melaksanakan pembelajaran secara maksimal dengan menggunakan pendekatan yang sesuai dengan perkembangan/ tuntutan kekinian; e. Menumbuhkembangkan kecerdasan spiritual, intelektual, emosional dan sosial peserta didik yang dilandasi nilai-nilai budaya dan karakter bangsa; f. Mengembangkan bakat dan minat serta keterampilan peserta didik melalui program pengembangan diri; g. Membangun lingkungan sekolah bertoleransi dalam kebhinekaan global, mencintai budaya local dan menjunjung nilai gotong royong; h. Mengembangkan program sekolah yang membentuk ide dan gagasan cepat tanggap terhadap perubahan yang terjadi untuk merancang inovasi; i. Membangun citra sekolah sebagai

mitra yang dipercaya di masyarakat sehingga tercipta lingkungan yang alami; j. Membudayakan bersih, hijau, sehat, ramah santun dalam kegiatan sehari-hari di sekolah dan di masyarakat; k. Menyelenggarakan pembelajaran yang menyenangkan/ asyik menuju *student well being*; dan l. Membiasakan dan membudayakan berlaku tidak korupsi dalam semua kegiatan di sekolah.<sup>102</sup>

Dan misi dari SDN 2 Polorejo untuk mewujudkan visinya meliputi: a. Menyelenggarakan program-program pendidikan yang senantiasa berakar pada sistem nilai agama dan perkembangan dunia luar; b. Meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan perkembangan iptek dan tuntutan masyarakat; c. Menyelenggarakan program-program pendidikan yang senantiasa berakar pada sistem nilai agama dan perkembangan dunia luar; d. Melaksanakan kegiatan ekstra kurikuler dengan kemampuan dan potensi yang ada; e. Meningkatkan kerjasama dengan unsur pendukung sekolah (komite dan masyarakat); f.

---

<sup>102</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi lampiran 20 dalam Pownelitian ini, Nomor 05/D/25-10/2022.

Membudayakan bersih, hijau, sehat, ramah dan santun dalam kegiatan sehari-hari di sekolah dan di masyarakat; dan g. Membiasakan dan membudayakan berlaku tidak korupsi dalam semua kegiatan sekolah.<sup>103</sup>

#### **4. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SD Gugus 3 Kecamatan Babadan**

SD Negeri Ngunut, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo memiliki 8 pendidik yang terdiri dari 6 guru kelas dan 2 guru mata pelajaran serta memiliki 2 tenaga kependidikan. SD Negeri Bareng, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo memiliki 7 pendidik yang terdiri dari 6 guru kelas dan 1 guru mata pelajaran serta memiliki 3 tenaga kependidikan. SD Negeri Cekok, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo memiliki 8 pendidik yang terdiri dari 6 guru kelas dan 2 guru mata pelajaran serta memiliki 3 tenaga kependidikan.

Selanjutnya SD Negeri Gupolo, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo memiliki 7 pendidik

---

<sup>103</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi lampiran 20 dalam Pownelitian ini, Nomor 06/D/25-10/2022.

yang terdiri dari 6 guru kelas dan 1 guru mata pelajaran serta memiliki 3 tenaga kependidikan. SD Negeri 1 Polorejo, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo memiliki 8 pendidik yang terdiri dari 6 guru kelas dan 2 guru mata pelajaran serta memiliki 3 tenaga kependidikan. SD Negeri 2 Polorejo, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo memiliki 9 pendidik yang terdiri dari 6 guru kelas dan 3 guru mata pelajaran serta memiliki 2 tenaga kependidikan.

#### **5. Data Peserta Didik di SD Gugus 3 Kecamatan Babadan**

Jumlah peserta didik di SD Negeri Ngunut Ponorogo pada tahun pelajaran 2022/2023 sebanyak 102 peserta didik. Adapun sebaran jumlah peserta didik yaitu kelas I sejumlah 11 siswa, kelas II sejumlah 8 siswa, kelas III sejumlah 24 siswa, kelas IV sejumlah 15 siswa, kelas V sejumlah 17 siswa dan kelas VI sejumlah 27 siswa.<sup>104</sup>

Jumlah peserta didik di SD Negeri Bareng Ponorogo pada tahun pelajaran 2022/2023 sebanyak 36

---

<sup>104</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi lampiran 20 dalam Pownelitian ini, Nomor 01/D/25-10/2022.

peserta didik. Adapun sebaran jumlah peserta didik yaitu kelas I sejumlah 4 siswa, kelas II sejumlah 7 siswa, kelas III sejumlah 4 siswa, kelas IV sejumlah 7 siswa, kelas V sejumlah 5 siswa dan kelas VI sejumlah 9 siswa.<sup>105</sup>

Jumlah peserta didik di SD Negeri Cekok pada tahun pelajaran 2022/2023 sebanyak 55 peserta didik. Adapun sebaran jumlah peserta didik yaitu kelas I sejumlah 6 siswa, kelas II sejumlah 6 siswa, kelas III sejumlah 8 siswa, kelas IV sejumlah 11 siswa, kelas V sejumlah 13 siswa dan kelas VI sejumlah 11 siswa.<sup>106</sup>

Jumlah peserta didik di SD Negeri Gupolo pada tahun pelajaran 2022/2023 sebanyak 42 peserta didik. Adapun sebaran jumlah peserta didik yaitu kelas I sejumlah 7 siswa, kelas II sejumlah 6 siswa, kelas III sejumlah 4 siswa, kelas IV sejumlah 8 siswa, kelas V sejumlah 6 siswa dan kelas VI sejumlah 11 siswa.<sup>107</sup>

Jumlah peserta didik di SD Negeri 1 Polorejo Ponorogo pada tahun pelajaran 2022/2023 sebanyak 76

---

<sup>105</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi lampiran 20 dalam Pownelitian ini, Nomor 02/D/25-10/2022.

<sup>106</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi lampiran 20 dalam Pownelitian ini, Nomor 03/D/25-10/2022.

<sup>107</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi lampiran 20 dalam Pownelitian ini, Nomor 04/D/25-10/2022.

peserta didik. Adapun sebaran jumlah peserta didik yaitu kelas I sejumlah 12 siswa, kelas II sejumlah 12 siswa, kelas III sejumlah 10 siswa, kelas IV sejumlah 15 siswa, kelas V sejumlah 16 siswa dan kelas VI sejumlah 10 siswa.<sup>108</sup>

Jumlah peserta didik di SD Negeri 2 Polorejo Ponorogo pada tahun pelajaran 2022/2023 sebanyak 69 peserta didik. Adapun sebaran jumlah peserta didik yaitu kelas I sejumlah 14 siswa, kelas II sejumlah 7 siswa, kelas III sejumlah 9 siswa, kelas IV sejumlah 10 siswa, kelas V sejumlah 15 siswa dan kelas VI sejumlah 14 siswa.<sup>109</sup>

## **B. Deskripsi Data Khusus**

Peneliti mengambil data pada bulan September sampai Oktober 2022. Pada mulanya, pengambilan data dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian di SD Negeri se-gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo. Setelah pengambilan data awal,

---

<sup>108</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi lampiran 20 dalam Pownelitian ini, Nomor 05/D/25-10/2022.

<sup>109</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi lampiran 20 dalam Pownelitian ini, Nomor 06/D/25-10/2022.

dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada instrumen penelitian. Kemudian peneliti menyebarkan instrumen melalui *google form* yang berupa angket yang disebarkan *link*-nya melalui kepala sekolah masing-masing lembaga terhadap semua guru yang berperan sebagai responden penelitian. Setelah semua data terkumpul, peneliti melakukan deskripsi data pada tiap-tiap variabel yang meliputi variabel perilaku pemimpin ( $X_1$ ), komunikasi interpersonal ( $X_2$ ), budaya sekolah ( $X_3$ ) dan produktivitas kerja guru ( $Y$ ).

Deskripsi data yang berkaitan dengan penskoran tiap variabel penelitian diperoleh dari skor angket yang disebarkan pada responden yaitu guru SD Negeri se-gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo yang berjumlah 27 guru. Penskoran jawaban angket berbentuk angka yang direpresentasikan. Sistem penskoran dalam pengambilan data angket dengan menggunakan skala likert dengan ketentuan skor yang dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Dalam mendeskripsikan dan menguji pengaruh variabel  $X$  terhadap  $Y$  menggunakan bantuan program IBM SPSS *Statistic Version 16*, peneliti mengolah masing-masing hasil variabel berupa nilai rerata (*mean*), nilai

tengah (*median*), modus (*mode*) dan standar deviasi (SD). Adapun deskripsi data secara khusus dapat dijabarkan sebagai berikut:

### 1. Statistik Deskriptif Perilaku Pemimpin di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan

Data yang berkaitan dengan variabel perilaku pemimpin diperoleh dari angket yang sudah disebarakan melalui *google form* yang terdiri dari 9 pernyataan. Skor pada masing-masing item maksimal 5 dan minimal 1. Skor hasil angket perilaku pemimpin dapat dilihat pada lampiran 12. Hasil pengolahan skor variabel perilaku pemimpin dirinci dalam Tabel 4.1 berikut.

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Skor dan Frekuensi Variabel Perilaku Pemimpin**

Skor	Frekuensi	%	Valid %	Total %
13	2	7.4	7.4	7.4
17	1	3.7	3.7	11.1
29	1	3.7	3.7	14.8
36	4	14.8	14.8	29.6
37	1	3.7	3.7	33.3
38	1	3.7	3.7	37.0
39	1	3.7	3.7	40.7
40	5	18.5	18.5	59.3

Skor	Frekuensi	%	Valid %	Total %
41	1	3.7	3.7	63.0
42	2	7.4	7.4	70.4
43	1	3.7	3.7	74.1
44	2	7.4	7.4	81.5
45	5	18.5	18.5	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Sumber: hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, dapat diketahui bahwa variabel perilaku pemimpin ( $X_1$ ) memiliki nilai tertinggi 45 yang dijawab oleh 5 responden dan nilai terendah 13 yang dijawab oleh 2 responden. Selanjutnya untuk menentukan baik, sedang ataupun kurang baik dari variabel perilaku pemimpin dilakukan perhitungan *statistic descriptive* yang diringkas pada tabel 4.2 berikut.

**Tabel 4.2**  
**Rekapitulasi Hasil *Output* Statistika Deskriptif**  
**Variabel Perilaku Pemimpin**

Nilai terendah / minimum	13
Nilai tertinggi / maksimum	45
Rata-rata atau <i>mean</i>	37,44

Standar error	1,764
Standar deviasi	9,167

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

Berdasarkan tabel 4.2 di atas dapat dilakukan perhitungan sebagai berikut.

a. Kategori perilaku pemimpin baik

$$= X > 37,44 + 9,167$$

$$= X > 43,506 \text{ (dibulatkan menjadi 44)}$$

b. Kategori perilaku pemimpin sedang

$$= 37,44 - 9,167 \leq X \leq 37,44 + 9,167$$

$$= 36,414 \leq X \leq 43,506$$

$$= 36 \leq X \leq 44 \text{ (dibulatkan)}$$

c. Kategori perilaku pemimpin kurang

$$= X < 37,44 - 9,167$$

$$= X < 36,414 \text{ (dibulatkan menjadi 36)}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat diperoleh skor perilaku pemimpin yang dikategorikan baik jika lebih dari 44, skor perilaku pemimpin dikategorikan sedang jika antara 36-44 dan skor perilaku pemimpin dikategorikan kurang baik jika kurang dari 36. Rincian pengkategorian dapat dilihat dalam tabel 4.3 berikut.

**Tabel 4.3**  
**Kategorisasi Variabel Perilaku Pemimpin**

No	Skor	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
1	> 44	5	18,52 %	Baik
2	36-44	20	74,07 %	Sedang
3	< 36	2	7,41 %	Kurang Baik
Jumlah		27	100%	

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa 5 orang guru yang menilai perilaku pemimpin dengan kategori baik dengan persentase 18,52%, 20 guru yang menilai perilaku pemimpin dengan kategori sedang dengan persentase 74,07%, dan 2 guru yang menilai perilaku pemimpin dengan kategori kurang dengan persentase 7,41%. Dengan demikian, jika dilihat berdasarkan kecenderungan skor tersebut, bisa disimpulkan bahwa perilaku pemimpin kepala Sekolah Dasar Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023 dalam kategori sedang.

## 2. Statistik Deskriptif Komunikasi Interpersonal di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan

Data yang berkaitan dengan variabel perilaku pemimpin diperoleh dari angket yang sudah disebarakan melalui *google form* yang terdiri dari 9 pernyataan. Skor pada masing-masing item maksimal 5 dan minimal 1. Skor hasil angket komunikasi interpersonal dapat dilihat pada lampiran 13. *Output* hasil perhitungan skor variabel komunikasi interpersonal dirinci dalam Tabel 4.4 berikut.

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Skor dan Frekuensi Variabel Komunikasi Interpersonal**

Skor	Frekuensi	%	Valid %	Total %
13	1	3.7	3.7	3.7
17	1	3.7	3.7	7.4
21	1	3.7	3.7	11.1
29	1	3.7	3.7	14.8
33	1	3.7	3.7	18.5
36	3	11.1	11.1	29.6
37	1	3.7	3.7	33.3
38	1	3.7	3.7	37.0
39	1	3.7	3.7	40.7
40	5	18.5	18.5	59.3
41	2	7.4	7.4	66.7

Skor	Frekuensi	%	Valid %	Total %
42	1	3.7	3.7	70.4
43	1	3.7	3.7	74.1
44	2	7.4	7.4	81.5
45	5	18.5	18.5	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Sumber: hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, dapat diketahui bahwa variabel komunikasi interpersonal ( $X_2$ ) memiliki nilai tertinggi 45 yang dijawab oleh 5 responden dan nilai terendah 13 yang dijawab oleh 1 responden. Selanjutnya untuk menentukan baik, sedang ataupun kurang baik dari variabel komunikasi interpersonal dilakukan perhitungan *statistic descriptive* dengan ringkasan pada tabel 4.5 berikut.

**Tabel 4.5**  
**Rekapitulasi Hasil *Output* Statistika Deskriptif**  
**Variabel Komunikasi Interpersonal**

Nilai terendah / minimum	13
Nilai tertinggi / maksimum	45
Rata-rata atau <i>mean</i>	37,59
Standar error	1,631

Standar deviasi	8,473
-----------------	-------

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

Berdasarkan tabel 4.5 di atas dapat dilakukan perhitungan sebagai berikut.

- a. Kategori komunikasi interpersonal baik
  - =  $X > 37,19 + 4,010$
  - =  $X > 41,2$  (dibulatkan menjadi 41)
- b. Kategori komunikasi interpersonal sedang
  - =  $37,19 - 4,010 \leq X \leq 37,19 + 4,010$
  - =  $33,18 \leq X \leq 41,2$
  - =  $33 \leq X \leq 41$  (dibulatkan)
- c. Kategori komunikasi interpersonal kurang
  - =  $X < 37,19 - 4,010$
  - =  $X < 33,18$  (dibulatkan menjadi 33)

Berdasarkan perhitungan, dapat diperoleh skor komunikasi interpersonal dikategorikan baik jika lebih dari 41, skor komunikasi interpersonal dikategorikan sedang jika antara 33-41 dan skor komunikasi interpersonal dikategorikan kurang baik jika kurang dari 33. Rincian pengkategorian dapat dilihat dalam tabel 4.6 berikut.

**Tabel 4.6**  
**Kategori Variabel Komunikasi Interpersonal**

No	Skor	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
1	> 41	2	7,4%	Baik
2	33-41	23	85,2%	Sedang
3	< 33	2	7,4%	Kurang Baik
Jumlah		27	100%	

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa sebanyak 2 guru yang menilai komunikasi interpersonal dengan kategori baik dengan persentase 7,4%, 23 guru yang menilai komunikasi interpersonal dengan kategori sedang dengan persentase 85,2%, dan 2 guru yang menilai komunikasi interpersonal dengan kategori kurang dengan persentase 7,4%. Dengan demikian, jika dilihat berdasarkan kecenderungan skor tersebut, bisa disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal kepala Sekolah Dasar Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023 dalam kategori sedang.

### 3. Statistik Deskriptif Budaya Sekolah di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan

Data yang berkaitan dengan variabel perilaku pemimpin diperoleh dari angket yang sudah disebarakan melalui *google form* yang terdiri dari 13 pernyataan. Skor pada masing-masing item maksimal 5 dan minimal 1. Skor hasil angket budaya sekolah dapat dilihat pada lampiran 14. *Output* hasil perhitungan skor variabel budaya sekolah dirinci dalam Tabel 4.7 berikut.

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Sekolah**

Skor	Frekuensi	%	Valid %	Total %
39	2	7.4	7.4	7.4
40	1	3.7	3.7	11.1
49	1	3.7	3.7	14.8
50	1	3.7	3.7	18.5
51	2	7.4	7.4	25.9
52	1	3.7	3.7	29.6
53	1	3.7	3.7	33.3
54	3	11.1	11.1	44.4
55	4	14.8	14.8	59.3
56	1	3.7	3.7	63.0
57	2	7.4	7.4	70.4
58	5	18.5	18.5	88.9
59	2	7.4	7.4	96.3

Skor	Frekuensi	%	Valid %	Total %
64	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, dapat diketahui bahwa variabel budaya sekolah ( $X_3$ ) memiliki nilai tertinggi 64 yang dijawab oleh 1 responden dan nilai terendah 39 yang dijawab oleh 2 responden. Selanjutnya untuk menentukan baik, sedang ataupun kurang baik dari variabel budaya sekolah dilakukan perhitungan *statistic descriptive* dengan ringkasan pada tabel 4.8 berikut.

**Tabel 4.8**  
**Rekapitulasi Hasil *Output* Statistika Deskriptif**  
**Variabel Budaya Sekolah**

Nilai terendah / minimum	39
Nilai tertinggi / maksimum	64
Rata-rata atau <i>mean</i>	53,63
Standar error	1,171
Standar deviasi	6,084

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

Berdasarkan tabel 4.8 di atas dapat dilakukan perhitungan sebagai berikut.

- a. Kategori budaya sekolah baik  
 $= X > 53,63 + 6,084$   
 $= X > 59,714$  (dibulatkan menjadi 60)
- b. Kategori budaya sekolah sedang  
 $= 53,63 - 6,084 \leq X \leq 53,63 + 6,084$   
 $= 47,546 \leq X \leq 59,714$   
 $= 48 \leq X \leq 60$  (dibulatkan)
- c. Kategori budaya sekolah kurang  
 $= X < 53,63 - 6,084$   
 $= X < 47,546$  (dibulatkan menjadi 48)

Berdasarkan perhitungan, dapat diperoleh skor budaya sekolah dikategorikan baik jika lebih dari 60, dikategorikan sedang jika skor budaya sekolah antara 48-60 dan dikategorikan kurang baik jika skor budaya sekolah kurang dari 48. Rincian pengkategorian dapat dilihat dalam tabel 4.9 berikut.

**Tabel 4.9**  
**Kategorisasi Variabel Budaya Sekolah**

No	Skor	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
1	>60	1	3,7%	Baik
2	48-60	23	85,2%	Sedang
3	<48	3	11,1%	Kurang Baik
Jumlah		27	100%	

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa 1 guru yang menilai budaya sekolah dengan kategori baik dengan persentase 3,7%, 23 guru yang menilai budaya sekolah dengan kategori sedang dengan persentase 85,2%, dan 3 guru yang menilai budaya sekolah dengan kategori kurang dengan persentase 11,1%. Dengan demikian, jika dilihat berdasarkan kecenderungan skor tersebut, bisa disimpulkan bahwa budaya sekolah kepala Sekolah Dasar Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023 dalam kategori sedang.

#### **4. Statistik Deskriptif Produktivitas Kerja Guru di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan**

Data yang berkaitan dengan variabel perilaku pemimpin diperoleh dari angket yang sudah disebarakan melalui *google form* yang terdiri dari 17 pernyataan. Skor pada masing-masing item maksimal 5 dan minimal 1.. Skor hasil angket produktivitas kerja guru dapat dilihat pada lampiran 15. *Output* hasil perhitungan skor

variabel produktivitas kerja guru dirinci dalam Tabel 4.10 berikut.

**Tabel 4.10**  
**Distribusi Skor dan Frekuensi Variabel**  
**Produktivitas Kerja Guru**

Skor	Frekuensi	%	Valid %	Total %
22	1	3.7	3.7	3.7
36	1	3.7	3.7	7.4
43	1	3.7	3.7	11.1
62	2	7.4	7.4	18.5
63	2	7.4	7.4	25.9
64	3	11.1	11.1	37.0
65	2	7.4	7.4	44.4
67	2	7.4	7.4	51.9
68	5	18.5	18.5	70.4
69	1	3.7	3.7	74.1
70	1	3.7	3.7	77.8
71	1	3.7	3.7	81.5
73	1	3.7	3.7	85.2
74	1	3.7	3.7	88.9
81	1	3.7	3.7	92.6
83	1	3.7	3.7	96.3
85	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

Sumber: hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, dapat diketahui bahwa variabel produktivitas kerja guru (Y) memiliki nilai tertinggi 85 yang dijawab oleh 1 responden dan nilai terendah 22 yang dijawab oleh 1 responden. Selanjutnya untuk menentukan baik, sedang ataupun kurang baik dari variabel produktivitas kerja guru dilakukan perhitungan *statistic descriptive* dengan ringkasan pada tabel 4.11 berikut.

**Tabel 4.11**  
**Rekapitulasi Hasil *Output* Statistika Deskriptif**  
**Variabel Produktivitas Kerja Guru**

Nilai terendah / minimum	22
Nilai tertinggi / maksimum	85
Rata-rata atau <i>mean</i>	64,93
Standar error	2,520
Standar deviasi	13,094

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

Berdasarkan tabel 4.11 di atas dapat dilakukan perhitungan sebagai berikut.

- a. Kategori produktivitas kerja guru baik
  - =  $X > 64,93 + 13,094$
  - =  $X > 78,024$  (dibulatkan menjadi 78)

- b. Kategori produktivitas kerja guru sedang  
 $= 64,93 - 13,094 \leq X \leq 64,93 + 13,094$   
 $= 51,836 \leq X \leq 78,024$   
 $= 52 \leq X \leq 78$  (dibulatkan)
- c. Kategori produktivitas kerja guru kurang  
 $= X < 64,93 - 13,094$   
 $= X < 51,836$  (dibulatkan menjadi 52)

Berdasarkan perhitungan, dapat diperoleh skor produktivitas kerja guru dikategorikan baik jika lebih dari 78, skor produktivitas kerja guru dikategorikan sedang jika skor antara 52-78 dan skor produktivitas kerja guru dikategorikan kurang baik jika kurang dari 52. Rincian pengkategorian dapat dilihat dalam tabel 4.12 berikut.

**Tabel 4.12**  
**Kategorisasi Variabel Produktivitas Kerja Guru**

No	Skor	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
1	>78	3	11,1%	Baik
2	52-78	21	77,8%	Sedang
3	<52	3	11,1%	Kurang Baik
Jumlah		27	100%	

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui bahwa 3 guru yang menilai produktivitas kerja guru dengan kategori baik dengan persentase 11,1%, 21 guru yang menilai produktivitas kerja guru dengan kategori sedang dengan persentase 77,8%, dan 3 guru yang menilai produktivitas kerja guru dengan kategori kurang dengan persentase 11,1%. Dengan demikian, jika dilihat berdasarkan kecenderungan skor tersebut, bisa disimpulkan bahwa produktivitas kerja guru kepala Sekolah Dasar Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023 dalam kategori sedang.

## **C. Uji Asumsi Klasik**

### **1. Uji Normalitas**

Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* yang perhitungannya menggunakan bantuan IBM SPSS 16. Pengambilan keputusan pada taraf signifikansi sebesar 5% atau 0,05 berdasarkan nilai probabilitas yaitu jika nilai signifikansi

$> 0,05$  maka dinyatakan data berdistribusi normal dan jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka dinyatakan data berdistribusi tidak normal. Hasil *output* uji normalitas dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut.

**Tabel 4.13**  
***Output* uji normalitas perilaku pemimpin,**  
**komunikasi interpersonal dan budaya sekolah**  
**terhadap produktivitas Kerja**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		27
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.43433531
Most Extreme Differences	Absolute	.091
	Positive	.091
	Negative	-.050
Kolmogorov-Smirnov Z		.472
Asymp. Sig. (2-tailed)		.979
a. Test distribution is Normal.		

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh besarnya nilai *Kolmogorov-Smirnov* 0,472 dan besarnya nilai *Asymp sig.* 0,979  $> 0,05$ . Sehingga, data penelitian berdistribusi normal karena nilai probabilitas  $> 0,05$ . Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai

residual berdistribusi normal dan hasil analisis dapat dilanjutkan ke dalam analisis regresi.

## 2. Uji Linieritas

Cara yang digunakan untuk menarik kesimpulan pada uji linieritas menggunakan program SPSS adalah dengan menggunakan uji *Test for linearity* dengan taraf signifikansi 0,05. Jika nilai signifikan kurang dari 0,05 merupakan indikasi bahwa dua variabel dikatakan memiliki hubungan yang linier. Dalam penelitian ini, pengujian linieritas dilakukan dengan menggunakan bantuan IBM SPSS 16. Dengan ringkasan *output* yang dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut.

**Tabel 4.14**  
**Rekapitulasi Uji Linieritas**

Produktivitas Kerja Guru dengan Perilaku Pemimpin	<i>Fhitung</i> = 0,890 Nilai <i>P-Value (sig.)</i> .570
Produktivitas Kerja Guru dengan Komunikasi Interpersonal	<i>Fhitung</i> = 2,255 Nilai <i>P-Value (sig.)</i> .085
Produktivitas Kerja Guru dengan Budaya Sekolah	<i>Fhitung</i> = 1,009 Nilai <i>P-Value (sig.)</i> .491

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

Berdasarkan tabel 4.14 hasil uji linieritas didapatkan nilai *P-value (sig)* 0,570 untuk variabel produktivitas kerja guru dengan perilaku pemimpin, nilai *P-value (sig)* 0,085 untuk variabel produktivitas kerja guru dengan komunikasi interpersonal dan nilai *P-value (sig)* 0,491 untuk variabel produktivitas kerja guru dengan budaya sekolah. Ketiga nilai signifikansi, baik nilai variabel perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal maupun budaya sekolah lebih besar dari nilai standar signifikansi yaitu 0,05. Selain itu dapat dilihat pula dari nilai *F*hitung. Jika *F*hitung < *F*tabel maka dapat dikatakan linier. Hasil uji linieritas didapatkan nilai *F*hitung 0,890 < *F*tabel 2,60 untuk variabel produktivitas kerja guru dengan perilaku pemimpin, nilai *F*hitung 2,255 < *F*tabel 2,54 untuk variabel produktivitas kerja guru dengan komunikasi interpersonal dan nilai *F*hitung 1,009 < *F*tabel 2,60 untuk variabel produktivitas kerja guru dengan budaya sekolah. Sehingga, dapat ditarik kesimpulan bahwa garis regresi  $X_1$  linier terhadap  $Y$ , garis regresi  $X_2$  linier terhadap  $Y$  dan garis regresi  $X_3$  linier terhadap  $Y$ .

### 3. Uji Multikolinieritas

Metode yang digunakan untuk mendeteksi multikolinieritas dengan melihat *tolerance* dan VIF. Batas *tolerance value* di bawah 0,1 dan VIF di atas 10. Jika nilai VIF < 10,00 dan *tolerance* > 0,10 maka model regresi tidak terjadi multikolinieritas. Sebaliknya, Jika nilai VIF > 10,00 dan *tolerance* < 0,10 maka ada multikolinieritas antara variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini perhitungan uji multikolinieritas menggunakan bantuan IBM SPSS 16, dengan perolehan hasil pada tabel 4.15 berikut.

**Tabel 4.15**

#### ***Output Uji Multikolinieritas***

##### **Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	20.398	10.690		1.908	.069		
Perilaku Pemimpin	1.471	.460	1.030	3.195	.004	.720	1.387
Komunikasi Interpersonal	-.150	.549	-.097	-.274	.787	.590	1.687
Budaya Sekolah	-.092	.281	-.043	-.326	.747	.440	2.272

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

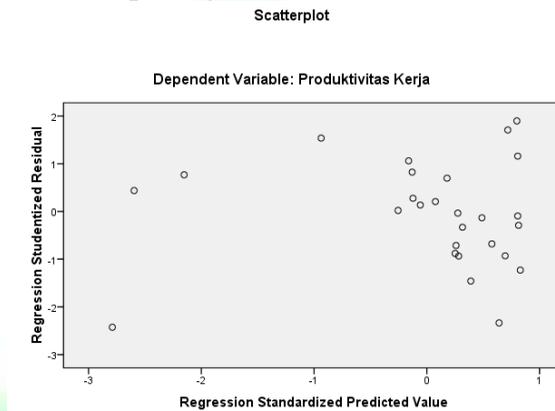
Berdasarkan perhitungan uji multikolinieritas pada tabel 4.15 dapat dideskripsikan hasilnya yaitu bahwa nilai *tolerance* variabel perilaku pemimpin sebesar  $0,720 > 0,10$  dan nilai VIF variabel perilaku pemimpin sebesar  $1,387 < 10,00$ , nilai *tolerance* variabel komunikasi interpersonal sebesar  $0,590 > 0,10$  dan nilai VIF variabel komunikasi interpersonal sebesar  $1,687 < 10,00$ , nilai *tolerance* variabel budaya sekolah sebesar  $0,440 > 0,10$  dan nilai VIF variabel budaya sekolah sebesar  $2,272 < 10,00$ . Sehingga dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang sempurna antara variabel bebas sehingga regresi berganda dapat dilanjutkan. Hal tersebut dikarenakan koefisien regresi berganda menjadi sangat kuat dan dapat memberikan hasil analisis yang mewakili sifat ataupun pengaruh dari variabel bebas.

#### 4. Uji Heteroskedastisitas

Pengambilan keputusan dalam uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada *scatterplot* titik-titik hasil pengolahan data antara ZPRED dan SRESID yang menyebar di bagian bawah maupun di bagian atas titik origin (angka 0) pada sumbu Y tidak memiliki pola

teratur, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini uji heteroskedastisitas dilakukan dengan bantuan IBM SPSS 16, dengan perolehan hasil pada gambar 4.1 berikut.

**Gambar 4.1**  
**Output Uji Heteroskedastisitas**



Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

Berdasarkan gambar 4.1 dapat diketahui bahwa bagian *scatterplot* titik-titik hasil pengolahan data antara ZPRED dan SRESID menyebar di bagian bawah maupun di bagian atas titik origin atau angka 0 pada sumbu Y dan tidak memiliki pola yang teratur, maka dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

## D. Uji Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan yang bersifat sementara berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan peneliti, sehingga perlu diuji kebenarannya secara empirik. Dalam penelitian ini pengujian hipotesis 1, 2 dan 3 dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi sederhana dengan memperhatikan *output* bagian uji *t*, sedangkan untuk pengujian hipotesis 4 dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda dengan memperhatikan *output* bagian uji *F*. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini sebagai berikut.

### 1. Uji Hipotesis 1

Untuk menguji apakah ada pengaruh yang positif antara perilaku pemimpin terhadap produktivitas kerja guru di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo pada rumusan masalah yang ke satu menggunakan uji regresi sederhana dengan tujuan untuk mencari pengaruh antara satu variabel bebas ( $x_1$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ) serta untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang linier antara variabel bebas

dengan variabel terikat. *Output* pengolahannya dapat dilihat dalam tabel 4.16 berikut.

**Tabel 4.16**  
***Coefficients* Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap**  
**Produktivitas Kerja Guru**  
***Coefficients*<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	16.337	4.600		3.552	.002
Perilaku Pemimpin	1.298	.119	.908	10.864	.000

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

#### a. Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.16 diperoleh nilai *contant* (a) pada kolom B sebesar 16,337 sedangkan nilai perilaku pemimpin pada kolom B sebesar 1,298, sehingga persamaan regresi linier sederhananya dapat ditulis:

$$\begin{aligned}
 Y &= a + bx \\
 &= 16,337 + 1,298x
 \end{aligned}$$

Persamaan tersebut menyatakan bahwa nilai konstanta 16,337 mengandung arti bahwa nilai

konstanta variabel perilaku pemimpin sebesar 16,337 dan koefisien regresi  $X_1$  sebesar 1,298 menyatakan bahwa setiap penambahan 1% nilai perilaku pemimpin maka nilai produktivitas kerja guru bertambah sebesar 1,298. Dimana koefisien tersebut bernilai positif, sehingga arah pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  dapat dikatakan positif.

#### **b. Pengujian Signifikansi (Uji t)**

Pengujian signifikansi dengan uji t bertujuan mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Hipotesis atau jawaban sementara untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh perilaku pemimpin terhadap produktivitas kerja guru sebagai berikut.

$H_1$  : Ada pengaruh positif dan signifikan perilaku pemimpin ( $X_1$ ) terhadap produktivitas kerja guru ( $Y$ ) di Sekolah Dasar Negeri Gugus 3 Kecamatan Babadan tahun pelajaran 2022/2023.

$H_0$  : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan perilaku pemimpin ( $X_1$ ) terhadap produktivitas kerja guru ( $Y$ ) di Sekolah

Dasar Negeri Gugus 3 Kecamatan Babadan tahun pelajaran 2022/2023.

Berdasarkan tabel 4.16 diperoleh nilai  $p_{value}$  (sig.) sebesar  $0,000 < 0,05$  dan  $t_{hitung} > t_{tabel} (\alpha/2:n-k-1 = 0,05/2:25 = 0,025:25)$  yaitu sebesar  $10,864 > 2,060$ . Maka, dapat diketahui bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa perilaku pemimpin berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja guru di SDN se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023.

**c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Nilai  $R^2$  diketahui berdasarkan output pengelolaan bagian model *summary* pada tabel 4.17 sebagai berikut.

**Tabel 4.17**  
**Model *summary* Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Produktivitas Kerja Guru**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.908 <sup>a</sup>	.825	.818	5.583

a. Predictors: (Constant), Perilaku Pemimpin

b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

Berdasarkan tabel 4.17 diperoleh besarnya nilai korelasi (R) yaitu 0,908 dan besarnya persentase antara variabel bebas terhadap variabel terikat yang disebut koefisien determinasi yang merupakan hasil dari penguatan R. dari *output* pada tabel 4.17 diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,825 yang mengandung pengertian bahwa pengaruh perilaku pemimpin terhadap produktivitas kerja guru di SDN Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023 sebesar 82,5% dan 17,5% dipengaruhi oleh faktor lain.

## 2. Uji Hipotesis 2

Uji hipotesis 2 dilakukan untuk menguji apakah ada pengaruh yang positif antara komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja guru di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo. Untuk menguji hipotesis 2 menggunakan uji regresi sederhana dengan tujuan untuk mencari pengaruh antara satu variabel bebas ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat (Y) serta untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang

linier antara variabel bebas dengan variabel terikat. *Output* pengolahannya dapat dilihat dalam tabel 4.18 berikut.

**Tabel 4.18**  
***Coefficients* Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Produktivitas Kerja Guru**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14.873	6.041		2.462	.021
Komunikasi Interpersonal	1.331	.157	.862	8.485	.000

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

#### a. Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.18 diperoleh nilai *constant* (a) pada kolom B sebesar 14,873 sedangkan nilai komunikasi interpersonal pada kolom B sebesar 1,331, sehingga persamaan regresi linier sederhananya dapat ditulis:

$$\begin{aligned} Y &= a + bx \\ &= 14,873 + 1,331x \end{aligned}$$

Persamaan tersebut menyatakan bahwa nilai konstanta 14,873 mengandung arti bahwa nilai konstanta variabel komunikasi interpersonal sebesar 14,873 dan koefisien regresi  $X_2$  sebesar 1,331 menyatakan bahwa setiap penambahan 1% nilai komunikasi interpersonal maka nilai produktivitas kerja guru bertambah sebesar 1,331. Dimana koefisien tersebut bernilai positif, sehingga arah pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$  dapat dikatakan positif.

#### **b. Pengujian Signifikansi (UJi t)**

Pengujian signifikansi dengan uji t bertujuan mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Hipotesis atau jawaban sementara untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja guru sebagai berikut.

$H_1$  : Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi interpersonal ( $X_2$ ) terhadap produktivitas kerja guru ( $Y$ ) di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan tahun pelajaran 2022/2023.

$H_0$  : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi interpersonal ( $X_2$ ) terhadap produktivitas kerja guru ( $Y$ ) di Sekolah Dasar Negeri Gugus 3 Kecamatan Babadan tahun pelajaran 2022/2023.

Berdasarkan tabel 4.18 diperoleh nilai  $p_{value}$  (sig.) sebesar  $0,000 < 0,05$  dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $\alpha/2:n-k-1 = 0,05/2:25 = 0,025:25$ ) yaitu sebesar  $8,485 > 2,060$ . Maka, dapat diketahui bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja guru di SDN se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023.

**c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Nilai  $R^2$  diketahui berdasarkan output pengelolaan bagian model *summary* pada tabel 4.19 sebagai berikut.

**Tabel 4.19**  
**Model summary Pengaruh Komunikasi**  
**Interpersonal terhadap Produktivitas Kerja**  
**Guru**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.862 <sup>a</sup>	.742	.732	6.779

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Interpersonal

b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

Berdasarkan tabel 4.19 diperoleh besarnya nilai korelasi (R) yaitu 0,862 dan besarnya persentase antara variabel bebas terhadap variabel terikat yang disebut koefisien determinasi yang merupakan hasil dari penguatan R. dari *output* pada tabel 4.19 diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,742 yang mengandung pengertian bahwa pengaruh komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja guru di SDN Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023 sebesar 74,2% dan 25,8% dipengaruhi oleh faktor lain.

### 3. Uji Hipotesis 3

Uji hipotesis 3 dilakukan untuk menguji apakah ada pengaruh yang positif antara budaya sekolah terhadap produktivitas kerja guru di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo. Untuk menguji hipotesis 3 menggunakan uji regresi sederhana dengan tujuan untuk mencari pengaruh antara satu variabel bebas ( $X_3$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ) serta untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang linier antara variabel bebas dengan variabel terikat. *Output* pengolahannya dapat dilihat dalam tabel 4.20 berikut.

**Tabel 4.20**  
***Coefficients* Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Produktivitas Kerja Guru**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.294	19.165		-.015	.988
Budaya Sekolah	1.216	.355	.565	3.424	.002

a. Dependent Variable: Produktivitas

Kerja

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

### a. Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.20 diperoleh nilai *constant* (a) pada kolom B sebesar -0,294 sedangkan nilai budaya sekolah pada kolom B sebesar 1,216, sehingga persamaan regresi linier sederhananya dapat ditulis:

$$\begin{aligned} Y &= a + bx \\ &= -0,294 + 1,216x \end{aligned}$$

Persamaan tersebut menyatakan bahwa nilai konstanta -0,294 mengandung arti bahwa nilai konstanta variabel budaya sekolah sebesar -0,294 dan koefisien regresi  $X_3$  sebesar 1,216 menyatakan bahwa setiap penambahan 1% nilai budaya sekolah maka nilai produktivitas kerja guru bertambah sebesar 1,216. Dimana koefisien tersebut bernilai positif, sehingga arah pengaruh  $X_3$  terhadap Y dapat dikatakan positif.

### b. Pengujian Signifikansi (Uji t)

Pengujian signifikansi dengan uji t bertujuan mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Hipotesis atau jawaban sementara untuk mengetahui ada tidaknya

pengaruh budaya sekolah terhadap produktivitas kerja guru sebagai berikut.

$H_1$  : Ada pengaruh positif dan signifikan budaya sekolah ( $X_3$ ) terhadap produktivitas kerja guru ( $Y$ ) di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan tahun pelajaran 2022/2023.

$H_0$  : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan budaya sekolah ( $X_3$ ) terhadap produktivitas kerja guru ( $Y$ ) di Sekolah Dasar Negeri Gugus 3 Kecamatan Babadan tahun pelajaran 2022/2023.

Berdasarkan tabel 4.18 diperoleh nilai  $p_{value}$  (sig.) sebesar  $0,02 < 0,05$  dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $\alpha/2:n-k-1 = 0,05/2:25 = 0,025:25$ ) yaitu sebesar  $3,424 > 2,060$ . Maka, dapat diketahui bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa budaya sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja guru di SDN se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023.

### c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nilai  $R^2$  diketahui berdasarkan output pengelolaan bagian model *summary* pada tabel 4.21 sebagai berikut.

**Tabel 4.21**  
**Model *summary* Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Produktivitas Kerja Guru**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.565 <sup>a</sup>	.319	.292	11.018

a. Predictors: (Constant), Budaya Sekolah

b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

Berdasarkan tabel 4.21 diperoleh besarnya nilai korelasi (R) yaitu 0,565 dan besarnya persentase antara variabel bebas terhadap variabel terikat yang disebut koefisien determinasi yang merupakan hasil dari penguatan R. Dari *output* pada tabel 4.21 diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,319 yang mengandung pengertian bahwa pengaruh budaya sekolah terhadap produktivitas kerja guru di SDN Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten

Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023 sebesar 31,9% dan 68,1% dipengaruhi oleh faktor lain.

#### 4. Uji Hipotesis 4

Uji hipotesis 4 dilakukan untuk menguji apakah ada pengaruh yang positif antara perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja guru di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo. Untuk menguji hipotesis 4 menggunakan uji regresi berganda dengan tujuan untuk mencari pengaruh antara tiga variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). dalam penelitian ini data diolah dengan bantuan IBM SPSS 16. *Output* pengolahannya dapat dilihat dalam tabel 4.22 berikut.

Tabel 4.22

***Coefficients* Pengaruh Perilaku Pemimpin,  
Komunikasi Interpersonal dan Budaya Sekolah  
terhadap Produktivitas Kerja Guru**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	20.398	10.690		1.908	.069
Perilaku Pemimpin	1.471	.460	1.030	3.195	.004
Komunikasi Interpersonal	-.150	.549	-.097	-.274	.787
Budaya Sekolah	-.092	.281	-.043	-.326	.747

a. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Sumber: hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.

### a. Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.22 diperoleh nilai *constant* (a) pada kolom B sebesar 20,398 sedangkan nilai perilaku pemimpin ( $b_1$ ) adalah 1,471, nilai komunikasi interpersonal ( $b_2$ ) adalah -0,150 serta nilai budaya sekolah pada kolom ( $b_3$ ) sebesar -0,092, sehingga persamaan regresinya dapat ditulis:

$$Y = a + b_1X + b_2X + b_3X$$

$$= 20,398 + 1,471x + (-0,150)x + (-0,092)x$$

Persamaan tersebut menyatakan bahwa nilai konstanta sebesar 20,398 mengandung arti bahwa nilai konstanta variabel perilaku pemimpin sebesar 20,398 dan koefisien regresi variabel perilaku pemimpin sebesar 1,471 menyatakan bahwa setiap 1% nilai perilaku pemimpin maka nilai produktivitas kerja guru bertambah sebesar 1,471. Namun, nilai konstanta sebesar 20,398 mengandung arti bahwa jika komunikasi interpersonal dan budaya sekolah nilainya -0,150 dan -0,092 menyatakan bahwa setiap penambahan 1% nilai komunikasi interpersonal dan budaya sekolah maka nilai produktivitas kerja guru berkurang -0,150 dan -0,092. Nilai koefisien positif menunjukkan bahwa pengaruh antara perilaku pemimpin dengan produktivitas kerja guru bernilai positif. Begitu juga nilai koefisien negatif menunjukkan bahwa pengaruh antara komunikasi interpersonal dan budaya sekolah dengan produktivitas kerja guru bernilai negatif.

## **b. Pengujian Signifikansi Regresi Berganda (Uji F)**

Pengujian signifikansi dengan uji F bertujuan mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara variabel bebas yang berjumlah dua atau lebih dengan variabel terikat. Hipotesis atau jawaban sementara untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah terhadap produktivitas kerja guru sebagai berikut.

$H_1$  : Ada pengaruh positif dan signifikan perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan tahun pelajaran 2022/2023.

$H_0$  : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Dasar Negeri Gugus 3 Kecamatan Babadan tahun pelajaran 2022/2023.

*Output* hasil perhitungan uji F dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel 4.23 berikut.

**Tabel 4.23**  
**Anova Perilaku Pemimpin, Komunikasi**  
**Interpersonal dan Budaya Sekolah terhadap**  
**Produktivitas Kerja Guru**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3690.020	3	1230.007	36.844	.000 <sup>a</sup>
Residual	767.832	23	33.384		
Total	4457.852	26			

a. Predictors: (Constant), Budaya Sekolah, Perilaku

Pemimpin, Komunikasi Interpersonal

b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

Berdasarkan tabel 4.23 diperoleh  $F_{hitung} = 36,844 > F_{tabel} (k; n-k= 3,01)$  dan tingkat signifikansi atau probabilitas  $0,000 < 0,05$ . Maka, dapat diketahui bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja guru di SDN se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023.

### c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nilai  $R^2$  diketahui berdasarkan *output* pengelolaan bagian model *summary* pada tabel 4.24 sebagai berikut.

**Tabel 4.24**  
**Model *summary* Pengaruh Perilaku Pemimpin, Komunikasi Interpersonal dan Budaya Sekolah terhadap Produktivitas Kerja Guru**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.910 <sup>a</sup>	.828	.805	5.778

a. Predictors: (Constant), Budaya Sekolah, Perilaku Pemimpin, Komunikasi Interpersonal

b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja

Sumber: *hasil olah data SPSS versi 16.0 for windows, 2022.*

Berdasarkan tabel 4.24 diperoleh besarnya nilai korelasi (R) yaitu 0,910 dan besarnya persentase antara variabel bebas terhadap variabel terikat yang disebut koefisien determinasi yang merupakan hasil dari penguatan R. Dari *output* pada tabel 4.24 diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,828 yang mengandung pengertian bahwa pengaruh perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan

budaya sekolah terhadap produktivitas kerja guru di SDN Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023 sebesar 82,8% dan 17,2% dipengaruhi oleh faktor lain.



## **BAB V**

### **INTERPRETASI DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Produktivitas Kerja Guru di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1, diketahui bahwa perilaku pemimpin ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja guru ( $Y$ ) di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023 sebesar 82,5% dengan indikator kepala sekolah mampu memberikan arahan kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada, menetapkan standar kinerja yang jelas, serta memberikan target waktu penyelesaian tugas. Kepala sekolah juga mempunyai kesediaan menjelaskan sendiri, menciptakan iklim kerja yang bersahabat, mudah didekati serta memiliki perhatian kemanusiaan yang murni. Selanjutnya, kepala sekolah bisa melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan mengikuti saran bawahan/anggota. Selain itu, kepala sekolah mampu menentukan

tujuan organisasi yang menantang serta menekankan perlunya kinerja yang memuaskan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku pemimpin kepala sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Perilaku pemimpin sekolah yang baik dan efektif akan memberikan semangat terhadap warga sekolah terutama guru agar bisa melaksanakan tugasnya dengan optimal. Sedangkan perilaku pemimpin yang kurang baik dan kurang efektif seperti kurangnya perhatian dan pengendalian kepala sekolah terhadap guru dan siswa yang membuat pencapaian tujuan sekolah menjadi sulit dicapai dan kualitas kerja guru kurang maksimal.

Menurut Sinungan mengatakan bahwa faktor perilaku kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi dalam peningkatan produktivitas kerja guru. Hal ini dimaknai bahwa perilaku pemimpin sekolah yang berkualitas tinggi dapat mendorong kualitas guru termasuk dalam unjuk kerjanya di lingkungan sekolah. Perilaku kepala sekolah

merupakan faktor potensi dalam meningkatkan produktivitas kerja.<sup>110</sup>

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, hal yang dapat meningkatkan produktivitas kerja guru dipengaruhi oleh banyak hal, termasuk perilaku pemimpin sekolah. Perilaku pemimpin yang baik yang bisa meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas kerja guru dan karyawan berkaitan dengan sikap kepala sekolah yang merupakan kunci utama yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Pada saat ini, banyak informasi yang menyebutkan bahwa guru dalam menjalankan tugasnya belum maksimal. Kenyataan ini meskipun belum pasti kebenarannya, namun secara tidak langsung akan berdampak pada produktivitas dan kualitas guru dalam mencapai tujuan sekolah. Sehingga, perlu adanya perilaku pemimpin sekolah yang mampu membimbing dan mendorong guru supaya maksimal dalam mendidik dan mengajar peserta didiknya.

Perilaku pemimpin sekolah yang baik dan efektif adalah kunci utama dalam mencapai tujuan sekolah terutama dalam peningkatan produktivitas kerja warga sekolahnya.

---

<sup>110</sup> Amin Yusuf, "Produktivitas Kerja Guru Ditinjau dari Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Organisasi Sekolah dan Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri se-Kota Semarang, 113.

Dalam menjalankan tugasnya, perilaku pemimpin sekolah yang efektif harus memahami fungsi pokoknya, yaitu sebagai fungsi instruktur, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi, fungsi delegasi dan fungsi pengendalian.<sup>111</sup> Dalam penelitian ini, kepemimpinan menyumbang sebesar 82,5% dari 100% faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru. Ada banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru diantaranya tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen dan prestasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian Khairul Amri yang menunjukkan adanya keterlibatan variabel perilaku pemimpin terhadap produktivitas kerja sebesar 0,371 yang menyimpulkan bahwa jika terdapat karyawan yang memiliki persepsi tidak baik terhadap perilaku pemimpin maka bisa diindikasikan bahwa produktivitas kerjanya juga rendah.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Syamsu Q. Badu dan Djafri, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 54–55.

<sup>112</sup> Khairul Amri, *Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Motivasi dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan di PT Bank Sinarmas Tbk Cabang Banda Aceh*, *Jurna: 1 Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, Vol. 3 No. 1, Juni 2015, 526.

## **B. Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Produktivitas Kerja Guru di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2, diketahui bahwa komunikasi interpersonal ( $X_2$ ) memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru ( $Y$ ) di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023 sebesar 74,2% dengan indikator kesediaan guru dalam menerima saran dari orang lain serta mampu bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang, kemampuan guru dalam memahami sudut pandang lawan bicara serta memiliki usaha untuk merasakan apa yang dirasakan orang lain, kemampuan guru dalam memberikan respon spontan/ terus terang terhadap lawan bicara dan bersedia mendengarkan pandangan yang berbeda serta kesediaan guru dalam mengakui kesetaraan lawan bicara serta memahami perbedaan kepentingan orang lain.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Menurut Ikatan Bankir Indonesia, komunikasi yang efektif dan efisien dapat

memberikan dampak positif bagi suatu organisasi. Diantara dampak positif yang ditimbulkan diantaranya menciptakan kepuasan kerja, menyelesaikan konflik dan meningkatkan produktivitas. Pada lembaga pendidikan adanya komunikasi yang jelas dan lugas akan memudahkan warga sekolah memahami visi dan misi sekolah. Sehingga berdampak pada optimalisasi produktivitas kerja.<sup>113</sup>

Sehingga berdasarkan hal tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi interpersonal yang baik dan lancar akan memberikan motivasi yang kuat pula bagi guru dan siswa dalam pencapaian tujuan sekolah, utamanya dalam meningkatkan produktivitas kerja gurunya. Sedangkan kurang bagusnya komunikasi yang terjalin antar anggota atau secara interpersonal bisa mengakibatkan berkurangnya antusias guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai tenaga pendidik. Hal ini dikarenakan ketidaknyamanan yang tercipta dalam lingkungan sekolah. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan dalam jurnal Maxie A.J. Liando yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal antar warga sekolah perlu dilakukan secara

---

<sup>113</sup> Marta, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang," 62.

terus menerus dan berkesinambungan, baik melalui pembinaan maupun pengembangan potensi guru. Komunikasi Interpersonal memiliki kontribusi yang sangat penting dalam peningkatan produktivitas kerja guru.<sup>114</sup>

Kaitannya dengan penelitian ini, komunikasi interpersonal menyumbang sebesar 74,2% dari 100% faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru. Ada banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja antara lain faktor motivasi, tingkat pendapatan, kepemimpinan, iklim sekolah, iklim kelas maupun disiplin.

### **C. Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Produktivitas Kerja Guru di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 3, diketahui nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu sebesar  $3,424 > 2,060$  yang menyatakan bahwa budaya sekolah ( $X_3$ ) memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru ( $Y$ ) di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023 dengan persentase sebesar 31,9%. Adapun kontribusinya yaitu dengan indikator

---

<sup>114</sup> Liando, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Kepercayaan Guru terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar di Kota Tomohon," 240-241.

lembaga yang memiliki guru kreatif dan inovatif serta berani mengambil resiko, memiliki ketepatan dan kecermatan dalam mencapai target, mampu memusatkan perhatian pada optimalisasi hasil kerja tanpa memperhatikan teknik dan prosesnya, mampu bekerja dengan sungguh-sungguh dan bersikap sesuai dengan standar peraturan sekolah, memiliki kemampuan dalam kerjasama tim, koordinasi dan loyalitas kelompok, giat, disiplin serta peduli terhadap pencapaian visi sekolah dan misi sekolah.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya sekolah memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru. Budaya sekolah merupakan bagian dari faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja. Budaya sekolah memiliki peranan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja guru dalam rangka memperbaiki kualitas mendidik dan mengajarnya. Sehingga dapat diambil kesimpulan, jika budaya kerja kondusif dan berpihak pada guru akan memberikan motivasi kuat bagi guru untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Kaitannya dengan penelitian ini, budaya sekolah menyumbang sebesar 31,9% dari 100% faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru. Meskipun tidak

memiliki kontribusi lebih banyak, namun budaya sekolah juga dapat memberi dampak bagi perilaku guru dalam proses belajar mengajar. Ada banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja antara lain tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen dan prestasi.

Hal tersebut kurang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Puguh Wibowo dkk. yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dengan kekuatan korelasi 0,752 dengan kontribusi sebesar 56,6%. Artinya, budaya sekolah yang ada di sekolah sangat membantu guru dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien yang secara langsung juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja.<sup>115</sup>

---

<sup>115</sup> Puguh Wibowo, Yovitha Yuliejantiningih, dan Akmal Akmal, "Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Jepara," 306.

#### **D. Pengaruh Perilaku Pemimpin, Komunikasi Interpersonal dan Budaya Sekolah terhadap Produktivitas Kerja Guru di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 4, diketahui nilai  $f_{hitung} > f_{tabel}$  yaitu sebesar  $36,844 > 3,01$  yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja guru di SDN se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023. dengan persentase sebesar 82,8%. Dengan demikian, perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah secara bersama-sama menyumbang sebesar 82,8% dari 100% faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru di di SDN se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo. Adapun 17,2% dipengaruhi oleh faktor lain seperti tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen dan prestasi.

Faktor perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah saling mendukung dalam meningkatkan

produktivitas kerja guru. Ketiga faktor tersebut merupakan komponen penting dalam produktivitas kerja guru yang baik. Perilaku pemimpin sekolah tidak bisa dipisahkan dari proses peningkatan produktivitas kerja guru. Dalam menjalankan kepemimpinannya, kepala sekolah harus mampu berperilaku dan bekerjasama dengan warga sekolahnya. Hal ini karena pada dasarnya perilaku pemimpin yang baik dan mengayomi warga sekolahnya merupakan hasil bersama antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya.

Produktivitas kerja guru dapat diartikan sebagai kemampuan memperoleh manfaat dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan keluaran yang optimal, bahkan kalau memungkinkan maksimal. Kemampuan tersebut tidak hanya berhubungan dengan sarana dan prasarana saja, melainkan juga terkait pemanfaatan waktu dan sumber daya manusia.<sup>116</sup> Produktivitas guru merujuk pada cara guru melaksanakan , memperbaiki dan meningkatkan proses dan hasil kerjanya dalam kegiatan pembelajaran.<sup>117</sup> Kaitannya dengan penelitian ini, ketiga

---

<sup>116</sup> Bukit et.al., *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 141.

<sup>117</sup> Marta, “Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang,” , 29.

variabel bebas memiliki kontribusi dalam meningkatkan produktivitas kerja guru.



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dibuktikan terkait pengaruh perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah terhadap produktivitas kerja guru di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan perilaku pemimpin terhadap produktivitas kerja guru dengan nilai  $p_{\text{value}}(\text{sig.})$  sebesar  $0,000 < 0,05$  dan  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  sebesar  $10,864 > 2,060$  yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perilaku pemimpin memberikan pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja guru. Artinya, semakin baik perilaku pemimpin maka semakin baik pula produktivitas kerja gurunya. Kemudian, dinyatakan pula nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,825 yang menunjukkan bahwa produktivitas kerja guru di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo 82,5% ditentukan oleh variabel perilaku

pemimpin sedangkan sisanya yaitu 17,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja guru dengan nilai  $p_{\text{value}}(\text{sig.})$  sebesar  $0,000 < 0,05$  dan  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  sebesar  $8,485 > 2,060$  yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal memberikan pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja guru. Kemudian, dinyatakan pula nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,742. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja guru di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo 74,2% ditentukan oleh variabel komunikasi interpersonal sedangkan sisanya yaitu 25,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
3. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan budaya sekolah terhadap produktivitas kerja guru dengan nilai  $p_{\text{value}}(\text{sig.})$  sebesar  $0,02 < 0,05$  dan  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  sebesar  $3,424 > 2,060$  yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya sekolah memberikan pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja

guru. Kemudian, dinyatakan pula nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,319. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja guru di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo 31,9% ditentukan oleh variabel budaya sekolah sedangkan sisanya yaitu 68,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah terhadap produktivitas kerja guru dengan nilai  $p_{\text{value}}(\text{sig.})$  sebesar  $0,000 < 0,05$ , nilai  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  sebesar  $36,844 > 3,01$  yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah memberikan pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja guru. Kemudian, dinyatakan pula nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,828. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja guru di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo 82,8% ditentukan oleh variabel perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah. Sedangkan 17,2% variabel produktivitas kerja

guru ditentukan oleh variabel lain seperti tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen dan prestasi.

## **B. Saran**

Dari hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh perilaku pemimpin, komunikasi interpersonal dan budaya sekolah terhadap produktivitas kerja guru di SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo tahun pelajaran 2022/2023, maka saran yang diberikan adalah:

1. Bagi Kepala Sekolah SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan

Hendaknya setiap kepala sekolah lebih mampu memperhatikan dan mengikutsertakan guru dalam segala kegiatan sekolah, terutama dalam masalah pembelajaran. Selain itu kepala sekolah juga perlu mengkaji dan memperhatikan kembali perilaku kepemimpinannya yang telah dilalui untuk dicari kekurangannya agar bisa diperbaiki lagi, sehingga guru merasa lebih dihargai dan semangat kembali dalam menjalankan tugas pokoknya.

Kepala sekolah juga perlu merekatkan hubungannya antar warga sekolah melalui komunikasi yang lebih akrab dan bersifat kekeluargaan. Selain itu, kepala sekolah juga perlu membangun budaya sekolah yang berkualitas baik dengan memberikan contoh-contoh yang bisa diteladani oleh anggotanya.

2. Bagi Guru SD Negeri se-Gugus 3 Kecamatan Babadan

Bapak/ibu guru SD Negeri se-gugus 3 Kecamatan Babadan diharapkan mampu meningkatkan kualitas produktivitas kerjanya, mampu memperbaiki komunikasinya baik dengan kepala sekolah, rekan kerja, siswa maupun masyarakat, lebih kreatif dan inovatif dalam mengikuti perkembangan zaman serta lebih disiplin dalam melaksanakan tanggung jawabnya sehingga mewujudkan tujuan sekolah yang diharapkan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan jika peneliti selanjutnya ingin meneliti terkait faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru mampu mengaitkan dengan variabel lain. Selain itu, diharapkan peneliti selanjutnya lebih mampu menggunakan sumber referensi terkait yang lebih banyak

dan lebih lengkap lagi, sehingga mampu melengkapi penelitian yang sudah ada sebelumnya.



## DAFTAR PUSTAKA

- A. Devito, Joseph. *Komunikasi Antarmanusia*. Tangerang Selatan: Terj. Agus Maulana, Karisma Publishing Group, 2018.
- Adamy, Marbawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia: TeoriPraktik dan Penelitian*. Ljokseumawe: Unimal Press, 2016.
- Ambarwati, Meris Dila Ayu. “Pengaruh Kreativitas, Motivasi dan Kepuasan Kerja Guru terhadap Produktivitas Guru Sekolah Dasar Muhammadiyah Terpadu Ponorogo Tahun Pelajaran 2021/2022.” Masters, IAIN Ponorogo, 2021.
- Amri, Khairul. “Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Motivasi dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan di PT Bank Sinarmas Tbk Cabang Banda Aceh.” *Jurnal: Ekonomi Manajemen dan Bisnis* 3, no. 1 (Juni 2015).
- Anas Fuadi, Agus. “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru dengan Komitmen Organisasi sebagai Moderating.” *Jurnal Informatika* 1, no. 2 (September 2014).
- Bukit et.al., Benjamin. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017.
- Busro, M. *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2018.

- Dahlan. Permasalahan Guru di Sekolah Dasar Gugus 3 Kecamatan Babadan Kabupaten Ponorogo, 23 Maret 2022.
- Darmawan, Deni. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016.
- Dewi Karyaningsih, Ponco. *Ilmu Komunikasi*. Yogyakarta: Samudra Biru, 2018.
- Djafri, Novianty. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian, Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)*. Yogyakarta: Deepublish, 2017.
- Irawan, Edi. *Pengantar Statistika Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Aura Pustaka, 2014.
- Jayanti, Rafit. “Rafit Jayanti, Pengaruh Kepemimpinan Transformasi dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Guru di SMP/MTs Se-Kecamatan Labuhan Maringgai Kabupaten Lampung Timur Lampung.” *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM Metro* 3, no. 1 (18 Juni 2018).
- Komalia. “Kualitas Lingkungan Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru” 17, no. 1 (Oktober 2013).
- Liando, Maxie A. J. “Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Kepercayaan Guru terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar di Kota Tomohon.” *Jurnal Mitra Manajemen* 3, no. 2 (4 Maret 2019).

- Marta, Dea Stella Corinna. “Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang.” *Masters, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim*, 2020.
- Muhidin, Sambas Ali dan Maman Abdurahman. *Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur dalam Penelitian: dilengkapi Aplikasi Program SPSS*, cet-3. Bandung: Pustaka Setia, 2017.
- Nofrion. *Komunikasi Pendidikan: Penerapan Teori dan Konsep Komunikasi dalam Pembelajaran*. Pertama. Jakarta: Prenadamedia Group, 2016.
- Noordianti, Yulia. “Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru.” *Masters, Universitas Muhammadiyah Surakarta*, 2012.
- Peter G, Northouse. *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications, 2015.
- Rakhmawati, Yuliana. *Komunikasi Antarpribadi: Konsep dan Kajian Empiris*. Surabaya: CV. Putra Media Nusantara, 2019.
- Ritonga, Husni. *Psikologi Komunikasi*. Medan: Perdana Publishing, 2019.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior: Edition 15*. United State of America: Library of Congress Cataloging in Publication Data, 2013.

- Rokhmaniyah, Rokhmaniyah. “Pengaruh Sifat-sifat Pemimpin terhadap Perilaku Pemimpin SMK di Kabupaten Kebumen.” *Kalam Cendekia PGSD Kebumen* 3, no. 4 (12 Mei 2016).
- Rosyida, 'Azizatur. “Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen Kerja dan Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.” Masters, IAIN Ponorogo, 2021.
- Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja guru*. Bandung: Mandar Maju, 2009.
- Siregar, Syofian. *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi dengan Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2017.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2006.
- Sumual, Tinneke Evie Meggy. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi*. Surabaya: CV R.A.De.Rozarie, 2017.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana, 2009.
- Syamsu Q. Badu, dan Novianty Djafri. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing, 2017.
- Taniredja, Tukiran, dan Hidayati Mustafidah. *Penelitian Kuantitatif (Sebuah Pengantar)*. Bandung: Alfabeta, 2014.

Tanzeh, Ahmad. *Metodologi Penelitian Praktis*. Yogyakarta: Teras, 2011.

Wibowo, Puguh, Yovitha Yuliejantiningasih, dan Akmal Akmal. “Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Jepara.” *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 6, no. 3 (29 Desember 2017).

Wulansari, Andhita Dessy. *Penelitian Pendidikan: Suatu Pendekatan Praktik dengan Menggunakan SPSS*. Ponorogo: STAIN Po Press, 2012.

Yusuf, Amin. “Produktivitas Kerja Guru Ditinjau dari Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Organisasi Sekolah dan Motivasi Kerja Guru di SMP Negeri se-Kota Semarang.” *Lembaran Ilmu Kependidikan* 42, no. 2 (2013).



## CURRICULUM VITAE

### DATA PRIBADI

Nama : Eva Tri Cahyanti  
Tempat Tanggal Lahir : Ponorogo, 1 Maret 1997  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Alamat : Jl. Pudak, RT 01/ RW 09, Bakalan,  
Desa Polorejo, Kecamatan  
Babadan, Kabupaten Ponorogo.  
Email : [etcevatri1993@gmail.com](mailto:etcevatri1993@gmail.com)

### PENDIDIKAN FORMAL

RA : RA Muslimat Al-Qoriyah 2001-2003  
Polorejo  
SD : SDN 2 Polorejo 2003-2009  
MTs : MTsN 3 Ponorogo 2009-2012  
MAN : MAN 2 Ponorogo 2012-2015  
Sarjana (S1) : Pendidikan Agama Islam 2015-2019  
Institut Agama Islam Negeri  
(IAIN) Ponorogo  
Magister (S2) : Magister Manajemen 2020-2022  
Pendidikan Islam Institut  
Agama Islam Negeri (IAIN)  
Ponorogo