

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS GURU SMP NEGERI DI KECAMATAN PALMERAH JAKARTA BARAT

Mohamad Najib Anis Subekhi*

Abstract: *This study aims to determine the effect of transformational leadership and work climate on teacher productivity State Junior High School in Palmerah Sub-district, West Jakarta. The method used in this research is survey method with path analysis techniques. This study used a population of teachers State Junior High School in Palmerah Sub-district, West Jakarta much as 200 teachers. Sampling techniques in this study is proportional random sampling method. Based on the results of the study can be summarized as follows: Firstly, there is the effect of transformational leadership on teacher productivity; Secondly, there is the effect of work climate on teacher productivity; Third, there is the effect of transformational leadership on work climate.*

Keyword: *transformational leadership, work climate, teacher productivity*

PENDAHULUAN

Dalam suatu lembaga pendidikan, pencapaian produktivitas sangat penting, baik produktivitas yang dicapai oleh guru maupun sekolah. Dimensi guru melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian guru yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya guru yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya. Sedangkan dimensi sekolah melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*). Oleh karena itu dalam pandangan ini, terjadinya peningkatan produktivitas tidak hanya dilihat dari aspek kualitas.

Produktivitas kerja guru merupakan wujud dari pemahaman dan penerapan tentang kompetensi guru, di antaranya kompetensi profesional (Mulyasa, 2008). Guru yang profesional dan produktif dibangun melalui penguasaan sejumlah kompetensi yang secara nyata diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas pekerjaannya. Kompetensi guru perlu dikembangkan terus menerus sehingga penyelenggaraan pendidikan didukung oleh tenaga pendidik yang profesional dan memiliki kepribadian yang mendukung pelaksanaan tugasnya sehingga menghasilkan guru yang mempunyai produktivitas yang tinggi.

Salah satu masalah pokok yang sering dihadapi oleh sekolah adalah rendahnya produktivitas guru. Berdasarkan data dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan diperoleh informasi bahwa dari sekitar 17,749 guru SMP di DKI Jakarta, 11.35% memiliki kualifikasi akademik dibawah S1 (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Guru berdasarkan Kualifikasi*, [https:// data.go.id/dataset/guru-berdasarkan-kualifikasi/resource/](https://data.go.id/dataset/guru-berdasarkan-kualifikasi/resource/)). Data tersebut menunjukkan bahwa, masih ada

* Staf Bidang Penatausahaan dan Akuntansi pada Badan Pengelola Keuangan Daerah Pemerintah Kota Tangerang

guru SMP di Jakarta yang belum memenuhi standar akademik. Padahal semakin tinggi tingkat pendidikan guru, maka semakin tinggi pula tingkat kompetensinya yang pada akhirnya produktivitas pun akan meningkat. Sebaliknya, jika pendidikan guru dibawah standar minimal maka akan mengurangi kadar kompetensinya sehingga produktivitas pun menjadi rendah.

Secara nasional keterampilan mengajar guru juga masih memprihatinkan. Dari hasil uji kompetensi guru tahun 2015, rata-rata nasional untuk dua bidang kompetensi yaitu kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional adalah 53,02 dari standar kompetensi minimum (SKM) yang ditargetkan secara nasional, yaitu rata-rata 55. Jadi, masih belum mencapai target. Hanya 7 (tujuh) provinsi yang telah mencapai nilai SKM UKG. Provinsi tersebut adalah DI Yogyakarta (62,58), Jawa Tengah (59,10), DKI Jakarta (58,44), Jawa Timur (56,73), Bali (56,13), Bangka Belitung (55,13), dan Jawa Barat (55,06) (<http://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2016/01/7-provinsi-raih-nilai-terbaik-uji-kompetensi-guru-2015>).

Uraian di atas menunjukkan bahwa tingkat produktivitas guru-guru khususnya guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di DKI Jakarta diduga masih rendah dan amat bervariasi. Dalam penelitian ini, peneliti memilih memfokuskan penelitian pada Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Palmerah, Jakarta Barat.

Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Palmerah, Jakarta Barat, merupakan lembaga pendidikan yang terus berupaya mencapai hasil maksimal di bidang pendidikan. Tetapi, produktivitas guru yang tinggi tidak selalu dimiliki oleh setiap sekolah. Produktivitas guru membutuhkan strategi, tujuan terukur, dan keterpaduan antara perencanaan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Namun, ada kendala yang menghambat sehingga produktivitas guru pada Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) Kecamatan Palmerah, Jakarta Barat saat ini belum maksimal dan belum sesuai dengan tujuan dan arah kebijakan yang tercantum dalam rencana strategis Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta.

Rendahnya produktivitas guru disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah gaya kepemimpinan dan iklim kerja. Kepemimpinan transformasional dalam organisasi merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mendorong peningkatan produktivitas. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mentransformasikan organisasi dalam menghadapi perubahan (Setiawan dan Muhith, 2013: 98). Berani mengambil risiko dalam membawa proses perubahan menjadi ciri utama pemimpin transformasional, sehingga ia menjadi pemimpin yang ideal untuk konteks keefektifan organisasi. Sedangkan iklim kerja merupakan atmosfer atau suasana kerja dalam suatu organisasi. Salah satu aspek penting yang mendukung keberhasilan proses pembelajaran guru adalah iklim kerja. Iklim kerja yang kondusif adalah iklim yang benar-benar sesuai dan mendukung kelancaran serta kelangsungan proses pembelajaran yang dilakukan guru.

Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kecamatan Palmerah, Jakarta Barat merupakan lembaga pendidikan yang menginginkan kepala sekolah memiliki

strategi kepemimpinan yang baik, dan dapat menciptakan iklim kerja sekolah, sehingga mampu meningkatkan produktivitas guru. Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim kerja terhadap produktivitas guru SMP Negeri di Kecamatan Palmerah Jakarta Barat.

Whitmore sebagaimana dikutip Sedarmayanti (2009:58), mendefinisikan produktivitas sebagai berikut: *Productivity is a measure of the use of the resources of an organization and is usually expressed as a ratio of the output obtained by the uses resources to the amount of resources employed.* Whitmore memandang bahwa produktivitas sebagai suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan. Dari deskripsi diatas dapat dipahami bahwa pengertian produktivitas memiliki dua dimensi, yakni efektivitas dan efisiensi. Efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target yang dapat tercapai baik secara kualitas, kuantitas, maupun waktu. Makin besar persentase target tercapai, makin tinggi tingkat efektivitasnya. Efektivitas berorientasi pada keluaran. Sedangkan efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan (input) yang direncanakan dengan penggunaan masukan-masukan yang sebenarnya terlaksana. Efisiensi berorientasi pada masukan.

Teori produktivitas yang telah dijelaskan oleh para ahli diatas bila diaplikasikan dalam aktivitas guru pada lembaga pendidikan maka produktivitas guru merupakan rasio dari hasil kerja dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan lulusan pendidikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sehingga diperoleh lulusan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan. Dalam kaitannya dengan produktivitas guru, Thompson (2015:13) menjelaskan bahwa, *“teacher productivity therefore can be seen as the relationship between the total output of the teacher and the total resources input utilized in the production process”*. Produktivitas guru dapat dipandang sebagai hubungan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*) dalam proses pembelajaran.

McShane dan Von Glinow (2015:344) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai berikut: *Transformational leadership is a leadership perspective that explains how leaders change teams or organizations by creating, communicating, and modeling a vision for the organization or work unit and inspiring employees to strive for that vision.* Kepemimpinan transformasional merupakan suatu perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana seorang pemimpin melakukan perubahan pada kelompok atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan, dan memperagakan visi organisasi atau unit kerja, dan membangkitkan semangat karyawan untuk mengejar visi itu. Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2013:383) mengatakan bahwa, *“Transformational leaders is leaders who inspire followers to transcend their own self-interests and who are capable of having a profound and extraordinary effect on followers”*. Pemimpin transformasional adalah pemimpin

yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan-kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.

Colquitt, LePine dan Wesson (2013:475-476) menyatakan tentang kepemimpinan transformasional bahwa: *Transformational leadership involves inspiring followers to commit to a shared vision that provides meaning to their work while also serving as a role model who helps followers develop their own potential and view problems from new perspectives.* Kepemimpinan transformasional meliputi menginspirasi pengikut untuk berkomitmen terhadap visi bersama yang memberi arti untuk pekerjaan mereka sementara juga sekaligus merangkap sebagai panutan yang membantu pengikut mengembangkan potensi dan melihat masalah mereka sendiri dari perspektif baru. Selanjutnya Kinicki dan Kreitner (2008:359) mengatakan bahwa: *“transformational leadership is transforms employees to pursue organizational goals over self interests”*. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mentransformasikan para karyawan untuk mengejar tujuan organisasi di atas kepentingan diri sendiri.

Serhan A. Al-Shammari (2015:1556) mengatakan bahwa, *“the work environment or work climate is the physical location where somebody works”*. Iklim kerja adalah lokasi fisik di mana seseorang bekerja. Kohun sebagaimana dikutip Taiwo (2010:301), memberikan definisi tentang iklim kerja sebagai: . . . *“anentirely” which comprises the totality of forces, actions and other influential factors that are currently and, or potentially contending with the employee’s activities and performance. Work environment is the sum of the interrelationship that exists within the employees and between the employees and the environment in which the employees work.* Iklim kerja merupakan "keseluruhan totalitas" yang terdiri dari totalitas kekuatan, tindakan dan faktor lainnya yang berpengaruh saat ini dan atau berpotensi bersaing dengan kegiatan dan kinerja karyawan. Iklim kerja adalah jumlah dari keterkaitan yang ada dalam diri karyawan dan antara karyawan dan lingkungan di mana karyawan bekerja.

Selanjutnya Opperman sebagaimana dikutip Taiwo (2010:302), juga mengatakan bahwa: *The work environment or work climate is a composite of three major sub-environments viz: the technical environment, the human environment and the organizational environment. Technical environment refers to tools, equipment, technological infrastructure and other physical or technical elements. This environment creates elements that enable employees perform their respective responsibilities and activities. The human environment refers to peers, others with whom employees relates, team and work groups, interactional issues, the leadership and management. Human environment is designed in such a manner that encourages informal interaction in the work place so that the opportunity to share knowledge and exchange ideas could be enhanced. This is a basis to attain maximum productivity. Organizational environment include, systems, procedures, practices, values and philosophies.* Iklim kerja adalah gabungan dari tiga sub-lingkungan utama yaitu: lingkungan teknis, lingkungan manusia dan lingkungan organisasi. Lingkungan teknis mengacu pada peralatan, perlengkapan, infrastruktur teknologi dan unsur-unsur fisik atau teknis lainnya. Lingkungan ini menciptakan elemen yang memungkinkan karyawan melaksanakan tanggung jawab mereka masing-masing

dan kegiatan. Lingkungan manusia mengacu pada rekan-rekan, orang lain dengan siapa karyawan berhubungan, tim dan bekerja kelompok, masalah interaksional, kepemimpinan dan manajemen. Lingkungan manusia dirancang sedemikian rupa yang mendorong interaksi informal di tempat kerja sehingga kesempatan untuk berbagi pengetahuan dan pertukaran ide-ide dapat ditingkatkan. Ini adalah dasar untuk mencapai produktivitas maksimum. Lingkungan organisasi termasuk, sistem, prosedur, praktek, nilai-nilai dan filosofi.

Selanjutnya dalam kaitannya dengan iklim kerja di sekolah, Hoy dan Miskel (2013) menjelaskan sebagai berikut: *An Open School Climate is characterized by teacher relations that are professional, collegial, friendly, and committed to the education of students. The principal is supportive and professional and does not restrict or direct teachers with orders. A Closed School Climate is characterized by teacher relations that are disengaged, distant, suspicious, and not professional. The principal is directive, restrictive, and not supportive.* Sekolah dengan iklim terbuka ditandai dengan hubungan guru yang profesional, kolegal, ramah, dan berkomitmen untuk pendidikan siswa. Kepala sekolah mendukung dan profesional dan tidak membatasi atau guru langsung dengan perintah. Sedangkan sekolah dengan iklim tertutup ditandai dengan hubungan guru yang terlepas, jauh, mencurigakan, dan tidak profesional. Kepala sekolah adalah direktif, membatasi, dan tidak mendukung.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Negeri di Kecamatan Palmerah, Jakarta Barat yang dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan. Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode survey dan teknik analisis jalur dengan analisis data secara inferensial. Populasi terjangkau dalam penelitian ini adalah semua guru yang bekerja pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri di Kecamatan Palmerah Jakarta Barat, berjumlah 200 orang dengan jumlah sampel sebanyak 133 guru. Data yang dikumpulkan dalam penelitian dijamin melalui kuesioner yang berupa skala penilaian (*rating scale*) dengan sebaran skor antara 1 sampai dengan 5.

Setelah dilakukan analisis deskriptif dilanjutkan dengan uji persyaratan analisis berupa uji normalitas, uji linearitas data dan keberartian regresi, dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Guru

Dari hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas guru dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,994 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,565. Ini memberikan makna kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap produktivitas guru.

Pola hubungan antara kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan regresi $\hat{X}_3 = 116,099 + 0,139X_1$. Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat

mengakibatkan terjadinya perubahan produktivitas guru sebesar 0,139 pada konstanta 116,099. Hasil analisis korelasi sederhana kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas guru sangat tinggi, artinya makin baik kepemimpinan transformasional kepala sekolah, maka makin tinggi produktivitas guru. Demikian pula sebaliknya makin rendah kepemimpinan transformasional kepala sekolah maka makin rendah pula produktivitas guru.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli diantaranya adalah Hakan (2008:720): *On the other hand, using mostly transformational leadership behaviors may result in positive effects such as high satisfaction and commitment, high motivation and high productivity levels in subordinates.* Perilaku kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan efek positif seperti Kepuasan dan komitmen yang tinggi, motivasi yang tinggi dan tingkat produktivitas karyawan tinggi. Selanjutnya Dola (2015:12) menambahkan: *It is clear that one fact stands out in as far as transformational leadership in organizations is concerned that this leadership style induces performance and productivity through reward and punishment.* Berdasarkan fakta, Kepemimpinan transformasional dalam organisasi merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mendorong kinerja dan produktivitas melalui pemberian penghargaan dan hukuman. Menurut Robbins dan Judge (2013:383) menambahkan: *Individualized consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation, and idealized influence all result in extra effort from workers, higher productivity, higher morale and satisfaction, higher organizational effectiveness, lower turnover, lower absenteeism, and greater organizational adaptability.* Karakteristik kepemimpinan transformasional dalam hal pertimbangan individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh ideal, semua itu merupakan upaya yang dapat menghasilkan pekerja memiliki produktivitas yang lebih tinggi, moral dan kepuasan yang lebih tinggi, efektivitas organisasi yang lebih tinggi, tingkat *turnover* yang lebih rendah, ketidakhadiran rendah, dan kemampuan beradaptasi organisasi yang lebih besar.

Pengaruh Iklim Kerja terhadap Produktivitas Guru

Dari hasil pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif iklim kerja terhadap produktivitas guru dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,993 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,434. Ini memberikan makna iklim kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas guru.

Pola hubungan antara kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan regresi $\hat{X}_3 = 120,711 + 0,101X_2$. Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit iklim kerja dapat mengakibatkan terjadinya perubahan produktivitas guru sebesar 0,101 pada konstanta 120,711. Hasil analisis korelasi sederhana iklim kerja terhadap produktivitas guru sangat tinggi, artinya makin baik iklim kerja, maka makin tinggi produktivitas guru. Demikian pula sebaliknya makin buruk iklim kerja maka makin rendah pula produktivitas guru.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli diantaranya adalah Stringer sebagaimana dikutip Management Sciences for Health (2002:51) menjelaskan bahwa: . . . *work climate influences your behavior at work. A good work*

climate can improve an individual's work habits, while a poor climate can erode good work habits. Most importantly, a positive work climate leads to and sustains staff motivation and high productivity. Iklim kerja mempengaruhi perilaku seseorang di tempat kerja. Iklim kerja yang baik dapat memperbaiki kebiasaan kerja seseorang, sementara iklim yang buruk dapat mengikis kebiasaan kerja yang baik. Iklim kerja yang positif selalu mengarahkan dan mendukung karyawan untuk memiliki motivasi dan produktivitas yang tinggi.

Selanjutnya Taiwo (2010:300) mengatakan bahwa: *The quality of comfort derivable from work climate determines the level of satisfaction and productivity of workers. Workers productivity cannot be optimal, if the conditions of work climate are not favourable. Improved work climate will enhance employee productivity.* Kualitas iklim kerja menentukan tingkat kepuasan dan produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan tidak bisa optimal, jika kondisi iklim kerja tidak menguntungkan. Perbaikan iklim kerja akan meningkatkan produktivitas karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Iklim Kerja

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan transformasional terhadap iklim kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,989 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,989. Ini memberikan makna kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap produktivitas guru.

Pola hubungan antara kedua variabel ini dinyatakan oleh persamaan regresi $\hat{X}_2 = 103,977 + 0,253X_1$. Persamaan ini memberikan informasi bahwa setiap perubahan satu unit kepemimpinan transformasional dapat mengakibatkan terjadinya perubahan iklim kerja sebesar 0,253 pada konstanta 103,977. Hasil analisis korelasi sederhana kepemimpinan transformasional terhadap iklim kerja sangat tinggi, artinya makin baik kepemimpinan transformasional, maka makin baik iklim kerja. Demikian pula sebaliknya makin rendah kepemimpinan transformasional maka makin buruk pula iklim kerja.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli diantaranya adalah Makaske (2015:4/ dalam penelitiannya menjelaskan bahwa: *here will be a positive relation between positive leadership behavior and work climate and a negative relation between positive leadership behavior and negative work climate. This paper will employ the concept of transformational leadership as positive leadership behavior.* Terdapat hubungan positif antara perilaku kepemimpinan positif dan iklim kerja dan hubungan negatif antara perilaku kepemimpinan positif dan iklim kerja negatif. Penelitian ini menggunakan konsep kepemimpinan transformasional sebagai perilaku kepemimpinan positif.

Selanjutnya Abu Orabi (2016:92), menjelaskan bahwa: *The impact of transformational leadership on climate noting that this outcome has systemic implications for employees, customers, and shareholders. Motivated employees working in a supportive climate provide more effective customer service, bolstering organizational performance and leading to financial gains for shareholders.* Dampak kepemimpinan transformasional

pada iklim mencatat bahwa hasil ini memiliki implikasi sistemik bagi karyawan, pelanggan, dan pemegang saham. Karyawan termotivasi bekerja di iklim yang mendukung menyediakan layanan pelanggan yang lebih efektif, memperkuat kinerja organisasi dan mengarah ke keuntungan finansial bagi pemegang saham.

Nadine, John, dan Garry (2009:39) dalam penelitiannya menggambarkan bahwa, "*transformational leadership was quite strongly related to aspects of work climate defined as collective identity, empowerment, social support and management commitment to safety*". Kepemimpinan transformasional sangat terkait erat dengan aspek iklim kerja yang didefinisikan sebagai identitas kolektif, pemberdayaan, dukungan sosial dan komitmen manajemen terhadap keselamatan.

PENUTUP

Kesimpulan: Berdasarkan hasil perhitungan data penelitian dan hasil analisis data yang telah diuraikan, maka dapat diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas guru. Artinya ketepatan dalam kepemimpinan transformasional mengakibatkan peningkatan produktivitas guru SMP Negeri di Kecamatan Palmerah Jakarta Barat. 2) Iklim kerja berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas guru. Artinya iklim kerja yang baik mengakibatkan peningkatan produktivitas guru SMP Negeri di Kecamatan Palmerah Jakarta Barat. 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap iklim kerja. Artinya ketepatan dalam kepemimpinan transformasional mengakibatkan terciptanya iklim kerja yang baik pada SMP Negeri di Kecamatan Palmerah Jakarta Barat.

Saran: Berdasarkan hasil penelitian yang disimpulkan di atas dan dalam upaya meningkatkan produktivitas guru SMP Negeri di Kecamatan Palmerah Jakarta Barat melalui variabel kepemimpinan transformasional dan iklim kerja, dikemukakan beberapa saran sebagai berikut: 1) Bagi kepala Sudin Pendidikan Jakarta Barat perlu memberikan dukungan maupun pembinaan dalam bentuk kebijakan maupun program kepada SMP Negeri di Kecamatan Palmerah pada khususnya yang mengarah pada terciptanya iklim kerja yang baik dan peningkatan produktivitas guru. 2) Bagi kepala sekolah dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan transformasionalnya untuk lebih tepat dan lebih baik lagi dan diharapkan adanya keterlibatan penuh dalam menciptakan iklim kerja yang baik dan kondusif untuk meningkatkan produktivitas guru. 3) Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya, terutama yang menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim kerja terhadap produktivitas guru.

DAFTAR RUJUKAN

Al-Shammari, Serhan A. "*The Effect of Work Environment on Employees' Productivity,*" dalam jurnal *International Journal of Science and Research (IJSR)*, Volume 4,

Issue 5, May 2015, ISSN (Online): 2319-7064, [https:// www.ijsr.net / archive / v4i5 / SUB154560.pdf](https://www.ijsr.net/archive/v4i5/SUB154560.pdf) (diakses 11 Februari 2017).

Bass, Bernard M. dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, Second Edition. The United States of America: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006.

Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, Fourth Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2013.

Dola, Grace Akoth, "The Effect of Transformational Leadership on The Performance of Employees in Kenya: The Case of Kenya Wildlife Service." Kenyatta University, 2015, [http://ir-library.ku.ac.ke /bitstream/handle/123456789/14430/pdf](http://ir-library.ku.ac.ke/bitstream/handle/123456789/14430/pdf). (diakses 26 April 2017).

Erkutlu, Hakan, "The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness The Turkish case," dalam *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 7, July 2008, www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm (diakses 26 April 2017).

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Guru berdasarkan Kualifikasi*, [https:// data.go.id / dataset / guru-berdasarkan-kualifikasi / resource /](https://data.go.id/dataset/guru-berdasarkan-kualifikasi/resource/)(diakses 18 Februari 2017).

_____, *7 Provinsi Raih Nilai Terbaik Uji Kompetensi Guru 2015*, [http://www.kemdikbud.go.id/ main/blog/2016/01/7-provinsi-raih-nilai-terbaik-uji-kompetensi-guru-2015](http://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2016/01/7-provinsi-raih-nilai-terbaik-uji-kompetensi-guru-2015) (diakses 18 Februari 2017).

Kendrick, John W. dan John B. Kendrick, *Personal Productivity: How to Increase Your Satisfaction in Living*. New York: Routledge, 2015.

Kinicki dan Kreitner, *Organizational Behavior*, Third Edition. Mc. Graw-Hill, Inc., 2008.

Makaske, Inez, "The effect of leadership behavior on work climate and team effectiveness." Thesis, University of Twente, The Faculty of Behavioral, Management and Social sciences: 2015, http://essay.utwente.nl/67485/1/Makaske_BA_faculty.pdf (diakses 26 April 2017).

McShane, Steven L. dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, Seventh Edition. New York: McGraw-Hill, 2015.

Mellor, Nadine, John Arnold, dan Garry Gelade, "The effects of transformational leadership on employees' absenteeism in four UK public sector organisations," (Norwich: HSE, 2009), <http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr648.pdf> (diakses 26 April 2017).

Mulyasa, E., *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.

- Ogbu, Thompson, "School Climate for the Productivity of Secondary School teachers' in Abia State, Nigeria," *Journal of Teaching and Learning*, (Maiden Edition), Vol.1.N0.1, 2015.
- Orabi, Tareq Ghaleb Abu, "The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: Evidence from Jordan", *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 6, No. 2, ISSN 2162-3058, 2016.
- Osagie, Roseline O., "Teacher Development Programs And Teacher Productivity In Secondary Schools In Edo State, Nigeria,"*The Third Asian Conference on Education*, 2011, ISSN: 2186-5892, [http://iafor.org/archives/offprints/ace2011-offprints/ACE_2011_0153 .pdf](http://iafor.org/archives/offprints/ace2011-offprints/ACE_2011_0153.pdf) (diakses 04 Maret 2017).
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, Fifteenth Edition. The United States of America: Pearson Education, Inc., 2013.
- Rodway, Gregory, "How Does Work Climate Affect Performance?,"*Presentation transcript*, [https:// brainmass.com/ file / 14740 / Climate + of + Performance.ppt](https://brainmass.com/file/14740/Climate_of_Performance.ppt) (diakses 11 Februari 2017).
- Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju, 2009.
- Setiawan, Bahar Agus dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Sounan, Charles dan Serge Gagnon, *Relationships Among Work Climate, Absenteeism, and Salary Insurance in Teaching Hospitals*, *Original Article*, <http://journals.sagepub.com/doi/pdf> (diakses 11 Februari 2017).
- Taiwo, Akinyele Samuel, "The influence of work environment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria," dalam jurnal *African Journal of Business Management*, Vol. 4 (3), March 2010, ISSN 1993-8233, <http://www.academicjournals.org/AJBM> (diakses 11 Februari 2017).
- Wayne K, Hoy, dan Miskel Cecil G., "Educational Administration: Theory, Research, and Practice", dalam *Power Points*, 2013, http://www.waynekhoy.com/power_points.html (diakses 11 Februari 2017).