

---

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI *MODERATING*

Agus Anas Fuadi  
[Gunas.1960@gmail.com](mailto:Gunas.1960@gmail.com)  
Alumnus Progdil Magister Manajemen  
STIE Adi Unggul Bhirawa Surakarta

ABSTRACT

*The aim of this study are to investigate the influence of leadership, organization culture, job satisfaction, to teachers productivity of Muhammadiyah High School 1 Klaten with organization commitment as a moderating variable. The Hypotheses which have been formulated are: there is influence of leadership, organization culture, and job satisfaction, towards organization commitment as a moderating variable to productivity of employees of Muhammadiyah High School 1 Klaten. The research is a survey to employees of Muhammadiyah High School 1 Klaten with 60 teachers as sample. Data have been collected with questionnaires processed with, assumption of regression test, the path analysis, t test, F test and test of  $R^2$ . The t test result shows that leadership, organization culture, job satisfaction, and organization commitment have influenced to productivity of employees of Muhammadiyah High School 1 Klaten partially. The F test result shows that the leadership, organization culture, job satisfaction, and organization commitment have influenced to productivity of employees of Muhammadiyah High School 1 Klaten simultaneously. From moderated analysis shows that organization commitment can not be a moderating variable because the coefficient is as smaller than the coefficient as a direct influence. From test of  $R^2$  shows the independent variable can explain productivity about 17.7% and 82.3% is explained another variable.*

*Keyword: leadership, organization culture, job satisfaction, organization commitment and productivity.*

A. Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen. Kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi. Pemimpin harus mampu mengelola pola pikir para bawahannya yang berfungsi sebagai simbol kesatuan moral sebagai sebuah usaha mengekspresikan etika kerja dan nilai-nilai yang ada dalam organisasi. Pemimpin dalam kondisi yang serba dinamis saat ini harus mampu mengelola dan mengalokasikan sumber daya manusia secara efisien, mampu menentukan tujuan, memfokuskan tujuan-tujuan organisasi, membina komunikasi antar pribadi dan pengikutnya, serta menetapkan arah yang tepat apabila terjadi kegagalan dan kemunduran organisasi. Sampai saat ini kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi produktivitas individu maupun organisasi, oleh karena kepemimpinan merupakan aktivitas utama

dimana tujuan organisasi dapat digerakan dan dicapai.

Salah satu cara agar fungsi manajerial efektif maka manajemen harus menerapkan budaya organisasi yang bertujuan untuk memberikan pandangan yang sama dalam hal perilaku di dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, persepsi dan perilaku yang diciptakan dan dikembangkan suatu organisasi/perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah, baik masalah mengenai integrasi internal maupun masalah mengenai adaptasi eksternal. Sebagai suatu kesatuan ide, budaya suatu organisasi juga berfungsi sebagai tuntunan bagi para anggota dalam berperilaku dan bertindak, atau berisikan larangan untuk melakukan suatu tindakan dalam menghadapi suatu tantangan lingkungan.

Produktivitas kerja tidak muncul begitu saja melainkan harus ditumbuhkan dan dirangsang melalui kepuasan. Kepuasan kerja adalah perasaan sikap terhadap sesuatu yang dialami berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan. Pada dasarnya bahwa seseorang

dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada instirusi apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Dengan terpenuhinya keinginan mereka maka produktivitas individu akan meningkat demikian pula sebaliknya. Di sisi lain, selain faktor-faktor tersebut produktivitas akan meningkat apabila terdapat komitmen organisasi yang kuat dari para anggotanya. Komitmen seseorang pada organisasi atau perusahaan dalam dunia kerja seringkali menjadi isu yang sangat penting. Komitmen terhadap organisasi merupakan penerimaan tujuan dan nilai – nilai organisasi, dimana derajat dari komitmen didefinisikan sebagai kesediaan untuk mendedikasikan diri pada nilai dan tujuan organisasi.

Di SMA Muhammadiyah 1 Klaten nampak bahwa dalam pelaksanaan kerja sehari – hari masih diperlukan adanya sosok pemimpin yang mampu memberikan arahan dan bimbingan kepada para bawahan agar para guru mempunyai produktivitas yang lebih baik. Sosok seorang pemimpin yang mampu memberikan dorongan dan arahan bagi para guru akan sangat memberikan dukungan moril dan kemantapan para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari- hari. Sehingga dengan adanya pemimpin yang mampu memberikan pengaruh yang kuat sehingga akan menimbulkan komitmen organisasi untuk bekerja lebih optimal.

Di sisi lain, budaya organisasi seperti profesionalisme guru serta kekompakan kerja masih perlu ditingkatkan, hal ini nampak pada pola kerja guru yang masih menunjukkan kekurangan dalam memberikan pelayanan terhadap siswa. Dengan budaya organisasi yang kuat maka akantimbul komitmen organisasi yang akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja. Faktor lain yang mendukung atau menciptakan produktivitas yang baik adalah upaya untuk memberikan kepuasan pada guru belum mampu terwujud dengan optimal. Kondisi ini didukung adanya semangat guru yang masih belum antusias dalam menjalankan pekerjaannya karena kadang tidak mendasarkan pada kemampuan yang dimiliki oleh guru, demikian juga iklim organisasi yang perlu ditingkatkan agar memberikan kenyamanan kerja Tentunya kondisi – kondisi tersebut di atas perlu diambil langkah – langkah

penyelesaian secepatnya agar produktivitas pegawai menjadi lebih baik.

## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap produktivitas guru SMA Muhammadiyah 1 Klaten ?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap produktivitas guru SMA Muhammadiyah 1 Klaten ?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap produktivitas guru SMA Muhammadiyah 1 Klaten ?
4. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap produktivitas guru SMA Muhammadiyah 1 Klaten ?
5. Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap produktivitas guru SMA Muhammadiyah 1 Klaten ?
6. Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap produktivitas guru SMA Muhammadiyah 1 Klaten ?
7. Apakah komitmen organisasi memoderasi pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap produktivitas guru SMA Muhammadiyah 1 Klaten ?

## C. Tinjauan Teori

### 1. Landasan Teori

#### a. Produktivitas

Produktivitas kerja pada hakikatnya sebuah motif ekonomi untuk memperoleh hasil sebanyak mungkin dengan biaya tertentu. Produktivitas kerja sebagai sebuah aksentuasi motif ekonomi dalam hal pelaksanaan kegiatan organisasi yang banyak ditentukan oleh faktor manusia. Konsep produktivitas menurut Dwiyanto dalam Sulistyani (2004: 318) menyatakan bahwa konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan *output*.

Gomes (2001:165) menyatakan beberapa hal yang mempengaruhi produktivitas pegawai antara lain:

- 1) Usaha.
- 2) Motivasi.
- 3) Kemampuan.
- 4) Kesempatan dan kejelasan tujuan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, dalam penelitian ini produktivitas guru didefinisikan: hasil kerja atau *outcome* yang diukur dengan tingkat efisiensi dan efektivitas pekerjaan selama periode dan waktu tertentu.

#### b. Kepemimpinan.

Yulk (2005: 12) mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi, memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan oleh pemimpin secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Handoko dan Supriyono (2005: 98) menyimpulkan gaya kepemimpinan memiliki makna yang luas, yaitu: 1) sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas para anggota kelompok; 2) memberikan visi, rasa gembira, kegairahan, cinta, kepercayaan, semangat, obsesi, dan konsistensi kepada para anggota organisasi; dan 3) memberikan simbol-simbol, memberikan perhatian, menunjukkan contoh atau tindakan nyata, menghasilkan para pahlawan pada semua level organisasi, dan memberikan pelatihan secara efektif kepada anggota organisasi, dan masih banyak lagi.

Mencermati uraian tersebut diatas maka dapat disarikan bahwa faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat untuk membangun dan meningkatkan produktivitas bawahan. Pemimpin yang mengetahui karakteristik bawahan cenderung akan lebih dipercaya oleh bawahan, sehingga bawahan akan mengikuti semua aturan dan kebijakan yang diambil oleh pemimpin. Di samping itu kedekatan pemimpin dengan bawahan

akan semakin meningkatkan kepercayaan bawahan untuk bekerja dengan optimal.

#### c. Budaya organisasi.

Luthans (1996 ; 497) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma – norma dan nilai – nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Salah satu karakteristik yang membedakan organisasi dari organisasi yang lainnya adalah budayanya. Meskipun setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda, untuk hal – hal yang bersifat universal harus diterapkan oleh manajemen dengan pendekatan – pendekatan yang memperhitungkan secara matang faktor – faktor situasi, kondisi, waktu, dan ruang Robbins (2002; 247) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lainnya. Robbins (2002 ; 253) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Budaya organisasi merupakan sebuah pembeda, artinya budaya organisasi menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain
- 2) Budaya organisasi membawa suara rasa identitas bagi anggota – anggota organisasi.
- 3) Budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
- 4) Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.

#### d. Kepuasan Kerja

Gibsons (1996: 182) menyatakan kepuasan kerja merupakan ekspresi seseorang terhadap penghargaan yang diterimanya, terkait dengan pekerjaan yang dilakukan. Luthans (2005;126) menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai serangkaian perasaan senang dan tidak senang dan emosi seorang pekerja berkenaan dengan seberapa baik pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang

dianggap penting bagi dirinya. Luthans (2005;126) menyatakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut : Upah yang diterima, Promosi, Supervisi, Kelompok kerja dan Kondisi kerja.

e. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional dikatakan sebagai suatu keadaan atau derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu Meyer dan Allen dalam Luthans (2005;31) menyatakan bahwa komitmen organisasi atau loyalitas terdiri dari tiga komponen yaitu:

1. *Affective Commitment*, komitmen ini meliputi perasaan emosional karyawan sebagai bagian dari organisasi, rasa untuk mengidentifikasi dirinya, keterlibatannya dalam organisasi.
2. *Continuance Commitment*, merupakan sikap karyawan untuk mempertahankan diri pada organisasi karena membutuhkan gaji, kebutuhan - kebutuhan hidup yang lainnya.
3. *Normative Commitment*, merupakan sikap karyawan yang meliputi kesadaran seorang karyawan sebagai bagian dari organisasi yang harus melakukan kewajiban - kewajiban yang melekat padanya.

2. Penelitian Terdahulu.

Moch Nasir (2000) journal ekonomi dan bisnis benefit UMS yang meneliti tentang Implementasi Therapi sumber daya manusia dan akses peningkatan produktivitas. Hasil penelitian tersebut menunjukkan Therapi SDM mulai rekrutmen, pengoperasian, pengarahan, kompensasi, budaya organisasi, komitmen organisasi dan pemeliharaan tenaga kerja mampu meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Suhartono (2002) jurnal STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang meneliti tentang Menumbuhkan keefektifan, produktivitas dan hubungan perburuhan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hasil temuannya menyatakan

bahwa Keefektifan ukuran produktivitas masing-masing devisi perusahaan, organisasi buruh dan komunikasinya dengan perusahaan mampu menaikkan kinerja organisasi.

Basuki (2003) journal ekonomi dan bisnis benefit UMS yang meneliti tentang Pengaruh motivasi kerja kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai dinas pendapatan kabupaten karanganyar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja, kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

Moch. Hidayat (2003) UMS Surakarta yang meneliti tentang Hubungan Motivasi pegawai, budaya organisasi dan efektivitas kerja terhadap produktifitas kerja pegawai di kantor sekretariat daerah propinsi Kalimantan Timur. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan erhadap produktivitas kerja pegawai. Motivasi berpengaruh paling dominan.

Pratiwi (2006) dari STIE AUB Surakarta yang meneliti tentang Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, komunikasi atasan dan bawahan, dan kompensasi terhadap produktivitas karyawan BRI Cabang Wonogiri. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keempat variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, komunikasi atasan bawahan, dan kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Djoko (2007) STIE-AUB Surakarta yang meneliti tentang Faktor-faktor yang mempengaruhi produktifitas kerja pegawai di Bappeda Kabupaten Wonogiri. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Pendidikan dan pelatihan motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai.

Mulyadi (2008) STIE-AUB Surakarta yang meneliti tentang Pengaruh Motivasi, Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap produyivitas kerja guru. Hasil penelitian menunjukkan Motivasi, tingkat pendidikan,

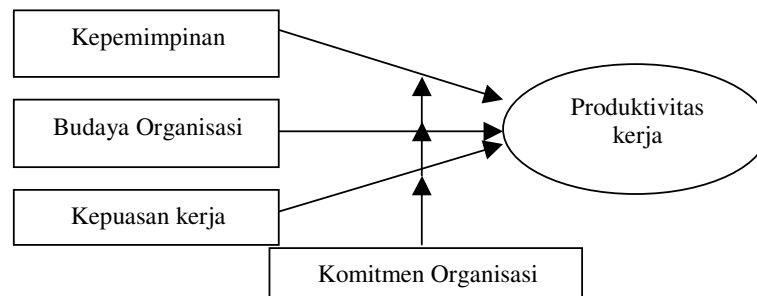
pengalaman kerja, lingkungan kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kerja guru.

Saroso (2008) dari STIE AUB Surakarta yang meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Perwakilan Surakarta. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel independen (kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kedisiplinan kerja) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Harsono (2008) dari STIE AUB Surakarta yang meneliti tentang Pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi, pengalaman kerja dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai di ISI Surakarta. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara bersama variabel-variabel tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

#### D. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori dan penelitian yang telah diuraikan, untuk memberikan gambaran yang jelas dalam penelitian ini diberikan kerangka pemikiran sebagai berikut ini.



Gambar 1. Kerangka pemikiran

Sumber : (Gibson,1996), Luthans (2006), Handoko (2001), Pratiwi (2006), Nasir (2000), Suhartono (2002),Hidayat (2003).

#### E. Hipotesis

Berdasar atas landasan teori dan jurnal yang telah dikemukakan di atas, maka dugaan sementara dalam penulisan tesis ini adalah :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap produktivitas guru SMA Muhammadiyah 1 Klaten.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap produktivitas guru SMA Muhammadiyah 1 Klaten.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap produktivitas guru SMA Muhammadiyah 1 Klaten.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap produktivitas guru SMA Muhammadiyah 1 Klaten.
5. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap produktivitas guru SMA Muhammadiyah 1 Klaten.

6. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap produktivitas guru SMA Muhammadiyah 1 Klaten.
7. Komitmen organisasi memoderasi pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap produktivitas guru SMA Muhammadiyah 1 Klaten.

#### F. Metode Penelitian

##### 1. Lokasi dan Obyek Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian survei yang berlokasi di SMA Muhammadiyah 1 Klaten dengan pertimbangan instansi bersedia memberikan data yang terkait dengan peneliti dan membantu dalam pengumpulan. Obyek Penelitian dalam penelitian ini adalah guru di SMA Muhammadiyah 1 Klaten, dengan waktu pelaksanaan penelitian bulan Agustus s/d Oktober 2010

## 2. Definisi Operasional Variabel

- a. Produktivitas guru (Y) merupakan target kerja yang dihasilkan oleh guru dalam melakukan kerja sebagai guru SMA Muhammadiyah I Klaten. Indikator yang akan digunakan: Kualitas pekerjaan, Kuantitas pekerjaan, Ketangguhan, Evaluasi kerja, dan Sikap terhadap perubahan.
- b. Kepemimpinan ( $X_1$ ) merupakan gaya seorang pemimpin SMA Muhammadiyah I Klaten dalam mempengaruhi guru SMA Muhammadiyah I Klaten untuk bekerja sesuai dengan yang diharapkan. Indikator kepemimpinan: Arahan dan bimbingan, Evaluasi kerja, Kepercayaan, dan Kemandirian.
- c. Budaya organisasi ( $X_2$ ) merupakan norma – norma dan nilai – nilai yang mengarahkan perilaku guru di SMA Muhammadiyah I Klaten. Indikator yang digunakan: Kebanggaan dan dedikasi terhadap tugas, Profesionalisme, Kekompakan, Komunikasi, dan Pelayanan.
- d. Kepuasan kerja ( $X_3$ ) merupakan perasaan sikap guru SMA Muhammadiyah I Klaten terhadap apa yang mereka rasakan dari hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Indikator yang digunakan: Sikap terhadap pekerjaan, Sikap terhadap rekan kerja, Sikap terhadap fasilitas kerja, Kondisi kerja yang bersih dan nyaman.
- e. Komitmen Organisasi ( $X_4$ ) merupakan sikap dari para guru SMA Muhammadiyah I Klaten untuk loyal dan terlibat pada semua aktivitas sekolah Indikator yang digunakan adalah: Keyakinan terhadap tujuan organisasi, Keyakinan terhadap pekerjaannya, dan Keterlibatan pada aktivitas sekolah.

## 3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah guru di SMA Muhammadiyah 1 Klaten sejumlah 60. Peneliti mengambil sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 responden.

## 4. Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer: yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber dalam dan data sekunder yaitu data yang diperoleh melalui sumber lain seperti: dokumentasi sekolah, perpustakaan. Kuesioner tersebut berisi pernyataan dengan skala likert 1 untuk sangat tidak setuju, 2 untuk tidak setuju, 3 untuk netral, 4 untuk setuju dan 5 untuk sangat setuju.

## 5. Metode Analisa Data

### a. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Validitas instrumen adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrumen pengukur mampu mengukur apa yang ingin diukur. Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan konsistensi dari alat ukur dalam mengukur gejala yang sama dilain kesempatan.

### b. Pengujian Hipotesis

*Moderated Regresi Analysis* merupakan analisis yang digunakan untuk memprediksi pengaruh variabel independen dengan variabel moderasi. Analisis interaksi dalam penelitian ini untuk mengetahui besarnya pengaruh antara kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel independen dengan variabel produktivitas kerja sebagai variabel dependen dan komitmen organisasi ( $m_1$ ) sebagai variabel moderator.

## G. Hasil dan Pembahasan

### 1. Hasil uji validitas dan reliabilitas

Hasil uji yang telah dilakukan bahwa semua instrument telah valid dan reliabel sehingga layak digunakan dalam penelitian ini

### 2. Pengujian Hipotesis

- a. Model Regresi Linier Berganda Persamaan regresi 1

Tabel 1  
Persamaan regresi 1

Variabel	B	t	Sig
Konstan	32,058	13,047	0,000
Kepemimpinan	0,186	2,907	0,005
Budaya organisasi	0,006	0,061	0,952
Kepuasan kerja	- 0,278	-2,711	0,009
Komitmen organisasi	- 0,058	-0,607	0,546

Sumber : data primer diolah,2010

$$Y = 32,058 + 0,186 X_1 + 0,006 X_2 - 0,278 X_3 - 0,058 X_4 + e$$

Keterangan Persamaan Regresi 1:

$\beta_1 = 0,186$ , artinya bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap produktivitas.

$\beta_2 = 0,006$ , artinya bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap produktivitas.

$\beta_3 = - 0,278$ , artinya bahwa terdapat pengaruh negatif antara variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap produktivitas

$\beta_4 = - 0,058$ , artinya bahwa terdapat pengaruh negatif antara variabel komitmen organisasi ( $X_4$ ) terhadap produktivitas.

b. Model Regresi Linier Berganda Persamaan Regresi 2

Tabel 2  
Persamaan regresi 2

Variabel	B	t	Sig
Konstan	20,906	1,063	0,293
Kepemimpinan	-1,470	-2,261	0,028
Budaya organisasi	1,274	1,109	0,272
Kepuasan kerja	0,213	0,248	0,806
Komitmen organisasi	0,414	0,560	0,578
Moderat1	0,057	2,564	0,013
Moderat2	-0,047	-1,128	0,265
Moderat3	-0,017	-0,566	0,574

F = 4,180 signifikansi 0,005

Sumber : data primer diolah,2010

$$Y = 20,906 - 1,470 X_1 + 1,274 X_2 + 0,213 X_3 + 0,414 X_4 + 0,057 X_1M - 0,047 X_2M - 0,017 X_3M + e$$

Keterangan Persamaan Regresi 2:

$\beta_1 = - 1,470$ , artinya bahwa terdapat pengaruh negatif antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Produktivitas kerja guru.

$\beta_2 = 1,274$ , artinya bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel

budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap Produktivitas kerja guru.

$\beta_3 = 0,213$ , artinya bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap Produktivitas kerja guru.

$\beta_4 = 0,414$ , artinya bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel komitmen organisasi ( $X_4$ ) terhadap Produktivitas kerja guru.

$\beta_5 = 0,057$ , artinya bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Produktivitas kerja guru dengan variabel komitmen sebagai variabel moderasi

$\beta_6 = -0,047$ , artinya bahwa terdapat pengaruh negatif antara variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap Produktivitas kerja guru dengan variabel komitmen sebagai variabel moderasi

$\beta_7 = 0,017$ , artinya bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap Produktivitas kerja guru dengan variabel komitmen sebagai variabel moderasi

### c. Uji t

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan seperti pada tabel 1 dan 2 persamaan 1 dan 2 diatas maka dapat dijelaskan hal – hal berikut:

- 1) Pengaruh kepemimpinan terhadap Produktivitas kerja  
Hasil pengujian regresi 1 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel kepemimpinan mempunyai nilai signifikansi  $0,005 < 0,05$  artinya variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Produktivitas kerja. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis terbukti.
- 2) Pengaruh budaya organisasi terhadap Produktivitas kerja  
Hasil pengujian regresi 1 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel budaya organisasi mempunyai nilai signifikansi  $0,952 > 0,05$  artinya variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap Produktivitas kerja. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis tidak terbukti
- 3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap Produktivitas kerja  
Hasil pengujian regresi 1 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel kepuasan kerja mempunyai nilai signifikansi  $0,009 < 0,05$ , artinya variabel kepuasan kerja

mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap Produktivitas kerja. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis tidak terbukti.

- 4) Pengaruh komitmen organisasi terhadap Produktivitas kerja.  
Hasil pengujian regresi 1 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel komitmen organisasi diperoleh nilai signifikansi  $0,546 > 0,05$  artinya variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif tidak signifikan terhadap Produktivitas kerja. Kesimpulan dari uji ini adalah Hipotesis tidak terbukti.
- 5) Pengaruh kepemimpinan terhadap Produktivitas kerja.  
Hasil pengujian regresi 2 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel kepemimpinan mempunyai nilai signifikansi  $0,028 < 0,05$  artinya variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Produktivitas kerja. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis terbukti.
- 6) Pengaruh budaya organisasi terhadap Produktivitas kerja  
Hasil pengujian regresi 2 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel budaya organisasi mempunyai nilai signifikansi  $0,272 > 0,05$  artinya variabel budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap Produktivitas kerja. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis tidak terbukti.
- 7) Pengaruh kepuasan kerja terhadap Produktivitas kerja  
Hasil pengujian regresi 2 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel kepuasan kerja mempunyai nilai signifikansi  $0,805 > 0,05$ , artinya variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap Produktivitas kerja. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis tidak terbukti
- 8) Pengaruh komitmen organisasi terhadap Produktivitas kerja.  
Hasil pengujian regresi 2 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel komitmen organisasi diperoleh nilai signifikansi  $0,578 > 0,05$  artinya variabel komitmen



organisasi mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap Produktivitas kerja. Kesimpulan dari uji ini adalah Hipotesis tidak terbukti.

- 9) Pengaruh variabel moderating (Komitmen organisasi x kepemimpinan) terhadap produktivitas kerja

Hasil pengujian regresi 2 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel moderating (Komitmen organisasi) mempunyai nilai signifikansi  $0,013 < 0,05$  artinya variabel moderating (Komitmen organisasi) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Produktivitas kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu menjadi variabel modertaing karena memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis terbukti

- 10) Pengaruh variabel moderating (Komitmen organisasi x budaya organisasi ) terhadap produktivitas kerja.

Hasil pengujian regresi 2 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel moderating (Komitmen organisasi) mempunyai nilai signifikansi  $0,265 > 0,05$  artinya variabel moderating (Komitmen organisasi)mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap Produktivitas kerja.

Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memoderasi karena memperlemah pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis tidak terbukti

- 11) Pengaruh variabel moderating (Komitmen organisasi x kepuasan kerja) terhadap produktivitas kerja

Hasil pengujian regresi 2 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel moderating (Komitmen organisasi ) mempunyai nilai signifikansi  $0,574 > 0,05$  artinya variabel moderating (Komitmen organisasi) mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap Produktivitas kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memoderasi karena memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis tidak terbukti

d. Uji F

Hasil uji secara serempak (Uji F) diketahui besarnya nilai  $F = 4,180$  signifikansi  $0,005 < 0,05$ , Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel bebas mempengaruhi Produktivitas kerja.

e. Koefisien Determinansi ( $R^2$ )

Tabel 3

Koefisien Determinansi  $R^2$

R Square	Adjusted R Square
0,233	0,177

Sumber: data primer diolah,2010

Hasil Uji  $R^2$  di dapatkan hasil sebesar 0.177 atau 17.7%. yang berarti variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel independen sebesar 17.7% sedangkan sisanya (82.3%) dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model regresi seperti: lingkungan kerja, motivasi kerja, kompensasi.

f. Kesimpulan Analisis.

Pada persamaan regresi kedua (2) yang telah dilakukan dismpulkan hal-hal berikut:

1. Komitmen organisasi merupakan variabel yang memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas karena terbukti komitmen organisasi memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja
2. Komitmen organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas karena terbukti budaya organisasi memperlemah pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.

3. Komitmen organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas karena terbukti komitmen organisasi memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja

### 3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil kesimpulan analisis maka implementasi yang dapat digunakan untuk peningkatan kinerja adalah hal-hal berikut :

1. Kepemimpinan terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan saran apabila bawahan mempunyai kesulitan, memberikan penghargaan bagi yang berprestasi. Pemimpin yang mampu memimpin bawahannya maka produktivitas kerja guru akan terus meningkat. Implikasinya bahwa pemimpin hendaknya mampu mengenali dan memahami karakteristik bawahannya sehingga akan lebih dipercaya dan bawahan akan menurut dan melakukan setiap perintah pimpinan. Pemimpin hendaknya mempunyai kesadaran yang tinggi tentang pemberian kepercayaan kepada guru dan selalu memberikan arahan demi lancarnya pekerjaan.
2. Budaya organisasi tidak terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Budaya organisasi merupakan cara-cara atau nilai-nilai yang menjadi tradisi organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai misi dan visi yang diterima bersama dalam organisasi. Implikasinya pelaksanaan budaya organisasi ke depan perlu ditingkatkan agar tercipta suasana yang nyaman dan mendukung upaya peningkatan produktivitas kerja. Adapun cara yang dapat dilakukan adalah melakukan pekerjaan secara profesional, menjaga kekompakan antar karyawan, selalu berkomunikasi dalam bekerja dan memberikan layanan yang prima.
3. Kepuasan kerja berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja guru. Kepuasan kerja merupakan

generalisasi dari sikap – sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada aspek – aspek pekerjaan pegawai yang bermacam – macam. Ke depan Sekolah harus lebih meningkatkan faktor-faktor yang mampu memberikan kepuasan kerja para guru. Ada banyak karakteristik pekerjaan yang dipertimbangkan seorang guru terkait dengan pekerjaan dan kepuasan. Sekelompok karakteristik tersebut meliputi :kondisi kerja, pengawasan, teman kerja, isi pekerjaan, jaminan kerja, serta kesempatan promosi.

4. Komitmen organisasi berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja guru. Komitmen organisasi berkaitan erat dengan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi organisasi agar mampu bersaing dan memiliki keunggulan komparatif. Pemberdayaan sumber daya manusia merupakan salah satu cara strategi dalam mencapai keunggulan komparatif dalam era persaingan global. Pemberdayaan karyawan terasa mudah dilakukan bila terdapat komitmen yang kuat dari dalam organisasi baik secara individual maupun organisasional. Dari penelitian ini diketahui bahwa komitmen mempunyai tidak pengaruh terhadap produktivitas kerja guru. Implikasinya perlu langkah-langkah yang bisa ditempuh untuk meningkatkan komitmen yaitu: memberikan pemahaman kepada guru bahwa keberhasilan lembaga adalah sebagai keberhasilan bersama yaitu antara individu pegawai dan lembaga, melibatkan karyawan dalam kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan diluar kegiatan formal, memberikan kepercayaan kepada pegawai dengan memberikan tugas sesuai dengan kemampuannya, melakukan silaturahmi antar pegawai.
5. Variabel komitmen organisasi mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja guru karena komitmen mampu memperkuat pengaruh tersebut sedangkan untuk pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru

komitmen organisasi tidak memoderasi karena tidak memperkuat pengaruh tersebut

#### H. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan:

1. Secara individual pengujian terhadap hipotesis penelitian menunjukkan bahwa :
  - a. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja guru SMA Muhammadiyah I Klaten.
  - b. Budaya organisasi mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja guru SMA Muhammadiyah I Klaten
  - c. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif tidak signifikan terhadap produktivitas kerja guru SMA Muhammadiyah I Klaten
  - d. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif tidak signifikan terhadap produktivitas kerja guru SMA Muhammadiyah I Klaten
  - e. Komitmen organisasi mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja sedangkan untuk pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja komitmen bukan sebagai variabel moderating karena terbukti bahwa komitmen organisasi memperlemah pengaruh antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel independen yang terdiri dari: kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru SMA Muhammadiyah I Klaten.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel independen yang terdiri dari: kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru SMA Muhammadiyah I Klaten.
3. Dari Uji  $R^2$  di dapatkan hasil sebesar 0.177 atau 17.7%. yang berarti variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel independen sebesar 17.7% sedangkan sisanya (82.3%) dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam

model regresi seperti: lingkungan kerja, motivasi kerja, kompensasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi.2006. Metode Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.
- Basuki .2003. Pengaruh motivasi kerja kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pendapatan Kabupaten Karanganyar. *Jurnal benefit UMS*. No.1 Vol. 3 .
- Cahyani, Ati. 2005. *Strategi dan Kebijakan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia
- Djoko.2007. Faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai di Bapeda Kabupaten Wonogiri. Tesis MM. STIE AUB Surakarta
- Dessler, Gary, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi indonesia)*, Edisi 7, Jakarta: PT Prenhallindo.
- Ghozali, Imam.2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Undip Semarang
- Gibson, Inveragevich, and Donnelly, 2002, *Organization*, Ninth Edition, Irwin Inc
- Handoko, Hani dkk. 2005. *Strategi Organisasi*, Yogyakarta: Amara Books.
- Handoko, Hani T. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- \_\_\_\_\_.2003 . *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Harsono .2007. melakukan penelitian tentang kepemimpinan, komitmen organisasi, pengalaman kerja dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai ISI Surakarta. *Tesis MM*. STIE AUB Surakarta
- Hasibuan M.P.. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Kreitner dan Kinicki, 2005, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans. Fred, 2005, *Organizational Behavior*, USA: Mc Graw Hill, Inc, San francisco, New York.
- Lako, Andreas, 2005, *Kepemimpinan dan Produktivitas Organisasi : Isu, Teori, dan Solusi*, Yogyakarta: Amara Books.
- Moeliono, Djokosantoso. 2005. *Culture: Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

- Moch. Hidayat.2003. Hubungan Motivasi pegawai, budaya organisasi dan efektivitas kerja terhadap produktifitas kerja pegawai di kantor sekretariat daerah propinsi Kalimantan Timur. *Tesis UMS* Surakarta.
- Mulyadi .2008. Pengaruh Motivasi, Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada SMK Satya Karya Kabupaten Sragen. *Tesis MM*. STIE AUB Surakarta.
- Nachrowi, D Nachrowi, 2006, *Pendekatan Populer dan Praktis: Ekonometrika untuk analisis ekonomi dan keuangan*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Pratiwi. 2006. Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, komunikasi atasan dan bawahan, dan kompensasi terhadap produktivitas karyawan BRI Cabang Wonogiri. *Tesis MM*. STIE AUB Surakarta.
- Rivai. 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Organizational Behavior: Culture, Design, and Application*. London : Prentice Hall International Inc.
- Saroso. 2007. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Perwakilan Surakarta. *Tesis MM* . STIE AUB Surakarta
- Sugiyono, 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta, Cetakan keenam.
- Suhartono.2002. Menumbuhkan keefektifan, produktifitas dan hubungan perburuhan untuk meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal manajemen*. No 1 Vol 2 tahun 2002 STIE Widya Wiwaha Yogyakarta
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2004. *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*., Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Usmara, 2003, *Paradigma baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books.
- Umar, Husein , 2003, *Metode Riset akuntansi Terapan*, Ghalia Indonesia
- Wahana komputer, 2005, *Pengembangan Analisis Multivariat SPSS 12*, Jakarta: Penerbit Salemba.
- Widayat, 2005, *Metode Penelitian Pemasaran*, Malang : UMM
- Yulk. Gary, 2005, *Kepemimpinan dalam Organisasi,edisi kelima, terjemahan, Jakarta: Indeks*.