

# Analisis Pengaruh Gender, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Sidoarjo

Tantri Widiastuti  
STIE Widya Manggala Semarang  
Margono Setiawan  
Muhammad syamkhin  
Universitas Brawijaya Malang

**Abstract:** *School productivity can be increased by improving the leadership professionalism of school principal. Principal leadership will influence other parties in school. The objective of research is (1) understanding the simultaneous effect of variables of gender, leadership style, and organizational culture on elementary school productivity, (2) acknowledging the partial effect of variables of gender, leadership style, and organizational culture on elementary school productivity, and (3) figuring out which variables with the most dominant effect on elementary school productivity. Research type is explanatory research because it reviews about the effect of independent variable on dependent variable, and formulates the hypotheses. The sample is 83 principals of elementary school at Sidoarjo Regency. Data analysis is multiple regression analysis with dummy variable. Result of research indicated that : (1) gender, leadership style, and organizational culture can increase school productivity, especially at elementary school in Sidoarjo Regency; (2) there is no different effect between male and female principals on elementary school productivity. If a principal as school superior employs appropriate leadership style in leading the school, it will improve school productivity. Organizational culture also supports the productivity improvement because it stimulates superior and subordinate indirectly to produce a cooperation to regulate the attitude and behavior to be adjusted to the vision and mission of school strategy; and (3) in comparing organizational culture and leadership style, organizational culture gives greater contribution for school productivity improvement. The culture also empowers principal's competence to increase subordinate's motivation in applying school strategy.*

**Keywords:** *Gender, Leadership Style, Organizational Culture, School Productivity*

Bidang pendidikan merupakan salah satu faktor yang sangat fundamental dalam upaya meningkatkan kualitas kehidupan disamping juga merupakan faktor penentu bagi perkembangan sosial dan ekonomi ke arah kondisi yang lebih baik.

Pendidikan dipandang sebagai sarana yang paling strategis untuk mengangkat harkat dan martabat suatu bangsa (Subandowo, 2009). Harapannya adalah agar pendidikan di Indonesia bangkit dari keterpurukan

karena kita tahu bahwa pendidikan di Indonesia kian terpuruk.

Daya saing Indonesia masih tertinggal dibandingkan dengan negara lainnya di Asia Tenggara. Berdasarkan data dari Global Competitiveness Report di tahun 2008, Indonesia berada jauh di bawah Singapura, Malaysia, Cina, dan Thailand, di mana Singapura berada di peringkat ke-5 sedangkan Malaysia berada pada peringkat 21 pada tahun 2008.

Telah banyak upaya yang telah dilakukan oleh pemerintah pusat maupun oleh pihak swasta untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dari penelitian Martono (2009) menyatakan bahwa produktivitas sekolah baik secara kuantitas dan kualitasnya dapat

---

## Alamat Korespondensi:

Tantri Widiastuti, STIE Widya Mandala Semarang

ditingkatkan melalui peningkatan profesionalitas kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru serta budaya organisasi sekolah yang mendukung baik secara langsung maupun tidak langsung. Peningkatan produktivitas sekolah ini harus mendapat dukungan dari berbagai pihak dengan cara mengelola komponen-komponen baik yang berada di dalam maupun di luar pendidikan. Peningkatan produktivitas yang diharapkan adalah terjadinya peningkatan pengetahuan dan perilaku siswa menuju kearah yang lebih baik. Di dunia pendidikan lebih cenderung ke peningkatan kualitas atau mutu lulusan yang semakin tinggi.

Berdasarkan fakta masih banyak kepala sekolah yang bertujuan hanya untuk mencapai jabatan dan masih banyak yang belum berprofesi sebagai pemimpin. Mereka sebatas bekerja sesuai dengan aturan saja atau memenuhi target kerja, padahal sebenarnya diperlukan suatu pengetahuan, kemampuan, seni, prediksi dan ketepatan dalam bertindak atau mengambil keputusan (Danim, 2009).

Produktivitas sekolah dapat ditingkatkan melalui peningkatan profesionalitas kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah ini mempengaruhi berbagai pihak yang ada di sekolah. Berdasarkan temuan Politis (2001) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang menunjukkan unsur partisipatif, kepercayaan dan penghargaan terhadap bawahan lebih efektif dalam membentuk kepemimpinan berbasis pengetahuan daripada gaya kepemimpinan yang mementingkan pencapaian tugas dan otokratis. Padahal dari penelitian Hubaib (2005) menyatakan bahwa pemimpin perempuan menunjukkan gaya kepemimpinan yang cenderung berorientasi pada tugas dan tidak terpengaruh oleh faktor eksternal yang terkadang menjadi kendala. Oleh sebab itu supaya produktivitas sebuah sekolah dapat meningkat maka seorang kepala sekolah hendaknya memiliki gaya kepemimpinan yang tepat sehingga tercipta suasana yang kondusif.

Seiring dengan adanya perubahan sistem pendidikan yang terjadi dalam proses yang relatif cepat maka membuat komunitas sekolah perlu beradaptasi diri terutama pada budaya organisasi sekolah. Budaya organisasi sekolah dengan sistem tradisional masih banyak melekat pada perilaku sumberdaya manusia yang ada saat ini. Padahal mengubah budaya organisasi sekolah yang modern dan profesional dalam

waktu singkat merupakan hal yang berat bagi guru maupun kepala sekolah. Seperti pendapat Ritchie (2000) yang menyatakan bahwa ada hubungan konsep yang sederhana tentang nilai-nilai yang penting bagi organisasi dan terdapat hubungan yang erat antara keputusan-keputusan strategis manajemen puncak dengan budaya yang tumbuh dalam suatu organisasi dan hal ini berpengaruh pada kinerja organisasi tersebut.

Penelitian Jean Lee dan Kevin Yu (2004) membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut diperkuat pula oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh O'Regan dan Ghobadian (2004) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan mengenai kepemimpinan, budaya organisasi dan strategi terhadap kinerja organisasi. Ada lima faktor yang membentuk budaya perusahaan yaitu *hardware* (perangkat keras), *software* (perangkat lunak), *brainware* (pengetahuan yang dimiliki seseorang), *marketware* (pasar yang dimasuki perusahaan atau interaksi antar manusia) dan *leadership* (pola pemimpin perusahaan). Kelima unsur pembentuk budaya kerja perusahaan ditambah dengan strategi yang dijalankan dirujuk untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai perusahaan (Supriyanto, 2006 dalam Komalasari, 2008). Disini berarti gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor untuk membentuk budaya organisasi.

Terkait dengan kepemimpinan sekolah dilihat dari sisi gender ternyata perempuan belum terlalu banyak mengambil bagian ini. Pendapat ini didukung oleh studi Ching (1995) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan perempuan sangat terkait dengan *sex-role orientation* karena atas dasar inilah perempuan memberikan kontribusi pada variasi sikap positif guru melalui fungsi-fungsi kepemimpinan yang dipersepsikannya. Menurut Ching (1995) peran kepemimpinan kepala sekolah perempuan cenderung lebih baik dalam sisi struktural, kemanusiaan dan pendidikan, hal ini disebabkan oleh kecenderungan perempuan yang menjadi kepala sekolah meniti karir sebagai guru dalam waktu yang relatif cukup lama sehingga profesionalitas dalam peran pendidikan sangat signifikan.

Indikator kualitas sumberdaya manusia yang paling umum digunakan karena lebih mudah mendapatkan informasi adalah pendidikan formal dan salah satunya adalah pendidikan dasar. Pendidikan dasar

memiliki peranan yang sangat penting karena pada sekolah dasar peserta didik dipandang sebagai makhluk yang memerlukan bantuan dalam mengembangkan dirinya ke arah kemandirian sebagai manusia dewasa. Pada pendidikan dasar ini potensi yang ada membutuhkan arah pengembangan yang sesuai dengan kondisi sosio kultural, keyakinan spiritual daya imajinasi dan emosional serta potensi-potensi kemanusiaan lainnya yang sangat kompleks sehingga pendidikan dasar sangatlah penting (Ma'arif, 2009).

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Robbin (2008), kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Pengaruh itu dihasilkan dari interaksi atas dasar posisi formal ataupun informal. Kepemimpinan yang berasal dari struktur formal bersinggungan erat dengan fungsi manajemen. Thoha (2009) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku orang baik perorangan maupun kelompok. Di sini kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi. Kepemimpinan tidak harus terjadi dalam suatu organisasi tertentu melainkan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku seorang pemimpin untuk memimpin bawahan, mengatur, merumuskan dan menerapkan suatu pekerjaan yang dilaksanakan oleh masing-masing bawahan dalam arti kapan dilakukan dan dimana melaksanakannya serta bagaimana pekerjaan itu dicapai (Rivai, 2004). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang

mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2009). Ada beberapa teori gaya kepemimpinan yaitu teori kepemimpinan contingency yang dikembangkan oleh Fiedler, Teori Kepemimpinan Jalan Tujuan (*Path-Goal* yang dikembangkan Martin Evans dan Robert House dan Kepemimpinan Situasional Harsey dan Blanchard dimana pada teori ini gaya pemimpin yang sesuai dengan situasi tertentu dikatakan efektif sedangkan gaya yang tidak sesuai dengan situasi tertentu dikatakan tidak efektif dan secara garis besar teori ini dikelompokkan dalam gaya yang berorientasi tugas (*task oriented*) dan orientasi hubungan (*relationship oriented*).

Gender dalam pengertian ilmu sosial diartikan sebagai pola relasi lelaki dan perempuan yang didasarkan pada ciri sosial masing-masing. Tercakup di dalamnya pembagian kerja, kuasa, perilaku, peralatan, bahasa, persepsi yang membedakan lelaki dengan perempuan dan banyak lagi.

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi dan membedakan dengan organisasi lain, dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggotanya untuk berkomitmen demi tujuan organisasi. Menurut Robbins (2008) budaya organisasi mengacu pada sistem yang dianut bersama oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi itu dan organisasi-organisasi lain. Ivancevich (2001) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut: *organization culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. The essence of a firm's culture is shown by the firm's way of doing business, the manner in which it treats customers and employees, the extent of autonomy or freedom that exists in the departement or offices, and the degree of loyalty expressed by employees about the firm.*

Produktivitas merupakan suatu istilah yang seringkali di sama artikan dengan kata produksi. Peningkatan produksi menunjukkan pertambahan jumlah hasil yang dicapai, sedangkan peningkatan produktivitas mengandung pengertian pertambahan hasil dan perbaikan cara produksi. Peningkatan produksi tidak selalu disebabkan oleh peningkatan produktivitas karena produksi dapat meningkat walaupun produktivitas tetap atau menurun. Pengertian

produktivitas menurut Dewan Produktivitas Nasional Republik Indonesia yang dirumuskan pada tahun 1983 adalah sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari harus lebih baik dari kemarin dan esok harus lebih baik dari hari ini.

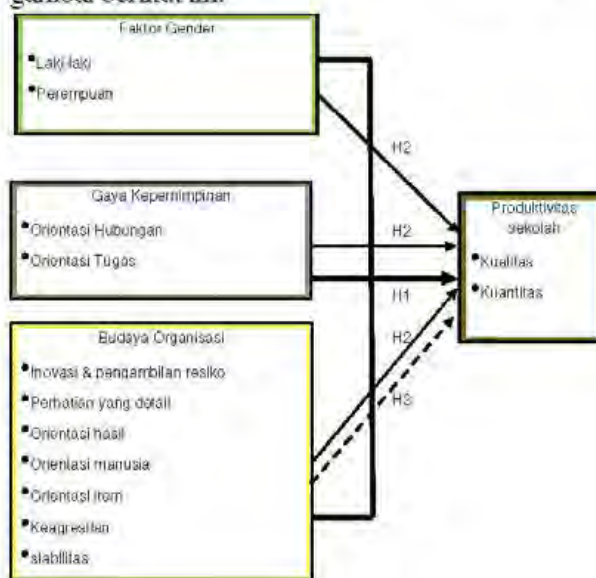
Produktivitas sekolah berkaitan dengan bagaimana menghasilkan lulusan baik secara kuantitatif maupun kualitatif sehingga pada akhirnya diperoleh lulusan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan jaman. Ukuran produktivitas yang berkualitas dalam bidang pendidikan adalah lulusannya tidak cukup jika hanya diukur dengan standar lokal/internasional saja. Hal ini disebabkan era global telah membuka sekat-sekat lokal maupun nasional sebagai standar kualitas dalam bidang apapun. Bangsa yang berhasil dalam meningkatkan produktivitas yang berkualitas adalah bangsa yang menghasilkan lulusan pendidikan dengan mutu tinggi sesuai dengan standar global tersebut. Pemerintah melalui Undang-undang tentang sistem pendidikan Nasional (2003) dan Undang-undang tentang Guru dan Dosen (2005) sudah menetapkan apa yang akan dikembangkan melalui model yang seharusnya digunakan. Hal ini tidak terlepas dari orientasi kurikulum sebagai upaya untuk mengembangkan diri para peserta didik dan pengembangan disiplin ilmu. Dengan kata lain, kurikulum yang dikembangkan dalam berbagai bidang ilmu bertujuan untuk mempersiapkan peserta didik pada kemampuan tertentu yang kompetitif (Hasan, 2004 dalam Subandowo, 2009).

**METODE**

Penelitian ini menganalisis pengaruh gender, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap produktivitas sekolah. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dan menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah SD Negeri di Kabupaten Sidoarjo. Jumlah kepala sekolah seluruh populasi di daerah ini adalah 490 orang dari 18 kecamatan. Perhitungan sampel pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Umar, 1998) dengan menggunakan *margin of error (e)* sebesar 10% sehingga jumlah sampel penelitian sebesar 83 kepala sekolah. Selanjutnya teknik pengambilan sampel menggunakan pemilihan sampel acak sederhana secara proposional.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gender (X1), gaya kepemimpinan (X2) dan budaya organisasi (X3) terhadap produktivitas sekolah (Y). Gaya kepemimpinan diukur dengan indikator orientasi hubungan dan orientasi tugas; budaya organisasi diukur dengan indikator inovasi (*innovativeness*) dan pengambilan resiko, perhatian yang detail (*attention to detail*), orientasi hasil (*outcome orientation*), orientasi manusia, orientasi tim (*team orientation*), keagresifan (*aggressiveness*) dan stabilitas (*stability*). Sedangkan produktivitas sekolah diukur dengan indikator kuantitas dan kualitas. Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah skala tujuh poin atau skala *Likert* yang dikembangkan. Pengujian instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan reabilitas. Untuk mengetahui pengaruh gender, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap produktivitas sekolah digunakan analisis regresi linear berganda. Selanjutnya penelitian ini menggunakan analisis uji F untuk mengetahui pengaruh gender, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap produktivitas sekolah secara simultan. Analisis uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh gender, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap produktivitas sekolah secara parsial, sedangkan untuk mengetahui variabel mana yang berpengaruh dominan pada produktivitas sekolah digunakan nilai koefisien beta terstandarisasi atau *standardized coefficient beta* yang terbesar.

Model hipotesis dalam penelitian ini seperti gambar berikut ini:



Berdasarkan model hipotesis di atas, maka dapat ditarik suatu hipotesis penelitian yang kemudian akan diuji kebenarannya dengan mempergunakan fakta-fakta yang diperoleh dari penelitian.

Adapun hipotesis penelitian ini adalah:

Hipotesis 1: Terdapat pengaruh signifikan antara variabel gender, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama terhadap produktivitas sekolah.

Hipotesis 2a: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel gender terhadap produktivitas sekolah.

Hipotesis 2b: Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan terhadap produktivitas sekolah.

Hipotesis 2c: Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap produktivitas sekolah dasar.

Hipotesis 3: Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh dominan terhadap produktivitas sekolah dasar.

## HASIL

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item yang diuji adalah valid. Hal ini dapat karena nilai koefisien korelasi pada masing-masing indikator adalah signifikan secara statistik (0,01). Hasil uji reliabilitas juga menunjukkan bahwa seluruhnya dinyatakan reliabel. Hal ini dapat dilihat pada dibawah ini, dimana nilai *Alfa Cronbach* pada masing-masing variabel lebih besar dari 0,60.

Hasil dari penyebaran kuesioner terhadap 83 responden menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah kepala sekolah laki-laki yaitu sebesar 55,42% dan 44,58% adalah kepala sekolah perempuan. Hasil ini menunjukkan bahwa jumlah kepala sekolah laki-laki lebih banyak daripada kepala sekolah perempuan. Banyaknya jumlah kepala sekolah laki-laki didasarkan karena waktu yang dibutuhkan seorang guru laki-laki untuk naik jenjang menjadi kepala sekolah lebih banyak karena tuntutan terhadap kepala sekolah sekalipun sangat berat namun kebanyakan kepala sekolah laki-laki biasanya dapat mencadangkan energi dan kreativitasnya untuk menghadapi berbagai masalah yang rumit. Sementara itu, meskipun tidak sebanyak jumlah kepala sekolah laki-laki, jumlah kepala sekolah perempuan juga cukup tinggi. Dalam hal ini, salah

satu kelemahan seorang guru perempuan untuk menjadi kepala sekolah perempuan adalah pemanfaatan waktu antara keperluan kantor dengan tugas seorang ibu di rumah. Namun demikian, setelah menjadi seorang kepala sekolah maka secara perlahan mereka dapat beradaptasi sehingga hasil kerja yang dicapai kepala sekolah perempuanpun tidak jauh berbeda dengan kepala sekolah laki-laki. Jadi yang membedakan jumlah kepala sekolah laki-laki dan perempuan sebenarnya berawal dari proses dari seorang guru laki-laki ataupun perempuan untuk menjadi kepala sekolah. Dalam hal ini, guru laki-laki memiliki waktu yang lebih longgar dibandingkan guru perempuan untuk mengurus kenaikan jenjang karirnya.

Bagaimana pengaruh gender, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap produktivitas sekolah digunakan metode regresi linear berganda. Hasilnya adalah sebagaimana Tabel 1.

**Tabel 1. Hasil Pengujian Pada Model Regresi**

Variabel	Koefisien	Beta	$t_{hitung}$	Prob (p)
Konstanta	-7,001		-2,070	0,042
Gender	0,433	0,097	1,212	0,229
GayaKepemimpinan	0,08704	0,397	4,717	0,000
Budaya Organisasi	0,07981	0,455	5,604	0,000
R	0,752			
R Square	0,565			
Adjusted R Square	0,549			
F-Hitung	34,221			
Prob (p)	0,000			

(Sumber: Data primer diolah (2010))

Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,752 menggambarkan tingkat hubungan yang cukup kuat antara variabel gender, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap variabel produktivitas sekolah. Selanjutnya nilai *adjusted R square* sebesar 0,549 menunjukkan variabel gender, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memberikan kontribusi terhadap variabel produktivitas sekolah sebesar 54,9%. Kontribusi sisanya sebesar 45,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Berdasarkan Tabel 1 dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$y = 0,097X_1 + 0,397X_2 + 0,455X_3 + 1,4966 + e$$

Pada persamaan regresi yang ada, koefisien yang digunakan adalah nilai beta terstandarisasi (*standardized coefficient beta*) sehingga persamaan

regresi tidak mempunyai nilai konstanta. Hal ini karena data yang digunakan adalah data persepsi yang menggunakan Skala Likert yang dikembangkan, sehingga hasil penelitian yang didapatkan harus melalui proses standarisasi terlebih dahulu.

Dari hasil uji F dapat diketahui bahwa  $F_{hitung} (34,221) > F_{tabel} (2,72)$  yang berarti bahwa secara simultan (bersama sama) variabel gender (X1), gaya kepemimpinan (X2) dan budaya organisasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas sekolah. Dengan demikian hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima.

Sedangkan dari hasil uji t dapat diketahui bahwa untuk variabel gender (X1)  $t_{hitung} = 1,212 < t_{tabel} = 1,980$  atau  $sig > \alpha = 0,05$ , maka secara parsial variabel gender (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel produktivitas sekolah (Y). Untuk variabel gaya kepemimpinan (X2)  $t_{hitung} = 4,717 > t_{tabel} = 1,980$  atau  $sig < \alpha = 0,05$ , maka secara parsial variabel gaya kepemimpinan (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel produktivitas sekolah (Y). Untuk variabel budaya organisasi (X3)  $t_{hitung} = 5,604 > t_{tabel} = 1,980$  atau  $sig < \alpha = 0,05$ , maka secara parsial variabel budaya organisasi (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel produktivitas sekolah (Y).

Berdasarkan uji dominan diketahui bahwa variabel budaya organisasi (X3) memiliki koefisien *standardized beta* terbesar yaitu sebesar 0,455 apabila dibandingkan dengan koefisien *standardized beta* variabel bebas lainnya. Dengan demikian hipotesis ketiga ( $H_3$ ) berpengaruh dominan terhadap variabel produktivitas sekolah (Y) terbukti atau dapat diterima.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan uji hipotesis, dapat disimpulkan bahwa gender, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas sekolah, artinya gender, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat mempengaruhi produktivitas sekolah khususnya sekolah dasar negeri di Kabupaten Sidoarjo. Temuan tersebut mendukung pendapat Trisno Martono (2009) yang menyatakan produktivitas sekolah baik secara kuantitas dan kualitasnya dapat ditingkatkan melalui peningkatan profesionalitas kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru serta budaya organisasi sekolah yang mendukung baik secara langsung maupun tidak langsung. Selain itu juga mendukung pendapat Tracey T. Manning

(2002) yang menyatakan tidak terdapat perbedaan signifikan antara manajer perempuan dan laki-laki dalam lima karakteristik kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan uji hipotesis maka dapat dilihat bahwa gender tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas sekolah. Produktivitas sekolah tidak dipengaruhi oleh jenis kelamin kepala sekolahnya dimana tidak sedikit kepala sekolah perempuan yang memiliki kemampuan dalam mengambil kebijakan sehingga hampir sama dengan laki-laki, hal ini karena terkait dengan tugas pokok dan fungsinya yaitu sebagai *educator, manager, administrator* kepala sekolah perempuan berupaya menyeimbangkan sifat emosi dan rasionalnya, keuletan kerja, disiplin kerja dengan kepala sekolah laki-laki sehingga kepala sekolah perempuan tidak kesulitan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dengan adanya hasil jawaban responden maka *statement* bahwa ketimpangan gender terjadi akibat rendahnya kualitas sumberdaya kaum perempuan sendiri, dan hal tersebut mengakibatkan ketidakmampuan mereka bersaing dengan kaum lelaki dapat terbantahkan. Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah SDN Bulusidokare dan kepala sekolah SDN Pucang 1 menyatakan bahwa tidak ada perlakuan yang berbeda antara kepala sekolah laki-laki dan perempuan, perbedaannya hanya pada saat ritual keagamaan seperti sholat karena kepala sekolah perempuan tidak perlu di depan namun cukup diwakili bapak pembina agama. Bagi setiap kepala sekolah tanpa memandang kepala sekolah laki-laki ataupun perempuan maka hal-hal penting yang perlu diperhatikan adalah memahami misi dan kondisi staf pengajarnya, mengadakan perencanaan secara hati-hati, mengupayakan pemecahan masalah dan dia harus mampu membina relasi yang baik dengan lembaga yang kedudukannya lebih tinggi serta institusi sekolah yang kedudukannya sama. Maksudnya, dia harus mampu membina relasi yang baik dengan lembaga-lembaga lain yang keberadaan dan perannya cukup penting bagi sekolah yang dipimpinnya. Selain itu dia juga harus menjalin relasi dengan masyarakat secara luas sehingga kepala sekolah yang baik harus meluangkan waktunya untuk membangun sebanyak mungkin relasi yang baik dengan siapa saja yang sekiranya penting atau bermanfaat bagi sekolahnya.

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas sekolah. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin pada dasarnya adalah untuk memodifikasi persepsi dan kepercayaan bawahan. Persepsi dan kepercayaan ini membuat bawahan memilih antara usaha yang maksimal dan usaha yang minimal. Seorang bawahan akan memperhatikan kemungkinan bahwa suatu tingkat usaha akan mengakibatkan penyelesaian suatu tugas dengan sukses dimana penyelesaian tugas ini akan menghasilkan akibat-akibat yang menyenangkan seperti pengakuan, promosi dan rasa akan suatu keberhasilan atau akibat-akibat yang tidak menyenangkan seperti teguran, penolakan oleh teman sekerja dan stress yang berlebihan. Pada umumnya bila para bawahan percaya bahwa usahanya akan berhasil maka barulah mereka akan melakukan hal tersebut. Oleh karena itu gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi produktivitas sekolah, hal ini karena apabila bawahan secara ikhlas mengikuti arahan dari kepala sekolah untuk mencapai kemajuan sekolah maka semakin mudah tujuan sekolah tercapai karena ada kerjasama antara atasan dan bawahan. Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah juga tercermin dari realisasi semua program berdasarkan strategi sesuai dengan fungsi dan situasi yang dihadapi. Seorang kepala sekolah sejati dapat mempengaruhi dan diakui oleh bawahan, memotivasi anggota komunitas sekolah untuk mengkaderkan diri menjadi pemimpin masa depan, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan organisasi dan membuat cara kerja yang lebih mudah. Dalam penelitian ini sebagian kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan di mana kepala sekolah meyakini bahwa dengan menjalin hubungan yang baik dengan bawahan maka visi dan misi yang telah ditetapkan organisasi lebih mudah tercapai. Hubungan antar manusia ini merupakan interaksi fisik dan interaksi personal. Dari interaksi ini antara kepala sekolah dan bawahan dapat menciptakan kepuasan pada kedua belah pihak. Interaksi dinamis antara atasan dan bawahan adalah syarat mutlak menuju tercapainya tujuan organisasi. Hal ini akan melahirkan kepuasan di dalam diri individu yang pada gilirannya akan merangsang motivasi kerja komunitas sekolah. Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah SDN Bligo menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang

berorientasi pada hubungan kemanusiaan perlu diterapkan karena di dalam dunia kerja, kepuasan tidak mungkin diperoleh melalui cara yang sederhana karena orang memiliki kebutuhan fisiologis, harga diri dan rasa ingin berkembang dan kebutuhan-kebutuhan itu sulit terpenuhi secara seketika dan menyeluruh. Oleh sebab itu, interaksi antara kepala sekolah dan guru adalah syarat mutlak menuju tercapainya tujuan organisasi. Sebagian lagi kepala sekolah dalam penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas karena meskipun sebenarnya kepala sekolah mampu mengatasi sendiri tugas yang diembannya tetap akan lebih baik jika dia menyerahkan kepada wakil atau bawahannya sebagai bahan latihan. Seorang kepala sekolah apabila merasa perlu terjun langsung menangani persoalan sebaiknya dia tetap menyertakan bawahannya yang khusus menangani bidang yang bersangkutan. Intinya bahwa kepala sekolah memang harus mengetahui segala sesuatu yang terjadi serta terlibat secara aktif dalam penanganannya, namun mereka harus cermat membatasi peranan agar tidak memonopoli semua urusan yang bisa dikerjakan dengan baik oleh bawahannya agar tidak terjebak ke dalam suatu masalah yang lazim disebut mikromanajemen. Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah SDN Cemengkalang, beliau berpendapat bahwa dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada bawahan untuk mengatasi sendiri kesulitan yang timbul maka kepala sekolah dalam waktu bersamaan telah mendorong dan memupuk pertumbuhan sekolah karena apabila bawahan mampu memecahkan masalah maka dia akan memperoleh kepuasan batin yang besar dan ini sangat penting untuk merangsang motivasi dan rasa percaya diri mereka. Hal senada juga disampaikan kepala sekolah SDN Klurak. Beliau berpendapat bahwa seorang kepala sekolah sangatlah perlu mempercayai bawahannya dengan memberikan tugas, hal ini karena dengan memberi peluang kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas maka dapat memunculkan bakat-bakat kreatif yang ada pada mereka secara penuh.

Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas sekolah, artinya bahwa budaya organisasi yang baik akan meningkatkan produktivitas sekolah. Karena budaya organisasi dibentuk oleh semua orang yang terlibat dengan

organisasi (peruilik, pimpinan dan bawahan) yang mengacu pada etika organisasi, peraturan kerja dan tipe struktur organisasi maka budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan produktivitas sekolah. Budaya sekolah yang positif (*positive school culture*) diasosiasikan dengan motivasi dan prestasi siswa yang tinggi, meningkatkan kolaborasi antar guru dan mengubah sikap guru terhadap pekerjaannya ke depan menjadi positif. Sikap positif guru di ruang belajar tidak berdiri sendiri, melainkan antarlain disumbang oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu walaupun dalam melaksanakan tugasnya guru memiliki otoritas dalam hal merancang, melaksanakan dan mengevaluasi hasil belajar namun peran kepala sekolah sangat berpengaruh terutama dalam menciptakan iklim kerja di sekolah tersebut. Iklim kerja yang tidak nyaman tidak saja berpengaruh terhadap kinerja guru dan tenaga administrasi tetapi juga berpengaruh terhadap perilaku siswa dan hasil belajarnya. Intinya budaya organisasi dapat membuat para pemimpin dan bawahan secara tidak langsung menjadi terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku yang sesuai dengan visi dan misi strategi sekolah. Kepala sekolah SDN Modongo berpendapat bahwa bagi kepala sekolah, yang paling penting adalah menciptakan tradisi tertentu demi terselenggaranya program pembelajaran secara baik dengan cara-cara yang lebih personal, administratif, formal dan manusiawi. Di samping itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan khusus untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga pencapaian tujuan pendidikan yang efektif dan efisien. Secara teoritis, temuan ini sesuai dengan pendapat Schein, 1992 yang mengemukakan budaya organisasi akan mempengaruhi para manajer dalam mengambil keputusan dalam aktivitas perusahaan baik yang berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengawasan. Budaya organisasi berpengaruh terhadap tenaga kerja sehingga budaya organisasi yang kuat akan mengurangi *labour tum over* bawahan.

Budaya organisasi paling besar pengaruhnya terhadap produktivitas sekolah, dibandingkan gaya kepemimpinan. Budaya mencakup kemampuan kepala sekolah dalam hal memotivasi bawahan untuk menerapkan strategi. Selain itu kepala sekolah seharusnya juga mengembangkan budaya kerja untuk belaku adil pada semua orang, cepat menerima

perubahan yang bersifat inovatif dan menyempurnakan semangat kerja tim. Menurut Ogawa dan Bossert, 1995 dalam Danim, 2009 mengemukakan bahwa kepala sekolah berkontribusi secara bermakna kultur sekolah yang dikehendaki. Kultur yang dimaksudkan di sini adalah produk ranah berpikir, dan aksi-aksi motorik yang tereplika pada kehidupan sekolah dan bermaslahat bagi perbaikan proses pembelajaran dan peningkatan mutu hasil belajar siswa. Melalui kepala sekolah, segala potensi organisasi sekolah dapat ditransformasikan menjadi actual dalam kerangka mencapai tujuan lembaga.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel gender tidak berpengaruh terhadap produktivitas sekolah. Untuk itu jenis kelamin kepala sekolah bukan merupakan faktor yang dapat meningkatkan produktivitas sekolah. Bagi setiap kepala sekolah tanpa memandang kepala sekolah laki-laki ataupun perempuan maka yang terpenting adalah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Apabila sekolah dipimpin oleh kepala sekolah perempuan namun kepala sekolah tersebut dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan berupaya menyeimbangkan sifat emosi dan rasionalnya, disiplin dalam bekerja maka produktivitas sekolah yang dicapai tidak kalah dengan sekolah yang kepala sekolahnya berjenis kelamin laki-laki.

Gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah sebagai pengambil keputusan di sekolah dapat berorientasi pada hubungan atau tugas. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusiawi akan melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak manusiawi antarpihak yang terlibat sehingga antara kepala sekolah dengan bawahan terjadi interaksi dinamis dan saling menciptakan kepuasan pada kedua belah pihak. Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi terhadap tugas juga perlu diterapkan karena meskipun sebenarnya kepala sekolah mampu mengatasi sendiri tugas yang diembannya tetap akan lebih baik jika dia menyerahkan kepada wakil atau bawahannya sebagai bahan latihan. Apabila seorang kepala sekolah sebagai atasan di sekolah menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat dalam



memimpin sekolahnya maka hal itu akan meningkatkan produktivitas sekolah tersebut.

Budaya organisasi mendukung terhadap peningkatan produktivitas sekolah karena budaya organisasi dapat membuat para pemimpin dan bawahan secara tidak langsung menjadi terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku yang sesuai dengan visi dan misi strategi sekolah. Budaya sekolah yang positif (*positive school culture*) diasosiasikan dengan motivasi dan prestasi siswa yang tinggi, meningkatkan kolaborasi antar guru dan mengubah sikap guru terhadap pekerjaannya ke depan menjadi positif.

Budaya organisasi paling besar pengaruhnya terhadap produktivitas sekolah. Dari ketujuh indikator maka indikator inovasi yang memiliki nilai rata-rata tertinggi. Inovasi yang dimaksudkan adalah himbauan kepala sekolah kepada guru untuk memberi soal-soal tidak hanya bersumber pada buku cetak saja akan tetapi bisa dicarikan pada internet sehingga soal-soal yang diberikan semakin bervariasi. Akan tetapi ada beberapa sekolah, hal ini menjadi kendala karena sebagian dari staf pengajarnya berusia lanjut sehingga mereka kurang tahu tentang dunia internet. Oleh sebab itu beberapa kepala sekolah mengambil langkah untuk mencari staf tata usaha yang tidak gagap teknologi sehingga staf tata usaha ini juga diberi tugas oleh kepala sekolahnya untuk mencari soal-soal dari internet sehingga soal-soal tersebut dapat dipergunakan oleh guru-guru yang berusia lanjut tersebut.

### Saran

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh sebagian kepala sekolah dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan sebagian lagi memilih gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Akan tetapi akan lebih baik jika ada keseimbangan antara gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas karena pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan produktivitas karena dengan adanya budaya organisasi maka kepala

sekolah menciptakan tradisi tertentu demi terselenggaranya program pembelajaran secara baik dengan cara-cara yang lebih personal, administratif, formal dan manusiawi. Disamping itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan khusus untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga tercapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien. Oleh sebab itu, kepala sekolah sebagai tokoh sentral di sekolah sebaiknya menanamkan budaya sekolah yang positif (*positive school culture*) sehingga produktivitas sekolah dapat tercapai.

### DAFTAR RUJUKAN

- Ching, S.L., dan Yin, C.C. 1995. *Perception of Woman Principals Leadership and Teachers Work Attitudes*. <http://www.google.com/leadership/13> Juni 2005.
- Danim, S. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Hubaib, F. 2007. Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal terhadap Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi. Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang. *Disertasi tidak dipublikasikan*.
- Ivancevich, J.M. 2001. *Human Resources Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Lee, J., Siew, K., dan Kevin, Y. 2004. Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Management Psychology*. 19 (4) 340-359.
- Maarif, S. 2009. *Selamatkan Pendidikan Dasar Kita*. Semarang: Needs Press.
- Manning, T.T. 2002. Gender, Managerial Level, Transformational Leadership And Work Satisfaction. *Women in Management Review*. Volume 17. Number 5. 2002. pp.207-216.
- Martono. 2009. *Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Budaya Organisasi, Pengaruhnya terhadap Produktivitas Sekolah*. Jurnal UPT Perpustakaan UNS Jl. Ir Sutami 6A Kentingan Surakarta. <http://pustaka.uns.ac.id>
- O'Regan, N., & Abby, G. 2004. Short and Long Term Performance in Manufacturing SMEs. Different targets, different drivers. *Internasional Journals of Productivity and Performance Management*. 53(5):405-424.
- Politis, J.D. 2001. Improving "The Relationship of Various Leadership Style ti Knowledge Management". *Leadership and Organization Development Journal* 22(8): 354-364. MCB. University Press Limited.
- Ritchie, M. 2000. Organizational Culture: An Examination of its Effect on the Internalization Proses and Member

- Performance, *Southern Business Review*; *ABI/INFORM Research*.
- Rivai, V. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S., and A. Judge. 2008. *Organization Behavior*. Edisi terjemahan. Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid (penerjemah). Perilaku Organisasi. Edisi 12. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Schein, F.H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Ed. Jossey-Bass Inc., Publisher. San Fransisco.
- Siew, K., Jean, L., dan Kelvin, Y. 2004. Corporate Culture and Organizational Performance, *Journal of Management Psychology* volume 19 (4) 340 - 359.
- Subandowo, M. 2009. *Peningkatan Produktivitas Guru dan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan Pada Era Global*. Khazanah Pendidikan : Jurnal Ilmiah Pendidikan, Vol 1 No.2.
- Thoha, M. 2009. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Yogyakarta: FISTIPOL.-Universitas Gajah Mada.
- Umar, H.1998. *Riset Sumberdaya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.