

**PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN
PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KEPUASAN KERJA
SERTA IMPLIKASINYA PADA PRODUKTIVITAS KERJA
GURU SEKOLAH DASAR ISLAM INKLUSIF
KOTA MALANG**

TESIS

Oleh:

DEA STELLA CORINNA MARTA

NIM 17711013



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2020

**PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN
PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KEPUASAN KERJA
SERTA IMPLIKASINYA PADA PRODUKTIVITAS KERJA
GURU SEKOLAH DASAR ISLAM INKLUSIF
KOTA MALANG**

*Tesis
Diajukan kepada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Guna Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Menyelesaikan
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam*

Oleh:
DEA STELLA CORINNA MARTA
NIM 17711013



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2020**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang” ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

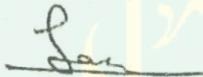
Batu, 3 Januari 2020

Pembimbing I



Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
NIP. 197204202002121003

Pembimbing II

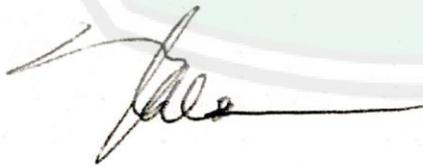


Dr. M. Fahim Tharaba, M. Pd
NIP. 198010012008011016

Batu, 6 Januari 2020

Mengetahui,

Ketua Program Magister MPI



Dr. Wahidmurni, M.Pd.Ak
NIP. 196903032000031002

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul “Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang” ini telah diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 13 Januari 2020.

Dewan Penguji,


Dr. H. Mulyono, M.A.
 NIP. 196606262005011003

Ketua


Dr. Marno, M.Ag.
 NIP. 197208222002121001

Penguji Utama


Dr. H. Munirul-Abidin, M.Ag.
 NIP. 197204202002121003

Anggota


Dr. M. Fahim Tharaba, M. Pd.
 NIP. 198010012008011016

Anggota

Mengetahui

Direktur Pascasarjana,




Prof. Dr. Hj. Umi Sumbulah, M.Ag.
 NIP. 197108261998032002

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS PENELITIAN

Nama : Dea Stella Corinna Marta
Nim : 17711013
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul tesis : Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang

Menyatakan dengan sebenarnya, bahwa dalam hasil penelitian ini tidak ada unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Batu, 3 Januari 2020

Hormat saya



Dea Stella Corinna Marta
NIM: 17711013

MOTTO

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

(QS. At-Taubah (9): 105)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Teriring untaian rasa syukur kepada Allah SWT, karya sederhana ini penulis persembahkan kepada:

My beloved parents, Ayah Triyono dan Ibu Suliana. Tiada kata yang dapat mengungkapkan betapa bersyukurya aku menjadi buah hati kalian. *I'm so proud to be your only child*. Terima kasih untuk semua cinta yang telah aku terima selama ini. Semoga Allah selalu memberikan limpahan kasih serta sayang-Nya kepada ayah dan ibu.

Keluarga besar yang selalu memberikan do'a dan dukungan.

Para guru dan dosen yang telah memberikan ilmu berharga bagi penulis.

Someone who always cheers me up. Terima kasih atas do'a, dukungan serta kesabarannya selama ini.

Keluarga besar Magister MPI-A Angkatan 2017/2 yang telah memberikan banyak memori indah. *Success for you all*.

Untuk teman-teman yang ikut berkontribusi dalam kelancaran penulisan tesis ini.

Terima kasih atas segala bantuan dan doanya.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil ‘alamin, untaian rasa syukur penulis panjatkan kehadiran Allah *Subhanahu wata’ala*. Berkat rahmat dan hidayah-Nya, penulis diberi kekuatan, kesabaran serta kemudahan untuk menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang”.

Sholawat teriring salam semoga senantiasa tercurahkan pada junjungan kita Nabi Besar Muhammad *Shallaallahu ‘alaihi wassalam* yang telah membawa umat manusia dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benderang yaitu dengan adanya *Ad-Dinul Islam*.

Penulisan tesis ini diharapkan dapat menambah khasanah keilmuan dalam bidang pendidikan serta sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program Pascasarjana (S2) Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penyelesaian tesis ini tidak lepas dari peran dan dukungan serta bimbingan juga arahan dari segenap pihak terkait. Dengan ini, penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih kepada:

1. Pelita hidupku, Ayah Triyono dan Ibu Suliana tercinta yang telah mencurahkan kasih dan sayang begitu besar serta senantiasa memberikan do’a dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan baik dan lancar.
2. Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Prof. Dr. Hj. Umi Sumbulah, M. Ag selaku direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak. selaku ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI) dan Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah,

M. Pd selaku sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

5. Bapak Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag selaku pembimbing pertama dan Bapak Dr. M. Fahim Tharaba, M. Pd selaku pembimbing kedua yang senantiasa memberikan arahan serta bimbingan kepada penulis mulai dari penemuan judul hingga penyelesaian tesis ini.
6. Bapak Ikhsan Gunadi, S. Pd., M. M selaku Kepala SD Anak Saleh, Bapak Sony Darmawan, M. Pd selaku Kepala SD Muhammadiyah 9 dan Ibu Fitria Hidayati, S. Pd selaku Kepala SDIT Insan Permata yang telah berkenan memberikan izin untuk melaksanakan penelitian. Tidak lupa untuk segenap bapak/ibu guru yang telah berkenan menjadi responden pada penelitian ini.
7. Seluruh Dosen Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI) UIN Maliki Malang yang telah memberikan ilmu tiada terkira untuk penulis.
8. Segenap teman-teman Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI) angkatan 2017 khususnya keluarga besar MMPI-A yang banyak membantu selama proses perkuliahan.
9. Semua pihak yang turut membantu dan memotivasi hingga terselesaikannya tesis ini.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu kritik dan saran dari pembaca sangat diharapkan untuk adanya perbaikan dalam penulisan di kemudian hari. Penulis berharap semoga karya sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Batu, 3 Januari 2020

Dea Stella Corinna Marta

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab – Latin dalam tesis ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158 Tahun 1987 dan no. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf

ا = a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dl	ن = n
ح = <u>h</u>	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = ‘	ء = ’
ذ = dz	غ = gh	ي = y
ر = r	ف = f	

B. Vokal Panjang

أو = aw
أي = ay
أو = û
إي = î

C. Vokal Diftong

Vokal (a) panjang = â
Vokal (i) panjang = î
Vokal (u) panjang = û

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Originalitas Penelitian.....	20
Tabel 3.1. Jumlah Populasi Penelitian	83
Tabel 3.2. Jumlah Sampel Penelitian	84
Tabel 3.3. Alternatif Jawaban	86
Tabel 3.4. Instrumen Penelitian	86
Tabel 4.1. Distribusi Frekuensi Variabel Produktivitas Kerja.....	103
Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Variabel Komunikasi Interpersonal.....	105
Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi Variabel Pengembangan Karier.....	107
Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja.....	109
Tabel 4.5. CR dan AVE Indikator dari Variabel Kepuasan Kerja	112
Tabel 4.6. Outer Loading pada Indikator dari Variabel Kepuasan Kerja	113
Tabel 4.7. CR dan AVE Setelah Item Z3.3 dihapus	114
Tabel 4.8. Discriminant Validity pada Indikator dari Variabel Kepuasan.....	115
Tabel 4.9. CR dan AVE Indikator dari variabel Kepuasan Kerja.....	116
Tabel 4.10. Outer Loading Variabel Kepuasan Kerja.....	117
Tabel 4.11. Discriminant Validity Variabel Kepuasan	118
Tabel 4.12. Nilai Outer VIF Values (Second Order)	120
Tabel 4.13. Pengecekan P-Value Outer Weight dan Outer Loading	121
Tabel 4.14. Nilai Outer VIF Values (First Order).....	123
Tabel 4.15. Pengecekan P-Value Outer Weight dan Outer Loading	124
Tabel 4.16. Inner VIF Values.....	125
Tabel 4.17. Koefisien Model Path Struktural.....	126
Tabel 4.18. Koefisien Indirect Effect.....	127
Tabel 4.19. Koefisien Determinasi.....	128
Tabel 4.20. Effect Size (f^2).....	129
Tabel 4.21. Predictive Relevance (Q^2).....	130
Tabel 4.22. Hasil Pengujian Hipotesis pada Model Struktural	130

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Penelitian	78
Gambar 3.1. Variabel Penelitian	82
Gambar 3.2. Pengujian Relevansi <i>Outer Loading</i>	92
Gambar 3.3. Penilaian Kolinieritas Model Pengukuran Menggunakan VIF .	94
Gambar 3.4. <i>Significance and Relevance of Outer Weight</i>	95
Gambar 3.5. Prosedur Model Pengukuran Struktural	96
Gambar 4.1. Jumlah Responden Berdasarkan Asal Sekolah	101
Gambar 4.2. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	101
Gambar 4.3. Jumlah Responden Berdasarkan Jabatan.....	102
Gambar 4.4. Diagram Frekuensi Variabel Produktivitas Kerja	104
Gambar 4.5. Diagram Frekuensi Variabel Komunikasi Interpersonal.....	106
Gambar 4.6. Diagram Frekuensi Variabel Pengembangan Karier.....	107
Gambar 4.7. Diagram Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja.....	109
Gambar 4.8. Model Pengukuran Reflektif dan Formatif	110
Gambar 4.9. Indikator Reflektif Second Order	111
Gambar 4.10. Indikator Reflektif Setelah Item Z3.3 dihapus	114
Gambar 4.11. Indikator Reflektif First Order	116
Gambar 4.12. Formatif Indicator Second Order	119
Gambar 4.13. Formatif Indikator First Order.....	123

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS PENELITIAN	iv
MOTTO	v
LEMBAR PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR ISI.....	xii
ABSTRAK	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	12
E. Hipotesis Penelitian.....	13
F. Originalitas Penelitian.....	15
G. Definisi Operasional.....	22
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	
A. Produktivitas Kerja Guru	25
B. Kepuasan Kerja Guru	35
C. Komunikasi Interpersonal	46
D. Pengembangan Karier	53
E. Pengaruh Antar Variabel.....	59
F. Perspektif Islam tentang Variabel Penelitian	69
G. Kerangka Berpikir.....	78
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	80
B. Variabel Penelitian	81
C. Populasi dan Sampel	83
D. Teknik Pengumpulan Data.....	84
E. Instrumen Penelitian.....	85
F. Teknik Menghitung Kelas Interval	88

G. Analisis Data	89
BAB IV : HASIL PENELITIAN	
A. Deskripsi Obyek, Subyek dan Variabel Penelitian	98
1. Deskripsi Obyek Penelitian.....	98
2. Deskripsi Responden Penelitian.....	101
3. Deskripsi Variabel Penelitian.....	102
B. Evaluasi Model Pengukuran	110
1. Model Pengukuran Reflektif.....	111
2. Model Pengukuran Formatif	118
C. Evaluasi Model Struktural.....	125
D. Pengujian Hipotesis.....	130
BAB V : PEMBAHASAN	
A. Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja Guru	135
B. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja Guru	139
C. Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Produktivitas Kerja Guru...	142
D. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Produktivitas Kerja Guru.....	145
E. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru.....	147
F. Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja	150
G. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja	152
BAB VI : PENUTUP	
A. Kesimpulan	154
B. Saran.....	155
DAFTAR PUSTAKA	157
LAMPIRAN	164

ABSTRAK

Marta, Dea Stella Corinna. 2020. *Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang*, Tesis, Program Pascasarjana, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing: (I) Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag, (II) Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.

Kata Kunci: Komunikasi Interpersonal, Pengembangan Karier, Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja.

Keberhasilan sekolah sebagai lembaga penyedia jasa pendidikan tidak terlepas dari peran seorang guru. Kualitas guru yang masih rendah menjadi salah satu indikasi rendahnya produktivitas kerja guru di Indonesia. Produktivitas kerja berkaitan dengan eksistensi guru dalam proses pembelajaran. Kepuasan kerja dapat memberikan dampak positif pada produktivitas kerja guru. Selain itu adanya komunikasi interpersonal yang baik dan pengembangan karier yang jelas dapat meningkatkan produktivitas kerja guru.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan: (1) pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja, (2) pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja, (3) pengaruh komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja, (4) pengaruh pengembangan karier terhadap produktivitas kerja, (5) pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja, (6) pengaruh tidak langsung komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja dan (7) pengaruh tidak langsung pengembangan karier terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan instrumen angket. Analisis data menggunakan analisis jalur dibantu dengan *software smart PLS 3.2.8*. Model pengukuran yang dilakukan melalui evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) komunikasi interpersonal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien dan P-value sebesar 0,328 (0,000), (2) pengembangan karier memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien dan P-value sebesar 0,506 (0,000), (3) komunikasi interpersonal memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja dengan koefisien dan P-value sebesar 0,152 (0,249), (4) pengembangan karier memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dengan koefisien dan P-value sebesar 0,255 (0,025), (5) kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dengan koefisien dan P-value sebesar 0,385 (0,015), (6) tidak ada pengaruh tidak langsung komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja dengan koefisien dan P-value sebesar 0,126 (0,063), (7) tidak ada pengaruh tidak langsung pengembangan karier terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja dengan koefisien dan P-value sebesar 0,195 (0,025).

ABSTRACT

Marta, Dea Stella Corinna. 2020. *The Influence of Interpersonal Communication and Career Development toward Job Satisfaction and Its Implications on the Work Productivity of Teachers of Islamic Inclusive Elementary Schools in Malang*, Thesis, Post-graduate program of Islamic Education Management, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang, Advisors: (I) Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag, (II) Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.

Keywords: Interpersonal Communication, Career Development, Job Satisfaction, and Work Productivity.

The success of a school as an educational service provider cannot be separated from the role of a teacher. The low quality of teachers is one indication of the low work productivity of teachers in Indonesia. Whereas, work productivity is related to the existence of teachers in the learning process. Job satisfaction may have a positive impact on teacher work productivity. In addition, good interpersonal communication and clear career development can increase teacher work productivity.

This study aims to explain: (1) the effect of interpersonal communication toward job satisfaction, (2) the effect of career development toward job satisfaction, (3) the effect of interpersonal communication toward work productivity, (4) the effect of career development toward work productivity, (5) the effect job satisfaction toward work productivity, (6) the indirect effect of interpersonal communication toward work productivity through job satisfaction and (7) the indirect effect of career development toward work productivity through job satisfaction.

This research is conducted with a quantitative approach to the type of correlational research. The technique of data collection is carried out by using a questionnaire instrument. However, the data analysis uses path analysis which is assisted with smart PLS 3.2.8 software. Measurement models are carried out through evaluation of the measurement model (outer model) and evaluation of the structural model (inner model).

The results show that: (1) interpersonal communication has a positive and significant effect toward job satisfaction with a coefficient and P value of 0.328 (0,000), (2) career development has a positive and significant effect toward job satisfaction with a coefficient and P value of 0.506 (0,000), (3) interpersonal communication has a positive and not significant effect toward work productivity with a coefficient and P value of 0.152 (0.249), (4) career development has a positive and significant effect toward work productivity with coefficients and P value of 0.255 (0.025), (5) job satisfaction has a positive and significant effect toward work productivity with a coefficient and P value of 0.385 (0.015), (6) there is no indirect effect of interpersonal communication toward work productivity through job satisfaction with coefficients and P value of 0.126 (0.063), (7) there is no indirect effect pen career development toward work productivity through job satisfaction with a coefficient and P value of 0.195 (0.025).

مستخلص البحث

مارتا، ديا ستيليا كورينا. ٢٠٢٠. أثر التواصل بين الأشخاص وتنمية المهنة للقنوع العمل وتطبيقها في منتج عمل المعلم المدرسة الابتدائية الإسلامية إنكلوسيف مدينة مالانج، الأطروحة، الدراسة العليا، قسم الإدارة التربية الإسلامية للماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، المشرف: (١) الدكتور الحاج منير العابدين (الماجستير، ٢) الدكتور محمد فاهم طربا الماجستير.

الكلمات المفتاحيات: التواصل بين الأشخاص، وتنمية المهنة، القنوع العمل والمنتج العمل.

نجاح المدرسة هيئة إعداد خدمة التربية لا يخلي من دور المعلم. مازها جودة المعلم الأدنى تصبح واحدة من الإشارات عن أدنى منتج عمل المعلم في إندونيسيا. بالرغم من، يرتبط المنتج العمل وجود المعلم في عملية الدراسة. يستطيع قنوع العمل ان يعطي الأثر الواثق لمنتج العمل المعلم. سوى ذلك، كون التواصل بين الأشخاص الجيد وتنمية المهنة ظاهر، يستطيع ان يرتفع منتج عمل المعلم.

يهدف هذا البحث للبيان: (١) أثر التواصل بين الأشخاص للقنوع العمل، (٢) أثر تنمية المهنة للقنوع العمل، (٣) أثر التواصل بين الأشخاص للمنتج العمل، (٤) أثر تنمية المهنة للمنتج العمل، (٥) أثر القنوع العمل للمنتج العمل، (٦) أثر غير المباشرة التواصل بين الأشخاص للمنتج العمل تمر على القنوع العمل، (٧) أثر غير مباشرة تنمية المهنة للمنتج العمل تمر على القنوع العمل.

يفعل هذا البحث بالنهج الكمي الإرتباطي. تستخدم الطريقة لجمع البيانات بأداة البحث الإستبيان. يستخدم تحليل البيانات بالتحليل المسار يعان (software smart PLS 3.2.8). جنس المعيار الذي يفعل ان يمر التقويم الجنس المعيار (outer model) والتقويم الجنس التركيبي (inner model).

يدل حاصل البحث أنّ: (١) التواصل بين الأشخاص يملك الأثر الواثق والمهم لقنوع العمل بالمعامل (P value) 0,328 (0,000)، (٢) تنمية المهنة تملك الأثر الواثق والمهم لقنوع العمل بالمعامل و (P value) 0,506 (0,000)، (٣) التواصل بين الأشخاص يملك الأثر الواثق ولا المهم لمنتج العمل بالمعامل و (P value) 0,152 (0,249)، (٤) تنمية المهنة تملك الأثر الواثق والمهم لمنتج العمل بالمعامل و (P value) 0,255 (0,025)، (٥) قنوع العمل يملك الأثر الواثق والمهم لمنتج العمل بالمعامل و (P value) 0,385 (0,015)، (٦) لا يكون الأثر غير المباشرة التواصل بين الأشخاص لمنتج العمل يمر على قنوع العمل بالمعامل و (P value) 0,126 (0,063)، (٧) لا يكون الأثر غير المباشرة تنمية المهنة لمنتج العمل تمر على قنوع العمل بالمعامل و (P value) 0,195 (0,025).

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kesuksesan sekolah sebagai lembaga penyedia jasa pendidikan tidak akan berjalan lancar tanpa adanya campur tangan guru sebagai kunci keberhasilan pendidikan. Menurut Ramayulis, keberadaan guru menjadi tonggak sekaligus mewakili keadaan dan kinerja pendidikan. Artinya baik buruknya kinerja guru akan berpengaruh terhadap kinerja pendidikan.¹ Sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa kualitas guru secara tidak langsung mewakili kualitas pendidikan yang ada di Indonesia. Namun kesenjangan pendidikan dan rendahnya kualitas guru masih menjadi problematika utama pendidikan Indonesia.

Data yang berasal dari *Global Education Monitoring (GEM) Report* UNESCO tahun 2016 menunjukkan bahwa kualitas guru Indonesia berada pada urutan ke-14 dari 14 negara berkembang di dunia.² Selain itu hasil Program Penilaian Pelajar Internasional (*Programme for International Students Assessment*) atau disebut juga dengan PISA pada tahun 2018 mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2015 silam. Skor rata-rata kemampuan literasi membaca menurun sebanyak 26 poin sedangkan literasi matematika dan sains sama-sama menurun sebesar 7 poin. Salah satu penyebab utama buruknya

¹ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Cet. 10; Jakarta: Kalam Mulia, 2013), hlm. 126.

² Syarifudin Yunus, *Mengkritisi Kualitas Guru*, (diakses dari m.mediaindonesia.com pada 17 Juli 2019 pukul 21:05 WIB)

tingkat literasi peserta didik di Indonesia adalah rendahnya kualitas guru.³ Mutu guru juga dapat ditinjau dari hasil Uji Kompetensi Guru (UKG). Data dari Itjen Kemendikbud menjelaskan bahwa pencapaian hasil rata-rata UKG di sebagian besar wilayah Indonesia masih di bawah standar yaitu sebesar 53,02. Padahal standar minimal yang ditetapkan sebesar 55. Hanya 7 provinsi yang mendapat nilai di atas standar salah satunya provinsi Jawa Timur.⁴ Rendahnya kualitas guru Indonesia menjadi salah satu indikator produktivitas kerja guru yang belum maksimal. Padahal produktivitas kerja merupakan hasil nyata yang berkaitan dengan eksistensi guru dalam proses pembelajaran yang menjadi inti dari proses pendidikan.

Produktivitas kerja guru menjadi salah satu bagian krusial dalam dunia pendidikan. Guru diharapkan memaksimalkan tugas yang diembannya, tidak hanya di dalam maupun di luar kelas. Apabila suatu lembaga pendidikan produktif maka lembaga tersebut akan berdaya saing, mendapatkan profit, berkembang dan dapat bertahan di tengah persaingan dunia pendidikan yang semakin ketat. Produktivitas kerja guru akan memengaruhi kemampuan sekolah untuk menghasilkan lulusan (*output*) yang bermutu. Sehingga sekolah harus memperhatikan faktor yang mendorong peningkatan produktivitas kerja guru.

Produktivitas kerja guru tidak akan maksimal tanpa adanya kepuasan kerja. Hal ini senada dengan pendapat Siagian yang menjelaskan bahwa motivasi

³ Shintia Revina, "Skor Siswa Indonesia dalam Penilaian Global PISA Melorot, Kualitas Guru dan Disparitas Mutu Penyebab Utama", (<http://theconversation.com/skor-siswa-indonesia-dalam-penilaian-global-pisa-melorot-kualitas-guru-dan-disparitas-mutu-penyebab-utama-128310> diakses 22 Januari 2020 pukul 10:31 WIB)

⁴ Miskudin Taufik, "Mutu Guru Harus Terus Ditingkatkan", (<http://itjen.kemendikbud.go.id/public/post/detail/mutu-guru-harus-terus-ditingkatkan> diakses 22 Januari 2020 pukul 10:40)

dan kepuasan kerja menjadi bagian yang paling penting apabila faktor produktivitas kerja ditinjau dari perspektif pemeliharaan hubungan dengan para karyawan.⁵ Kepuasan kerja guru merujuk pada ekspresi positif dari perasaan akibat kemampuan sesuatu hal dalam memenuhi harapan dari pekerjaan yang telah dilakukan oleh guru. Penelitian yang dilakukan oleh Halkos dan Bousinakis⁶ menunjukkan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi produktivitas dalam organisasi modern adalah kepuasan kerja. Adanya peningkatan dalam kepuasan akan mengarahkan pada peningkatan produktivitas.

Sama halnya dengan karyawan di sebuah perusahaan, kepuasan kerja seorang guru harus diperhatikan oleh pihak sekolah. Dikarenakan tolak ukur kepuasan kerja masing-masing guru berbeda. Kepuasan kerja guru apabila dapat dikelola dengan baik dapat mendorong terwujudnya tujuan sekolah yang bersangkutan. Kepuasan kerja akan mendorong sikap-sikap positif dalam diri seorang guru. Sehingga dengan adanya kepuasan kerja guru dapat meningkatkan produktivitas kerja dan secara tidak langsung akan memengaruhi suksesnya proses pembelajaran di kelas. Namun apabila kepuasan kerja guru yang terabaikan dapat memunculkan dampak-dampak negatif yang dapat merugikan semua pihak.

Tinggi rendahnya produktivitas kerja guru tidak terlepas dari peran komunikasi pada lingkungan sekolah. Pada dasarnya interaksi antar sesama manusia memerlukan komunikasi, baik komunikasi verbal maupun non verbal. Namun menurut Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Nadiem Makarim daya

⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Cet. 19, Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 286.

⁶ George Halkos and Dimitrios Bousinakis, "The Effect of Stress and Satisfaction on Productivity", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No. 5, 2010, hlm. 415.

kreativitas, komunikasi dan tingkat kerjasama SDM Indonesia masih rendah.⁷ Padahal komunikasi berperan penting dalam kehidupan sehari-hari tidak terkecuali dalam dunia pendidikan. Melalui komunikasi khususnya komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi guru dapat bersosialisasi dengan semua warga sekolah, baik kepada sesama guru, peserta didik, tenaga kependidikan, kepala sekolah, hingga wali murid. Komunikasi interpersonal memiliki banyak peran, misalnya komunikasi interpersonal antara guru dan atasan dapat menumbuhkan perasaan dihargai sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu melalui komunikasi interpersonal guru dapat memberikan nasihat yang lebih bersahabat kepada peserta didik, membantu sesama guru, menyelesaikan konflik, dan dapat memperlancar jalannya produktivitas kerja guru.

Pernyataan di atas senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dini Afianti, *et. al*⁸ dan Fikri Akbar, *et. al*⁹ yang menunjukkan apabila komunikasi interpersonal berjalan dengan baik akan meningkatkan produktivitas kerja. Namun penelitian yang dilakukan oleh Prinanda dan Abrian¹⁰ menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Penelitian yang saling bertolak belakang tersebut menunjukkan bahwa perlu dilakukan kajian lebih lanjut mengenai pengaruh

⁷ Dimas Jarot Bayu, "Nadiem Sabut SDM Indonesia Tak Produktif karena Lambat Kerja", (<https://katadata.co.id/berita/2019/11/28/nadiem-sebut-sdm-indonesia-tak-produktif-karena-lambat-bekerja> diakses 22 Januari 2020 pukul 10:45 WIB)

⁸ Dini Afianti, Johar Permana, dan Diding Nurdin, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal Kepala Bidang DIKMENTI Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat", *Jurnal ADPEND Tata Kelola Pendidikan*, Vol. 1, No. 1, 2016, hlm. 27.

⁹ M. Fikri Akbar, Neysa Amalia, dan Ghoni Gozali, "Peran Komunikasi Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai *Role of Communications Organization Employees Work Productivity*", *Jurnal MetaKom*, Vol. 1, No. 2, November 2017, hlm. 36.

¹⁰ Ongki Prinanda dan Youmil Abrian, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Room Division Department di Hotel Axana Padang", *Jurnal Pendidikan dan Keluarga*, Vol. 10, No. 1, Desember 2018, hlm. 9.

komunikasi interpersonal pada produktivitas kerja. Utamanya di era digitalisasi saat ini, komunikasi interpersonal tidak hanya berlaku saat dua orang bertatap muka secara langsung. Namun dapat ditunjang melalui media komunikasi seperti *smartphone*. Kecanggihan komunikasi saat ini dapat memudahkan akses komunikasi kepada siapapun dan dimanapun. Sehingga perlu adanya kajian mengenai komunikasi interpersonal berpengaruh atau tidak pada produktivitas kerja.

Selain komunikasi interpersonal, pengembangan karier menjadi faktor lain yang dapat memengaruhi produktivitas kerja guru. Pengembangan karier tidak hanya dikenal untuk karyawan di perusahaan atau korps militer namun juga pada guru. Karier tidak dapat dipisahkan dari kehidupan seseorang yang bekerja pada suatu instansi. Kebijakan terkait pengembangan karier harus terencana dan terukur agar dapat memberikan dampak positif secara kontinu. Pengembangan karier sangat diperlukan oleh seorang guru disesuaikan dengan potensi dan kemampuan serta tuntutan yang dibebankan pihak sekolah. Selain itu karier yang terus berkembang dapat membuktikan sebagai suatu capaian atau prestasi atas dedikasi selama guru tersebut bekerja.

Pengembangan karier guru berpusat pada penugasan, kenaikan pangkat dan promosi. Pengembangan karier harus disesuaikan dengan jabatan fungsional yang diemban oleh guru.¹¹ Selain itu karier guru dapat ditempuh melalui jabatan secara struktural. Terpenuhinya karier akan menumbuhkan semangat dan

¹¹ Musriadi, *Profesi Kependidikan secara Teoritis dan Aplikatif: Panduan Praktis bagi Pendidik dan Calon Pendidik*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), hlm. 101.

kepuasan kerja guru. Sehingga diharapkan dapat memacu guru untuk berkompetisi secara sehat dan dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Penjelasan di atas sesuai dengan kajian yang dilakukan oleh Rustam Supendy dan Harsum. Pada kajian tersebut didapatkan hasil bahwa faktor pengembangan karier secara statistik berpengaruh secara positif terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai.¹² Namun pada penelitian Fauzi, *et. al*¹³ menjelaskan bahwa pengembangan karier bukan menjadi variabel dominan yang memengaruhi produktivitas kerja. Dari dua penelitian yang berbeda hasil tersebut menjadi salah satu alasan diperlukan kajian lebih lanjut khususnya untuk variabel independen pengembangan karier. Dikarenakan pengembangan karier guru berbeda dengan karier yang ada pada perusahaan.

Setiap sekolah perlu memperhatikan produktivitas kerja guru, tidak terkecuali bagi sekolah inklusif. Indonesia menjadi salah satu negara pendukung diadakannya pendidikan inklusif. Pendidikan inklusif menjadi salah satu cara untuk mengatasi problematika kurangnya jumlah Sekolah Luar Biasa (SLB). Hal ini disebabkan karena tidak semua daerah di Indonesia memiliki SLB. Data dari Kemendikbud menyebutkan bahwa 62 dari 514 kabupaten/kota di Indonesia tidak memiliki SLB. Hal ini menyebabkan tingginya tingkat putus sekolah Anak Berkebutuhan Khusus (ABK).

¹² Rustam Supendy dan Harsum, "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Karyawan PT. POS Indonesia (Persero) Kendari", *Jurnal Mega Aktiva*, Vol. 7, No. 2, Agustus 2018, hlm. 62.

¹³ Achmad Risqiy, Nurul Iman, dan Abdul Fattah, "Pengaruh Pengembangan Karier, Loyalitas Kerja dan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Citra Harapan Semesta Sidoarjo", *Jurnal Manajemen Branchmark*, Vol. 3, Issue 3, 2017, hlm. 1.

Presentase anak putus sekolah menjadi isu tersendiri bagi negara-negara di dunia. Hal ini dibuktikan beberapa survey yang menunjukkan masih tingginya presentase anak putus sekolah. Menurut UNESCO yang berkolaborasi dengan Pengawas Pendidikan Global (*GEM Report*) menyatakan bahwa setidaknya ada 260 juta anak di dunia yang tidak mengenyam indahnya pendidikan.¹⁴ Di Indonesia sendiri menurut Survei Sosial Ekonomi Nasional Badan Pusat Statistik pada tahun 2016 menunjukkan bahwa dari 4,6 juta anak yang tidak mengenyam pendidikan, 1 juta diantaranya merupakan anak-anak berkebutuhan khusus.¹⁵ Survey tersebut mengindikasikan kurang maksimalnya pendidikan di Indonesia dan belum bisa merambah kesemua lapisan masyarakat, khususnya bagi anak berkebutuhan khusus.

Apabila merujuk pada Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia tahun 1948 dijelaskan bahwa pendidikan merupakan hak asasi manusia yang paling dasar (*basic human right*).¹⁶ Deklarasi tersebut menjadi landasan bahwa semua orang berhak untuk mengenyam pendidikan tanpa memandang perbedaan suku, ras, bangsa, maupun agama. Hal ini pula yang melandasi Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) berhak mengenyam pendidikan. Berkaca pada kisah Helen Keller¹⁷ yang

¹⁴ Survei tersebut dilakukan di 128 negara dalam kurun waktu 2010-2015. Lihat: Ardi Priyatno Utomo, *260 Juta Anak di Dunia Putus Sekolah, Kebanyakan Usia SMA*, (<https://internasional.kompas.com/read/2017/10/25/18433941/260-juta-anak-di-dunia-putus-sekolah-kebanyakan-usia-sma> diakses 30 Maret 2019 pukul 20:24 WIB)

¹⁵ Filani Olyvia, *Satu Juta Anak Berkebutuhan Khusus Tak Bisa Sekolah*, (<http://m.cnnindonesia.com/nasional/20170829083026-20-237997/satu-juta-anak-berkebutuhan-khusus-tak-bisa-sekolah> diakses 30 Maret 2019 pukul 20:38 WIB)

¹⁶ Prita Indriawati, "Implementasi Kebijakan Tugas Guru Pembimbing Khusus pada Pendidikan Inklusif di SD Negeri se-Kecamatan Junrejo Batu", *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*, Vol. 1, No. 1, 2013, hlm. 49.

¹⁷ Helen Adams Keller lahir pada 27 Juni 1880 di Tuscumbia, Alabama, Amerika Serikat. Helen merupakan perempuan tunanetra dan tunarungu pertama yang berhasil menjadi seorang penulis, aktivitas politik, dan dosen. Lihat: Kompas, *Biografi Tokoh Dunia: Helen Keller*,

membuktikan seorang disabilitas juga dapat berkarya dan berpretasi bahkan melebihi manusia normal. Sehingga tidak ada alasan bagi siapapun untuk menentang hak manusia tentang pendidikan untuk anak berkebutuhan khusus.

Pendidikan inklusif menjadi salah satu upaya dunia untuk memberikan persamaan hak pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus Pendidikan inklusif dicanangkan pada Kesepakatan Salamanca (*Salamanca Statement*)¹⁸ yang dikenal dengan *The Salamanca Statement on Inclusive Education*. Sebanyak 193 negara hadir dalam konferensi ini termasuk Indonesia dan telah menandatangani statement tentang hak-hak anak serta turut berkomitmen melaksanakan deklarasi Salamanca di negara masing masing.

Pendidikan inklusif di Indonesia dicanangkan melalui Deklarasi Indonesia Menuju Pendidikan Inklusif pada 8-14 Agustus 2004 di Bandung yang memberikan jaminan pendidikan, kesehatan, sosial maupun bidang lainnya kepada anak berkelainan dan berkebutuhan khusus.¹⁹ Lebih lanjut pendidikan inklusif secara khusus dijabarkan pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2009.

Dalam ajaran agama Islam sendiri, pendidikan untuk semua bukan hal baru dan telah lama dikenal umat muslim. Karena pada prinsipnya Allah SWT

Tunarungu *Pendobrak* *Keterbatasan,*
(<http://internasional.kompas.com/read/2018/10/03/17521121/biografi-tokoh-dunia-helen-keller-tunarungu-pendobrak-keterbatasan>, diakses pada 23 Maret 2019 pukul 20:12 WIB)

¹⁸ *Salamanca Statement* (Kesepakatan Salamanca) merupakan hasil kesepakatan pada Konferensi Internasional yang diselenggarakan UNESCO pada tanggal 7-10 Juni 1994 di Salamanca, Spanyol. Kesepakatan ini berisi tentang pentingnya pelaksanaan pendidikan inklusi di dunia. Lihat: Rahma Kartika Cahyaningrum, "Tinjauan Psikologi Kesiapan Guru dalam Menangani Peserta Didik Berkebutuhan Khusus pada Program Inklusi (Studi Deskriptif di SD dan SMP Sekolah Alam Ar-Ridho)", *Educational Psychology Journal*, Unnes, 2012, hlm. 2.

¹⁹ J. David Smith, *Sekolah untuk Semua: Teori dan Implementasi Inklusi*, terj. Denis, (Cet. 2; Ujungberung: Nuansa Cendekia, 2018), hlm. 447.

menciptakan manusia dengan derajat yang sama, yang membedakan derajat manusia hanyalah ketakwaannya. Ada beberapa ayat al-Qur'an yang dapat dijadikan pedoman mengenai konsep pendidikan untuk semua antara lain Al-Qur'an Surah A'basah ayat 1-4 dan Al-Qur'an Surah an-Nuur ayat 61.²⁰ Sehingga eksistensi pendidikan inklusif perlu diperjuangkan.

Adanya Peserta Didik Berkebutuhan Khusus (PDBK) menjadikan sekolah inklusif memiliki karakteristik yang lebih istimewa dibandingkan sekolah pada umumnya. Seluruh warga sekolah memiliki andil dalam keberhasilan terselenggaranya pendidikan inklusif. Para guru dituntut memberikan layanan pembelajaran dengan semaksimal mungkin. Namun hal tersebut sulit terwujud apabila produktivitas kerja guru rendah. Sehingga pihak sekolah perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat menjaga dan meningkatkan produktivitas kerja guru.

Dipilihnya Kota Malang sebagai tempat penelitian dikarenakan sejak tahun 2012 Kota Malang mendeklarasikan diri sebagai Kota Pendidikan Inklusif.²¹ Namun SMK Negeri 2 Malang telah lebih dulu menjadi sekolah pertama di Kota Malang yang menerapkan pendidikan inklusif pada tahun 2007. Data yang diperoleh dari website resmi Diknas Kota Malang sebanyak 83 sekolah telah menyelenggarakan pendidikan inklusif dan terbanyak pada jenjang

²⁰ Putri Nurina, *Pendidikan Agama Islam Bagi Siswa Autis pada Sekolah Inklusif*, (Tangerang Selatan: Young Progressive Muslim, 2015), hlm. 35-36.

²¹ Solider, *130 Sekolah di Kota Malang Layani Anak Berkebutuhan Khusus*, (<https://www.solider.id/2014/08/13/130-sekolah-di-kota-malang-layani-anak-berkebutuhan-khusus>, diakses pada 15 Februari 2019)

pendidikan dasar.²² Meskipun pendidikan inklusif selaras dengan ajaran agama Islam akan tetapi masih sedikit lembaga pendidikan Islam Kota Malang yang menerapkan pendidikan inklusif. Sehingga penelitian ini akan memfokuskan kepada lembaga-lembaga pendidikan Islam khususnya pada Sekolah Dasar Islam (SDI) di Kota Malang. SD Anak Saleh, SD Muhammadiyah 9 dan SDIT Insan Permata merupakan beberapa SD Islam yang berkontribusi menyukseskan terselenggaranya pendidikan inklusif di Kota Malang. Ketiga SD Islam tersebut merupakan sekolah-sekolah berakreditasi “A” dengan segudang prestasi. Sehingga ketiga sekolah tersebut layak dijadikan objek pada penelitian ini.

Dari pemaparan di atas dapat dipahami bahwa produktivitas kerja guru dipengaruhi beberapa faktor antara lain adanya komunikasi interpersonal yang baik, pengembangan karier yang jelas dan didukung dengan terpenuhinya kepuasan kerja guru. Situasi kerja yang menyenangkan, harmonis, dan sesuai harapan akan mendorong peningkatan produktivitas kerja tersendiri bagi guru sekolah inklusif. Peneliti juga masih menemukan adanya *research gap* pada penelitian-penelitian terdahulu yang mengindikasikan perlunya penelitian lebih lanjut mengenai produktivitas kerja khususnya untuk guru. Sehingga pada penelitian tesis ini akan mengangkat judul, **“Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang”**.

²² Diknas Kota Malang, *Sekolah Penyelenggara Inklusi Kota Malang Tahun 2015*, (<https://diknas.malangkota.go.id/sekolah-penyelenggara-inklusi-kota-malang-tahun-2015/>, diakses pada 16 Februari 2019)

B. Rumusan Masalah

1. Adakah pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang?
2. Adakah pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang?
3. Adakah pengaruh komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang?
4. Adakah pengaruh pengembangan karier terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang?
5. Adakah pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang?
6. Adakah pengaruh tidak langsung komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang?
7. Adakah pengaruh tidak langsung pengembangan karier terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menjelaskan adakah pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.
2. Untuk menjelaskan adakah pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.

3. Untuk menjelaskan adakah pengaruh komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.
4. Untuk menjelaskan adakah pengaruh pengembangan karier terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.
5. Untuk menjelaskan adakah pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.
6. Untuk menjelaskan adakah pengaruh tidak langsung antara komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.
7. Untuk menjelaskan adakah pengaruh tidak langsung antara pengembangan karier terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangsih bagi khasanah ilmu pengetahuan dan literatur ilmiah, sehingga dapat dijadikan bahan kajian bagi segenap insan akademik dalam mempelajari pendidikan inklusif terutama dalam meningkatkan produktivitas kerja para guru. Karena guru merupakan tonggak kehidupan bagi pendidikan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan bermanfaat dan memberikan kontribusi praktis kepada berbagai pihak, antara lain:

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat bagi peneliti guna dijadikan tolak ukur menjadi magister yang profesional. Selain itu penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan bagi peneliti dan dapat diimplementasikan dalam dunia pendidikan.

b. Bagi Sekolah Inklusif

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dalam menentukan kebijakan dalam upaya meningkatkan mutu sekolah inklusif. Selain itu dapat menambah pembendaharaan dan memperkaya khasanah pengetahuan dalam lingkungan pendidikan inklusif.

c. Bagi Almamater

Hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu bahan referensi atau rujukan untuk memperoleh data, informasi dalam mengkaji permasalahan-permasalahan khususnya dalam bidang pendidikan inklusif yang dipaparkan menggunakan pendekatan kuantitatif.

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.²³ Berdasarkan latar belakang dan rumusan

²³ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 96.

masalah yang telah dijabarkan di atas, maka hipotesis yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.
Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.
2. Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.
Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.
3. Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.
Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.
4. Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.
Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.
5. Ho: Tidak ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.
Ha: Ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang

6. Ho: Tidak ada pengaruh tidak langsung komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.

Ha: Ada pengaruh tidak langsung komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.

7. Ho: Tidak ada pengaruh tidak langsung pengembangan karier terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.

Ha: Ada pengaruh tidak langsung pengembangan karier terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.

F. Originalitas Penelitian

Untuk mengetahui keoriginalitasan/keaslian penelitian, peneliti akan memaparkan beberapa penelitian terdahulu yang hampir memiliki kesamaan judul/tema dengan penelitian “Pengaruh komunikasi interpersonal dan pengembangan karier dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang”, antara lain:

Jurnal karya Agung Purwandono Atmojo bertujuan untuk menguji seberapa besar pengaruh hubungan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian Atmojo juga bertujuan untuk menguji secara parsial,

simultan, dan dominan dari variabel komunikasi interpersonal yaitu keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan terhadap kepuasan kerja. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini deskriptif kuantitatif yaitu penelitian yang memaparkan dan bertujuan memberikan gambaran serta penjelasan dari variabel yang di teliti. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh/sempel sensus kemudian teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara: penelitian lapangan (*Field Work Research*), mengumpulkan data (*logging data*) terdiri dari observasi, penyebaran kuesioner, wawancara dan dokumentasi, serta penelitian kepustakaan (*library research*). *Key informan* dalam penelitian ini ialah Kepala HRD PT. Bima Palma Nugraha. Dari hasil penelitian diperoleh dari penyajian data dan pembahasan diambil kesimpulan yaitu tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel komunikasi interpersonal (X) yang meliputi keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif dan kesetaraan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Dengan demikian hipotesis tidak diterima.²⁴

Tesis karya Jimmy Fitria bertujuan untuk menganalisis pengaruh reward, insentif, pembagian tugas dan pengembangan karier pada kepuasan kerja perawat. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian *ex-post facto*. Penelitian ini menggunakan individu (*individual*) untuk unit analisisnya, jawaban pertanyaan berdasarkan tanggapan dari setiap individu (perawat Rumah Sakit Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta). Jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Populasi dalam penelitian ini adalah perawat yang bekerja di Bidang Keperawatan yang berjumlah 187 orang dan diambil sampel sejumlah 65 orang

²⁴ Agung Purwandono Atmojo, "Pengaruh Hubungan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor pada PT. Bima Palma Nugraha di Kutai Timur", *eJournal Administrasi Bisnis*, Vol. 6, No. 1, 2018, hlm. 242.

dengan teknik accidental sampling. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala likert. Analisis data meliputi uji validasi, reliabilitas dan analisis regresi multiple. Uji asumsi model meliputi uji normalitas, autokorelasi, multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Hasil penelitian Fitria menunjukkan bahwa reward berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja perawat, insentif berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja perawat, pembagian tugas berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja perawat, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja perawat, dan reward, insentif, pembagian tugas dan pengembangan karir berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja perawat di RS. Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta.²⁵

Jurnal karya Minarti Luhut bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan dan komunikasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Gunta Samba Jaya Miau Baru Estate. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu variabel Kepemimpinan (X1) dan Komunikasi (X2) serta variabel dependen adalah Kerja Karyawan (Y). Hasil analisis dengan menggunakan persamaan regresi linear berganda menunjukkan persamaan regresi sebagai berikut : $Y = 14,024 + 0,292 X_1 - 0,054 X_2 + e$. Teknik pengumpulan data yaitu dengan metode kuesioner dan wawancara. Untuk pengujian instrumen menggunakan uji Validitas, Reliabilitas, dan Uji Asumsi klasik. Sedangkan untuk teknik analisis data menggunakan metode regresi linier berganda karena variabel yang digunakan dua variabel, dengan uji F dan uji t.

²⁵ Jimmy Fitria, "Pengaruh *Reward*, Insentif, Pembagian Tugas, dan Pengembangan Karier pada Kepuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit Ortopedi Prof. Rr. R. Soeharso Surakarta", *Tesis*, Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2017, hlm. xii.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan (X1) dan Komunikasi (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan pada PT. Gunta Samba Jaya (Y). Dan uji t diketahui bahwa secara parsial variabel kepemimpinan (X1) yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel produktivitas kerja karyawan (Y) sedangkan komunikasi (X2) tidak berpengaruh signifikan.²⁶

Jurnal karya Saidi Mukti bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kualifikasi pendidikan dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja guru. Penelitian Mukti menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Analisis data dalam kajian ini menggunakan analisis deskriptif, analisis korelasi dan analisis regresi untuk menjawab persoalan kajian. Populasi dan sampel penelitian adalah guru yang bekerja di Madrasah Aliyah Negeri di Aceh Barat. Dari penelitian didapati bahwa kualifikasi pendidikan memiliki hubungan yang kuat dengan produktivitas kerja guru begitu pula dengan pengembangan karir memiliki hubungan yang kuat dengan produktivitas kerja guru, dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan produktivitas kerja guru di madrasah dapat dilakukan dengan adanya perbaikan dan peningkatan kualitas (mutu) kualifikasi pendidikan dan pengembangan karir guru yang baik di madrasah.²⁷

Tesis karya Muh. Nur Hasan Alfathoni bersifat kuantitatif dengan metode korelasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) pengaruh kepuasan

²⁶ Minarti Luhut, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Gunta Samba Jaya Miau Baru Estate di Desa Miau Baru", *eJournal Administrasi Bisnis*, Vol. 5, No. 3, 2017, hlm. 852.

²⁷ Saidi Mukti, "Pengaruh Kualifikasi Pendidikan dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Guru", *Studia Didaktika: Jurnal Ilmiah Bidang Pendidikan*, Vol. 11, No. 1, 2017, hlm. 81.

kerja terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Waru Kecamatan Baki Kabupaten Sukoharjo dan dilaksanakan dari bulan Desember 2013 sampai bulan Januari 2014; 2) pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah tersebut; 3) pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja guru di Madrasah itu. Berdasarkan hasil uji hepotesis dapat disimpulkan: 1) terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru dengan $F_{hitung} = 6,484 > F_{tabel} 4,38$ dengan kontribusi sebesar 26,5%; 2) terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja guru dengan $F_{hitung} = 4,596 > F_{tabel} 4,38$ dengan kontribusi 11,5%; 3) terdapat pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja guru dengan $F_{hitung} = 5,769 > F_{tabel} 3,52$ dengan kontribusi sebesar 40,4% dan diperoleh persamaan regresi $Y = 5,379 + 0,448 X_1 + 0,224 X_2$ yang berarti bahwa jika nilai X_1 dan X_2 nol maka nilai Y sebesar 5,379, selanjutnya jika X_1 meningkat satu persen maka nilai Y juga naik sebesar 0,448 dan jika X_2 naik satu persen maka nilai Y juga meningkat 0,224.²⁸

Dari pemaparan penelitian-penelitian terdahulu di atas terdapat perbedaan dengan tesis ini. Berikut peneliti sajikan persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu serta originalitas peneliti pada tabel 1.1 di bawah ini:

²⁸ Muh. Nur Hasan Alfathoni, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Waru Kecamatan Baki Kabupaten Sukoharjo Tahun Pelajaran 2013/2014", *Tesis*, IAIN Surakarta, 2014, hlm. ii.

Tabel 1.1 Originalitas Penelitian

NO	Nama dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1.	Agung Purwandono Atmojo (2018)	Sama-sama menguji pengaruh komunikasi interpersonal terhadap variabel kepuasan kerja	Fokus pada kepuasan kerja karyawan kantor PT. Bima Palma Nugraha di Kutai Timur dan kepuasan kerja digunakan sebagai variabel dependen. Metode yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif.	1. Menggunakan dua variabel independen yaitu pengembangan karier dan komunikasi interpersonal 2. Menggunakan variabel intervening yaitu kepuasan kerja guru
2.	Jimmy Fitria (2017)	Sama-sama bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner.	Fokus pada kepuasan kerja perawat Rumah Sakit Ortopedi Prof. Rr. R. Soeharso Surakarta. Kepuasan kerja merupakan variabel dependen. Analisis data meliputi uji validasi, reliabilitas dan analisis regresi multiple dengan bantuan <i>software SPSS 20.0 for windows</i> .	3. Menggunakan variabel dependen yaitu produktivitas kerja guru 4. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional 5. Teknik sampling yang digunakan adalah <i>probability sampling</i>
3.	Minarti Luhut (2017)	Sama-sama untuk mengetahui pengaruh variabel komunikasi terhadap produktivitas kerja	Fokus pada kepuasan kerja karyawan perusahaan PT. Gunta Samba Jaya Miau Baru Estate di Desa Miau Baru. Penggunaan <i>software SPSS for windows</i> sebagai alat bantu analisis	6. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan instrumen berupa angket atau kuesioner 7. Menggunakan analisis data jalur (<i>path analysis</i>) dengan bantuan

			data.	<i>software smartPLS</i>
4.	Saidi Mukti (2017)	Sama-sama untuk mengetahui pengaruh variabel pengembangan karier terhadap produktivitas kerja dan fokus pada produktivitas kerja guru	Adanya variabel independen selain pengembangan karier. Lokasi penelitian yang berbeda. Menggunakan analisis deskriptif, analisis korelasi dan analisis regresi.	8. Lokasi penelitian fokus pada sekolah inklusif Kota Malang (Sekolah Dasar Islam)
5.	Muh. Nur Hasan Alfathoni (2014)	Sama-sama menggunakan produktivitas kerja sebagai variabel dependen. Bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru. Penelitian bersifat kuantitatif dengan metode korelasional.	Kepuasan kerja digunakan sebagai variabel independen, penggunaan alat bantu analisis data, dan lokasi penelitian yang berbeda.	

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa masih ada beberapa kesamaan dengan penelitian terdahulu namun peneliti masih belum menemukan penelitian terdahulu yang bertujuan untuk mencari pengaruh komunikasi interpersonal dan pengembangan karier dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini merupakan karya originalitas/keaslian dari peneliti.

G. Definisi Operasional

Sebagai upaya untuk menghindari terjadinya penafsiran yang tidak sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka perlu kiranya mempertegas istilah dalam judul dalam penelitian ini, yakni:

1. Produktivitas Kerja Guru

Produktivitas kerja guru merupakan unjuk kerja seorang guru secara maksimal dalam menjalankan tugas yang diembannya, khususnya yang berhubungan dengan kebutuhan peserta didik di sekolah. Produktivitas kerja guru juga berkaitan dengan peningkatan dan perbaikan proses pembelajaran. Sehingga melalui produktivitas kerja guru yang baik dapat menghasilkan lulusan (*output*) yang bermutu. Pada penelitian ini indikator produktivitas kerja guru mengacu pada jurnal karya Sutikno, yaitu perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, prestasi akademik, karya pengembangan profesi, dan keikutsertaan dalam forum ilmiah. Dengan skor pengukuran, 1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= netral/biasa, 4= setuju, 5= sangat setuju (*favorable*).

2. Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja guru merupakan perasaan bahagia dan nyaman seorang guru yang diimplementasikan melalui perilaku positif karena telah terpenuhinya sesuatu hal yang diharapkan ketika selesai mengerjakan suatu tugas. Kepuasan kerja guru bersifat individual yang artinya masing-masing guru memiliki tolak ukur sendiri dan berbeda antara satu dengan lainnya. Pada penelitian ini indikator kepuasan kerja guru merujuk pada pendapat

Hasibuan yang menyatakan bahwa kerja tercermin melalui moral kerja, kedisiplinan, dan *turnover*. Dengan skor pengukuran, 1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= netral/biasa, 4= setuju, 5= sangat setuju (*favorable*).

3. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal atau juga disebut dengan komunikasi antarpribadi merupakan proses penyampaian pesan baik secara verbal maupun non verbal yang melibatkan dua orang atau lebih, dapat dilakukan secara *face to face* atau melalui media komunikasi seperti telepon/*handphone* untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam lembaga pendidikan, komunikasi interpersonal sangat dibutuhkan guna menciptakan suasana yang kondusif diantara warga sekolah sehingga dapat mewujudkan tujuan dan sasaran sekolah. Dengan suasana kerja yang kondusif tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja guru. Indikator komunikasi interpersonal pada penelitian ini merujuk pada pendapat Joseph A. Devito, yaitu keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan. Dengan skor pengukuran, 1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= netral/biasa, 4= setuju, 5= sangat setuju (*favorable*).

4. Pengembangan Karier

Bagi seorang guru, karier menjadi bentuk pembuktian bertambahnya kualifikasi yang ada pada dirinya. Karenanya karier seorang guru perlu dibina dan juga dikembangkan. Pengembangan karier guru dapat dilakukan secara horizontal maupun vertikal. Dengan adanya pengembangan karier dapat meningkatkan produktivitas kerja seorang guru. Indikator pengembangan

karier yang digunakan pada penelitian ini merujuk pada pendapat Muhammad Busro, yaitu kejelasan karier, pengembangan diri, dan perbaikan mutu kerja. Dengan skor pengukuran, 1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= netral/biasa, 4= setuju, 5= sangat setuju (*favorable*).



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Produktivitas Kerja Guru

1. Definisi Produktivitas Kerja Guru

Produktivitas berasal dari Bahasa Inggris yang berarti produk, hasil, keluaran selanjutnya berkembang menjadi kata *productive* yang berarti menghasilkan dan *productivity* yang berarti kemampuan untuk membuat atau menghasilkan. Dari kata *productivity* tersebut kemudian diserap ke dalam Bahasa Indonesia menjadi kata produktivitas yang berarti kekuatan atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu.²⁹ Menurut Sinambela, produktivitas merupakan salah satu parameter yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi.³⁰ Dengan kata lain baik tidaknya kinerja seorang karyawan dapat dilihat melalui produktivitas kerja.

Sutrisno menjelaskan bahwa produktivitas diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas merujuk pada ukuran efisiensi produktif, suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk, dan nilai.³¹

²⁹ Ridwan Purnama, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Bagian Produksi CV. Epsilon Bandung", *Jurnal Strategic*, Vol. 7, No. 14, September 2008, hlm. 62.

³⁰ Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm. 196.

³¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Cet. 4; Jakarta: Kencana, 2012), hlm. 99.

Menurut Ardana, *et. al* produktivitas dapat dikatakan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dan keseluruhan daya atau faktor produksi yang dipergunakan. Sedangkan produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatu waktu. Atau sejumlah jasa/barang yang dapat dihasilkan oleh seseorang atau kelompok dalam jangka waktu tertentu.³²

Sedangkan menurut Afandi, produktivitas kerja dapat ditinjau dari dua aspek, yaitu aspek individu dan aspek organisasi. Aspek individu berhubungan dengan kepribadian karyawan. Produktivitas pada aspek individu tercermin ketika seseorang memiliki keinginan untuk meningkatkan kualitas hidupnya dari hari ke hari. Sedangkan produktivitas ditinjau dari aspek organisasi merujuk pada usaha untuk meraih target baik secara jumlah maupun mutu dalam aktivitas yang berhubungan dengan bahasan ilmu ekonomi. Pada produktivitas dalam aspek ini identik dengan masukan (*input*) dan keluaran (*output*).³³

Senada dengan Afandi, menurut Sirait produktivitas kerja dibuktikan dengan prestasi karyawan di lingkungan kerjanya. Disatu sisi, produktivitas merujuk pada keinginan agar kualitas hidup hari ini lebih baik dari hari kemarin dan besok harus lebih baik dari hari ini. Peningkatan produktivitas memiliki pengertian yang relatif dimana memfokuskan situasi saat ini harus lebih baik dibanding dengan situasi pada masa lalu atau keadaan di tempat lain.³⁴

³² I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudhiarta Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm. 270.

³³ Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), hlm. 74-75.

³⁴ Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Jakarta: Gramedia, 2006), hlm. 248.

Apabila berbicara tentang produktivitas kerja seorang guru maka memiliki perbedaan dengan produktivitas kerja karyawan pada perusahaan. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Susanto bahwa definisi produktivitas kerja guru tidak harus berkaitan dengan perbandingan antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*). Produktivitas kerja guru menekankan pada hasil kerja dalam melaksanakan tugas yang diembannya khususnya dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik dengan kinerja yang maksimal serta selalu berupaya meningkatkan dan memperbaiki proses belajar mengajar. Sehingga mampu menghasilkan produk berupa lulusan bermutu yang dapat meningkatkan mutu sekolah.³⁵ Dengan kata lain perbedaan mendasar antara produktivitas kerja guru dengan produktivitas kerja karyawan dapat dilihat melalui keluaran (*output*) berupa mutu lulusan peserta didik.

Menurut Timpe, produktivitas kerja guru tidak hanya sekedar memenuhi segala tugas yang diembannya terutama dalam hal mengajar, namun mampu melebihi dari telah ditargetkan.³⁶ Pernyataan tersebut senada dengan pendapat Liando yang menjelaskan bahwa produktivitas kerja guru merupakan semua pencapaian hasil kerja guru melalui proses pembelajaran, manajemen waktu, biaya, sarana dengan baik dan mewujudkan terlaksananya tujuan pendidikan dengan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas.³⁷

³⁵ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru: Konsep, Strategi, dan Implementasinya*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), hlm. 109.

³⁶ A. Dale Timpe, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Produktivitas*, (Jakarta: Gramedia, 2002), hlm. 111.

³⁷ Maxie A. J. Liando, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Kepercayaan Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar di Kota Tomohon", *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*, Vol. 3, No. 2, 2019, hlm. 233.

Sedangkan menurut Depdiknas dalam jurnal Sutikno menjelaskan bahwa produktivitas kerja guru adalah keluaran (*output*) dari tugas-tugas guru yang tertuang dalam tugas pokok dan fungsi guru.³⁸ Mengacu pada Permendiknas Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah, TUPOKSI guru memiliki lima kegiatan pokok yaitu: (1) merencanakan pembelajaran atau pembimbingan, (2) melaksanakan pembelajaran atau pembimbingan, (3) menilai pembelajaran atau pembimbingan, (4) membimbing dan melatih peserta didik, dan (5) melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru.³⁹ Tugas-tugas guru tidak hanya berdasar pada peraturan tersebut, tetapi juga dalam mengembangkan keterampilan dan keilmuannya, saat ini guru dituntut melaksanakan penelitian, khususnya Penelitian Tindakan Kelas (PTK), pelatihan dan *workshop*, dan pengembangan media pembelajaran.⁴⁰ Lebih lanjut menurut Mulyasa dalam Sutikno, produktivitas kerja guru merupakan wujud dari pemahaman dan penerapan tentang kompetensi guru, diantaranya kompetensi profesional.⁴¹

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah sikap mental yang berorientasi pada kualitas hidup yang harus lebih baik dari hari ke hari sehingga dapat mencapai suatu kuantitas dan kualitas tertentu

³⁸ Tri Atmaja Sutikno, "Indikator Produktivitas Kerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan", *Teknologi dan Kejuruan*, Vol. 32, No. 1, Februari 2009, hlm. 4.

³⁹ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah.

⁴⁰ Tri Atmaja Sutikno, "Indikator Produktivitas Kerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan",, hlm. 4.

⁴¹ Tri Atmaja Sutikno, "Indikator Produktivitas Kerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan",, hlm. 4.

secara efektif dan efisien yang diukur melalui perbandingan antara masukan dan keluaran. Produktivitas kerja digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan. Sedangkan produktivitas kerja guru merujuk pada bagaimana seorang guru melaksanakan, memperbaiki dan meningkatkan pekerjaannya atau hasil kerja yang berkaitan dengan profesinya, khususnya dalam proses pembelajaran dan melayani kepentingan peserta didik. Keberhasilan produktivitas kerja guru dapat ditinjau dari kualitas sumber daya lulusan yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu sekolah.

2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja Guru

Produktivitas kerja guru tidak muncul dengan sendirinya, namun terdapat faktor-faktor pendorong yang memengaruhinya. Menurut Sondang P. Siagian, produktivitas kerja suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai macam faktor seperti kesempatan memperoleh pendidikan dan pelatihan tambahan, penilaian prestasi kerja yang adil, rasional dan obyektif, sistem imbalan dan berbagai macam faktor lainnya. Namun motivasi dan kepuasan kerja menjadi bagian yang paling penting apabila faktor produktivitas kerja ditinjau dari perspektif pemeliharaan hubungan dengan para karyawan.⁴²

Senada dengan pendapat Siagian, Shobe berpendapat bahwa *work productivity is driven by factors among others job satisfaction, physical working environment, management support and autonomy within the workforce.*⁴³

⁴² Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hlm. 286.

⁴³ Kyle Shobe, "Productivity Driven by Job Satisfaction, Physical Work Environment, Management Support and Job Autonomy", *Business and Economics Journal*, Vol. 9, Issue 2, 2018, page 2.

Sedangkan menurut Serdamayanti, faktor yang memengaruhi produktivitas kerja antara lain sikap mental, pendidikan, keterampilan, manajemen, Hubungan Industrial Pancasila (HIP), tingkat penghasilan, gizi dan kesehatan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, teknologi, dan kesempatan berprestasi.⁴⁴

Menurut Pratiwi, faktor yang memengaruhi produktivitas terbagi menjadi dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi pendidikan, motivasi internal, keterampilan, disiplin kerja, sikap dan etika kerja, gizi dan kesehatan. Sedangkan faktor eksternal meliputi motivasi eksternal, lingkungan kerja dan iklim kerja, manajemen, jaminan sosial, kesempatan berprestasi, tingkat pendapatan/upah, teknologi dan sarana produksi.⁴⁵

Sedangkan menurut Susanto yang mengutip dari Balai Pengembangan Produktivitas Daerah menjelaskan produktivitas kerja guru dipengaruhi beberapa faktor, antara lain:⁴⁶

- a. Sikap kerja, seperti kesediaan untuk bekerja secara bergiliran, dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam suatu tim.
- b. Tingkat keterampilan, yang ditentukan dari tingkat pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik industri.
- c. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi, yang tercermin dari usaha bersama pimpinan dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu dan panitia mengenai kerja unggul.

⁴⁴ Serdamayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Cet. 3; Bandung: Mandar Maju, 2009), hlm. 72-76.

⁴⁵ Dian Wahyu Pratiwi & Widiyanto, "Pengaruh Faktor Internal dan Faktor Eksternal Terhadap Produktivitas Kerja", *Economic Education Analysis Journal*, Vol. 7, No. 2, 2018, hlm. 656.

⁴⁶ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru: Konsep, Strategi, dan Implementasinya*, ..., hlm. 110.

- d. Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk meingkatkan produktivitas.
- e. Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
- f. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan risiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dalam berusaha.

Dalam bukunya Ardana, *et. al* yang mengutip dari berbagai sumber ada beberapa faktor yang memengaruhi produktivitas kerja, yaitu:⁴⁷

- a. Pendidikan dan latihan

Pendidikan yang dimaksud adalah membentuk dan menambah pengetahuan seseorang guna melaksanakan tugas dengan lebih cepat. Sedangkan latihan merujuk pada membentuk dan menambah keterampilan seseorang. Sehingga dengan adanya pendidikan dan latihan seorang karyawan dapat meningkatkan pengetahuan serta keterampilannya.

- b. Gizi kesehatan

Keadaan gizi dan kesehatan yang baik akan memberikan dampak kemampuan dan kesegaran fisik serta mental dalam melaksanakan pekerjaan.

- c. Penghasilan dan jaminan sosial

Penghasilan dan jaminan sosial atau sering juga disebut imbalan dapat mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan produktif.

- d. Kesempatan kerja

Kesempatan kerja berkaitan dengan kesempatan untuk berkarya, kesempatan menikmati pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan

⁴⁷ I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudhiarta Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hlm. 271-272.

keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dan kesempatan untuk mengembangkan diri.

e. Kemampuan manajerial pimpinan

Produktivitas kerja tinggi memerlukan optimalisasi sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Hal tersebut dapat terwujud bergantung kepada kemampuan manajerial dan komitmen yang tinggi dari pimpinan.

f. Kebijakan pemerintah

Semua kebijakan yang dibuat oleh pemerintah khususnya di bidang produksi, investasi, perizinan usaha, teknologi, fiskal, moneter, harga, dan distribusi akan memengaruhi produktivitas kerja baik langsung maupun tidak langsung.

Dari pemaparan faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja tidak terkecuali bagi produktivitas kerja guru, secara umum faktor produktivitas kerja guru dapat diklasifikasikan menjadi dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari diri guru sendiri. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor produktivitas yang berasal dari luar pekerja.

3. Indikator Pengukuran Produktivitas Kerja Guru

Produktivitas kerja seorang guru merupakan hal yang penting bagi sekolah. Guru yang memiliki produktivitas kerja tinggi akan berpengaruh positif terhadap keberlangsungan proses belajar mengajar. Menurut Bahri, secara mutlak tolak ukur produktivitas karyawan tidak ada dikarenakan setiap individu pegawai memiliki tolak ukur yang berbeda. Indikator produktivitas hanya diukur melalui

kedisiplinan, moral kerja, dan penyelesaian tugas-tugas yang diberikan oleh atasan.⁴⁸

Menurut Sutrisno indikator produktivitas kerja antara lain:⁴⁹

a. Kemampuan

Seorang karyawan mampu melaksanakan tugas yang diperolehnya tergantung pada kecakapan dan profesionalisme dalam bekerja.

b. Meningkatkan hasil yang dicapai

Karyawan harus berupaya untuk meningkatkan hasil yang dicapai dikarenakan hasil akan dinikmati oleh pekerja maupun konsumen.

c. Semangat kerja

Semangat kerja berkaitan dengan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator semangat kerja dapat ditinjau dari meningkatnya etos kerja dan hasil yang dicapai pada hari ini dibandingkan dengan hari sebelumnya.

d. Pengembangan diri

Pengembangan diri akan meningkatkan kemampuan kerja. Hal ini dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan yang akan dihadapi.

e. Mutu

Selalu berusaha meningkatkan mutu agar lebih baik karena berkaitan dengan hasil pekerjaan yang dapat menjadi tolak ukur kualitas kerja seorang karyawan.

⁴⁸ Samsul Bahri, "Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai Dinas PU Bina Marga Wilayah Kerja Sumatera Barat", *Journal Ecoment Global*, Vol. 1, No. 1, Februari 2016, hlm. 52.

⁴⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hlm. 104-105.

f. Efisiensi

Efisiensi berkaitan dengan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Pada aspek produktivitas, masukan dan keluaran berpengaruh cukup signifikan bagi karyawan.

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian terdapat tiga indikator untuk menilai produktivitas kerja, antara lain:⁵⁰

a. Kedisiplinan kerja

Kedisiplinan kerja berkaitan dengan kesadaran dan kerelaan karyawan mematuhi dan menjalankan semua norma, moral dan etika yang berlaku di tempat kerja. Kedisiplinan kerja juga berkaitan dengan ketepatan waktu, kesanggupan bekerja lembur, keharusan untuk memberikan laporan kepada atasan saat berhalangan hadir dan pakaian sesuai dengan ketentuan.

b. Peningkatan prestasi

Karyawan senantiasa berusaha untuk meningkatkan prestasinya, baik secara kuantitas maupun kualitas.

c. Tanggung jawab

Karyawan yang bertanggung jawab tidak akan menunda pekerjaan dan selalu berupaya untuk bekerja dengan lebih baik dari sebelumnya.

Lebih lanjut dalam jurnal penelitian yang dilakukan oleh Sutikno dipaparkan subvariabel-subvariabel dan indikator produktivitas kerja guru

⁵⁰ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 30-34.

berdasarkan Permen Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru dan Pengawas, Mulyasa, Depdiknas, dan Suparlan, antara lain:⁵¹

- a. Perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, dengan indikator berupa RPP, program semester, dan program tahunan.
- b. Prestasi akademik, dengan indikator berupa karya akademik, dan karya monumental pada bidang pendidikan.
- c. Karya pengembangan profesi, dengan indikator berupa artikel, media, alat pembelajaran, dan penelitian yang dilakukan.
- d. Keikutsertaan dalam forum ilmiah, dengan indikator meliputi peran sebagai pemakalah atau peserta.

Dari pemaparan di atas terdapat berbagai macam indikator yang digunakan untuk mengukur produktivitas kerja. Produktivitas kerja karyawan pada dasarnya berbeda dengan produktivitas kerja guru. Dikarenakan produktivitas kerja guru merujuk pada hasil kerja dari tugas yang diembannya terutama berhubungan dengan peserta didik. Pada penelitian ini indikator produktivitas kerja guru merujuk pada pendapat dari Tri Atmaja Sutikno.

B. Kepuasan Kerja Guru

1. Definisi Kepuasan Kerja Guru

Pada dasarnya kepuasan kerja bersifat perseorangan yang artinya tingkat kepuasan masing-masing orang berbeda dan selaras dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Apabila seseorang merasakan suatu sistem nilai sesuai

⁵¹ Tri Atmaja Sutikno, "Studi Produktivitas Kerja Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Malang Raya", *Teknologi dan Kejuruan*, Vol. 34, No. 1, Februari 2011, hlm. 6.

dengan kehendaknya maka tingkat kepuasan yang dirasakan juga semakin tinggi. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai penilaian seseorang yang menjelaskan perasaan suka atau tidak suka, puas atau tidak puas pada pekerjaannya.⁵² Sehingga adanya kepuasan kerja pada seorang guru dapat memberikan dampak positif dalam bekerja, salah satunya dapat meningkatkan produktivitas kerja. Sehingga menjadi tugas sekolah untuk bisa meningkatkan kepuasan kerja guru melalui berbagai macam cara.

Banyak tokoh yang memaparkan definisi-definisi tentang kepuasan kerja. Menurut Suparyadi, kepuasan kerja adalah perilaku positif yang ditunjukkan setelah adanya hasil perbandingan balas jasa yang diperoleh seorang pegawai dengan apa yang seharusnya ia peroleh setelah pegawai tersebut melakukan tugas yang diembannya.⁵³ Senada dengan Suparyadi, Sinambela menjelaskan pengertian kepuasan kerja adalah pandangan seorang pegawai yang diperoleh dari hasil kerja kerasnya sendiri (internal) dan disokong oleh segala sesuatu yang berasal dari luar dirinya (eksternal).⁵⁴

Sedangkan menurut Timotius, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai suasana memuaskan yang dialami seorang pegawai pada suatu organisasi. Dengan kata lain kepuasan kerja adalah perilaku positif pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya. Dikarenakan seorang pegawai akan mempunyai sudut

⁵² Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2006), hlm. 475.

⁵³ Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jogjakarta: Andi, 2015), hlm. 437.

⁵⁴ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), hlm. 303.

pandang yang baik terhadap organisasi yang diekspresikan melalui gagasan, afeksi maupun sikap.⁵⁵

Menurut Mangkunegara, kepuasan kerja adalah perasaan seorang pegawai yang berasal dari dirinya ataupun dari pekerjaannya. Beberapa perasaan yang berkaitan dengan diri pegawai seperti usia, kesehatan, kemampuan, pendidikan dan lain sebagainya. Sedangkan perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan misal balas jasa yang diterima, peluang untuk mengembangkan karier, hubungan antar pegawai dan atasan, kesesuaian dalam penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi dan mutu pengawasan.⁵⁶

Terdapat pula batasan-batasan pengertian tentang kepuasan kerja yang dikemukakan Edy Sutrisno. *Pertama*, kepuasan kerja dianggap sebagai respon emosional antara realita dan harapan yang dirasakan pegawai di lingkungan kerja. Perbandingan antara realita dan harapan tersebut dapat menyebabkan seorang pegawai bahagia atau tidak bahagia, puas atau tidak puas. *Kedua*, sikap pegawai yang terkait dengan suasana kerja baik berupa faktor fisik dan non fisik. Sehingga akan menyebabkan sikap umum pegawai terhadap pekerjaan.⁵⁷

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang timbul dari dalam diri seseorang akibat terpenuhinya harapan setelah melaksanakan tugas yang diembannya. Harapan tersebut dapat berupa gaji, karier, jaminan sosial, dan lain sebagainya. Kepuasan kerja bersifat individual yang mana masing-masing orang memiliki standar berbeda.

⁵⁵ Timotius Duha, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), hlm. 244.

⁵⁶ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Cet. 14; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), hlm. 117.

⁵⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hlm. 74.

2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja seorang guru tidak timbul dengan sendirinya. Berbagai macam faktor dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja. Rivai menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu dan ada sejak ia mulai bekerja. Faktor ekstrinsik adalah faktor yang berasal dari luar diri pegawai. Faktor ini dapat berasal dari interaksi antar karyawan maupun atasan, fisik lingkungan kerja, upah dan sebagainya.⁵⁸

Senada dengan Rivai, Mangkunegara mengemukakan terdapat dua faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, antara lain:⁵⁹

- a. Faktor pegawai berhubungan dengan diri pegawai antara lain intelegensi (IQ), kemampuan khusus, usia, gender, keadaan fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawas, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Sedangkan menurut Husaini Usman, kepuasan kerja dilatarbelakangi oleh faktor-faktor berupa: 1) imbalan jasa, 2) rasa aman, 3) pengaruh antarpribadi, 4)

⁵⁸ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan,*, hlm. 478.

⁵⁹ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan,*, hlm. 120.

kondisi lingkungan kerja, dan 5) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.⁶⁰

Menurut Hasibuan, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain:⁶¹

- a. Balas jasa yang adil dan layak
- b. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- c. Berat ringannya pekerjaan
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan
- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Dalam bukunya, Suparyadi menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain:⁶²

- a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat memberikan impresi, panduan dan dorongan agar bawahan patuh terhadap atasan. Misalnya gaya kepemimpinan yang digunakan kepala bagian produksi di perusahaan X adalah gaya kepemimpinan direktif. Kepala bagian produksi tersebut memberikan intruksi secara detail kepada bawahan dan selalu memberikan perintah untuk melakukan sesuatu sementara bawahan tersebut sedang sibuk dengan pekerjaannya. Tipe gaya kepemimpinan direktif akan cocok untuk pegawai

⁶⁰ Husaini Usman, *Manajemen: Teori Praktik & Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 464.

⁶¹ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Cet. 22; Jakarta: Bumi Aksara, 2018), hlm. 203.

⁶² Suparyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hlm. 440-442.

yang belum terlatih dan berpengalaman sehingga menimbulkan kepuasan pada diri pegawai. Namun gaya kepemimpinan direktif akan memberikan dampak yang berbeda pada pegawai yang terlatih dan berpengalaman, mereka akan merasa kecewa atau bahkan tidak puas karena merasa kemampuannya kurang dihargai.

b. *Locus of Control*

- 1) *Internal Locus of Control*, merupakan pegawai yang merasa bertanggung jawab agar pekerjaan yang diembannya sukses. Pegawai tipe ini berani bertanggung jawab secara perseorangan dan apabila mengalami kegagalan tidak akan melimpahkan kesalahan pada orang lain. Apabila pegawai berhasil menyelesaikan tugas yang diberikan maka akan timbul perasaan puas dalam diri mereka.
- 2) *External Locus of Control*, merupakan pegawai yang tidak pernah puas karena tidak terlalu diberikan kesempatan untuk mengendalikan pekerjaannya. Kepercayaan diri pegawai tipe ini sangat rendah dan saat mengambil suatu keputusan akan bergantung pada orang lain,

c. Nilai

Setiap individu manusia memiliki perbedaan pada sistem nilai yang berlaku dalam dirinya, tidak terkecuali dalam dunia kerja. Masing-masing pegawai memiliki sistem nilai yang berbeda satu sama lain. Jika seorang pegawai mampu menyesuaikan dengan nilai yang berlaku pada tempat kerjanya maka pegawai tersebut akan merasakan kepuasan dan kenyamanan saat bekerja. Sebaliknya apabila pegawai tidak mampu beradaptasi maka akan

timbul perasaan negatif dalam dirinya seperti frustrasi, kecewa, perasaan tidak puas dan lain sebagainya.

Menurut Edy Sutrisno, kepuasan kerja dapat dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:⁶³

- a. *Faktor psikologis*, berkenaan dengan kejiwaan seorang pegawai yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- b. *Faktor sosial*, berkenaan dengan interaksi sosial antar pegawai maupun pegawai dengan atasan.
- c. *Faktor fisik*, berkenaan dengan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
- d. *Faktor finansial*, berkenaan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Senada dengan pendapat Sutrisno, dalam bukunya Sinambela menjelaskan setidaknya ada enam faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, antara lain:⁶⁴

- a. *Faktor psikologi*, merupakan faktor yang berkenaan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

⁶³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,, hlm. 80.

⁶⁴ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,, hlm. 309-310.

- b. *Faktor sosial*, merupakan faktor yang berkenaan dengan interaksi sosial baik antar sesama pegawai, atasan, atau dengan orang-orang yang berada di luar lingkaran pekerjaannya.
- c. *Faktor fisik*, merupakan faktor yang berkenaan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kesehatan pegawai, umur, dan lain sebagainya.
- d. *Faktor finansial*, merupakan faktor yang berkenaan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, berbagai macam tunjangan, fasilitas yang diperoleh, promosi, dan sebagainya.
- e. *Mutu pengawasan*, kepuasan kerja seorang pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya menjadi bagian penting dari organisasi kerja.
- f. *Faktor hubungan antarpegawai*, antara lain: a) hubungan antar manager dengan pegawai, b) faktor fisik dan kondisi kerja, c) hubungan sosial diantara karyawan, d) sugesti dari teman sekerja, dan e) emosi dan situasi kerja.

Secara umum kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik merupakan faktor yang berasal dari dalam diri (faktor pegawai) sedangkan faktor ekstrinsik berasal dari luar diri seseorang (faktor pekerjaan). Lebih luas lagi penjabaran faktor kepuasan kerja dapat disebabkan

oleh kepemimpinan, balas jasa (imbalan), *locus of control*, hubungan dan lingkungan sosial, kesempatan berkembang, nilai, pekerjaan karyawan, dan lain sebagainya.

3. Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bersifat individual yang menjadikan masing-masing orang memiliki tolak ukur yang berbeda. Dalam pembahasan ini peneliti memaparkan beberapa pendapat para tokoh mengenai indikator kepuasan kerja. Menurut Hasibuan, tingkat kepuasan kerja tidak memiliki tolak ukur yang baku dikarenakan setiap orang memiliki standar kepuasan yang tidak sama. Kepuasan kerja menurut Hasibuan adalah sikap emosional seseorang yang senang dan cinta akan pekerjaannya. Sikap tersebut dapat tercermin melalui moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Hasibuan juga menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja hanya diukur melalui kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover*. Apabila kedisiplinan dan moral kerja baik serta *turnover* rendah maka kepuasan kerja relatif baik. Namun sebaliknya jika kedisiplinan dan moral kerja tidak baik serta *turnover* tinggi maka kepuasan kerja kurang.⁶⁵

Sedangkan dalam bukunya Husaini Usman yang mengutip 20 indikator-indikator kepuasan kerja menurut *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ). Kemudian membatasi indikator kepuasan kerja pada gaji, tunjangan pensiun, jabatan, pekerjaan menantang, rumah dinas, kendaraan dinas, pelayanan

⁶⁵ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,, hlm. 202.

kesehatan, jaminan pendidikan, hiburan, prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, pimpinan, dan keamanan.⁶⁶

Kemudian Rivai menjelaskan untuk mengukur kepuasan kerja dapat ditinjau dari: a) isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan, b) supervisi, c) organisasi dan manajemen, d) kesempatan untuk maju, e) gaji dan keuntungan finansial lainnya seperti insentif, f) rekan kerja, dan g) kondisi pekerjaan.⁶⁷

Dalam bukunya Sudaryo, *et. al.* memaparkan lima indikator kepuasan kerja, antara lain:⁶⁸

a. Kemangkiran

Tingkat kemangkiran pegawai dengan kepuasan tinggi cenderung rendah. Sebaliknya pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah akan cenderung memiliki tingkat kemangkiran yang tinggi.

b. Keinginan Pindah

Ketidakpuasan kerja dapat menjadi salah satu penyebab keinginan seorang pegawai untuk pindah kerja. Ketidakpuasan kerja dapat disebabkan berbagai macam faktor, misalnya gaji atau upah yang rendah, kondisi kerja kurang memuaskan, pekerjaan tidak sesuai, dan lain sebagainya. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja rendah cenderung memiliki keinginan untuk berhenti bekerja. Namun sebaliknya pegawai dengan tingkat kepuasan tinggi akan bertahan dengan pekerjaan saat ini.

⁶⁶ Husaini Usman, *Manajemen: Teori Praktik & Riset Pendidikan*,, hlm. 468.

⁶⁷ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*,, hlm. 479.

⁶⁸ Yoyo Sudaryo, Agus Ariwobowo, dan Nunung Ayu Sofiati, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung, dan Lingkungan Kerja Fisik*, (Yogyakarta: ANDI, 2018), hlm. 92-93.

c. Kinerja Pegawai

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya baik secara kualitas maupun kuantitas.

d. Rekan Kerja

Salah satu faktor kepuasan kerja bagi seorang pegawai adalah rekan kerja. Rekan kerja yang menyenangkan, mau bekerja sama dan saling menghargai akan memberikan banyak dampak positif pada lingkungan kerja. Selain itu kelompok kerja yang baik dapat memberikan dukungan hingga saran antar sesama rekan kerja.

e. Kenyamanan Kerja Pegawai

Secara umum pegawai lebih senang dengan adanya kondisi lingkungan kerja yang baik dan nyaman sehingga efisiensi kerja dapat tercapai dengan baik. Lingkungan kerja atau prasarana fisik yang baik akan membantu mengatasi kejenuhan dan kelelahan para pegawai.

Dari pemaparan para tokoh di atas terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja guru. Pada penelitian ini, indikator kepuasan kerja yang digunakan merujuk pada pendapat Malayu S. P. Hasibuan yaitu indikator kepuasan kerja hanya diukur melalui kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover*.

C. Komunikasi Interpersonal

1. Konsep Komunikasi Interpersonal

Komunikasi memegang peran sentral yang memberikan banyak manfaat dalam kehidupan manusia. Komunikasi membutuhkan kesinambungan antara komunikan, komunikator dan media agar gangguan-gangguan yang mengakibatkan kesalahpahaman dapat dihindari.⁶⁹ Salah satu bentuk komunikasi yang dilakukan adalah komunikasi interpersonal (*interpersonal communication*) atau disebut juga dengan komunikasi antarpribadi.

Definisi komunikasi interpersonal dapat dipahami melalui makna kata interpersonal. Kata interpersonal merupakan turunan dari awalan “inter” yang memiliki arti “antara” dan kata “person” yang berarti “orang”. Komunikasi interpersonal secara umum terjadi antara dua orang. Proses komunikasi bisa saja melibatkan banyak orang, namun interaksi yang akrab hanya dilakukan oleh dua orang saja yang lain akan dianggap sebagai objek benda.⁷⁰

Menurut Mulyana, komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang dilakukan oleh orang-orang dengan cara bertatap muka sehingga setiap orang dapat menangkap reaksi verbal maupun non verbal orang lain secara langsung. Bentuk khusus dari komunikasi interpersonal adalah komunikasi diadik yang melibatkan hanya dua orang.⁷¹

Menurut Yulianto, komunikasi interpersonal merupakan proses penyampaian informasi, pikiran dan sikap antara dua orang atau lebih yang dapat

⁶⁹ Rohiat, *Manajemen Sekolah*, (Cet. 4; Bandung: Refika Aditama, 2012), hlm. 20-21.

⁷⁰ Nofrion, *Komunikasi Pendidikan: Penerapan Teori dan Konsep Komunikasi dalam Pembelajaran*, (Jakarta: Kencana, 2016), hlm. 125-126.

⁷¹ Dedy Mulyana, *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 81.

menimbulkan pergantian pesan, baik sebagai komunikan maupun komunikator. Sehingga pada akhirnya diharapkan terjadi suatu perubahan perilaku.⁷²

Sedangkan Siswanto menyatakan bahwa komunikasi antar pribadi merupakan komunikasi yang terjadi antara dua orang atau lebih, baik dalam suatu masyarakat, organisasi bisnis atau non bisnis dengan media telepon, *handphone*, *face to face* atau bahasa untuk mencapai tujuan. Tujuan dari komunikasi ini untuk menumbuhkan simpati melalui sikap positif dari lubuk hati seseorang.⁷³

Ciri khas yang paling menonjol pada komunikasi interpersonal adalah adanya unsur keakraban dan saling memengaruhi diantara pihak-pihak yang berkomunikasi. Aspek ekspektasi menjadi faktor yang memengaruhi keberlangsungan komunikasi interpersonal. Pesan yang disampaikan dalam komunikasi ini dapat berupa pesan verbal maupun nonverbal. Penyampaian pesan komunikasi interpersonal dapat dilakukan melalui sentuhan, tatapan mata, mimik wajah atau intonasi suara dalam menyampaikan kata-kata. Dengan demikian pesan yang disampaikan akan lebih utuh.⁷⁴

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal adalah proses penyampaian informasi, pikiran maupun sikap antara dua orang atau lebih, baik secara *face to face* atau melalui media komunikasi yang dapat menumbuhkan rasa simpati melalui sikap positif dari lubuk hati seseorang.

⁷² Agus Budi Yulianto, "Kontribusi Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Etos Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru", *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Prodi Administrasi Pendidikan*, Vol. 5, 2014, hlm. 4.

⁷³ H. B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta), hlm. 75.

⁷⁴ Mubarak dan Made Dwi Andjani, *Komunikasi Antarpribadi dalam Masyarakat Majemuk*, (Jakarta: Dapur Buku, 2014), hlm. 74-75.

Komunikasi ini mengandung unsur keakraban dan saling memengaruhi antara pihak komunikator dan komunikan.

Pendidik atau seorang guru minimal akan melakukan dua jenis komunikasi yaitu komunikasi intrapersonal dan komunikasi interpersonal.⁷⁵ Seorang guru memerlukan komunikasi interpersonal untuk berkomunikasi dengan sesama guru, tenaga pendidik, kepala sekolah, peserta didik hingga masyarakat luar sekolah. Melalui komunikasi interpersonal yang baik akan memberikan dampak positif bagi interaksi warga sekolah dan meminimalisir terjadinya konflik atau kesalahpahaman.

2. Tujuan Komunikasi Interpersonal

Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam komunikasi interpersonal menurut Purwanto, yaitu:⁷⁶

- a. Menyampaikan informasi
- b. Berbagi pengalaman
- c. Menumbuhkan simpati
- d. Melakukan kerjasama
- e. Menceritakan kekecewaan atau kekesalan
- f. Menumbuhkan motivasi

Sedangkan menurut Sari, tujuan komunikasi interpersonal antara lain:⁷⁷

- a. Mengenal diri sendiri dan orang lain

⁷⁵ Nofrion, *Komunikasi Pendidikan: Penerapan Teori dan Konsep Komunikasi dalam Pembelajaran*,, hlm. 63.

⁷⁶ Djoko Purwanto, *Komunikasi Bisnis*, (Jakarta: Erlangga), Edisi 3, hlm. 22-23.

⁷⁷ A. Andita Sari, *Komunikasi Antarpribadi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017), hlm. 12.

- b. Mengetahui dunia luar
- c. Menciptakan dan memelihara hubungan menjadi bermakna
- d. Mengubah sikap dan perilaku
- e. Bermain dan mencari hiburan
- f. Membantu orang lain

Dari beberapa tujuan di atas, komunikasi interpersonal dapat dijadikan motivasi untuk memahami dan membantu orang lain, membuat hubungan antarpribadi lebih bermaknas. Namun juga disisi lain komunikasi interpersonal dapat menunjukkan luapan emosi kekesalan dan juga kekecewaan akan suatu hal.

3. Indikator Pengukuran Komunikasi Interpersonal

Joseph A. Devito menjelaskan efektivitas komunikasi interpersonal atau komunikai antarpribadi dengan menggunakan pendekatan humanistis perlu mempertimbangkan lima kualitas antara lain keterbukaan (*openness*), empati (*emphaty*), sikap mendukung (*supportiveness*), sikap positif (*positiveness*) dan kesetaraan (*equality*).⁷⁸

a. Keterbukaan

Terdapat tiga aspek yang perlu diperhatikan pada kualitas keterbukaan. *Pertama*, komunikator antarpribadi yang efektif harus terbuka dengan orang yang diajak berinteraksi. *Kedua*, kesanggupan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang diterimanya. *Ketiga*, mengakui perasaan

⁷⁸ Joseph A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia*, (terj. Agus Maulana, Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group, 2018), hlm. 285.

dan pikiran yang disampaikan memang milik komunikator dan komunikator bertanggung jawab atasnya.⁷⁹

b. Empati

Perasaan empati akan membuat seseorang lebih mampu menyesuaikan komunikasinya. Beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk mencapai rasa empati. *Pertama*, menahan godaan untuk mengevaluasi, menilai, menafsirkan dan mengkritik. *Kedua*, semakin seseorang mengenal lawan bicara maka semakin mampu komunikator melihat apa yang dilihat komunikan dan merasakan apa yang dirasakannya. *Ketiga*, merasakan apa yang sedang dirasakan oleh orang lain melalui sudut pandang orang lain. Kita dapat mengkomunikasikan perasaan empati secara verbal maupun nonverbal.⁸⁰

c. Sikap Mendukung

Komunikasi yang terbuka dan empati tidak akan berlangsung jika suasana yang tidak mendukung. Sikap mendukung tercermin:

1) Bersifat deskriptif bukan evaluatif

Suasana yang deskriptif atau kondisi dimana suatu komunikasi sebagai permintaan akan informasi atau uraian tentang kejadian tertentu akan membantu terciptanya sikap mendukung. Namun jika terjadi kondisi evaluatif atau komunikasi yang bernada menilai akan menimbulkan sikap defensif.⁸¹

⁷⁹ Joseph A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia*,, hlm. 286.

⁸⁰ Joseph A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia*,, hlm. 287.

⁸¹ Joseph A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia*,, hlm. 288.

2) Spontanitas

Gaya yang spontan (terus terang dan terbuka) akan membantu menciptakan suasana yang mendukung. Hal tersebut berbanding terbalik ketika kita merasa seseorang menyembunyikan sesuatu maka kita akan bereaksi secara defensif.⁸²

3) Provisional

Provisional dimaksudkan sikap tentatif dan berpikiran terbuka serta bersedia mendengar pandangan yang berbeda dan bersedia mengubah posisi jika keadaan mengharuskan.⁸³

d. Sikap Positif

Ada dua cara untuk mengomunikasikan sikap positif dalam komunikasi interpersonal antara lain menyatakan sikap positif dan secara positif memberikan dorongan berinteraksi dengan orang lain.⁸⁴

e. Kesetaraan

Komunikasi interpersonal akan berjalan efektif dengan adanya suasana yang setara. Artinya, harus ada pengakuan secara sembunyi-sembunyi bahwa kedua belah pihak sama-sama bernilai dan berharga. Selain itu setiap pihak memiliki sesuatu yang penting untuk disumbangkan.⁸⁵

Sedangkan menurut Surya, penerapan komunikasi interpersonal yang efektif antara lain:⁸⁶

⁸² Joseph A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia*,, hlm. 289.

⁸³ Joseph A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia*,, hlm. 289.

⁸⁴ Joseph A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia*,, hlm. 289.

⁸⁵ Joseph A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia*,, hlm. 290.

⁸⁶ Muhammad Surya, *Psikologi Konseling*, (Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2013), hlm. 119.

- a. Keterbukaan dan empati yaitu kesediaan untuk membuka diri, merasakan pikiran dan perasaan orang lain serta menghayatinya.
- b. Mendukung dan sikap positif yaitu kesediaan secara spontan untuk menciptakan suasana yang mendukung serta menyatakan sikap positif terhadap orang lain dan situasi
- c. Keseimbangan yaitu mengikuti kepentingan kedua belah pihak, pertukaran komunikasi seimbang
- d. Percaya diri yaitu percaya pada kemampuan diri sendiri dan bebas dari masa lalu
- e. Kesegaran yakni segera melakukan kontak disertai rasa suka dan minat
- f. Manajemen interaksi yakni mengendalikan interaksi untuk memberikan kepuasan kepada kedua belah pihak, mengelola pembicaraan dengan pesan-pesan yang baik dan konsisten
- g. Pengungkapan yakni keterlibatan secara jujur dalam berbicara dan menyimak baik secara verbal dan nonverbal
- h. Orientasi kepada orang lain yakni penuh perhatian, minat, dan kepedulian kepada orang lain

Rahmat memaparkan beberapa indikator komunikasi efektif, antara lain:⁸⁷

- a. Pemahaman yaitu kemampuan untuk memahami pesan yang disampaikan atau yang dimaksud oleh komunikator;

⁸⁷ Jalaluddin Rahmat, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung: Rosdakarya, 2005), hlm. 118.

- b. Kesenangan yaitu tidak hanya bertujuan untuk menyampaikan pesan kepada lawan bicara namun juga untuk saling berinteraksi secara menyenangkan;
- c. Pengaruh pada sikap apabila telah terjadi komunikasi dengan pemberi pesan. Pada berbagai kesempatan akan terjadi proses memengaruhi antar individu kearah yang lebih positif;
- d. Hubungan yang makin baik yaitu dengan adanya komunikasi yang baik dan efektif maka akan meningkatkan kadar hubungan interpersonal;
- e. Tindakan yaitu pemberi dan penerima pesan yang berkomunikasi akan melakukan tindakan sesuai dengan apa yang dikomunikasikan.

Pada penelitian ini, indikator komunikasi interpersonal merujuk pada pendapat Joseph A. Devito dengan beberapa prinsip komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi yang efektif dengan pendekatan humanistik, antara lain keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan.

D. Pengembangan Karier

1. Konsep Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan salah satu bagian dari pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) tidak terkecuali bagi guru sebagai bagian dari warga internal sekolah. Kata “karier” dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti perkembangan dan kemajuan dalam kehidupan, jabatan, dan sebagainya; pekerjaan yang memberikan harapan untuk maju.⁸⁸ Sehingga karier merujuk pada jenjang jabatan seseorang selama ia bekerja pada suatu lembaga, perusahaan atau

⁸⁸ Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Kemendikbud RI, *KBBI V 0.2.1 Beta*.

organisasi tertentu. Dalam suatu masyarakat, karier seseorang secara tidak langsung menjadi prestise tersendiri.

Seperti yang penulis sampaikan di atas, pengembangan karier (*Career Development*) adalah salah satu subfungsi dari ruang lingkup utama MSDM yakni Pengembangan Tenaga Kerja (*Human Resource Development*).⁸⁹ Menurut Herawan dan Hartini, pengembangan karier adalah suatu kondisi yang mengindikasikan peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi melalui jalur karier yang telah ditetapkan organisasi tersebut. Pengembangan karier merupakan bagian dari pengembangan pegawai secara individual yang dirumuskan secara jelas.⁹⁰

Dalam bukunya Rivai menjelaskan untuk meningkatkan kecakapan seseorang sesuai karier yang diharapkan maka dibutuhkan adanya pengembangan karier. Tujuan dari program pengembangan karier adalah untuk menyelaraskan kebutuhan dan keinginan pegawai dengan peluang karier yang ada di suatu perusahaan. Adanya sistem pengembangan karier yang baik dan jelas dapat memberikan berbagai dampak positif, baik untuk diri pegawai maupun bagi tujuan perusahaan.⁹¹

Pengembangan karier berkaitan dengan penyusunan jalur karier yang merupakan posisi berurutan yang bisa dijabat oleh seorang pegawai mulai dari tingkat terendah hingga yang paling atas. Untuk memudahkan penyusunan karier, manajemen SDM dapat menggunakan dua macam jalur karier. *Pertama*, jalur

⁸⁹ Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), hlm. 174.

⁹⁰ Dadang Suhardan, *et. al. Manajemen Pendidikan*, (Cet. 6; Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 246 & 248.

⁹¹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*,, hlm. 290.

karier tradisional merupakan jalur karier dengan alur kombinasi dan pergerakan vertikal (promosi atau kenaikan pangkat/jabatan) dan horizontal (perpindahan ke jabatan dengan tingkatan yang sama). *Kedua*, jalur karier inovatif yang mengkombinasikan jalur karier vertikal ke atas, vertikal ke bawah (demosi atau penurunan jabatan), dan horizontal.⁹²

Berbeda dengan pengembangan karier pada perusahaan, pengembangan karier guru telah termaktub dengan jelas dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen. Hal ini untuk memperoleh guru yang profesional, berprestasi, dan berdaya saing. Karier pada seorang guru mengindikasikan berkembangnya kemampuan yang akan berpengaruh pada proses pembelajaran di kelas.

2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karier

Dalam bukunya Larasati memaparkan tujuan dan manfaat pengembangan karier, antara lain:⁹³

a. Tujuan Pengembangan Karier

- 1) Pengembangan tenaga berbakat yang tersedia secara lebih efektif
- 2) Kesempatan penilaian diri bagi pegawai untuk memikirkan jalur-jalur karier tradisional maupun yang baru
- 3) Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien
- 4) Meningkatkan kinerja melalui pengalaman *on the job training* yang diberikan karena perpindahan karier vertikal dan horizontal

⁹² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,, hlm. 175-176.

⁹³ Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,, hlm. 175-176.

5) Peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan menyebabkan merosotnya putaran karyawan

b. Manfaat Pengembangan Karier

- 1) Meningkatkan kemampuan karyawan
- 2) Pengembangan karier yang dilaksanakan melalui pendidikan dan latihan akan meningkatkan intelektual maupun keterampilan pegawai dan akan membantu pelaksanaan kerja selanjutnya.
- 3) Meningkatkan *suplay* karyawan yang memiliki kemampuan
- 4) Bertambahnya jumlah karyawan yang memiliki kemampuan lebih tinggi dari sebelumnya. Hal ini akan memudahkan pihak pimpinan untuk menempatkan pada bagian yang lebih tepat. Sehingga dengan bertambahnya jumlah karyawan yang memiliki kemampuan akan menguntungkan perusahaan.

3. Indikator Pengembangan Karier

Secara umum indikator yang perlu diperhatikan dalam pengembangan karier menurut Handoko, antara lain:⁹⁴

a. Prestasi kerja

Prestasi kerja memegang peran penting dalam pengembangan karier. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang karyawan untuk diusulkan atau dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

⁹⁴ Hani T. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2010), hlm. 131.

b. *Exposure* (pengenalan oleh pihak lain)

Berbagai pihak yang berwenang akan memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan.

c. Kesetiaan organisasi

Dedikasi seorang karyawan untuk berkarya pada suatu organisasi dalam kurun waktu yang lama.

d. Kesempatan untuk bertumbuh

Kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya melalui berbagai macam pelatihan, kursus maupun pendidikan lanjutan.

e. Dukungan manajemen

Dukungan para manajer menjadi faktor pendorong program pengembangan karier.

Indikator pengembangan karier guru sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 menjelaskan pengembangan karier guru terdiri dari tiga ranah, yaitu:⁹⁵

a. Penugasan

Penugasan mencakup tugas pokok guru, baik sebagai guru kelas, guru mata pelajaran atau bimbingan dan konseling yang terdiri dari merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai, membimbing dan melatih peserta didik serta melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja tertentu.

⁹⁵ Fitrianti, *Sukses Profesi Guru dengan Penelitian Tindakan Kelas*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), hlm. 6-12.

b. Promosi

Guru berhak mendapatkan promosi sesuai dengan tugas dan prestasi guru. Hal ini tercantum dalam Permen No. 74 tentang Guru. Promosi meliputi kenaikan pangkat dan/atau kenaikan jenjang jabatan fungsional. Baik berupa penugasan sebagai guru pembina, guru inti, instruktur, wakil kepala sekolah, kepala sekolah, pengawas sekolah, dan lain sebagainya. Promosi ini harus didasarkan oleh prestasi dan dedikasi guru.

c. Kenaikan Pangkat

Dalam rangka pengembangan karier, kenaikan pangkat dan jabatan fungsional guru merupakan gabungan dari angka kredit unsur utama dan penunjang sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 Pasal 11. Unsur kegiatan guru yang dinilai angka kreditnya antara lain pendidikan, pembelajaran/bimbingan dan tugas tertentu, pengembangan keprofesian berkelanjutan, dan penunjang tugas guru.

Selain pendapat di atas, terdapat pendapat Busro mengenai pengukuran pengembangan karier dengan beberapa dimensi, yaitu: (a) kejelasan karier, (b) pengembangan diri dan (c) perbaikan mutu kinerja. *Pertama*, dimensi kejelasan karier diukur dengan indikator: (a) kenaikan pangkat secara jelas, (b) kesempatan untuk menjadi kepala/pimpinan atau wakil kepala/pimpinan, (c) kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang ada. *Kedua*, dimensi pengembangan diri diukur dari: (a) kesempatan mengikuti berbagai pelatihan, (b) kesempatan melanjutkan pendidikan, (c) kesempatan mengikuti

berbagai seminar/diskusi/*workshop*, (d) kesempatan mengikuti berbagai kursus kompetensi untuk mendapatkan sertifikat keahlian. *Ketiga*, dimensi perbaikan mutu kinerja diukur dari indikator: (a) peningkatan disiplin diri, (b) kesetiaan, dan (c) peningkatan motivasi dikalangan karyawan.⁹⁶

Pada penelitian ini, indikator yang digunakan untuk pengembangan karier guru adalah tiga ranah pengembangan karier menurut pendapat Busro, yaitu kejelasan karier, pengembangan diri, dan perbaikan mutu kinerja.

E. Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Hubungan antar manusia tidak terlepas dari adanya komunikasi. Komunikasi inilah yang membantu manusia dalam berinteraksi tidak terkecuali dalam bekerja. Menurut Busro, komunikasi interpersonal yang terjadi di dalam perusahaan atau organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.⁹⁷ Pendapat di atas senada dengan hasil penelitian Ekowati, *et. al* yang menegaskan adanya pengaruh positif komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja guru. Demikian juga hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukannya menguatkan adanya hubungan antara komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja guru.⁹⁸ Hasil penelitian tersebut menunjukkan hampir seperempat persen variabel kepuasan kerja dipengaruhi

⁹⁶ Muhammad Busro, *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenadamedia, 2018), hlm. 281.

⁹⁷ Muhammad Busro, *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*,, hlm. 103.

⁹⁸ Ekowati, Thamrin Abdullah, dan Widodo Sunaryo, "The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership, and Interpersonal Communication on Private High Schools Teachers' Job Satisfaction", *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, Vol. 4, Issue 5, May 2016, hlm. 83.

oleh komunikasi interpersonal. Bahkan menurut penelitian yang dilakukan Wahyuni, *et. al*⁹⁹ menunjukkan bahwa 94% kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel komunikasi interpersonal.

Komunikasi sangat diperlukan setiap individu manusia sebagai alat bantu dalam beresialisasi. Komunikasi yang baik menjadi salah satu indikator dari sekolah yang efektif. Hal ini dikarenakan terjalinnya komunikasi yang baik dan menyenangkan antar warga sekolah maupun dengan masyarakat luar sekolah akan meminimalisir terjadinya kesalahpahaman dan memudahkan untuk mengutarakan keinginan, pendapat, gagasan serta harapan kepada orang lain. Disinilah komunikasi interpersonal dibutuhkan tidak hanya untuk berkomunikasi antara sesama guru namun juga dengan atasan, peserta didik, wali murid, hingga masyarakat di luar sekolah.

Komunikasi interpersonal yang baik antar warga sekolah dapat membentuk *teamwork* yang solid, kompak, dan berdaya saing sehingga tujuan dan sasaran sekolah dapat terwujud secara integral. Dengan demikian komunikasi interpersonal yang baik akan membentuk hubungan harmonis antar warga di lingkungan sekolah. Lingkungan sosial yang harmonis dan sesuai harapan dapat menimbulkan kepuasan kerja pada diri seorang guru. Peneliti memiliki asumsi bahwa komunikasi interpersonal akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru karena adanya dukungan dari lingkungan sosial sekolah.

⁹⁹ Setia Wahyuni, Suparno Eko Widodo, dan Rita Retnowati, "The Relationship of Interpersonal Communication, Working Motivation, and Transformational Leadership to Teachers' Job Satisfaction", *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, Vol. 4, Issue 8, August 2016, hlm. 91.

H₁ = Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang

2. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Menurut Sagala sistem karier dan pengembangan karier yang jelas dan efektif pada sebuah perusahaan akan meningkatkan motivasi pegawai, meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas kerja pegawai.¹⁰⁰ Hal ini senada dengan hasil penelitian Salam & Heriyanto yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara pengembangan karier dengan kepuasan kerja guru.¹⁰¹ Pengembangan karier guru di Indonesia telah diatur dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 yang meliputi: 1) penugasan, 2) kenaikan pangkat, dan 3) promosi.

Pada dasarnya karier dikenal hampir disegala lini organisasi, baik organisasi pemerintahan, militer, bisnis, maupun organisasi nirlaba. Pada lembaga pendidikan jenjang karier dapat dijadikan tolak ukur bertambahnya kompetensi, *skill*, dan kapabilitas seorang guru. Karier seorang guru tidak hanya tergantung pada diri guru itu sendiri namun juga dorongan dari semua pihak, baik pemerintah, sekolah, masyarakat, hingga asosiasi profesi guru. Untuk meningkatkan jenjang karier seorang guru diperlukan sebuah wadah yakni pengembangan karier. Pengembangan karier guru yang terukur, terstruktur dan

¹⁰⁰ Syaiful Sagala, *Human Capital: Membangun Modal Sumber Daya Manusia Berkarakter Unggul Melalui Pendidikan Berkualitas*, (Jakarta: Kencana, 2017), hlm. 72.

¹⁰¹ Anis Fuad Salam dan Suwiro Heriyanto, "Pengaruh Sertifikasi Guru dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Guru Akuntansi SMA di Kota Cilegon", *Cendekia*, Vol. 12, No. 1, April 2018, hlm. 30.

objektif penting dilakukan karena menjadi kunci sukses manajemen pendidikan yang bermutu.

Pengembangan karier guru dapat berupa kejelasan karier, pengembangan diri dan perbaikan mutu kerja. Melalui pengembangan karier tersebut seorang guru dapat memaknai atribut yang berhubungan dengan karier personalnya sebagai buah hasil prestasi atau loyalitas. Karier yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja pada diri guru dan dapat mendukung tercapainya produktivitas kerja yang tinggi. Sehingga peneliti memiliki asumsi dengan adanya pengembangan karier maka dapat memenuhi kebutuhan psikologis guru dalam mengembangkan dirinya. Pemenuhan faktor psikologis tersebut menjadi salah satu faktor kepuasan kerja. Dengan demikian pengembangan karier dapat meningkatkan kepuasan kerja guru.

H₂ = Ada pengaruh positif dan signifikan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang

3. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Produktivitas Kerja Guru

Menurut Ikatan Bankir Indonesia, proses komunikasi yang efektif dan efisien dapat memberikan dampak positif bagi organisasi perusahaan. Dampak positif yang ditimbulkan antara lain menciptakan kepuasan kerja, menyelesaikan konflik, dan meningkatkan produktivitas. Komunikasi yang efektif di tempat

kerja diperlukan guna mencapai keberhasilan perusahaan.¹⁰² Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Liando yang menunjukkan adanya hubungan signifikan antara komunikasi interpersonal dengan produktivitas kerja guru.¹⁰³

Sekolah sebagai lembaga pendidikan sangat membutuhkan komunikasi interpersonal untuk kelangsungan berorganisasi. Guru perlu berkomunikasi dengan peserta didik, sesama guru, kepala sekolah, supervisi, tendik hingga warga luar sekolah. Utamanya bagi sekolah inklusif yang mengemban tugas tambahan melalui adanya peserta didik berkubutuhan khusus, komunikasi interpersonal yang baik akan berguna untuk mensosialisasikan kebijakan-kebijakan baru dari pemerintah.

Pada lembaga pendidikan adanya komunikasi yang lugas, jelas dan demokratis akan memudahkan seluruh warga sekolah untuk memahami visi dan misi sekolah. Keselarasan visi dan misi inilah yang akan mengarahkan para guru untuk mencapai tujuan sekolah yang dicita-citakan. Sehingga dengan kesamaan tujuan inilah produktivitas kerja guru dapat terealisasikan. Dari pemaparan di atas, peneliti membuat asumsi dasar bahwa dengan adanya kesamaan tujuan dan hubungan yang baik antar warga sekolah melalui komunikasi interpersonal akan meningkatkan produktivitas kerja guru.

H₃ = Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang

¹⁰² Ikatan Bankir Indonesia, *Memahami Bisnis Bank Syariah*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), hlm. 71-72.

¹⁰³ Maxie A. J. Liando, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Kepercayaan Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar di Kota Tomohon", ..., hlm. 240.

4. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Produktivitas Kerja Guru

Menurut Bahri, apabila pelaksanaan pengembangan karier dalam suatu lembaga semakin jelas maka akan menyebabkan meningkatnya produktivitas pegawai, loyalitas, kreativitas pegawai, dan menurunkan tingkat *turnover* (perputaran) pegawai.¹⁰⁴ Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan Khan dan Abdullah yang mengungkapkan adanya hubungan yang kuat dan positif antara pelatihan dan pengembangan karier terhadap produktivitas kerja guru.¹⁰⁵

Pengembangan karier menjadi salah satu pendorong produktivitas kerja seseorang. Tidak bisa dipungkiri bahwa karier menjadi bagian perjalanan hidup dan salah satu tujuan hidup yang tidak bisa terpisahkan bagi seseorang yang bekerja disuatu instansi, lembaga maupun perusahaan. Karier bisa menjadi cerminan kerja keras, prestasi kerja dan loyalitas karyawan terhadap instansinya bekerja.

Pada dasarnya pengembangan karier merupakan orientasi perkembangan suatu sekolah. Dikarenakan pengembangan karier menjadi salah satu cara untuk menjawab persaingan di era global saat ini. Adanya pengembangan karier memungkinkan seorang guru untuk mengembangkan pengetahuan, bakat, minat, keterampilan dan karakteristik pribadinya tentang profesi yang diembannya. Dengan pengembangan karier yang diberikan secara berkala kepada setiap guru maka akan meningkatkan performa guru dalam bekerja. Sehingga dari paparan

¹⁰⁴ Samsul Bahri, "Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai Dinas PU Bina Marga Wilayah Kerja Sumatera Barat", ..., hlm. 53.

¹⁰⁵ Sohail Khan dan Nabaz Nawzad Abdullah, "The Impact of Staff Training and Development on Teachers Productivity", *Economics, Management and Sustainability*, Vol. 4, Issue 1, 2019, hlm. 44.

di atas peneliti memiliki asumsi dasar apabila pengembangan karier diberikan secara berkala dan menyeluruh kepada setiap guru maka akan meningkatkan produktivitas kerja guru.

H₄ = Ada pengaruh positif dan signifikan pengembangan karier terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru

Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual karena masing-masing orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Belum tentu dengan memberikan benda yang sama akan memberikan tingkat kepuasan yang sama untuk semua orang. Apabila kepuasan kerja diperhatikan dan dipenuhi oleh lembaga akan meningkatkan produktivitas kerja. Pernyataan tersebut senada dengan penjelasan Sinungan yang memaparkan salah satu syarat agar produktivitas perorangan tinggi adalah melalui kepuasan kerja.¹⁰⁶ Didukung pula dengan hasil penelitian oleh Teker yang menjelaskan adanya pengaruh signifikan antara faktor kepuasan kerja terhadap produktivitas.¹⁰⁷

Produktivitas kerja guru sangat dibutuhkan sekolah karena berhubungan dengan unjuk kerja seorang guru. Namun produktivitas kerja guru tidak akan maksimal tanpa adanya kepuasan kerja. Kepuasan kerja guru dapat ditingkatkan melalui faktor-faktor pendorongnya. Kepuasan kerja tidak hanya merujuk pada

¹⁰⁶ Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005) hlm. 64.

¹⁰⁷ Seda Çelik Teker, "Effect of Motivation and Job Satisfaction on the Productivity", *International Journal of Electronics, Mechanical and Mechatronics Engineering*, Turkey. Vol. 6, Num. 2, 2016, hlm. 1151.

hal-hal bersifat materi namun juga non materi. Karena pada hakikatnya kepuasan kerja merupakan perasaan positif guru sebagai hasil dari sesuatu yang diharapkan setelah melaksanakan pekerjaannya. Dan tolak ukur kepuasan kerja masing-masing gurupun berbeda. Sehingga peneliti memiliki asumsi dasar bahwa kepuasan kerja berbanding lurus dengan produktivitas kerja. Apabila kepuasan kerja tinggi maka produktivitas kerja juga akan tinggi, jika kepuasan kerja rendah maka produktivitas kerja juga rendah.

H₅ = Ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar inklusif Kota Malang

6. Pengaruh Tidak Langsung Komunikasi Interpersonal Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Guru

Sutrisno memaparkan apabila seorang karyawan diperlakukan dengan baik oleh atasan atau adanya hubungan baik antarkaryawan, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik dalam proses produktivitas, sehingga akan memengaruhi proses produktivitas kerja.¹⁰⁸ Hubungan baik pada lingkungan kerja tidak terlepas dari adanya komunikasi interpersonal. Komunikasi antarpribadi akan membantu individu karyawan untuk saling memahami, bertukar pikiran atau pendapat, menyelesaikan masalah, dan lain sebagainya.

Namun menurut Siagian, motivasi dan kepuasan kerja menjadi bagian yang paling penting apabila faktor produktivitas kerja ditinjau dari perspektif

¹⁰⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ..., hlm. 104.

pemeliharaan hubungan dengan para karyawan.¹⁰⁹ Sehingga kepuasan kerja memberikan andil yang besar bagi produktivitas kerja guru. Selain itu komunikasi interpersonal merupakan salah satu faktor ekstrinsik kepuasan kerja. Hal ini senada dengan pendapat Rivai¹¹⁰ yang menyatakan bahwa faktor ekstrinsik kepuasan kerja adalah faktor yang berasal dari luar diri seseorang, salah satunya yaitu interaksinya dengan karyawan lain. Sehingga dapat disimpulkan komunikasi interpersonal pada dasarnya dapat meningkatkan produktivitas kerja, namun peningkatan produktivitas akan bertambah dan tingkat keberhasilan lebih besar apabila melalui kepuasan kerja.

Pendapat di atas senada dengan hasil penelitian Kristin Juwita yang menyatakan adanya pengaruh tidak langsung yang positif antara komunikasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Dari penelitian Juwita dapat disimpulkan bahwa komunikasi untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang lebih tepat yaitu melalui jalur tidak langsung dengan bantuan variabel kepuasan kerja karena tingkat keberhasilannya lebih besar dibandingkan menggunakan jalur langsung komunikasi terhadap produktivitas kerja.¹¹¹ Sehingga peneliti memiliki asumsi dasar bahwa produktivitas kerja akan lebih meningkat dan lebih berhasil dengan adanya komunikasi interpersonal melalui kepuasan kerja guru.

¹⁰⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,, hlm. 286.

¹¹⁰ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*,, hlm. 478.

¹¹¹ Kristin Juwita, "Pengaruh Motivasi Kerja dan Komunikasi Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Bagian Pebrikan PT. PG Kebon Agung Malang)", *Eksis: Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, Vol. IX, No. 2, Juni 2014.

H₆ = Ada pengaruh tidak langsung komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang

7. Pengaruh Tidak Langsung Pengembangan Karier Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Guru

Seperti yang telah peneliti paparkan pada penjelasan sebelumnya, menurut Sagala sistem karier dan pengembangan karier yang jelas dan efektif pada sebuah perusahaan akan meningkatkan motivasi pegawai, meningkatkan kepuasan kerja, dan produktivitas kerja pegawai.¹¹² Akan tetapi adanya produktivitas kerja tidak dapat dipisahkan dari adanya kepuasan kerja. Dikarenakan menurut Sinungan salah satu syarat produktivitas perorangan tinggi adalah melalui kepuasan kerja.¹¹³

Pengembangan karier yang dilakukan secara terstruktur dan ekstensif akan berdampak pada meningkatnya produktivitas kerja. Namun apabila pengembangan karier didahului dengan kepuasan kerja, maka produktivitas kerja akan lebih meningkat dan tingkat keberhasilan semakin tinggi. Pernyataan di atas sesuai dengan hasil penelitian Gunawan yang menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.¹¹⁴ Sehingga peneliti

¹¹² Syaiful Sagala, *Human Capital: Membangun Modal Sumber Daya Manusia Berkarakter Unggul Melalui Pendidikan Berkualitas*,, hlm. 72.

¹¹³ Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*,, hlm. 64.

¹¹⁴ Ricky Gunawan, "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Fasilitas Kerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel

memiliki asumsi dasar bahwa pengembangan karier sebagai bagian dari pengembangan sumber daya manusia akan memberikan dampak positif bagi produktivitas kerja guru, utamanya jika melalui kepuasan kerja.

H₇ = Ada pengaruh tidak langsung pengembangan karier terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang

F. Perspektif Islam tentang Variabel Penelitian

1. Produktivitas Kerja

Produktivitas dalam Islam berkaitan dengan penggunaan sumber daya yang ada untuk diproduksi menjadi sesuatu yang bermanfaat dan bernilai lebih. Sebagaimana kandungan dari Al-Qur'an Surah an-Nahl ayat 65-69 yang berbunyi:

وَاللَّهُ أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَحْيَا بِهِ الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا ۗ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَةً لِّقَوْمٍ
يَسْمَعُونَ ﴿٦٥﴾ وَإِنَّ لَكُمْ فِي الْأَنْعَامِ لَعِبْرَةً ۗ نُسْقِيكُمْ مِمَّا فِي بُطُونِهِ ۖ مِنْ بَيْنِ فَرْثٍ
وَدَمٍ لَبَنًا خَالِصًا سَائِغًا لِلشَّرِبِينَ ﴿٦٦﴾ وَمِنْ ثَمَرَاتِ النَّخِيلِ وَالْأَعْنَابِ تَتَّخِذُونَ
مِنْهُ سَكَرًا وَرِزْقًا حَسَنًا ۗ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَةً لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ ﴿٦٧﴾ وَأَوْحَىٰ رَبُّكَ إِلَى
النَّخْلِ أَنْ اتَّخِذِي مِنَ الْجِبَالِ بُيُوتًا وَمِنَ الشَّجَرِ وَمِمَّا يَعْرِشُونَ ﴿٦٨﴾ ثُمَّ كُلِي مِنْ
كُلِّ الثَّمَرَاتِ فَاسْلُكِي سُبُلَ رَبِّكِ ذُلُلًا ۗ تَخْرُجُ مِنْ بُطُونِهَا شَرَابٌ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ فِيهِ
شِفَاءٌ لِّلنَّاسِ ۗ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَةً لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴿٦٩﴾

Intervening (Studi pada Karyawan PT. Tri Bakti Sarimas Pekanbaru)", *Jom Fekon*, Vol. 2, No. 2, Oktober 2015, hlm. 11.

Artinya: (65) Dan Allah menurunkan dari langit air (hujan) dan dengan air itu dihidupkan-Nya bumi sesudah matinya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kebesaran Tuhan) bagi orang-orang yang mendengarkan (pelajaran). (66) Dan Sesungguhnya pada binatang ternak itu benar-benar terdapat pelajaran bagi kamu. Kami memberimu minum dari pada apa yang berada dalam perutnya (berupa) susu yang bersih antara tahi dan darah, yang mudah ditelan bagi orang-orang yang meminumnya. (67) Dan dari buah korma dan anggur, kamu buat minuman yang memabukkan dan rezki yang baik. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda (kebesaran Allah) bagi orang yang memikirkan. (68) Dan Tuhanmu mewahyukan kepada lebah: "Buatlah sarang-sarang di bukit-bukit, di pohon-pohon kayu, dan di tempat-tempat yang dibikin manusia", (69) Kemudian makanlah dari tiap-tiap (macam) buah-buahan dan tempuhlah jalan Tuhanmu yang telah dimudahkan (bagimu). dari perut lebah itu ke luar minuman (madu) yang bermacam-macam warnanya, di dalamnya terdapat obat yang menyembuhkan bagi manusia. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda (kebesaran Tuhan) bagi orang-orang yang memikirkan. (Q.S. an-Nahl ayat 65-69)

Ayat-ayat di atas menjelaskan bahwa Allah membimbing manusia untuk berlaku produktif dan selalu meningkatkan produktivitas. Pada ayat-ayat di atas produktivitas dicontohkan oleh tumbuhan dan hewan seperti kurma dan lebah yang memberikan manfaat kepada manusia. Konsep produktivitas adalah memanfaatkan *input* yang ada untuk menghasilkan *output*. Pada ayat di atas *input* digambarkan sebagai hujan, hewan-hewan ternak dan lebah yang menghasilkan *output* berupa susu, madu dan tumbuhan yang memiliki banyak manfaat bagi manusia.¹¹⁵

Rasullah menghargai umatnya yang senantiasa berusaha dan memproduksi dalam rangka memenuhi kebutuhan materiel dan spiritual. Beliau mendorong umat Islam untuk rajin bekerja sejak pagi-pagi sekali untuk mencari karunia Allah agar dapat berbagi dengan sesama, tidak mengharapkan pemberian orang lain

¹¹⁵ Zulfikar Bagus Pembuko, Nurodin Usman, dan Lilik Andriyani, *Analisis Produktivitas Finansial dan Sosial pada Perbankan Syariah di Indonesia*, (Magelang: Unimma Pers, 2019), hlm. 22-25.

(meminta-minta/mengemis) dan memenuhi kebutuhan orang-orang yang menjadi tanggungjawab mereka. Hal ini sesuai dengan hadis riwayat Abu Hurayrah, Rasulullah bersabda:¹¹⁶

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ، قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، يَقُولُ: «لَأَنْ يَغْدُوَ أَحَدُكُمْ، فَيَحْطَبَ عَلَى ظَهْرِهِ، فَيَتَصَدَّقَ بِهِ وَيَسْتَغْنِيَ بِهِ مِنَ النَّاسِ، خَيْرٌ لَهُ مِنْ أَنْ يَسْأَلَ رَجُلًا، أَعْطَاهُ أَوْ مَنَعَهُ ذَلِكَ، فَإِنَّ الْيَدَ الْعُلْيَا أَفْضَلُ مِنَ الْيَدِ السُّفْلَى، وَابْدَأْ بِمَنْ تَعُولُ» (رَوَاهُ مُسْلِمٌ)

Artinya: "Dari Abu Hurairah RA berkata, aku mendengar Rasulullah SAW bersabda: hendaklah seseorang di antara kalian berangkat pagi-pagi sekali mencari kayu bakar, lalu bersedekah dengannya dan menjaga diri (tidak meminta-minta) dari manusia lebih baik daripada meminta kepada seseorang baik diberi ataupun tidak. Tangan di atas lebih baik daripada tangan dibawah. Mulailah (memberi) kepada orang yang menjadi tanggung jawabmu" (HR. Muslim)

Hadis di atas menjelaskan tentang beberapa hal yang terkait dengan aktivitas ekonomi, antara lain: (a) mendorong untuk selalu rajin bekerja bahkan sejak pagi-pagi sekali, (b) mendorong untuk selalu bekerja dan berproduksi, (c) mendorong untuk melakukan distribusi, (d) mendorong untuk tidak menggantungkan hidup dengan cara meminta-minta, dan (e) mendorong untuk bertanggung jawab untuk keberlangsungan ekonomi keluarga.¹¹⁷

Salah satu ciri produktivitas kerja yaitu adanya pandangan hidup hari ini yang lebih baik dari hari kemarin dan hari besok harus lebih baik dari hari ini. Menurut

¹¹⁶ Idri, *Hadis Ekonomi: Ekonomi dalam Perspektif Hadis Nabi*, (Cet. 3; Jakarta: Kencana, 2017), hlm. 64-65.

¹¹⁷ Idri, *Hadis Ekonomi: Ekonomi dalam Perspektif Hadis Nabi*,, hlm. 64-65.

Abuddin Nata, prinsip yang selalu berorientasi pada masa depan penting dilakukan karena beberapa alasan sebagai berikut:¹¹⁸

- a. Seseorang yang selalu berorientasi ke masa depan akan lebih kreatif, optimis, dinamis, dan tidak terpaku pada masa lalu hanya untuk menutupi kemalasan di masa sekarang, dan apabila mengalami kegagalan tidak akan terus-menerus bersedih tanpa berusaha mengubahnya.
- b. Seseorang yang berorientasi ke masa depan akan senantiasa berusaha meningkatkan mutu kehidupannya, sehingga akan tetap berguna dan berdaya saing.
- c. Seseorang yang berorientasi ke masa depan akan bersungguh-sungguh membekali diri dengan pendidikan dan pengajaran, baik yang berhubungan dengan IPTEK, kepribadian, mental spiritual, keterampilan, dan wawasan lainnya.

Islam mengajarkan pentingnya produktivitas melalui alam sehingga manusia dapat belajar darinya. Manusia hendaknya selalu berusaha berkontribusi untuk lingkungan sekitar dan tidak hanya berpangku tangan pada situasi yang terjadi. Manusia yang produktif akan memberikan manfaat tidak hanya untuk dirinya namun juga orang lain. Namun sebagai manusia yang berakal kita tidak boleh menyalahartikan produktif dengan sudut pandang untuk mengeksploitasi. Produktif dalam Islam dapat diartikan sebagai upaya untuk mendatangkan manfaat tidak hanya untuk manusia tetapi juga makhluk hidup lain dan juga alam.

¹¹⁸ Abuddin Nata, *Studi Islam Komprehensif*, (Jakarta: Kencana, 2011), hlm. 73-74.

2. Kepuasan Kerja

Adanya kepuasan kerja pada diri seorang guru tidak terlepas dari perlakuan adil dari pihak sekolah. Guru akan merasakan kepuasan kerja setelah hak-haknya sebagai seorang pegawai dipenuhi. Dengan kepuasan kerja yang tinggi, guru akan memiliki sikap positif dalam bekerja utamanya saat mengajar. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah al-Maidah ayat 8 yang berbunyi:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَاٰلَآءَ تَعَدَّلُوا اَعْدِلُوا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى وَاتَّقُوا اللّٰهَ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿٨﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kep ada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”

Menurut peneliti, makna kepuasan dalam Islam menekankan pada rasa cukup atas apa yang diberikan oleh Allah SWT. Dengan perasaan cukup inilah manusia akan senantiasa merasa puas tidak hanya dalam hal bekerja namun dalam segala aspek kehidupan. Akan tetapi rasa puas tidak boleh menjadikan manusia malas untuk berusaha, justru dengan adanya rasa puas inilah kita harus senantiasa meningkatkan rasa syukur dan takwa kepada Allah SWT. Jangan sampai timbul rasa ketidakpuasan sehingga menyebabkan melakukan perbuatan-perbuatan tercela yang tidak dibenarkan dalam Islam.

3. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi dalam Islam disebut dengan dakwah *fardiyah* yang dilakukan oleh komunikator Islam kepada *mad'u* (komunikan). Dalam Islam ada 6 unsur yang menjadi prinsip komunikasi interaktif dan positif, yaitu:¹¹⁹

a. *Qaulan Sadida* (Perkataan yang Benar)

Setiap manusia hendaknya berbicara jujur dan menghindarkan diri dari perkataan bohong atau dusta. Orang yang jujur akan mendapatkan kepercayaan dari orang lain dan begitu pula sebaliknya jika orang seringkali berbohong maka tidak akan ada orang yang percaya dengannya.

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَقُولُوْا قَوْلًا سَدِيْدًا ﴿٧٠﴾

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan Katakanlah Perkataan yang benar, (QS. Al-Ahzab: 70)*

b. *Qaulan Ma'rufa* (Perkataan yang Baik)

Orang yang bertutur kata dengan baik kepada siapapun akan mencerminkan tata krama dan sopan santun. Sehingga orang lain akan nyaman berbicara dengan orang yang bertata krama dan sopan.

وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ اَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللّٰهُ لَكُمْ قِيٰمًا وَاَرْزُقُوْهُمْ فِيْهَا وَاكْسُوْهُمْ وَقُولُوْا لَهُمْ قَوْلًا مَّعْرُوْفًا ﴿٦٩﴾

Artinya: *Dan janganlah kamu serahkan kepada orang-orang yang belum sempurna akalnya^[268], harta (mereka yang ada dalam kekuasaanmu) yang dijadikan Allah sebagai pokok kehidupan. berilah mereka belanja dan*

¹¹⁹ Ikatan Bankir Indonesia, *Memahami Bisnis Bank Syariah*,, hlm. 68-70.

pakaian (dari hasil harta itu) dan ucapkanlah kepada mereka kata-kata yang baik. (QS An-Nisa : 5)

^[268] *Orang yang belum sempurna akal nya ialah anak yatim yang belum balig atau orang dewasa yang tidak dapat mengatur harta bendanya.*

c. *Qaulan Layyina* (Perkataan yang Lemah Lembut)

Bertutur kata dengan lemah lembut akan membuat lawan bicara menerima apa yang ingin kita sampaikan.

﴿٤٤﴾ فُقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ تَحْشَىٰ

Artinya: “Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, Mudah-mudahan ia ingat atau takut”. (QS. Thaha:4)

d. *Qaulan Maisura* (Perkataan yang Pantas)

Saat kita berkomunikasi dengan orang lain tidak dibenarkan merendahkan orang lain, baik dari segi status sosialnya maupun kekurangannya yang lain. Perkataan yang pantas akan menciptakan rasa pengertian antar individu manusia dan timbul harmonisasi dalam hidup.

﴿٢٨﴾ وَإِمَّا تُعْرِضَنَّ عَنْهُمُ ابْتِغَاءَ رَحْمَةٍ مِّن رَّبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَّيْسُورًا

Artinya: Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan, Maka Katakanlah kepada mereka Ucapan yang pantas^[851]. (QS. Al-Isra' : 28)

^[851] *Maksudnya: apabila kamu tidak dapat melaksanakan perintah Allah seperti yang tersebut dalam ayat 26, Maka Katakanlah kepada mereka Perkataan yang baik agar mereka tidak kecewa lantaran mereka belum mendapat bantuan dari kamu. dalam pada itu kamu berusaha untuk mendapat rezki (rahmat) dari Tuhanmu, sehingga kamu dapat memberikan kepada mereka hak-hak mereka.*

e. *Qaulan Baligha* (Perkataan yang Efektif – Membekas Jiwa)

Komunikasi hendaknya dilakukan secara efektif, tidak bertele-tele dan tidak menggunakan bahasa yang sulit dipahami oleh lawan bicara. Komunikasi hendaknya disesuaikan dengan kondisi dan situasi lawan bicara sehingga komunikasi akan berlangsung dengan efektif, sesuai tujuan, dan berbekas pada hati pendengar.

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا ﴿٦٣﴾

Artinya: Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan Katakanlah kepada mereka Perkataan yang berbekas pada jiwa mereka. (QS. An-Nisa : 63)

f. *Qaulan Karima* (Perkataan yang Mulia dan Penuh Penghormatan)

Pada saat kita berkomunikasi dengan orang lain hendaknya selalu memperhatikan perasaan dan menyampaikan dengan penuh pengertian agar lawan bicara merasa dihormati.

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿٢٣﴾



Artinya: Dan Tuhanmu telah memerintahkan supaya kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah kamu berbuat baik pada ibu bapakmu dengan sebaik-baiknya. jika salah seorang di antara keduanya atau Keduanya sampai berumur lanjut dalam pemeliharaanmu, Maka sekali-kali janganlah kamu mengatakan kepada keduanya Perkataan "ah" dan janganlah kamu membentak mereka dan ucapkanlah kepada mereka Perkataan yang mulia^[850]. (QS. Al-Isra' : 23)

[850] *Mengucapkan kata Ah kepada orang tua tidak dbolehkan oleh agama apalagi mengucapkan kata-kata atau memperlakukan mereka dengan lebih kasar daripada itu.*

Islam sebagai agama mulia telah mengatur segala urusan manusia tidak terkecuali dalam urusan berkomunikasi dengan manusia lainnya. Islam telah mengatur prinsip-prinsip dalam berkomunikasi yang baik sebagaimana yang telah diuraikan di atas. Apabila komunikasi digunakan pada jalan kebaikan maka akan memberikan dampak positif pada penggunaannya. Namun jika komunikasi disalahgunakan akan menimbulkan kerusakan dan dapat memecah belah umat. Sehingga peran komunikasi bagi manusia sangatlah penting.

4. Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan salah satu bentuk perhatian dari sebuah lembaga kepada karyawannya. Dengan adanya pengembangan karier, seorang karyawan akan diberikan kesempatan untuk mengembangkan dirinya ke arah yang lebih baik lagi. Sebagaimana hadis berikut ini:

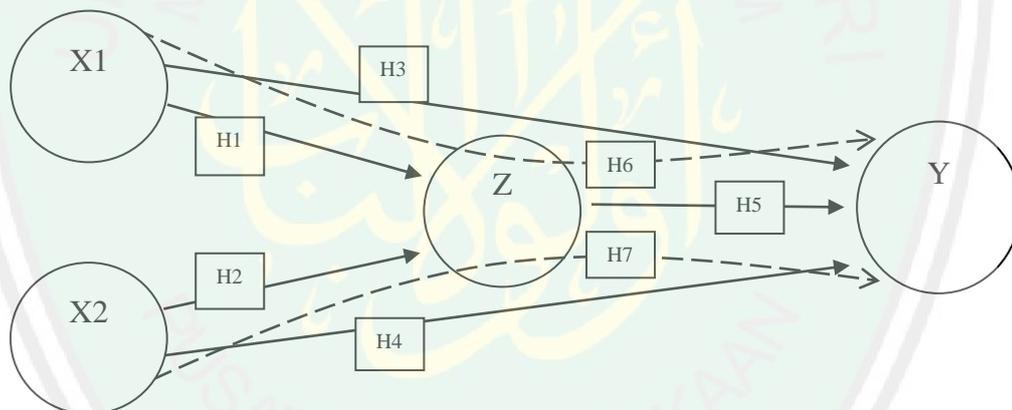
هُم إِخْوَانُكُمْ جَعَلَهُمُ اللَّهُ تَحْتَ أَيْدِيكُمْ فَاطْعُمُوهُمْ مِمَّا تَأْكُلُونَ وَالْبَسُوهُمْ مِمَّا تَلْبَسُونَ وَلَا تُكَلِّفُوهُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ فَإِنَّ كَأْفَتْمُوهُمْ فَأَعَيْنُوهُمْ (روه مسلم)

Artinya: “Mereka (para budak dan pelayanmu) adalah saudaramu. Allah menempatkan mereka di bawah asuhanmu, sehingga barang siapa mempunyai saudara di bawah asuhannya maka harus diberinya makan seperti apa yang dimakannya (sendiri) dan tidak membebankan pada mereka dengan tugas yang sangat berat, dan jika kamu membebarkannya dengan tugas seperti itu maka hendaklah membantu mereka mengerjakannya” (HR. Muslim)

Hadis di atas mengindikasikan perlunya pemenuhan hak bagi seorang pegawai yang telah berkontribusi terhadap lembaga. Sehingga lembaga perlu memberikan hak-hak yang sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan, salah satunya dengan pengembangan karier. Karena pada hakikatnya pengembangan karier merupakan salah satu bagian dari pengembangan diri seorang karyawan. Pengembangan ini dapat memberikan dampak positif terhadap produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan.

G. Kerangka Berpikir

Adapun kerangka berpikir pada penelitian ini yaitu:



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Penelitian

Keterangan:

- > = Pengaruh secara langsung
 - - -> = Pengaruh tidak langsung

Variabel Bebas (Independen):

X1 = Komunikasi Interpersonal

X2 = Pengembangan Karier

Variabel Terikat (Dependen)

Y = Produktivitas Kerja

Variabel Intervening

Z = Kepuasan Kerja

Dari kerangka berpikir di atas dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh positif antar variabel, baik secara langsung maupun tidak langsung. Yang artinya apabila komunikasi interpersonal (X1) dan pengembangan karier (X2) naik, maka produktivitas kerja (Y) juga akan naik, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja (Z). Pada penelitian ini terdapat tujuh hipotesis yang perlu dibuktikan, antara lain/:

- H1 = Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang
- H2 = Ada pengaruh positif dan signifikan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang
- H3 = Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang
- H4 = Ada pengaruh positif dan signifikan pengembangan karier terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang
- H5 = Ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang
- H6 = Ada pengaruh tidak langsung komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang
- H7 = Ada pengaruh tidak langsung pengembangan karier terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang.

BAB II I

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Ditinjau dari rumusan masalah dan tujuan yang telah dipaparkan pada Bab I dapat dipahami bahwa penelitian ini berusaha mengkaji pengaruh komunikasi interpersonal dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada produktivitas kerja guru sekolah inklusif Kota Malang. Penelitian ini memiliki empat variabel antara lain komunikasi interpersonal dan pengembangan karier sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan produktivitas kerja sebagai variabel terikat. Kemudian indikator dari masing-masing variabel dikembangkan menjadi pernyataan yang dijabarkan dalam kuesioner dengan menggunakan skala Likert. Selanjutnya data berupa angka atau numerik akan dianalisis menggunakan program statistik. Ditinjau dari pendekatannya penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif. Hal ini senada dengan pendapat Muri Yusuf yang menyatakan bahwa untuk menandakan suatu peristiwa pada penelitian kuantitatif terdapat syarat khusus yaitu data yang dihimpun terdiri dari angka-angka kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik statistik.¹²⁰

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah korelasional. Menurut Fitrah & Lutfiyah penelitian korelasional merupakan bentuk penelitian untuk memeriksa hubungan antara dua konsep. Secara umum

¹²⁰ Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*, (Cet. 4; Jakarta: Kencana, 2017), hlm. 45.

ada dua jenis pernyataan yang menyatakan hubungan, yaitu: 1) gabungan antara dua konsep, ada semacam pengaruh dari suatu konsep terhadap konsep lainnya, dan 2) hubungan kausal, ada hubungan sebab akibat.¹²¹ Hal ini senada dengan Nana Syaodih dalam bukunya Asep & Bahruddin dijelaskan bahwa metode korelasional merupakan penelitian yang ditujukan untuk mengetahui hubungan suatu variabel dengan variabel-variabel lain. Hubungan antara satu variabel dengan variabel lain dinyatakan dengan besarnya koefisien korelasi (*bivariat*) dan keberartian (signifikan) secara statistik. Adanya korelasi antara dua variabel atau lebih tidak mengindikasikan adanya pengaruh atau hubungan sebab akibat dari suatu variabel ke variabel lainnya. Korelasi positif berarti nilai tinggi suatu variabel berhubungan dengan nilai tinggi pada variabel lainnya. Sedangkan korelasi negatif berarti nilai tinggi pada suatu variabel berhubungan dengan nilai rendah variabel lain.¹²² Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh komunikasi interpersonal (X1) dan pengembangan karier (X2) melalui kepuasan kerja (Z) terhadap produktivitas kerja (Y). Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Square Path Modelling* (PLS-PM) dengan bantuan *software smartPLS*.

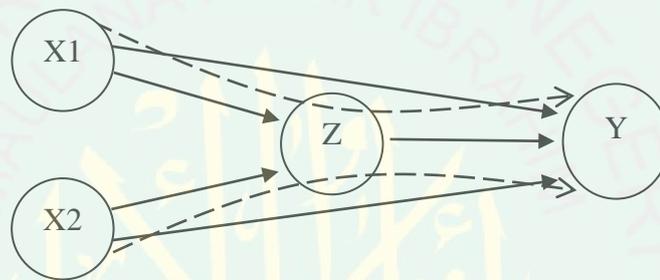
B. Variabel Penelitian

Menurut I'anatut, variabel penelitian merupakan suatu atribut atau ciri khas atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu

¹²¹ Muh. Fitrah dan Luthfiyah, *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus*, (Sukabumi: Jejak, 2017), hlm. 36.

¹²² Asep Saepul Hamdi dan E. Bahruddin, *Metode Penelitian Kuantitatif: Aplikasi dalam Pendidikan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2014), hlm. 7.

yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan.¹²³ Pada penelitian ini terdapat empat variabel antara lain komunikasi interpersonal (X1) dan pengembangan karier (X2) sebagai variabel bebas, kepuasan kerja guru (Z) sebagai variabel intervening dan produktivitas kerja sebagai variabel terikat. Variabel-variabel tersebut kemudian dijabarkan menjadi beberapa indikator sesuai dengan pendapat para ahli. Berikut bagan untuk memperjelas variabel pada penelitian ini:



Gambar 3.1 Variabel Penelitian

Keterangan:

- = Pengaruh secara langsung
 - - - → = Pengaruh tidak langsung

Variabel Bebas (Independen):

- X1 = Komunikasi Interpersonal
 X2 = Pengembangan Karier

Variabel Terikat (Dependen)

- Y = Produktivitas Kerja

Variabel Intervening

- Z = Kepuasan Kerja

¹²³ Panatut Thoifah, *Statistika Pendidikan dan Metode Penelitian Kuantitatif*, (Malang: Madani, 2015), hlm. 164-165.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sutanto Leo, populasi adalah kelompok yang dipilih dan digunakan oleh peneliti karena kelompok ini akan memberikan hasil penelitian yang dapat digeneralisasi. Populasi yang dipilih dan dapat menggeneralisasi hasil penelitian yang dilakukan disebut target populasi. Dari populasi tersebut, peneliti dapat menentukan sampel penelitian.¹²⁴ Pada penelitian ini populasi yang diteliti adalah guru yang aktif di tiga Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang, antara lain SD Anak Saleh, SD Islam Terpadu Insan Permata dan SD Muhammadiyah 9. Jumlah populasi pada penelitian ini menyesuaikan jumlah yang terdapat pada Data Pokok Pendidikan (Dapodik) Dasar dan Menengah. Berikut tabel populasi data guru:

Tabel 3.1 Jumlah Populasi Penelitian

NO	Instansi	Jumlah Populasi
1	SD Anak Saleh	44
2	SDI Terpadu Insan Permata	40
3	SD Muhammadiyah 9	32
	Total	116

2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi secara keseluruhan atau dengan kata lain sampel adalah subkelompok atau bagian dari populasi.¹²⁵ Pada penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah *probability sampling* yakni teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang atau kesempatan yang sama untuk

¹²⁴ Sutanto Leo, *Kiat Jitu Menulis Skripsi, Tesis, dan Disertasi*, (Jakarta: Erlangga, 2013), hlm. 102.

¹²⁵ I'anut Thoifah, *Statistika Pendidikan dan Metode Penelitian Kuantitatif*,, hlm. 14.

anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Rumus penentuan jumlah sampel dari populasi menggunakan rumus menurut Slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Batas Toleransi Kesalahan (*Error Tolerance*)

Berdasarkan rumus Slovin di atas dan dengan batas toleransi kesalahan sebesar 5% maka banyaknya sampel dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{116}{116 \times 5\%^2 + 1} = 90$$

Tabel 3.2 Jumlah Sampel Penelitian

NO	Instansi	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1	SD Anak Saleh	44	39
2	SDI Terpadu Insan Permata	40	20
3	SD Muhammadiyah 9	32	31
	Total	116	90

D. Teknik Pengumpulan Data

Apabila ditinjau dari teknik atau cara pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dilakukan dengan instrumen berupa angket atau kuesioner. Pada penelitian ini angket yang disebar secara langsung kepada responden untuk dijawab sesuai apa yang diyakininya. Pengambilan data dilakukan dengan menentukan pengukuran item yang terdiri dari lima alternatif jawaban dan mempunyai gradasi positif dan negatif.

Angket dalam penelitian ini dikonstruksikan ke dalam empat jenis angket, yaitu:

1. Angket untuk komunikasi interpersonal
2. Angket untuk pengembangan karier
3. Angket untuk kepuasan kerja
4. Angket untuk produktivitas kerja

Pada penelitian ini angket atau kuesioner yang digunakan berupa angket *online*. Penyebaran angket dilakukan melalui chat grup pada aplikasi *whatsapp*. Data yang bersumber dari pendapat para guru Sekolah Dasar Islam inklusif Kota Malang selanjutnya dapat diunduh langsung melalui *google drive* dan diolah lebih lanjut.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan berupa angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner berisi butiran-butiran pertanyaan atau pernyataan yang relevan dengan masing-masing variabel penelitian. Pertanyaan atau pernyataan dalam angket akan diukur menggunakan skala likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial.¹²⁶

¹²⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 107.

Berikut alternatif jawaban yang digunakan pada penelitian ini:

Tabel 3.3 Alternatif Jawaban

No	Alternatif Jawaban	Skor
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

Sebelum disebarkan, angket atau kuesioner yang digunakan pada sampel dalam penelitian ini terlebih dahulu di uji cobakan dengan berkonsultasi dengan dosen pembimbing sebagai upaya mencapai *construct validity*, untuk mendapatkan penilaian penyesuaian dengan teori yang digunakan.

Berikut instrumen penelitian yang digunakan pada tesis ini:

Tabel 3.4 Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	Deskripsi	No. Item
1.	Komunikasi Interpersoal (Joseph A. Devito, 2018)	Keterbukaan	Mampu menerima saran dan pendapat dari orang lain Terbuka terhadap perbedaan yang ada pada diri lawan bicara	1, 2
		Empati	Mencerminkan pengertian dan kesependapatan dengan lawan bicara melalui ekspresi, gerak gerik yang penuh minat dan perhatian serta tanggapan lain Dapat memahami sudut pandang lawan bicara	3, 4
		Sikap Mendukung	Bersedia mengubah pendapat dan keyakinan apabila keadaan mengharuskan Merespon secara lugas dan spontanitas	5, 6
		Sikap Positif	Menunjukkan sikap menghargai lawan bicara	7, 8

			Komunikasi yang baik membawa dampak positif kepada lawan bicara	
		Kesetaraan	Tidak membedakan lawan bicara Menyadari perbedaan kepentingan pada orang lain	9, 10
2.	Pengembangan Karier (Muhammad Busro, 2018)	Kejelasan Karier	Kesesuaian penugasan dengan latar belakang pendidikan Adanya kesempatan yang adil untuk menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi	11, 12
		Pengembangan Diri	Adanya kesempatan untuk mengembangkan diri sesuai dengan tugas yang diemban Adanya kesempatan melanjutkan pendidikan formal Publikasi karya individual	13, 14, 15
		Perbaikan Mutu Kerja	Adanya peningkatan motivasi kerja Mau bekerjasama dengan orang lain untuk mencapai tujuan sekolah	16, 17
3.	Kepuasan Kerja (Malayu S. P. Hasibuan, 2018)	Kedisiplinan	Taat pada peraturan yang berlaku Tepat waktu Melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya	18, 19, 20
		Moral Kerja	Memiliki semangat kerja Mengutamakan tugas dan bertanggung jawab Puas ketika mampu mengerjakan tugas sesuai dengan target yang ditentukan	21, 22, 23
		Turnover	Nyaman dan senang dengan pekerjaan saat ini Merasa tertantang dengan tugas yang diberikan Tidak ada keinginan untuk <i>resign</i> dari tempat kerja	24, 25, 26
4.	Produktivitas	Perencanaan,	Membuat kelengkapan	27, 28, 29

Kerja (Tri Atmaja Sutikno)	pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran	mengajar dengan baik dan lengkap Melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan tujuan pembelajaran Kemampuan mengevaluasi kesulitan belajar peserta didik	
	Prestasi akademik	Memiliki karya akademik Keikutsertaan dalam lomba Bimbingan terhadap siswa baik baik akademik maupun non akademik	30, 31, 32
	Karya pengembangan profesi	Menulis artikel/makalah/jurnal Membuat dan menggunakan media serta alat pembelajaran Penelitian Tindakan Kelas (PTK)	33, 34, 35, 36
	Keikutsertaan dalam forum ilmiah	Banyak mengikuti forum ilmiah, baik sebagai pemakalah maupun peserta	37

F. Teknik Menghitung Panjang Kelas Interval

Pada penelitian ini skala yang digunakan adalah skala *Likert*. Skala *Likert* merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau suatu kelompok tentang kejadian atau gejala sosial tertentu.¹²⁷ melalui data yang ada panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih data tertinggi dengan data terendah ditambah 1 kemudian dibagi dengan banyaknya kelas interval yaitu 5 (lima). Berikut rumus yang digunakan untuk menghitung panjang kelas interval:

$$P = \frac{(\text{Rentang Kelas} + 1)}{\text{Banyak Kelas}}$$

¹²⁷ I'anutut Thoifah, *Statistika Pendidikan dan Metode Penelitian Kuantitatif*,, hlm. 40.

$$p = \frac{(\text{Data tertinggi} - \text{Data terendah}) + 1}{\text{Banyak Kelas}}$$

Hasil yang diperoleh dari perhitungan kelas interval kemudian akan dibagi menjadi lima kriteria antara lain sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi.

G. Analisis Data

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan yang dilakukan setelah data dari seluruh responden. Kegiatan analisis data antara lain:¹²⁸

1. Mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden
2. Menabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden
3. Menyajikan data tiap variabel yang diteliti
4. Melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah
5. Melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji ketujuh hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3.2.8 untuk menguji pengaruh antar variabel. *Partial Least Square Path Modeling* (PLS-SM) merupakan salah satu bentuk pendekatan dalam *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis varians dan didesain dengan tujuan prediksi.¹²⁹ Menurut Gaston dalam Yamin dan Kurniawan, PLS dapat digunakan untuk tujuan

¹²⁸ I' anatur Thoifah, *Statistika Pendidikan dan Metode Penelitian Kuantitatif*,, hlm. 75.

¹²⁹ Sofyan Yamin dan Heri Kurniawan, *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling*, (Jakarta: Salemba Infotek, 2011), hlm. 4-5.

konfirmasi (seperti pengujian hipotesis) dan tujuan eksplorasi. PLS dapat digunakan untuk tujuan prediksi apakah terdapat atau tidak terdapat hubungan dan kemudian proposisi untuk pengujian.¹³⁰ Dalam analisis PLS terdapat dua tahap yang dilakukan, yaitu: *pertama* menilai *outer model* atau *measurement model* (model pengukuran) dan *kedua*, menilai *inner model* atau *structural model* (model struktural).¹³¹ Pada penilaian *outer model* terdapat dua model pengukuran yaitu model pengukuran reflektif dan formatif.

1. Pengukuran *Outer Model*

Menurut Cooper dan Schindler dalam Jogiyanto dan Abdillah, suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran sendiri digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur.¹³² Sedangkan untuk uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian.¹³³

Berikut penjabaran lebih lanjut mengenai pengukuran *outer model*:

¹³⁰ Sofyan Yamin dan Heri Kurniawan, *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling*,, hlm. 13.

¹³¹ Achmad Sani Supriyanto dan Vivin Maharani, *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*, (Cet. 2, Malang: UIN Maliki Press, 2013), hlm. 94-95.

¹³² Jogiyanto dan Willy Abdillah, *Konsep & Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2009), hlm. 58.

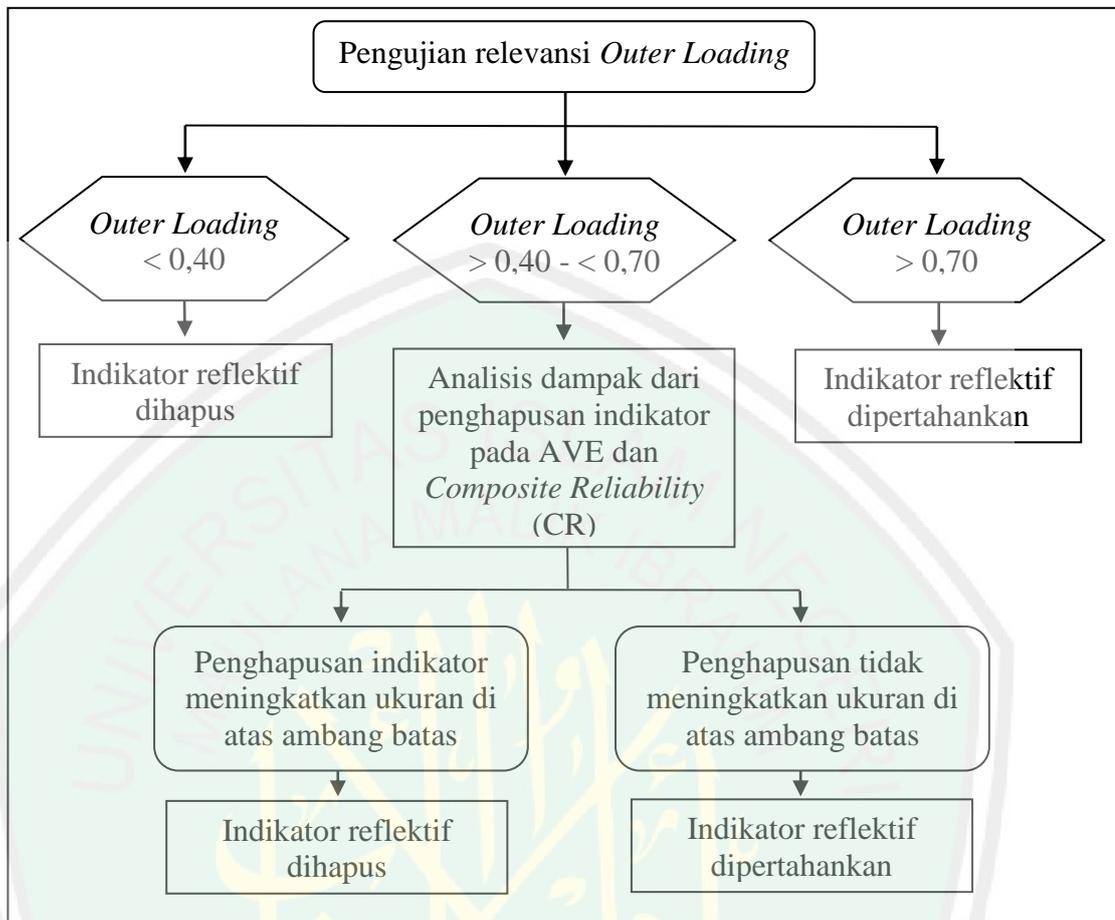
¹³³ Jogiyanto dan Willy Abdillah, *Konsep & Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*,, hlm. 58.

a. Model Pengukuran Reflektif

Pada model pengukuran reflektif, indikator merupakan indikator efek (*effect indicator*). Arah kausalitas dari konstruk ke indikator pengukuran, sehingga konstruk menjelaskan varian pengukurannya.¹³⁴ Beberapa pengukuran pada model pengukuran reflektif adalah *Internal Consistency (Composite Reliability)*, *Indicator Reliability*, *Convergent Validity (Average Variance Extracted)* dan *Discriminant Validity*.

- 1) *Internal Consistency (Composite Reliability)* adalah nilai yang menunjukkan konsistensi dari setiap indikator dalam mengukur konstraknya. Pada suatu penelitian *internal consistency reliability* yang > 0.70 dianggap reliabel.
- 2) *Indicator Reliability* adalah nilai yang menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstraknya. Indikator dengan nilai loading yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukurannya.

¹³⁴ Jogyanto dan Willy Abdillah, *Konsep & Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*, ..., hlm. 33-34.



Gambar 3.2. Pengujian Relevansi *Outer Loading*

Sumber: Joseph F. Hair, *et. al.*¹³⁵

- 3) *Convergent Validity (Average Variance Extracted (AVE))* adalah ukuran yang menunjukkan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji. AVE digunakan untuk mengukur banyaknya varians yang dapat ditangkap oleh konstruksinya dibandingkan dengan variansi yang ditimbulkan oleh kesalahan pengukuran. Untuk menetapkan *Convergent Validity* harus mempertimbangkan *outer loading* serta nilai AVE. Nilai AVE harus $> 0,50$.

¹³⁵ Joseph F. Hair, *et. al.*, *A Prime Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, (USA: SAGE Publications. Inc, 2014), p. 104.

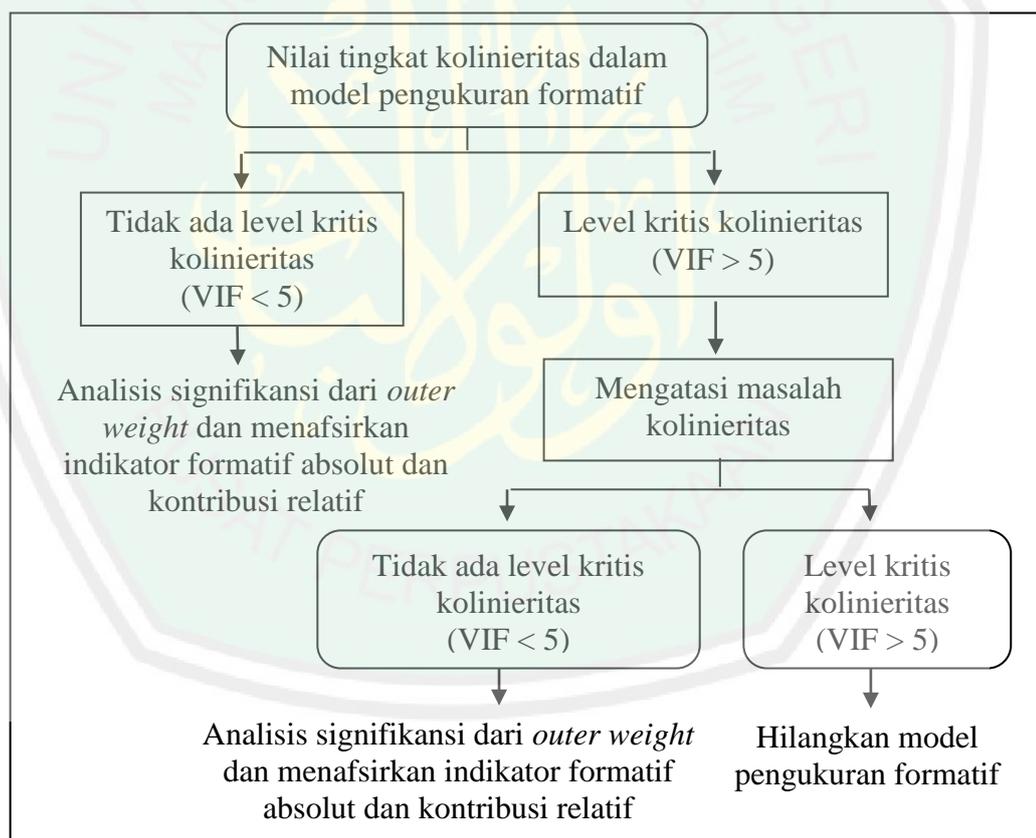
4) *Discriminant Validity* yaitu ukuran yang digunakan untuk menentukan apakah konstruk atau faktor yang diuji memang berbeda dan masing-masing merupakan sebuah konstruk yang berbeda. Salah satu metode untuk menilai *Discriminant Validity* adalah dengan memeriksa *cross loading of the indicators* (pembebanan lintas indikator). Secara khusus, *indicator's outer loadings* pada konstruks terkait harus lebih besar dari pada semua pembebanannya pada konstruksi lainnya. *Indicator's outer loadings* pada konstruksi harus lebih tinggi dari pada semua beban silangnya dengan konstruksi lainnya. Akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk harus lebih tinggi dari korelasi tertinggi dengan konstruk lainnya. Akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk harus lebih tinggi dari korelasi tertinggi dengan konstruk lainnya (kriteria *Fornell Larcker*).

b. Model Pengukuran Formatif

Indikator formatif menyebabkan konstruk atau dengan kata lain apabila indikator tersebut cenderung bersifat penyusun, maka akan bersifat formatif. Model pengukuran formatif mengukur *collinearity among indicators* dan *significance and relevance of outer weights*.

1) *Collinearity among indicators*, indikator bisa berlebihan jika menunjukkan korelasi yang tinggi dengan indicators lain dari konstruk yang sama. Korelasi yang tinggi antar item atau indikator tidak diharapkan dalam model pengukuran formatif, karena berdampak pada: (a) perkiraan bobot dan signifikansi statistiknya, (b) memengaruhi hasil analisis. *Pertama*, kolinieritas

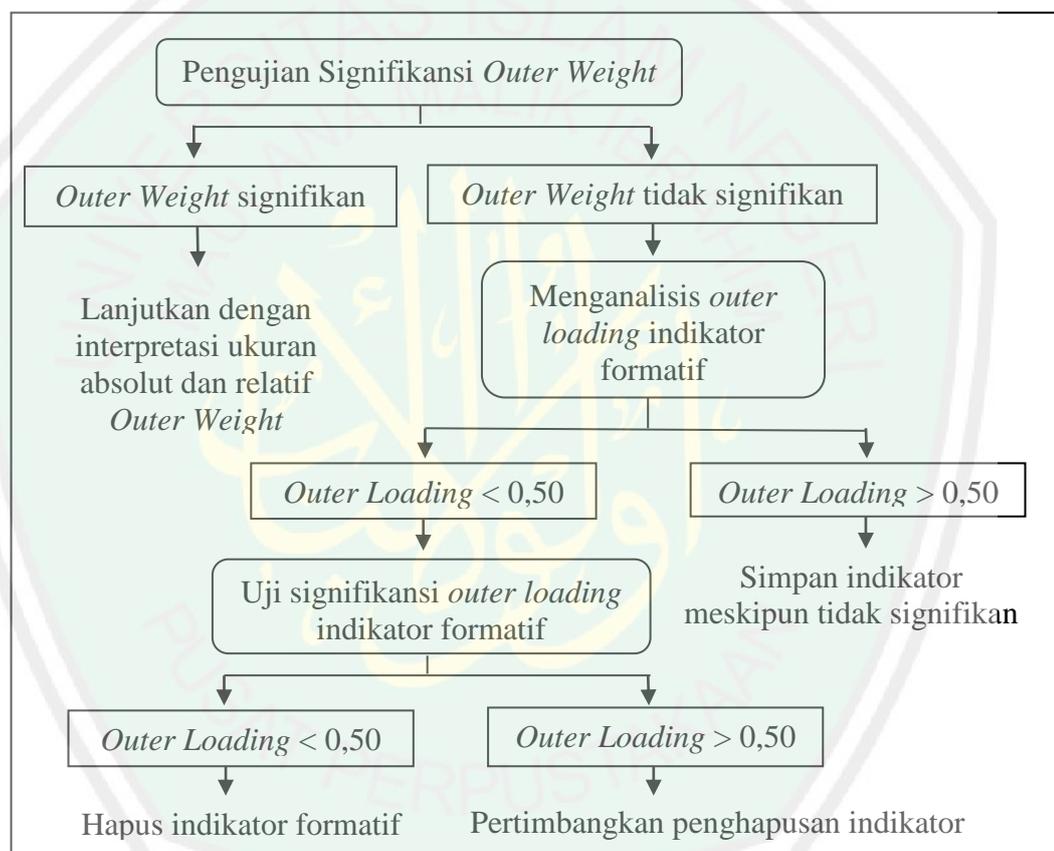
meningkatkan kesalahan standar dan dengan demikian mengurangi kemampuan untuk menunjukkan bahwa bobot yang diperkirakan berbeda secara signifikan. *Kedua*, kolinieritas yang tinggi dapat menyebabkan bobot tidak tepat diperkirakan. Kolinieritas indikator yaitu nilai toleransi masing-masing indikator (VIF) harus dibawah 5. Jika tidak maka dipertimbangkan untuk menghilangkan indikator, menggabungkan indikator menjadi satu indeks tunggal, atau membuat konstruksi orde tinggi untuk mengatasi masalah kolinieritas. Menilai tingkat kolinieritas dalam model pengukuran formatif ditunjukkan dalam gambar berikut:



Gambar 3.3. Penilaian Kolinieritas Model Pengukuran Menggunakan VIF
Sumber: Joseph F. Hair, *et. al.*¹³⁶

¹³⁶ Joseph F. Hair, *et. al.*, *A Prime Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*,, p. 126..

2) *Significance and relevance of outer weights*, sebuah indikator mungkin tidak secara signifikan berkontribusi pada konstruk secara relatif dan mutlak. Hal ini dapat dinilai dengan memeriksa signifikansi (statistik) dan relevansi indikator formatif dengan menguji apakah outer weight signifikan atau tidak. Proses pengambilan keputusan untuk mempertahankan atau menghapus indikator formatif ditunjukkan dalam gambar bagan sebagai berikut

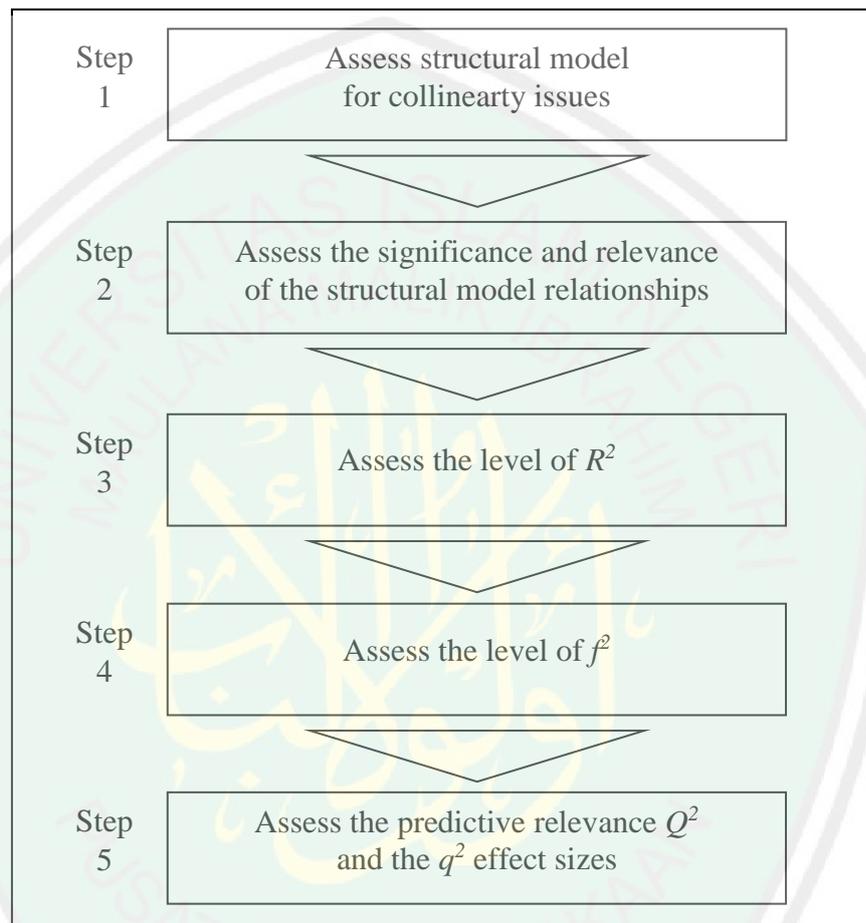


Gambar 3.4 *Significance and Relevance Of Outer Weight*
 Sumber: Joseph F. Hair, et. al.¹³⁷

¹³⁷ Joseph F. Hair, et. al., *A Prime Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*,, p. 131.

2. Pengukuran *Inner Model*

Berikut adalah prosedur pengukuran struktural sebagaimana yang ditampilkan dalam gambar berikut:



Gambar 3.5. Prosedur Model Pengukuran Struktur
Sumber: Joseph F. Hair, *et. al.*¹³⁸

a. *Assess structural model for collinearity issue*

Pada setiap preditor atau variabel eksogen harus saling bebas. Variabel eksogen merupakan variabel yang nilainya tidak dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel lain. Untuk menilai *collinearity* dengan VIF, VIF

¹³⁸ Joseph F. Hair, *et. al.*, *A Prime Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*,, p. 169.

dari *inner model* harus $> 0,20$ dan < 5 . Apabila nilai VIF lebih dari 5 maka terjadi *collinearity*. Sehingga harus dipertimbangkan untuk menghilangkan konstruk, menggabungkan prediktor ke dalam satu konstruk atau menciptakan konstruk dengan orde tinggi.

b. Coefisien Path Model Struktural

Model path struktural digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya hubungan antar variabel. Jika P value $< 0,05$ maka hubungan tersebut signifikan, begitu pula sebaliknya. Sedangkan pada koefisien jalur yang bernilai positif memiliki hubungan yang berbanding lurus, begitu pula sebaliknya.

c. Coefisien Determinasi (R^2)

Seberapa besar variabel prediktornya berpengaruh terhadap variabel konsekuensi. Dalam *coefisien determinansi* (R^2) tidak ada patokan yang pasti. Beberapa peneliti menyatakan nilai di atas 0,2 atau 20% dianggap sudah tinggi.

d. Effect Size (f^2)

Digunakan untuk mengevaluasi f^2 dari semua variabel endogen perubahan di dalam nilai f^2 dari masing-masing konstruk eksogen. Nilai 0,02 dianggap kecil; 0,15 menengah; dan 0,35 dianggap besar.

e. Predictive Relevance (Q^2)

Untuk mengukur akurasi prediksi. Standarnya nilai 0,02 dianggap kecil; 0,15 menengah; dan 0,35 dianggap besar.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Obyek, Subyek dan Variabel Penelitian

1. Deskripsi Obyek Penelitian

Pendidikan inklusif secara khusus termaktub pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2009. Pendidikan inklusif merupakan suatu sistem penyelenggaraan pendidikan yang memberikan kesempatan kepada semua peserta didik yang memiliki dan memiliki potensi kecerdasan dan/atau bakat istimewa agar dapat mengikuti pendidikan atau pembelajaran bersama dengan peserta didik pada umumnya.¹³⁹ Dengan kata lain sekolah yang menyelenggarakan pendidikan inklusif memiliki peserta didik berkebutuhan khusus (PDBK). Peserta didik yang memiliki kelainan yang dimaksud pada peraturan menteri antara lain siswa tunanetra, tunarungu, tunawicara, tunagrahita, tunadaksa, tunalaras, berkesulitan belajar, lamban belajar, autis, memiliki gangguan motorik, korban penyalahgunaan narkoba, obat terlarang dan zat adiktif lainnya, serta tunaganda.

Sesuai dengan amanah dari Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2009 di atas, maka sejak tahun 2012 Kota Malang telah mendeklarasikan diri sebagai Kota Pendidikan Inklusif. Diantara banyaknya sekolah inklusif di Kota Malang terdapat beberapa Sekolah Dasar Islam inklusif yang terdata pada Data Pokok Pendidikan (Dapodik) Dasar dan

¹³⁹ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2009 Pasal 1 Tentang Pendidikan Inklusif Bagi Peserta Didik yang Memiliki Kelainan dan Memiliki Potensi Kecerdasan dan/atau Bakat Istimewa.

Menengah, antara lain SD Anak Saleh, SD Muhammadiyah 9, dan SD Islam Terpadu Insan Permata.

SD Anak Saleh merupakan bagian dari Yayasan Pendidikan Anak Saleh yang terletak di Jl. Arumba No. 31 Tunggulwulung Kecamatan Lowokwaru Kota Malang. Sekolah Dasar Anak Saleh dirancang untuk membekali anak dasar-dasar keimanan, akhlak, pengetahuan dan ketrampilan untuk menjadi seorang muslim yang baik. Kurikulumnya dirancang terpadu yaitu menggabungkan antara kurikulum nasional dan kurikulum internal. Kurikulum nasional digunakan sebagai acuan standar kompetensi minimal, sedangkan kurikulum internal SD Anak Saleh memberikan nilai tambah berupa nilai-nilai keislaman serta berbasis ramah anak (*Child-friendly curriculum & instructional*).¹⁴⁰ Data yang diperoleh peneliti dari Data Pokok Pendidikan Dasar dan Menengah (Dapodik Dasmen), SD Anak Saleh menerima peserta didik berkebutuhan khusus C1 (Tunagrahita Sedang), D1 (Tunadaksa Sedang), K (Kesulitan Belajar), O (Indigo) dan Q (Autis).

SD Muhammadiyah 9 “Panglima Sudirman” merupakan salah satu amal usaha Persyerikatan Muhammadiyah yang berdiri sejak 1969. Sekolah ini terletak di Jl. Raden Tumenggung Suryo (d/h. Bengawan Solo) no. 5 Kota Malang. Berbagai prestasi yang diraih oleh SD Muhammadiyah 9 baik siswa maupun tenaga pendidik sebagai bukti kerjakeras semua pihak yang terkait. Komitmen melahirkan lulusan berwawasan islami dan berkarakter dengan memadukan pembelajaran tuntas, pembiasaan nilai-nilai keislaman serta karakter yang tidak

¹⁴⁰ Anak Saleh Malang, *Anak Saleh History*, (diakses dari <https://anaksalehmalang.wordpress.com/explore-anak-saleh/anak-saleh-history/> pada 25 Desember 2019 pukul 19:49 WIB)

lepas dari peran orang tua.¹⁴¹ Data yang diperoleh peneliti dari Dapodik Dasmen, SD Muhammadiyah 9 menerima peserta didik berkebutuhan khusus C (Tunagrahita ringan), I (Cerdas Istimewa), K (Kesulitan Belajar), P (*Down Syndrome*) dan Q (Autis).

SD Islam Terpadu (SDIT) Insan Permata merupakan bagian dari Yayasan Insan Permata yang terletak di Jl. Akordion Utara Tunggul Wulung Kecamatan Lowokwaru Kota Malang. Salah satu program unggulan SDIT Insan Permata adalah adanya kelas inklusif. Kelas inklusif dimaksudkan adalah ramah pembelajaran dan keberagaman serta kurikulum fungsional sesuai dengan tumbuh kembang peserta didik berkebutuhan khusus (PDBK).¹⁴² Data yang diperoleh peneliti dari Dapodik Dasmen, SDIT Insan Permata menerima peserta didik berkebutuhan khusus B (Tunarungu), C (Tunagrahita ringan), H (Hiper Aktif), K (Kesulitan Belajar), P (*Down Syndrome*) dan Q (Autis).

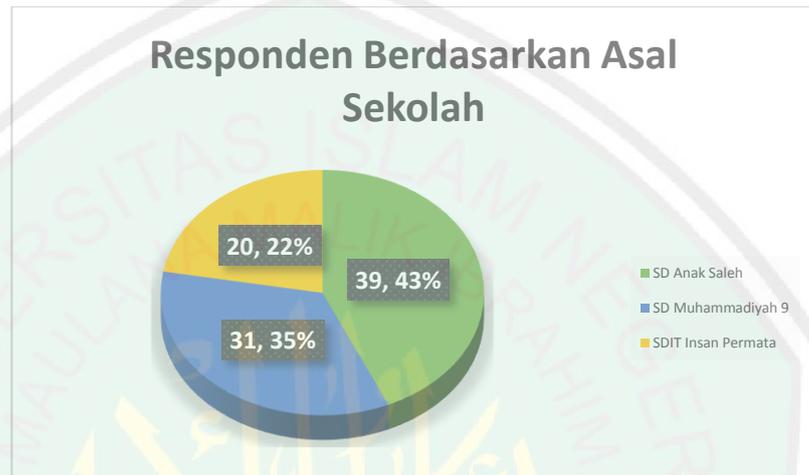
Ketiga sekolah dasar inklusif di atas memiliki program unggulan dengan menggunakan ciri khas masing-masing dengan tetap berlandaskan nilai-nilai keislaman. Didukung dengan fasilitas sekolah yang mumpuni untuk mendukung proses belajar para peserta didik. Eksistensi ketiga sekolah di atas dapat dibuktikan dengan berbagai macam prestasi yang telah diraih oleh masing-masing sekolah baik dari segi akademik maupun non akademik.

¹⁴¹ Dikutip dari Brosur Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) SD Muhammadiyah 9 Malang.

¹⁴² Dikutip dari Brosur Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) SDIT Insan Permata Malang.

2. Deskripsi Responden Penelitian

Responden pada penelitian ini merupakan para guru yang masih aktif pada lembaga sekolah dengan jumlah yang disesuaikan dengan Dapodik sekolah bersangkutan.



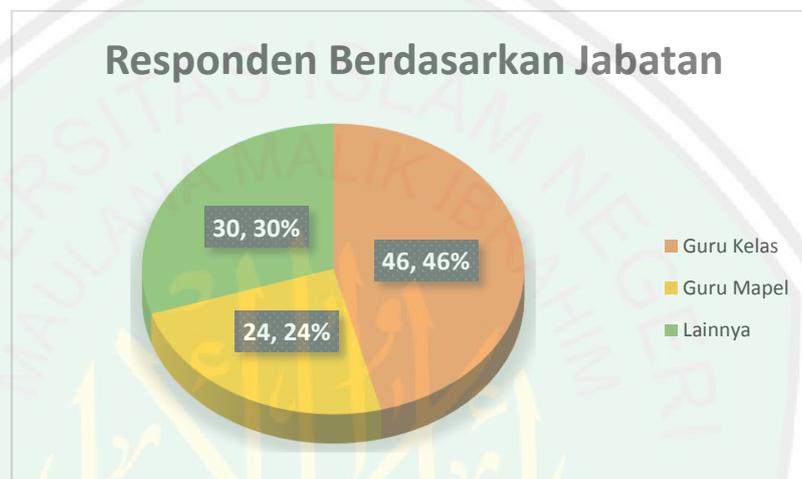
Gambar 4.1 Jumlah Responden Berdasarkan Asal Sekolah

Dari jumlah responden berdasarkan asal sekolah menunjukkan bahwa responden terbanyak berasal dari SD Anak Saleh yaitu sebesar 39,43% atau 39 responden. Kemudian 31,35% atau 31 responden berasal dari SD Muhammadiyah 9 dan 20,22% atau 20 responden berasal dari SDIT Insan Permata.



Gambar 4.2 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari jumlah data responden berdasarkan jenis kelamin di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah wanita. Hal ini dapat dilihat dari besarnya presentase data yang diperoleh yakni sebesar 72,8% atau sebanyak 72 responden. Sedangkan 18,2% atau 18 responden merupakan pria.



Gambar 4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Jabatan

Dari jumlah responden berdasarkan jabatan di atas menunjukkan bahwa sebanyak 50,51% atau 46 responden merupakan guru kelas dan 26,27% atau 24 responden merupakan guru mata pelajaran. Sedangkan sebesar 30 responden lainnya terdiri dari berbagai macam jabatan seperti Guru Pendamping Khusus (GPK), koordinator BK3, koordinator layanan inklusi dan lain sebagainya.

3. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian ini dijelaskan mengenai distribusi jawaban yang telah diberikan oleh responden terhadap variabel-variabel dalam penelitian ini. Variabel pada penelitian ini terdiri dari satu variabel endogen yakni produktivitas kerja (Y)

dan variabel eksogen yang terdiri dari dua variabel yaitu variabel komunikasi interpersonal (X1) dan pengembangan karier (X2) serta satu variabel intervening yaitu kepuasan kerja (Z).

a. Variabel Produktivitas Kerja

Pada penelitian ini variabel produktivitas kerja diukur melalui 4 indikator yang diuraikan kedalam 11 pernyataan untuk mengetahui tingkat produktivitas kerja guru. Dari 11 butir pernyataan tersebut diberi skor 1-5 dari setiap item jawaban yang diberikan oleh responden dengan skor 5 memiliki tingkat paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki tingkat yang paling rendah (sangat tidak setuju). Berdasarkan data tersebut panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah dibagi dengan banyak kelas interval.

$$P = \frac{(11 \times 5) - (11 \times 1) + 1}{5}$$

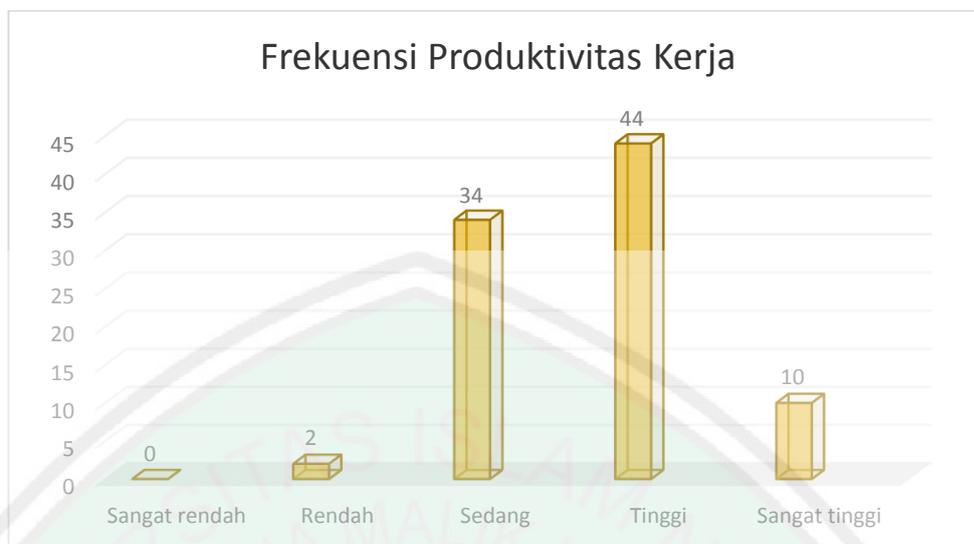
$$= \frac{(55) - (11) + 1}{5} = 9$$

Hasil penelitian disajikan dalam bentuk tabel. Distribusi Frekuensi Variabel Produktivitas Kerja sebagai berikut:

Tabel 4.1. Distribusi Frekuensi Variabel Produktivitas Kerja

No.	Interval Skor	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1.	11-19	Sangat rendah	0	0
2.	20-28	Rendah	2	2,2
3.	29-37	Sedang	34	37,8
4.	38-46	Tinggi	44	48,9
5.	47-55	Sangat tinggi	10	11,1
Jumlah			90	100

Sumber: Data Primer diolah



Gambar 4.4. Diagram Frekuensi Produktivitas Kerja

Berdasarkan tabel 4.1 dan gambar 4.4 frekuensi produktivitas kerja di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja guru pada Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang menunjukkan kriteria tinggi. Sebagaimana data yang ditunjukkan pada tabel dan diagram di atas yaitu sebesar 48,9% atau sebanyak 44 responden dari 90 sampel memiliki produktivitas kerja tinggi. Kemudian sebanyak 34 responden atau sebesar 37,8% memiliki produktivitas kerja sedang. Untuk kriteria sangat tinggi sebesar 11,1% atau sebanyak 10 responden. Responden dengan kriteria produktivitas kerja rendah sebanyak 2 responden atau sebesar 2,2%. Sedangkan untuk kriteria rendah 0 reponden.

Produktivitas kerja guru merujuk berkaitan dengan pelaksanaan, perbaikan dan peningkatan pekerjaan seorang guru khususnya dalam proses pembelajaran. Produktivitas kerja guru ditunjukkan tidak hanya saat berada di dalam kelas namun juga saat berada di luar kelas. Hasil analisis dari angket menunjukkan bahwa tingkat produktivitas kerja guru yang paling tinggi yaitu berkenaan dengan

kemampuan guru dalam mengevaluasi kesulitan belajar peserta didik dari hasil penilaian belajar. Sedangkan dalam hal penulisan artikel, jurnal dan karya lainnya mendapat nilai terendah. Namun secara keseluruhan produktivitas kerja guru pada Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang sudah tergolong tinggi.

b. Variabel Komunikasi Interpersonal

Pada penelitian ini variabel komunikasi interpersonal diukur melalui 5 indikator yang diuraikan kedalam 10 pernyataan untuk mengetahui tingkat komunikasi interpersonal guru. Dari 10 butir pernyataan tersebut diberi skor 1-5 dari setiap item jawaban yang diberikan oleh responden dengan skor 5 memiliki tingkat paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki tingkat yang paling rendah (sangat tidak setuju). Berdasarkan data tersebut panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah dibagi dengan banyak kelas interval.

$$P = \frac{(10 \times 5) - (10 \times 1) + 1}{5}$$

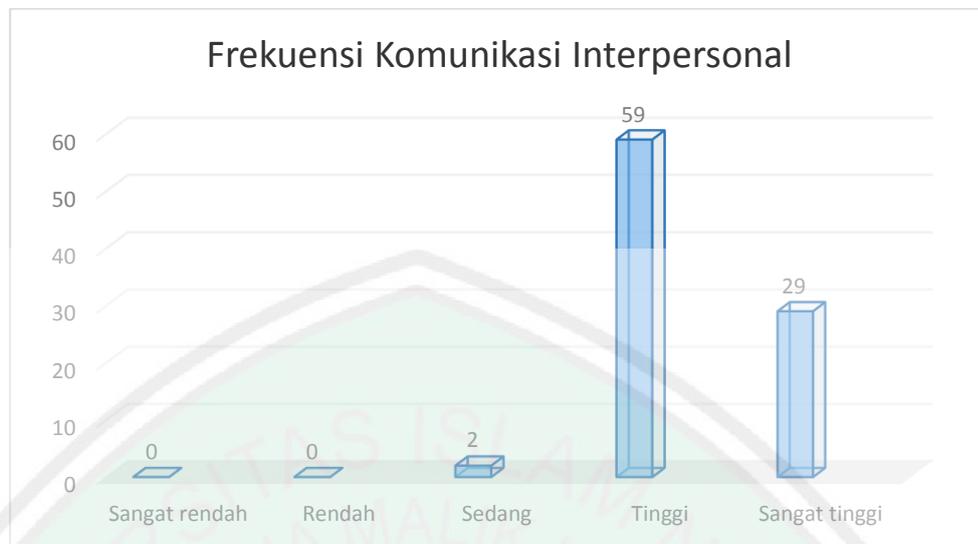
$$= \frac{(50) - (10) + 1}{5} = \frac{41}{5} = 9 \text{ (pembulatan)}$$

Hasil penelitian disajikan dalam bentuk tabel. Distribusi Frekuensi Variabel Komunikasi Interpersonal sebagai berikut:

Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Variabel Komunikasi Interpersonal

No.	Interval Skor	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1.	10-18	Sangat rendah	0	0
2.	19-27	Rendah	0	0
3.	28-36	Sedang	2	2,2
4.	37-45	Tinggi	59	65,6
5.	46-54	Sangat tinggi	29	32,2
Jumlah			90	100

Sumber: Data Primer diolah



Gambar 4.5. Diagram Frekuensi Komunikasi Interpersonal

Hasil dari tabel frekuensi komunikasi interpersonal di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal guru pada Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang menunjukkan kriteria tinggi. Sebagaimana data pada tabel di atas yaitu sebesar 65,6% atau sebanyak 59 responden dari 90 sampel menunjukkan kriteria tinggi untuk komunikasi interpersonal. Kemudian sebesar 32,2% atau sebanyak 29 responden memiliki kriteria komunikasi interpersonal sangat tinggi. Untuk kriteria sedang sebesar 2,2% atau sebanyak 2 responden. Sedangkan untuk kriteria sangat rendah dan rendah sebesar 0%.

c. Variabel Pengembangan Karier

Pada penelitian ini variabel pengembangan karier diukur melalui 3 indikator yang diuraikan kedalam 7 pernyataan untuk mengetahui tingkat pengembangan karier guru. Dari 7 butir pernyataan tersebut diberi skor 1-5 dari setiap item jawaban yang diberikan oleh responden dengan skor 5 memiliki tingkat paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki tingkat yang paling rendah (sangat tidak

setuju). Berdasarkan data tersebut panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah dibagi dengan banyak kelas interval.

$$P = \frac{(7 \times 5) - (7 \times 1) + 1}{5}$$

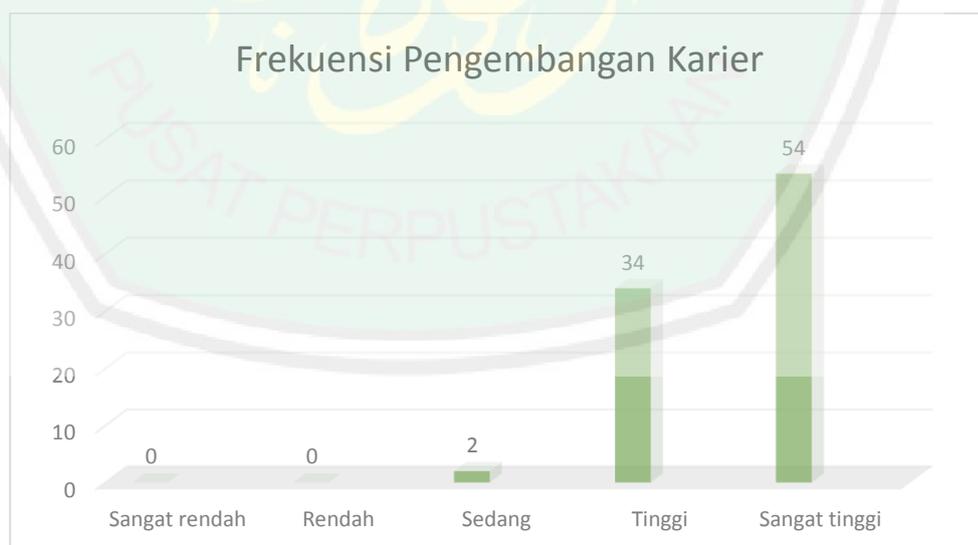
$$= \frac{(35) - (7) + 1}{5} = \frac{29}{5} = 6 \text{ (pembulatan)}$$

Hasil penelitian disajikan dalam bentuk tabel. Distribusi Frekuensi Variabel Pengembangan Karier sebagai berikut:

Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi Variabel Pengembangan Karier

No.	Interval Skor	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1.	7-12	Sangat rendah	0	0
2.	13-18	Rendah	0	0
3.	19-24	Sedang	2	2,2
4.	25-30	Tinggi	34	37,8
5.	31-36	Sangat tinggi	54	60
Jumlah			90	100

Sumber: Data primer diolah



Gambar 4.6. Diagram Frekuensi Pengembangan Karier

Dari tabel frekuensi pengembangan karier di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier guru pada Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang menunjukkan kriteria sangat tinggi. Sebagaimana data pada tabel di atas yaitu sebesar 60% atau sebanyak 54 responden dari 90 sampel menunjukkan kriteria sangat tinggi untuk pengembangan karier. Kemudian sebesar 37,8% atau sebanyak 34 responden memiliki kriteria pengembangan karier tinggi. Untuk kriteria sedang sebesar 2,2% atau sebanyak 2 responden. Kemudian untuk kriteria rendah dan sangat rendah tidak ada atau 0%.

d. Variabel Kepuasan Kerja

Pada penelitian ini variabel kepuasan kerja diukur melalui 3 indikator yang diuraikan kedalam 9 pernyataan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja guru. Dari 9 butir pernyataan tersebut diberi skor 1-5 dari setiap item jawaban yang diberikan oleh responden dengan skor 5 memiliki tingkat paling tinggi (sangat setuju) dan skor 1 memiliki tingkat yang paling rendah (sangat tidak setuju). Berdasarkan data tersebut panjang kelas interval dapat ditentukan melalui selisih nilai skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah dibagi dengan banyak kelas interval.

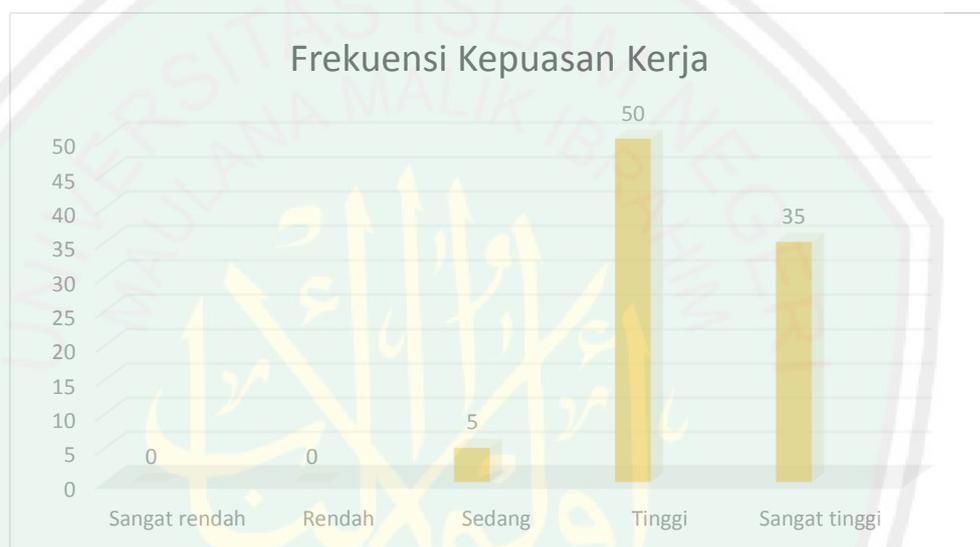
$$\begin{aligned}
 P &= \frac{(9 \times 5) - (9 \times 1) + 1}{5} \\
 &= \frac{(45) - (9) + 1}{5} = \frac{37}{5} = 8 \text{ (pembulatan)}
 \end{aligned}$$

Hasil penelitian disajikan dalam bentuk tabel. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

No.	Interval Skor	Kriteria	Frekuensi	
			F	%
1.	9-16	Sangat rendah	0	0
2.	17-24	Rendah	0	0
3.	25-32	Sedang	5	5,5
4.	33-40	Tinggi	50	55,6
5.	41-48	Sangat tinggi	35	38,9
Jumlah			90	100

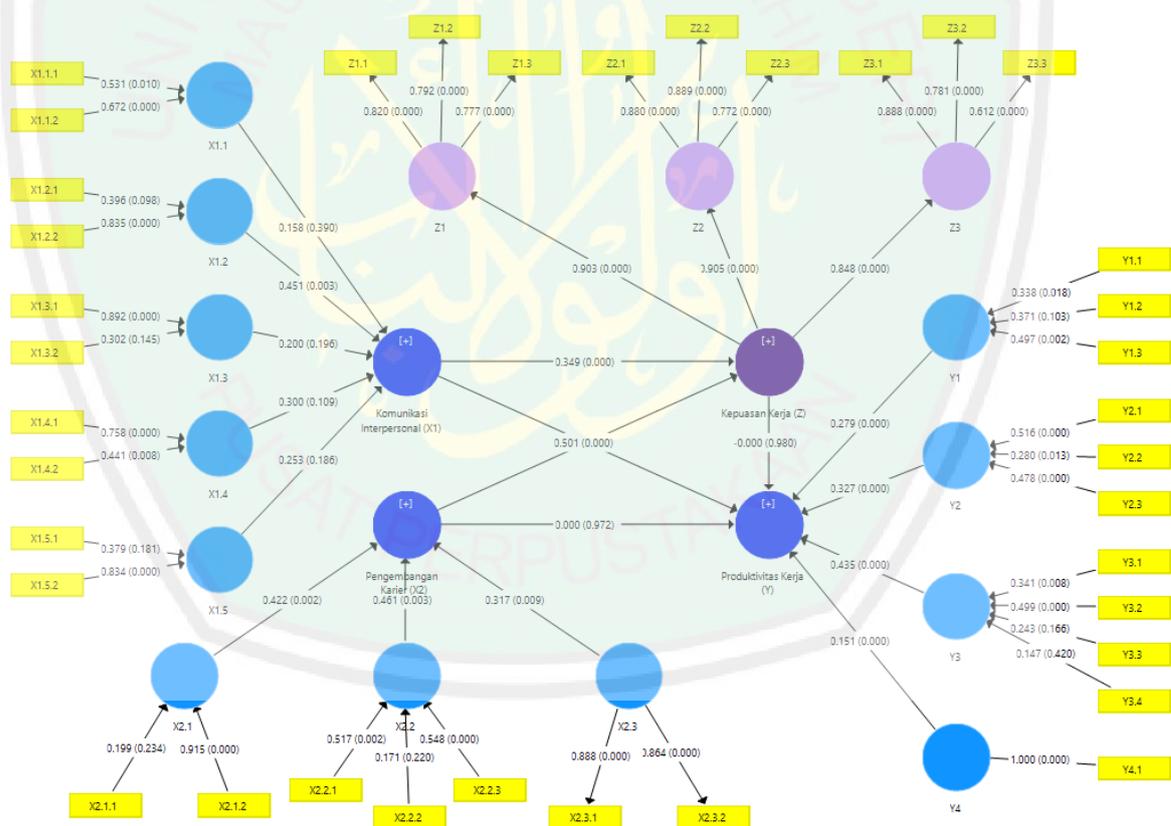
Sumber: Data primer diolah

**Gambar 4.7. Diagram Frekuensi Kepuasan Kerja**

Dari hasil tabel dan gambar frekuensi kepuasan kerja di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja guru pada Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang menunjukkan kriteria tinggi. Hal tersebut dibuktikan dengan persentase sebesar 55,6% atau sebanyak 50 responden dari 90 sampel menunjukkan kriteria tinggi. Kemudian sebanyak 35 responden atau 38,9% memiliki kriteria kepuasan kerja sangat tinggi. Untuk kriteria sedang sebesar 5,5% atau sebanyak 5 responden. Tidak ada responden yang memiliki kriteria rendah dan sangat rendah.

B. Evaluasi Model Pengukuran

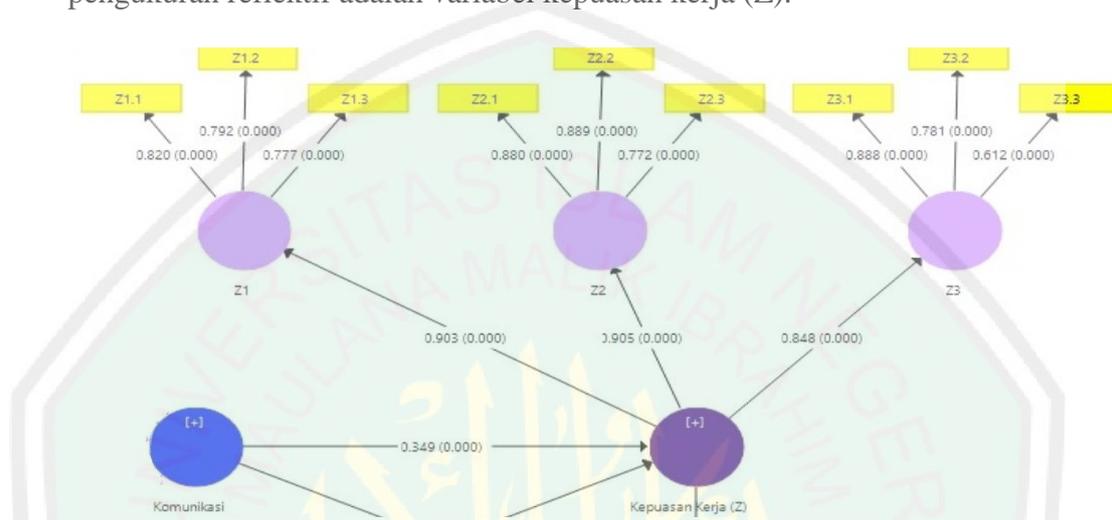
Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui pengujian *outer model* yakni melalui pengukuran reflektif dan pengukuran formatif. Evaluasi model pengukuran akan dilakukan dengan bantuan SmartPLS 3.2.8 dan data ditinjau melalui Run 1. Tahap pertama dilakukan pengukuran secara reflektif pada variabel kepuasan kerja (Z). Tahap kedua dilakukan pengukuran formatif pada variabel produktivitas kerja (Y), komunikasi interpersonal (X1) dan pengembangan karier (X2). Pada gambar di bawah ini pengukuran reflektif ditandai dengan warna ungu dan pengukuran formatif ditandai dengan warna biru.



Gambar 4.8. Model Pengukuran Reflektif dan Formatif (Run 1)

1. Model Pengukuran Reflektif

Model pengukuran reflektif diterapkan jika indikator dilihat sebagai efek dari variabel laten. Pada penelitian ini variabel yang termasuk dalam model pengukuran reflektif adalah variabel kepuasan kerja (Z).



Gambar 4.9. Model Pengukuran Reflektif Second Order

Beberapa hal yang diukur dalam pengukuran dalam pengukuran reflektif sebagai berikut:

a. Reflektif Indicator Second Order

Pada tahap pengukuran indikator reflektif *second order*, pengukuran dilakukan pada item ke indikator. Data diperoleh dari data mentah angket kepuasan kerja (Z). Beberapa tahapan yang dilakukan pada pengukuran indikator reflektif antara lain:

1) *Internal Consistency (Composite Reliability)*

Composite Reliability atau komposit reliabilitas menunjukkan bahwa korelasi antara indikator dengan konstruksinya. Indikator harus memiliki nilai loading $> 0,7$ untuk memenuhi syarat reliabel.

Tabel 4.5. Construct Reliability dan Average Variance Extracted Indikator dari Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Kedisiplinan (Z1)	0.839	0.635
Moral Kerja (Z2)	0.885	0.720
Turnover (Z3)	0.809	0.591

Dari data tabel di atas menunjukkan bahwa besarnya *Composite Reliability* (CR) dari indikator variabel Kepuasan Kerja yaitu kedisiplinan sebesar 0,839, moral kerja sebesar 0,885 dan turnover sebesar 0,809. Ketiga indikator di atas telah memenuhi batas minimal nilai loading yaitu $> 0,70$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pada variabel kepuasan kerja terdapat konsistensi dalam mengukur konstruknya.

2) Convergent Validity (Average Variance Extracted (AVE))

Besarnya *convergent validity* yang dilihat melalui AVE pada variabel kepuasan kerja yaitu kedisiplinan sebesar 0,635, moral kerja sebesar 0,720 dan turnover sebesar 0,591. Sebagaimana yang ditunjukkan pada tabel 4.5 di atas besarnya AVE telah memenuhi syarat yaitu $> 0,50$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut secara valid mengukur dimensi dari variabel kepuasan kerja.

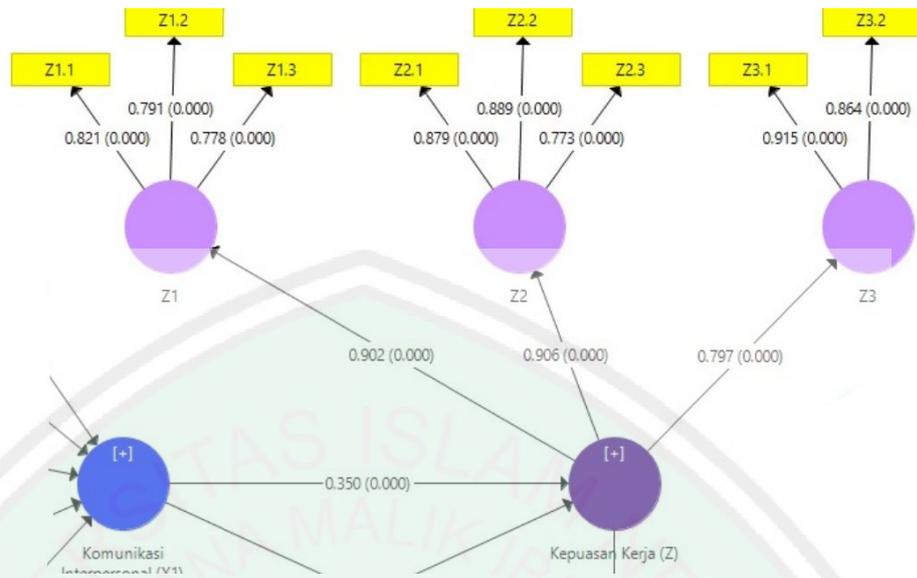
3) Indicator Reliability

Indicator Reliability dilihat melalui besarnya *outer loadings*. Nilai ini menunjukkan korelasi antara indikator dan konstruknya. Indikator dengan nilai loading yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukuran. Nilai *outer loading* pada variabel kepuasan kerja menghasilkan nilai sebagai berikut:

Tabel 4.6. *Outer Loading* pada Indikator dari Variabel Kepuasan Kerja

Item	Kedisiplinan (Z1)	Moral Kerja (Z2)	Turnover (Z3)	Keterangan
Z1.1	0.820			Reliabel
Z1.2	0.792			Reliabel
Z1.3	0.777			Reliabel
Z2.1		0.880		Reliabel
Z2.2		0.889		Reliabel
Z2.3		0.772		Reliabel
Z3.1			0.888	Reliabel
Z3.2			0.781	Reliabel
Z3.3			0.612	-

Apabila terdapat *outer loading* dengan nilai $< 0,40$ maka item harus dihapus. Sedangkan *outer loading* dengan nilai antara $> 0,40$ s/d $< 0,70$ maka perlu dilakukan analisis dampak penghapusan indikator pada AVE dan *Composite Reliability* (CR). Apabila *outer loading* $> 0,70$ maka indikator tersebut dapat dipakai. Berdasarkan data pada tabel di atas pada item Z3.3 (Saya merasa puas pada pekerjaan saat ini dan tidak berpikir untuk pindah kerja) besarnya *outer loading* yaitu 0,612 atau $< 0,70$. Sehingga langkah pertama yang dilakukan adalah dengan menghapus item tersebut. Selanjutnya dilakukan pengecekan kembali nilai CR dan AVE, jika nilai CR dan AVE melebihi ambang batas maka item tersebut memang harus dihilangkan/di-*delete*. Tahap ini dapat dilihat pada Run 2 (lampiran 4).



Gambar 4.10. Indikator Reflektif Setelah Item Z3.3 Dihapus

Besarnya nilai CR dan nilai AVE setelah item Z3.3 dihilangkan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7. Construct Reliability dan Average Variance Extracted Setelah Z3.3 dihapus

Indikator	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Kedisiplinan (Z1)	0.839	0.635
Moral Kerja (Z2)	0.885	0.720
Turnover (Z3)	0.884	0.792

Berkaitan dengan data *Construct Reliability* dan *Convergent Validity* (*Average Variance Extracted*) di atas, terdapat peningkatan nilai CR setelah item Z3.3 dihapus yaitu sebesar 0,075. Sedangkan nilai AVE juga mengalami peningkatan setelah item Z3.3 dihapus yaitu sebesar 0,201. Dengan bertambah besarnya nilai CR dan AVE setelah dilakukan penghapusan terhadap item Z3.3 (Saya merasa puas pada pekerjaan saat ini

dan tidak berpikir untuk pindah kerja), maka dapat disimpulkan bahwa item tersebut harus dihilangkan dari indikator *turnover*.

4) *Discriminant Validity*

Untuk menentukan masing-masing konstruk yang diuji memang memiliki perbedaan, maka *indicator's outer loading* pada konstruk terkait harus harus lebih besar daripada semua pembebanannya pada konstruksi lainnya (kriteria Fornell Larcker).

Tabel 4.8. *Discriminant Validity* pada Indikator dari Variabel Kepuasan

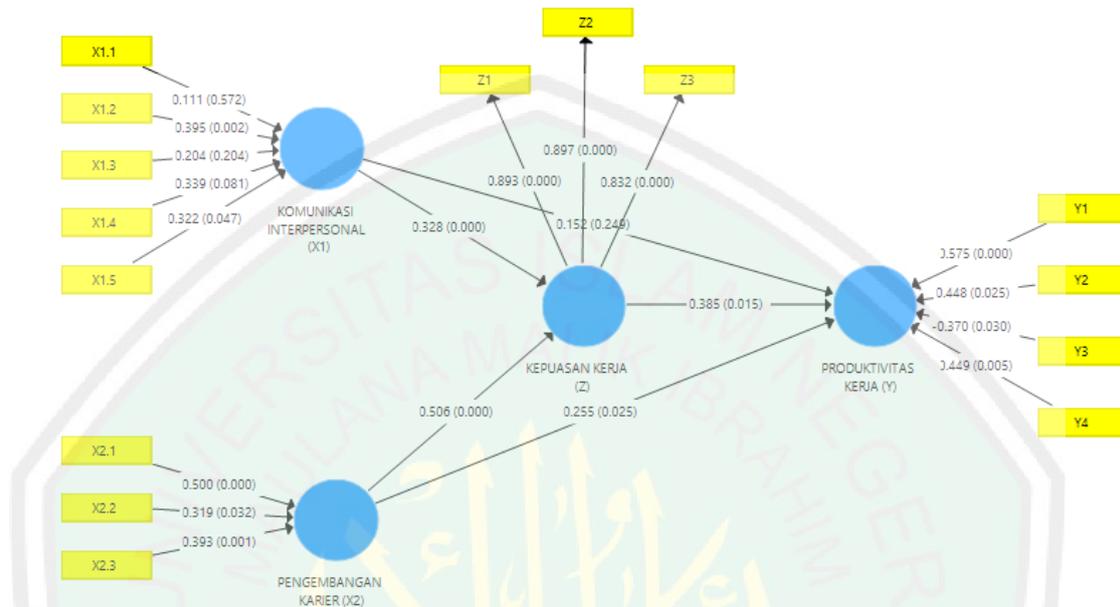
	Kedisiplinan	Moral Kerja	Turnover
Kedisiplinan (Z1)	0.810		
Moral Kerja (Z2)	0.738	0.849	
Turnover (Z3)	0.609	0.591	0.890

Dari data di atas dapat dilihat bahwa besarnya nilai *Discriminant Validity* pada setiap indikator lebih besar dari nilai di bawahnya baik secara vertikal maupun horizontal. Artinya masing-masing indikator ada variabel kepuasan kerja memang berbeda.

b. Reflektif Indicator First Order

Tahap selanjutnya yaitu menguji indikator reflektif *first order*. Tahap *First order* dilakukan untuk menguji indikator (Z1, Z2 dan Z3) terhadap variabel kepuasan kerja. Berbeda dengan data yang digunakan pada *second order* yaitu data yang berasal dari angket. Data yang digunakan untuk mengolah *first order* diperoleh dari variabel laten (*latent variabel*) pada Run 2 setelah item Z3.3

dihapus. Kemudian data tersebut diolah sebagai data indikator reflektif *first order* pada Run 3.



Gambar 4.11. Indikator Reflektif First Order (Run 3)

Berikut beberapa hal yang diukur dalam pengukuran reflektif *first order* sebagai berikut:

1) *Internal Consistency (Composite Reliability)*

Composite Reliability menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstruksinya. Indikator harus memiliki nilai loading > 0,7 untuk memenuhi syarat reliabel.

Tabel 4.9. Construct Reliability dan Average Variance Extracted Indikator dari Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja (Z)	0.907	0.765

Dari data tabel 4.9. di atas menunjukkan bahwa besarnya *Composite Reliability* (CR) dari indikator variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,907.

Dengan kata lain telah memenuhi batas minimal nilai loading yaitu $> 0,70$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja (Z) terdapat konsistensi dalam mengukur konstruknya.

2) *Convergent Validity (Average Variance Extracted (AVE))*

Besarnya *convergent validity* variabel kepuasan kerja yang dilihat melalui AVE pada tabel 4.9 di atas menunjukkan nilai sebesar 0,765. Artinya besarnya AVE telah memenuhi syarat yaitu $> 0,50$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja telah valid.

3) *Indicator Reliability*

Indicator Reliability dilihat melalui besarnya *outer loading*. Nilai ini menunjukkan korelasi antara indikator dan konstruknya. Indikator dengan nilai loading yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukuran. Nilai *outer loading* pada variabel kepuasan kerja menghasilkan nilai sebagai berikut:

Tabel 4.10. *Outer Loading* Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Kepuasan Kerja (Z)	Keterangan
Z1	0.893	Reliabel
Z2	0.897	Reliabel
Z3	0.832	Reliabel

Nilai *outer loading* dari tabel 4.10 di atas menunjukkan jika semua indikator dari variabel kepuasan kerja memiliki nilai $> 0,70$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut reliabel untuk digunakan.

4) *Discriminant Validity*

Untuk menentukan masing-masing konstruk yang diuji memang memiliki perbedaan, maka *indicator's outer loading* pada konstruk terkait

harus harus lebih besar daripada semua pembebanannya pada konstruksi lainnya (kriteria Fornell Larcker).

Tabel 4.11. Discriminant Validity Variabel Kepuasan Kerja

	Kepuasan Kerja	Komunikasi Interpersonal	Pengembangan Karier	Produktivitas Kerja
Kepuasan Kerja	0.874			
Komunikasi Interpersonal	0.596			
Pengembangan Karier	0.680	0.530		
Produktivitas Kerja	0.649	0.516	0.597	

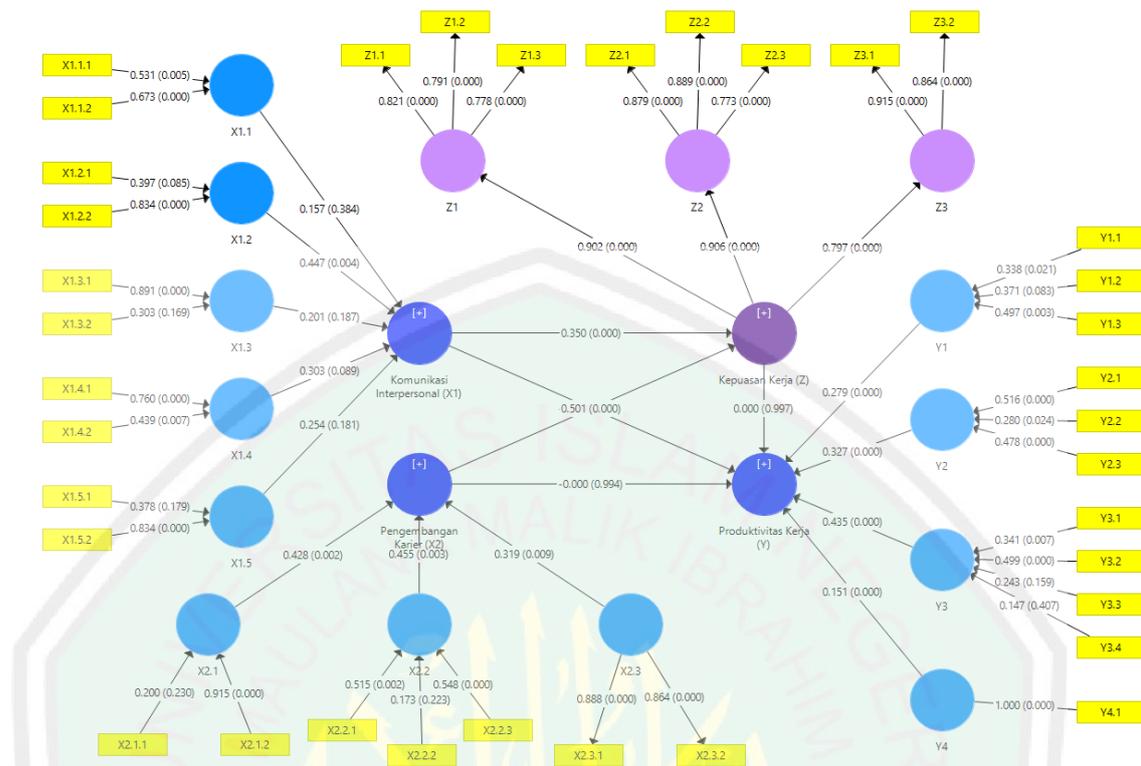
Dari data di atas dapat dilihat bahwa besarnya nilai *Discriminant Validity* pada indikator kepuasan kerja sebesar 0,874.

2. Model Pengukuran Formatif

Model pengukuran formatif digunakan apabila indikator cenderung bersifat sebagai penyusun. Pada penelitian ini variabel yang termasuk pada pengukuran formatif adalah variabel komunikasi interpersonal (X1), pengembangan karier (X2) dan produktivitas kerja (Y). Beberapa hal yang perlu diukur pada pengukuran formatif antara lain:

a. Formatif Indicator Second Order

Pada tahap pengukuran indikator formatif *second order*, pengukuran dilakukan pada item ke indikator. Data diperoleh dari data mentah angket komunikasi interpersonal (X1), pengembangan karier (X2) dan produktivitas kerja (Y).



Gambar 4.12. Formatif Indicator Second Order

Beberapa tahapan yang dilakukan pada pengukuran indikator formatif *second order* antara lain:

1) Mengukur *Collinearity among Indicators*

Indikator bisa berlebihan apabila menunjukkan korelasi yang tinggi dengan indikator lain dari konstruk yang sama. Korelasi yang tinggi antar item atau indikator tidak diinginkan pada model pengukuran formatif. Pada *collinearity among indicators* nilai toleransi masing-masing indikator (VIF) harus < 5 . Apabila > 5 dipertimbangkan untuk menghapus indikator atau menggabungkan indikator menjadi satu indeks tunggal atau membuat konstruksi orde tinggi untuk mengatasi masalah *collinearity*. Berikut nilai VIF akan disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.12. Nilai *Outer VIF Values* (Second Order)

ITEM	VIF	ITEM	VIF	ITEM	VIF	ITEM	VIF
X1.1.1	1.161	X1.4.2	1.136	X2.2.3	1.263	Y2.2	1.440
X1.1.1	1.389	X1.4.2	1.590	X2.2.3	1.540	Y2.2	2.380
X1.1.2	1.161	X1.5.1	1.071	X2.3.1	1.403	Y2.3	1.192
X1.1.2	1.519	X1.5.1	1.187	X2.3.1	1.814	Y2.3	2.115
X1.2.1	1.051	X1.5.2	1.071	X2.3.2	1.403	Y3.1	1.692
X1.2.1	1.308	X1.5.2	1.467	X2.3.2	1.549	Y3.1	3.735
X1.2.2	1.051	X2.1.1	1.127	Y1.1	1.793	Y3.2	1.660
X1.2.2	1.216	X2.1.1	1.245	Y1.1	2.106	Y3.2	2.225
X1.3.1	1.046	X2.1.2	1.127	Y1.2	1.677	Y3.3	2.227
X1.3.1	1.850	X2.1.2	1.623	Y1.2	2.198	Y3.3	2.449
X1.3.2	1.046	X2.2.1	1.563	Y1.3	1.443	Y3.4	2.344
X1.3.2	1.216	X2.2.1	1.802	Y1.3	1.902	Y3.4	2.747
X1.4.1	1.136	X2.2.2	1.386	Y2.1	1.519	Y4.1	1.000
X1.4.1	1.615	X2.2.2	1.446	Y2.1	2.693	Y4.1	1.751

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, nilai *outer VIF values* pada tahap *second order* pada setiap dimensi item pengukuran formatif telah memenuhi syarat yakni nilai $VIF < 5$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada nilai *outer VIF values* pada tahap *second order* tidak ada korelasi antar indikator dari konstruk yang sama.

2) Mengukur *Significance and Relevance of Outer Weight* (Second Order)

Pada dasarnya nilai *outer weight* merupakan nilai yang terstandarisasi sehingga dapat dibandingkan antara satu dengan lainnya. Nilai *outer weight* sendiri menunjukkan kontribusi atau relevansi relatif sebuah indikator terhadap konstruk. Sehingga melalui uji signifikansi *outer weight* dapat memeriksa signifikansi dan relevansi dimensi pengukuran formatif.

Pada uji signifikansi *outer weight* pada *second order*, pengecekan pertama adalah dengan melihat nilai P-Value. Besarnya nilai P-Value yang

digunakan untuk mengecek signifikansi adalah P-Value < 0,05. Apabila P-Value memiliki nilai > 0,05, maka dilakukan pengecekan pada P-Value *outer loading*.

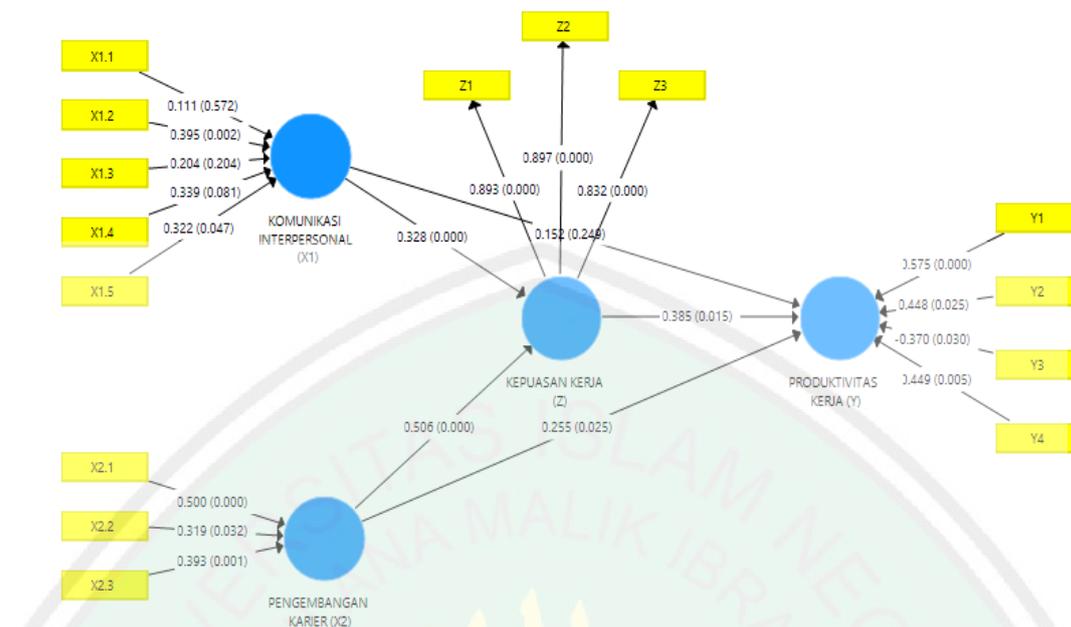
**Tabel 4.13. Pengecekan P-Value Outer Weight dan Outer Loading
(Second Order)**

ITEM KE INDIKATOR	P Values Outer Weight	P Values Outer Loading
X1.1.1 -> X1.1	0.010	0.000
X1.1.2 -> X1.1	0.000	0.000
X1.2.1 -> X1.2	0.098	0.011
X1.2.2 -> X1.2	0.000	0.000
X1.3.1 -> X1.3	0.000	0.000
X1.3.2 -> X1.3	0.145	0.042
X1.4.1 -> X1.4	0.000	0.000
X1.4.2 -> X1.4	0.008	0.000
X1.5.1 -> X1.5	0.181	0.033
X1.5.2 -> X1.5	0.000	0.000
X2.1.1 -> X2.1	0.234	0.004
X2.1.2 -> X2.1	0.000	0.000
X2.2.1 -> X2.2	0.002	0.000
X2.2.2 -> X2.2	0.220	0.000
X2.2.3 -> X2.2	0.000	0.000
X2.3.1 <- X2.3	0.000	0.000
X2.3.2 <- X2.3	0.000	0.000
Y1.1 -> Y1	0.018	0.000
Y1.2 -> Y1	0.103	0.000
Y1.3 -> Y1	0.002	0.000
Y2.1 -> Y2	0.000	0.000
Y2.2 -> Y2	0.013	0.000
Y2.3 -> Y2	0.000	0.000
Y3.1 -> Y3	0.008	0.000
Y3.2 -> Y3	0.000	0.000
Y3.3 -> Y3	0.166	0.000
Y3.4 -> Y3	0.420	0.000
Y4.1 <- Y4		

Dari tabel 4.13 di atas masih terdapat beberapa nilai P-Value *outer weight* yang memiliki nilai $> 0,05$ antara lain: a) indikator variabel komunikasi interpersonal (X1) yaitu X1.2.1, X1.3.2 dan X1.5.1 ; b) indikator variabel pengembangan karier (X2) yaitu X2.1.1 dan X2.2.2; c) indikator variabel produktivitas kerja (Y) yaitu Y1.2, Y3.3 dan Y3.4. Kemudian langkah yang dilakukan adalah memeriksa P-Value *outer loading*. Apabila ada nilai *outer loading* $> 0,05$ maka akan dilakukan penghapusan. Pada tabel 4.13 di atas dapat dilihat bahwa tidak ada nilai P-Value *outer loading* yang bernilai $> 0,05$. Sehingga pada tahap ini tidak ada penghapusan item pada indikator manapun.

b. Formatif Indicator First Order

Tahap selanjutnya yaitu menguji indikator formatif *first order*. Tahap *First order* dilakukan untuk menguji indikator terhadap variabel. Berbeda dengan data yang digunakan pada *second order* yaitu data yang berasal dari angket. Data yang digunakan untuk mengolah *first order* diperoleh dari variabel laten (*latent variabel*) pada Run 2 setelah item Z3.3 dihapus. Kemudian data tersebut diolah untuk memperoleh data indikator formatif *first order* pada Run 3.



Gambar 4.13. Formatif Indikator First Order

1) Mengukur *Collinearity among Indicators (First Order)*

Nilai *outer VIF values* pada tahap *first order* pada setiap dimensi pengukuran formatif ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.14. Nilai *Outer VIF Values (First Order)*

INDIKATOR	VIF	INDIKATOR	VIF	INDIKATOR	VIF
X1.1	1.613	X1.5	1.411	Y1	1.681
X1.2	1.321	X2.1	1.521	Y2	2.808
X1.3	1.586	X2.2	1.881	Y3	2.388
X1.4	1.748	X2.3	1.527	Y4	1.456

Berdasarkan tabel 4.14 di atas dapat dilihat bahwa seluruh nilai *outer VIF values* telah memenuhi ketentuan yaitu < 5 . Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada korelasi antara indikator dan konstruk yang sama.

2) Mengukur *Significance and Relevance of Outer Weight (First Order)*

Sebagaimana pada tahap *second order*, pada uji signifikansi *outer weight* pada *first order* adalah dengan mengecek nilai P-Value pada *outer weight*.

Nilai P-Value yang digunakan untuk mengecek signifikansi harus $< 0,05$. Apabila nilai P-Value $> 0,05$ maka harus dilakukan pengecekan pada *outer loading*.

Tabel 4.15. Pengecekan P-Value Outer Weight dan Outer Loading (First Order)

INDIKATOR KE VARIABEL	P Values Outer Weight	P Values Outer Loading
X1.1 -> KOMUNIKASI INTERPERSONAL (X1)	0.572	0.000
X1.2 -> KOMUNIKASI INTERPERSONAL (X1)	0.002	0.000
X1.3 -> KOMUNIKASI INTERPERSONAL (X1)	0.204	0.000
X1.4 -> KOMUNIKASI INTERPERSONAL (X1)	0.081	0.000
X1.5 -> KOMUNIKASI INTERPERSONAL (X1)	0.047	0.000
X2.1 -> PENGEMBANGAN KARIER (X2)	0.000	0.000
X2.2 -> PENGEMBANGAN KARIER (X2)	0.032	0.000
X2.3 -> PENGEMBANGAN KARIER (X2)	0.001	0.000
Y1 -> PRODUKTIVITAS KERJA (Y)	0.000	0.000
Y2 -> PRODUKTIVITAS KERJA (Y)	0.025	0.000
Y3 -> PRODUKTIVITAS KERJA (Y)	0.030	0.000
Y4 -> PRODUKTIVITAS KERJA (Y)	0.005	0.000
Z1 <- KEPUASAN KERJA (Z)	0.000	0.000
Z2 <- KEPUASAN KERJA (Z)	0.000	0.000
Z3 <- KEPUASAN KERJA (Z)	0.000	0.000

Dari tabel 4.15 di atas terdapat P-Value *outer weight* yang memiliki nilai $> 0,05$ antara lain pada variabel komunikasi interpersonal yaitu X1.1, X1.3 dan X1.4. Langkah selanjutnya adalah dengan memeriksa P-Value *outer loading*. Apabila terdapat nilai *outer loading* $> 0,05$ maka akan dilakukan penghapusan. Pada tabel 4.15 di atas dapat dilihat bahwa tidak ada nilai P-Value *outer loading* yang bernilai $> 0,05$. Sehingga pada tahap ini tidak ada penghapusan item pada indikator manapun.

C. Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural dilakukan melalui pengujian *inner model*. Pengukuran *inner model* dapat dilakukan dengan mengetahui keterkaitan antar variabel. Adapun beberapa pengujian yang dilakukan antara lain:

1. *Assess structural model for collinearity issue*

Penilaian kolinearitas dibutuhkan untuk melihat ada tidaknya persoalan kolinearitas pada level konstruk yaitu tidak ada korelasi yang tinggi antara konstruk-konstruk penyusun model jalur. Pada dasarnya pengukuran pada tingkat konstruk sama dengan tingkat indikator yaitu dengan menggunakan toleransi VIF. VIF yang digunakan berupa VIF *inner model*. Nilai VIF harus $> 0,20$ dan < 5 . Apabila nilai VIF > 5 maka terjadi *collinearity*. Sehingga harus dipertimbangkan untuk menghilangkan konstruk, menggabungkan prediktor ke dalam satu konstruk atau menciptakan konstruk dengan orde tinggi. Berikut pengujian kolinearitas pada *inner model*:

Tabel 4.16. *Inner VIF Values*

	Kepuasan Kerja	Komunikasi Interpersonal	Pengembangan Karier	Produktivitas Kerja
Kepuasan Kerja (Z)				2.171
Komunikasi Interpersonal (X1)	1.390			1.623
Pengembangan Karier (X2)	1.390			1.946
Produktivitas Kerja (Y)				

Dari tabel 4.16 di atas dapat dilihat bahwa nilai VIF *inner model* telah memenuhi kriteria yaitu $> 0,20$ dan < 5 . Sehingga dapat disimpulkan bahwa

tidak terdapat kolinearitas yang artinya pada preditor atau variabel eksogen dalam posisi saling bebas. Pada tahap ini tidak perlu menghilangkan konstruk atau menggabungkan variabel konstruk.

2. *Coefisien Path Model Struktural*

Analisis koefisien model path struktural digunakan untuk mengetahui hubungan mana yang berpengaruh signifikan. Apabila P-Value < 0,05 maka hubungan tersebut signifikan, namun sebaliknya jika P-Value > 0,05 menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan. Serta koefisien jalur yang bernilai positif memiliki hubungan yang berbanding lurus, begitu juga sebaliknya. Berikut hasil dari analisis koefisien model path struktural:

Tabel 4.17. Koefisien Model Path Struktural

HUBUNGAN	Koefisien	P Values
Kepuasan Kerja (Z) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.385	0.015
Komunikasi Interpersonal (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.328	0.000
Komunikasi Interpersonal (X1) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.152	0.249
Pengembangan Karier (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.506	0.000
Pengembangan Karier (X2) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.255	0.025

Berdasarkan hasil tabel 4.17 di atas dapat dilihat bahwa nilai P-Value < 0,05 menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Hubungan yang signifikan antara lain: a) variabel kepuasan kerja (Z) terhadap produktivitas kerja (Y), b) komunikasi interpersonal (X1) terhadap kepuasan kerja (Z), c) pengembangan karier (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) dan d) pengembangan karier (X2) terhadap produktivitas kerja (Y). Sedangkan hubungan yang tidak signifikan terjadi pada variabel komunikasi interpersonal (X1) terhadap produktivitas kerja (Y).

Dari semua hubungan yang memiliki signifikansi, semua memiliki koefisien positif. Koefisien positif artinya apabila kepuasan kerja tinggi maka produktivitas kerja tinggi, apabila komunikasi interpersonal tinggi maka kepuasan kerja tinggi. Begitupun dengan variabel lainnya yang akan berbanding lurus juga.

Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung antara variabel bertujuan untuk membuktikan hipotesis pengaruh antar variabel melalui variabel intervening (variabel perantara). Apabila nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar daripada nilai koefisien pengaruh langsung maka kepuasan kerja (Z) terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Namun sebaliknya jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan nilai koefisien pengaruh langsung maka kepuasan kerja (Z) tidak memediasi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut hasil koefisien pengaruh tidak langsung:

Tabel 4.18. Koefisien *Indirect Effect*

	Koefisien	P Values
Komunikasi Interpersonal (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.126	0.063
Pengembangan Karier (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.195	0.025

Berdasarkan hasil tabel 4.18 di atas dapat dilihat bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung komunikasi interpersonal (X1) terhadap produktivitas kerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebesar 0,126 < pengaruh langsung komunikasi interpersonal (X1) terhadap produktivitas kerja (Y) sebesar 0,152. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Z) tidak memediasi pengaruh

komunikasi interpersonal (X1) terhadap produktivitas kerja (Y). Sedangkan nilai koefisien pengaruh tidak langsung pengembangan karier (X2) terhadap produktivitas kerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebesar $0,195 <$ pengaruh langsung pengembangan karier (X2) terhadap produktivitas kerja (Y) sebesar $0,255$. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Z) tidak memediasi pengaruh pengembangan karier (X2) terhadap produktivitas kerja (Y).

3. *Coefisien Determinasi (R²)*

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur akurasi pendugaan. Dalam *coefisien determinansi (R²)* tidak ada patokan yang pasti. Beberapa peneliti menyatakan nilai di atas 0,2 atau 20% dianggap sudah tinggi. Berikut hasil dari *coefisien determinansi (R²)*:

Tabel 4.19. Koefisien Determinasi

VARIABEL	R ²
Kepuasan Kerja (Z)	0.539
Produktivitas Kerja (Y)	0.480

Hasil dari koefisien determinasi (R²) menunjukkan seberapa besar presentase total variasi tabel endogen yang diajukan oleh model. Dari tabel 4.19 dapat dilihat bahwa akurasi pendugaan pada kepuasan kerja memiliki akurasi pendugaan tinggi karena nilai koefisien determinasi sekitar 0,53. Begitu pula dengan produktivitas kerja mempunyai akurasi pendugaan tinggi karena nilai koefisien determinasi sekitar 0,48. Artinya pembentukan model dari penelitian kepuasan kerja dapat dijelaskan dengan baik oleh variabel komunikasi interpersonal dan pengembangan karier sebesar 53,9% sedangkan 46,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Begitu pula dengan

pembentukan model produktivitas kerja dapat dijelaskan dengan baik oleh variabel komunikasi interpersonal dan pengembangan karier sebesar 48% sedangkan 52% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

4. *Effect Size* (f^2)

Effect size (f^2) lebih spesifik digunakan untuk melihat efek pada variabel eksogen yaitu pada variabel kepuasan kerja (Z) dan produktivitas kerja (Y). Nilai 0,02 dianggap memiliki efek kecil, 0,15 memiliki efek sedang dan 0,35 dianggap memiliki efek besar.

Tabel 4.20. *Effect size* (f^2)

HUBUNGAN	f^2
Kepuasan Kerja (Z) --> Produktivitas Kerja (Y)	0.131
Komunikasi Interpersonal (X1) --> Kepuasan Kerja (Z)	0.168
Komunikasi Interpersonal (X1) --> Produktivitas Kerja (Y)	0.027
Pengembangan Karier (X2) --> Kepuasan Kerja (Z)	0.400
Pengembangan Karier (X2) --> Produktivitas Kerja (Y)	0.064

Berdasarkan tabel *effect size* (f^2) di atas dapat dilihat jika kepuasan kerja memiliki efek kecil terhadap produktivitas kerja. Sedangkan komunikasi interpersonal memiliki efek sedang terhadap kepuasan kerja dan memiliki efek kecil terhadap produktivitas kerja. Sedangkan pengembangan karier memiliki efek besar terhadap kepuasan kerja dan memiliki efek kecil terhadap produktivitas kerja.

5. *Predictive Relevance* (Q^2)

Guna mengevaluasi besarnya nilai R^2 sebagai kriteria dari akurasi prediksi, dapat menggunakan nilai Q^2 . Nilai Q^2 diperoleh dengan menggunakan prosedur *blindfolding*. Sebagai pengukuran relatif dan relevansi prediktif, nilai 0,02

dianggap kecil, 0,15 dianggap sedang dan 0,35 dianggap besar. Hasil relevansi prediktif Q^2 dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.21. Predictive Relevance (Q^2)

	Q^2
Kepuasan Kerja (Z)	0.380
Produktivitas Kerja (Y)	0.219

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa relevansi prediktif untuk kepuasan kerja berada dalam level besar. Sedangkan relevansi prediktif untuk produktivitas kerja berada dalam level sedang.

D. Pengujian Hipotesis

Pada penelitian ini, hipotesis yang diajukan sebanyak 7 (tujuh) hipotesis. Pengujian hipotesis didasarkan pada nilai yang terdapat pada analisis struktural, tingkat signifikansi *path coefficient* berasal dari nilai-t dan nilai *standardized path coefficient*. Apabila nilai P-Value < 0,05 maka hubungan antar variabel tersebut signifikan. Namun sebaliknya jika P-Value > 0,05 maka hubungan antar variabel tidak signifikan. Batas nilai pengujian hipotesis atau disebut juga dengan *threshold* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.22. Hasil Pengujian Hipotesis pada Model Struktural

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Path Coefficient	P Values	Keterangan
H1	Komunikasi Interpersonal (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.328	0.000	Signifikan
H2	Pengembangan Karier (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.506	0.000	Signifikan
H3	Komunikasi Interpersonal (X1) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.152	0.249	Tidak Signifikan

H4	Pengembangan Karier (X2) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.255	0.025	Signifikan
H5	Kepuasan Kerja (Z) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.385	0.015	Signifikan
H6	Komunikasi Interpersonal (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.126	0.063	Tidak Signifikan
H7	Pengembangan Karier (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.195	0.025	Signifikan

Dalam analisis PLS, pengujian pada setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalisir masalah ketidaknormalan data penelitian. Berikut hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* dengan analisis *smartPLS* (*Partial Least Square*):

1. Pengujian Hipotesis 1

Berdasarkan dari hasil analisis koefisien model path struktural pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan. Untuk pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja dengan nilai P-Value < 0,05 yaitu sebesar 0.000 yang berarti komunikasi interpersonal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan nilai path koefisien sebesar 0.328 yang berarti komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif. Sehingga terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja. Pada hipotesis 1 ini dapat ditarik kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

2. Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan dari hasil analisis koefisien model path struktural pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan. Untuk pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dengan nilai P-Value $< 0,05$ yaitu sebesar 0,000 yang berarti pengembangan karier memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan nilai path koefisien sebesar 0.506 yang berarti pengembangan karier dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif. Maknanya variabel pengembangan karier memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Apabila pengembangan karier meningkat maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Pada hipotesis 2 ini dapat ditarik kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

3. Pengujian Hipotesis 3

Berdasarkan dari hasil analisis koefisien model path struktural pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa adanya hubungan yang tidak signifikan. Untuk pengaruh komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja dengan nilai P-Value $> 0,05$ yaitu sebesar 0.249 yang berarti komunikasi interpersonal tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Sedangkan nilai path koefisien sebesar 0.152 yang berarti komunikasi interpersonal memiliki hubungan yang positif terhadap produktivitas kerja. Sehingga terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan antara variabel komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja. Pada hipotesis 3 ini dapat ditarik kesimpulan bahwa H_a ditolak dan H_0 diterima.

4. Pengujian Hipotesis 4

Berdasarkan dari hasil analisis koefisien model path struktural pada tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan. Untuk pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dengan nilai P-Value < 0,05 yaitu sebesar 0.025 yang berarti pengembangan karier memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Sedangkan nilai path koefisien sebesar 0.255 yang berarti pengembangan karier memiliki hubungan yang positif dengan produktivitas kerja. Sehingga terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel pengembangan karier terhadap produktivitas kerja. Artinya jika pengembangan karier meningkat maka produktivitas kerja juga akan meningkat. Pada hipotesis 4 ini dapat ditarik kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

5. Pengujian Hipotesis 5

Berdasarkan dari hasil analisis koefisien model path struktural pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan. Untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja dengan nilai P-Value < 0,05 yaitu sebesar 0.015 yang berarti kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Sedangkan nilai path koefisien sebesar 0.385 yang berarti kepuasan kerja dan produktivitas kerja memiliki hubungan yang positif. Sehingga terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja. Pada hipotesis 5 ini dapat ditarik kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

6. Pengujian Hipotesis 6

Berdasarkan dari hasil analisis koefisien model path struktural pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja (0,126) < nilai koefisien pengaruh langsung komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja (0,152). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Z) tidak terbukti memediasi atau tidak menjadi perantara variabel komunikasi interpersonal (X1) terhadap variabel produktivitas kerja (Y). Pada hipotesis 6 ini dapat ditarik kesimpulan bahwa H_a ditolak dan H_o diterima.

7. Pengujian Hipotesis 7

Berdasarkan dari hasil analisis koefisien model path struktural pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa koefisien pengaruh tidak langsung pengembangan karier terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja (0,195) < nilai koefisien pengaruh langsung pengembangan karier terhadap produktivitas kerja (0,255). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Z) tidak terbukti memediasi atau tidak menjadi perantara variabel pengembangan karier (X2) terhadap variabel produktivitas kerja (Y). Pada hipotesis 7 ini dapat ditarik kesimpulan bahwa H_a ditolak dan H_o diterima.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Analisis pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja dilakukan menggunakan pengujian *inner model*. Berdasarkan hasil analisis koefisien model path struktural menunjukkan hasil P-Value < 0,05 yaitu sebesar 0,000. Data tersebut menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru SD Islam Inklusif Kota Malang. Artinya apabila komunikasi interpersonal meningkat maka kepuasan kerja guru juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya..

Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat Busro yang menjelaskan bahwa komunikasi interpersonal yang terjadi di dalam perusahaan atau organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.¹⁴³ Selain itu hasil pada penelitian ini senada dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ekowati, *et. al* yang menegaskan adanya pengaruh positif komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja guru. Demikian juga hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan oleh Ekowati menguatkan adanya pengaruh antara komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja guru.¹⁴⁴ Hasil pada penelitian Ekowati juga menunjukkan hampir seperempat persen variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal. Selain itu penelitian

¹⁴³ Muhammad Busro, *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*,, hlm. 103.

¹⁴⁴ Ekowati, Thamrin Abdullah, dan Widodo Sunaryo, "The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership, and Interpersonal Communication on Private High Schools Teachers' Job Satisfaction",, hlm. 83.

Siburian juga menyatakan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh langsung positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru.¹⁴⁵

Pada dasarnya komunikasi merupakan hal yang penting dalam kehidupan manusia. Karena manusia merupakan makhluk sosial yang memerlukan kehadiran orang lain dalam hidupnya. Sebagaimana pendapat Kriyantono yang menjelaskan bahwa masyarakat terbentuk dari sejumlah hubungan sosial antar individu yang saling berbagi informasi. Komunikasi dapat berfungsi sebagai radar sosial yang artinya dapat digunakan sebagai alat peneguh eksistensi diri sendiri dan orang lain. Ada upaya untuk mengakui kehadiran orang lain. Seperti yang dijelaskan pada Hirarki Kebutuhan Maslow, manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan perasaan dihargai, eksistensi manusia butuh dihormati dan dihargai orang lain. Disinilah fungsi komunikasi sebagai radar sosial. Komunikasi digunakan untuk memberi tanda jika seseorang itu ada, untuk meneguhkan identitas dirinya dan untuk meyakinkan bahwa seseorang menjadi bagian anggota kelompok sosial tempat ia berada.¹⁴⁶ Sehingga komunikasi dibutuhkan sebagai pendukung dari *social needs* atau kebutuhan sosial seorang manusia sebagai makhluk bermasyarakat.

Komunikasi dibutuhkan pada segala lini kehidupan, tidak terkecuali pada lembaga sekolah. Menurut Rohiat, sekolah yang efektif pada umumnya mempunyai komunikasi yang baik antar warga sekolah dan juga dengan masyarakat. Selain itu komunikasi yang baik juga akan membentuk *teamwork*

¹⁴⁵ Paningkat Siburian, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMA Parulian 2 Medan", *Majalah/Jurnal Generasi Kampus*, Vol. 5, No. 2, September 2012.

¹⁴⁶ Rachmat Kriyantono, *Pengantar Lengkap Ilmu Komunikasi: Filsafat dan Etika Ilmunya Serta Perspektif Islam*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2019), hlm. 171.

yang kuat, kompak dan cerdas.¹⁴⁷ Komunikasi antarpribadi atau disebut juga dengan komunikasi interpersonal dibutuhkan seorang guru untuk berinteraksi dengan para murid, rekan kerja, kepala sekolah, wali murid maupun masyarakat sekitar. Komunikasi interpersonal yang baik akan menimbulkan berbagai macam dampak positif bagi guru. Salah satunya dapat memberikan suasana harmonis dan nyaman dalam bekerja. Lingkungan sekolah yang sesuai dengan harapan dapat menimbulkan kepuasan kerja pada diri seorang guru.

Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat perseorangan maksudnya setiap orang mempunyai standar kepuasan yang berbeda-beda. Misal pegawai A puas apabila memiliki gaji tinggi, namun hal tersebut tidak berlaku bagi pegawai B yang lebih puas dengan lingkungan kerja yang harmonis. Hal ini sesuai dengan pendapat Rivai yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sifatnya perseorangan yang artinya tingkat kepuasan masing-masing orang berbeda dan selaras dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Apabila seseorang merasakan suatu sistem nilai sesuai dengan kehendaknya maka tingkat kepuasan yang dirasakan juga semakin tinggi. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai penilaian seseorang yang menjelaskan perasaan suka atau tidak suka, puas atau tidak puas pada pekerjaannya.¹⁴⁸

Komunikasi interpersonal yang dibentuk dari adanya keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif dan kesetaraan ternyata berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang ditandai dengan kedisiplinan, moral kerja dan *turnover*. Komunikasi interpersonal dapat memengaruhi kepuasan kerja karena

¹⁴⁷ Rohiat, *Manajemen Sekolah*,, hlm. 61.

¹⁴⁸ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*,, hlm. 475.

pada dasarnya manusia membutuhkan komunikasi untuk saling berinteraksi antara satu orang dengan orang lain, tidak terkecuali dalam bekerja. Komunikasi interpersonal tidak hanya sebatas menerima dan memberikan informasi kepada orang lain namun dengan komunikasi interpersonal yang baik dapat membantu dalam berbagai macam sosialisasi dalam pekerjaan, mengurangi kesalahpahaman dan dapat menyelesaikan masalah. Hal ini dapat mendorong rasa senang dan nyaman pada lingkungan kerja. Sehingga dapat mendorong meningkatnya kepuasan kerja guru. Pernyataan ini sesuai dengan hasil penelitian Oktafiani, *et. al* yang memaparkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik jaringan komunikasi interpersonal maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Komunikasi interpersonal merupakan sesuatu yang tidak mungkin dipisahkan dari interaksi sosial. Kualitas komunikasi interpersonal akan memberikan kenyamanan dan ketenangan dalam bekerja sehingga karyawan merasa senang dengan pekerjaan mereka saat ini.¹⁴⁹

Pada penelitian ini komunikasi interpersonal memiliki efek sedang terhadap kepuasan kerja guru SD Islam Inklusif Kota Malang. Padahal di beberapa penelitian menunjukkan besarnya pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja. Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan Wahyuni, *et. al*¹⁵⁰

¹⁴⁹Erna Oktafiani, M. Chiar dan Sukmawati, "The Influence of Emotional Intelligence and Interpersonal Communication on Employees' Work Satisfaction at Education and Culture Office in West Kalimantan", *Journal of Education, Teaching and Learning*, Vol. 4, Num. 1, March 2019, p. 128.

¹⁵⁰ Setia Wahyuni, Suparno Eko Widodo, dan Rita Retnowati, "The Relationship of Interpersonal Communication, Working Motivation, and Transformational Leadership to Teachers' Job Satisfaction", *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, Vol. 4, Issue 8, August 2016, hlm. 91.

menunjukkan bahwa 94% kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel komunikasi interpersonal. Pada penelitian ini masih terdapat beberapa item pernyataan komunikasi interpersonal yang berada pada level sedang. Apabila komunikasi interpersonal khususnya pada indikator sikap mendukung dan kesetaraan lebih ditingkatkan maka dampak pada kepuasan kerja guru SD Islam Inklusif Kota Malang juga akan semakin meningkat atau memiliki efek yang lebih besar. Misalnya dengan menerapkan prinsip komunikasi dalam Islam, salah satunya *Qaulan Baligha* yaitu komunikasi yang menyesuaikan lawan bicara. Sehingga komunikasi dapat berjalan secara efektif, sesuai tujuan dan membekas di hati lawan bicara.¹⁵¹

B. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Berdasarkan hasil analisis koefisien model path struktural menunjukkan hasil P-Value < 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hasil data tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru SD Islam Inklusif Kota Malang. Artinya apabila pengembangan karier meningkat maka kepuasan kerja guru juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya..

Hasil tersebut diperkuat dengan pendapat Sagala yang menyatakan bahwa sistem karier dan pengembangan karier yang jelas dan efektif pada sebuah perusahaan akan meningkatkan motivasi pegawai, meningkatkan kepuasan kerja,

¹⁵¹ Ikatan Bangkir Indonesia, *Memahami Bisnis Bank Syariah*,, hlm. 70.

dan produktivitas kerja pegawai.¹⁵² Penelitian ini senada dengan hasil penelitian Salam & Heriyanto yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara pengembangan karier dengan kepuasan kerja guru.¹⁵³ Selain itu sesuai dengan hasil penelitian dari Lasut, *et. al.* yang menjelaskan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.¹⁵⁴

Bagi seorang pekerja, karier merupakan hal yang penting. Karier merujuk pada jenjang jabatan seseorang selama ia bekerja pada suatu lembaga, perusahaan atau organisasi tertentu. Karenanya diperlukan pengembangan untuk mencapai jenjang yang lebih tinggi atau untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Rivai menjelaskan untuk meningkatkan kecakapan seseorang sesuai karier yang diharapkan maka dibutuhkan adanya pengembangan karier. Tujuan dari program pengembangan karier adalah untuk menyelaraskan kebutuhan dan keinginan pegawai dengan peluang karier yang ada di suatu perusahaan. Adanya sistem pengembangan karier yang baik dan jelas dapat memberikan berbagai dampak positif, baik untuk diri pegawai maupun bagi tujuan perusahaan.¹⁵⁵

Pengembangan karier yang dibentuk dari kejelasan karier, pengembangan diri dan perbaikan mutu kerja ternyata berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang ditandai dengan kedisiplinan, moral kerja dan *turnover*. Bagi seorang guru adanya pengembangan karier dapat meningkatkan potensi yang ada pada

¹⁵² Syaiful Sagala, *Human Capital: Membangun Modal Sumber Daya Manusia Berkarakter Unggul Melalui Pendidikan Berkualitas*, ..., hlm. 72.

¹⁵³ Anis Fuad Salam dan Suwiro Heriyanto, "Pengaruh Sertifikasi Guru dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Guru Akuntansi SMA di Kota Cilegon", ..., hlm. 30.

¹⁵⁴ Denny Yusak Lasut, Bernhard Tewal dan Rosalina A. M. Koleangan, "Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Go", *Jurnal EMBA*, Vol. 6, No. 4, September 2018, hlm. 2306.

¹⁵⁵ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, ..., hlm. 290.

dirinya dan dapat menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Menurut Husaini Usman salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu adanya kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.¹⁵⁶ Selain itu Mangkunegara mengemukakan terdapat dua faktor yang memengaruhi kepuasan kerja salah satunya karena faktor pekerjaan.¹⁵⁷ Karier menjadi bagian terpenting dalam diri seorang guru karena dapat mencerminkan hasil kerja keras, loyalitas dan dedikasi atas pekerjaan yang diembannya. Secara khusus pengembangan karier guru termaktub dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen. Pengembangan karier guru terdiri dari tiga ranah antara lain penugasan, promosi dan kenaikan pangkat. Penugasan seorang guru merupakan tugas pokok yang harus dilakukan, misalnya sebagai guru kelas, guru mata pelajaran Pendidikan Agama Islam (PAI), guru Bimbingan Konseling (BK). Promosi seorang guru dapat disesuaikan dengan tugas maupun dengan pretasi maupun dedikasi. Promosi meliputi kenaikan pangkat dan/atau kenaikan jenjang jabatan fungsional. Baik berupa penugasan sebagai guru pembina, guru inti, instruktur, wakil kepala sekolah, kepala sekolah, pengawas sekolah, dan lain sebagainya. Untuk kenaikan pangkat merupakan gabungan dari angka kredit unsur utama dan penunjang.

Pada penelitian ini pengembangan karier memiliki efek sedang terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Suryatiningsih dan Hendratono menunjukkan bahwa pengembangan karier berkontribusi sebanyak 60% terhadap kepuasan kerja

¹⁵⁶ Husaini Usman, *Manajemen: Teori Praktik & Riset Pendidikan*,, hlm. 464.

¹⁵⁷ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*,, hlm. 120.

guru.¹⁵⁸ Pada penelitian ini item penugasan guru mempertimbangkan latar belakang pendidikan masih berada dalam level sedang. Hal ini mengindikasikan masih adanya ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dalam penugasan guru di Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang. Apabila hal tersebut lebih diperhatikan maka dampak pengembangan karier terhadap kepuasan kerja guru SD Islam Inklusif Kota Malang juga dapat semakin ditingkatkan atau dengan kata lain pengembangan karier dapat memberikan efek yang lebih besar terhadap kepuasan kerja.

C. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Produktivitas Kerja Guru

Berdasarkan hasil analisis koefisien model path struktural menunjukkan hasil P-Value > 0,05 yaitu sebesar 0,249. Hasil dari data tersebut menunjukkan terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan antara variabel komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja guru SD Islam Inklusif Kota Malang. Artinya adanya peningkatan komunikasi interpersonal tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja guru, demikian pula sebaliknya.

Hal ini bertolak belakang dengan penelitian dari Liando yang menunjukkan adanya hubungan signifikan antara komunikasi interpersonal dengan produktivitas kerja guru.¹⁵⁹ Selain itu penelitian Henny Sjahfitri, *et. al* menyimpulkan adanya pengaruh signifikan komunikasi interpersonal terhadap

¹⁵⁸ Suryaningsih dan Tonny Hendratono, "Pengaruh Kepuasan Gaji, Pengembangan Karir Guru Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pengubah Perantara", *Journal Business & Applied Management*, Vol. 10, No. 2, 2017, hlm. 175.

¹⁵⁹ Maxie A. J. Liando, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Kepercayaan Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar di Kota Tomohon", ..., hlm. 240.

produktivitas kerja.¹⁶⁰ Penelitian Vernia menyatakan adanya variabel komunikasi interpersonal merupakan variabel yang paling dominan terhadap produktivitas kerja dibandingkan dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.¹⁶¹

Hasil pada penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyani dan Hendriyanti yang menunjukkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Hal tersebut dapat terjadi karena pesan tidak tersampaikan dengan benar dan tepat sesuai keinginan sang komunikator atau dengan kata lain komunikasi belum berjalan dengan efektif.¹⁶² Adanya perbedaan hasil dengan penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa tidak semua komunikasi memengaruhi produktivitas kerja. Komunikasi interpersonal yang tidak tersampaikan dengan baik dapat menimbulkan kesalahpahaman bagi pendengar. Sehingga dapat menghambat produktivitas kerja seseorang.

Apabila bukan komunikasi interpersonal yang memengaruhi produktivitas kerja guru, maka ada faktor-faktor lain yang lebih dominan pengaruhnya. Seperti pada penelitian Mawardi yang menunjukkan bahwa supervisi kepala sekolah memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap produktivitas kerja yaitu sebesar 91,2% dan sisanya 8,8% diberikan variabel lain.¹⁶³ Selain itu penelitian

¹⁶⁰ Henny Sjahfitri, Nelharosma dan Lenny Hasan, "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang", *Menara Ilmu*, Vol. XII, No. 2, Januari 2019, hlm. 75.

¹⁶¹ Dellia Mila Vernia, "Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan", *Sosio e-kons*, Vol. 8, No. 1, 2016, hlm. 4.

¹⁶² Eni Cahyani dan Dessy Hendriyanti, "Pengaruh Komunikasi dan Kedisiplinan Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Kasus PT. Gunung Selatan Lestari Palembang)", *Jurnal Manajemen: FE Unipal*, Vol. 4, No. 1, Januari 2016, hlm. 15.

¹⁶³ Agus Dian Mawardi, "Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Guru SD Negeri di Banjarmasin Timur", *Lentera: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, Vol. 14, No. 1, 2019, hlm. 11.

Efida menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja guru dengan penilaian kinerja sebagai variabel yang paling dominan yaitu sebesar 85,36%.¹⁶⁴ Atau penelitian Panjaitan yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan produktivitas kerja maka lingkungan kerja harus kondusif.¹⁶⁵ Hal tersebut sesuai dengan penuturan salah satu responden pada penelitian ini yang menjelaskan bahwa ketidakefektifan komunikasi interpersonal tidak berpengaruh terhadap kinerja mereka karena relasi kekeluargaan yang tercipta di sekolah tergolong bagus. Sehingga peneliti memiliki asumsi bahwa lingkungan kerja yang harmonis lebih berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru dibandingkan hanya sekedar komunikasi interpersonal.

Pada penelitian ini meskipun komunikasi interpersonal memiliki efek positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. Begitu juga jika ditinjau dari *effect size* (f^2) komunikasi interpersonal memiliki efek kecil terhadap produktivitas kerja guru SD Islam Inklusif Kota Malang. Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa ketika pengaruh komunikasi interpersonal tidak signifikan maka terdapat pengaruh lain yang lebih kuat untuk memengaruhi produktivitas kerja misalnya lingkungan kerja harmonis, supervisi kepala sekolah, penilaian kinerja dan lain sebagainya.

¹⁶⁴ Lastrif Efida, "Pengaruh Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Produktivitas Pendidikan di SD Negeri Gugus VI Kecamatan Sungaitarab", *Jurnal al-Fikrah*, Vol. VI, No. 2, Juli-Desember 2016, hlm. 324.

¹⁶⁵ Maludin Panjaitan, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan", *Jurnal Manajemen*, STIE LMII Medan, Vol. 3, No. 2, Juli-Desember 2017, hlm. 5.

D. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Produktivitas Kerja Guru

Berdasarkan hasil analisis koefisien model path struktural menunjukkan hasil P-Value < 0,05 yaitu sebesar 0,006. Hasil analisis data pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap produktivitas kerja guru SD Islam Inklusif Kota Malang. Artinya apabila pengembangan karier meningkat maka produktivitas kerja guru juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Bahri yang menyatakan bahwa apabila pelaksanaan pengembangan karier dalam suatu lembaga semakin jelas maka akan menyebabkan peningkatan produktivitas pegawai, loyalitas, kreativitas pegawai dan menurunkan tingkat *turnover* (perputaran) pegawai.¹⁶⁶ Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan Khan dan Abdullah yang mengungkapkan adanya hubungan yang kuat dan positif antara pelatihan dan pengembangan karier terhadap produktivitas kerja guru.¹⁶⁷ Selain itu dalam penelitian Abdullah juga menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.¹⁶⁸

Menurut Sondang P. Siagian, produktivitas kerja suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Namun apabila dilihat dari sudut pandang pemeliharaan hubungan dengan para karyawan, motivasi dan kepuasan

¹⁶⁶ Samsul Bahri, "Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai Dinas PU Bina Marga Wilayah Kerja Sumatera Barat", ..., hlm. 53.

¹⁶⁷ Sohail Khan dan Nabaz Nawzad Abdullah, "The Impact of Staff Training and Development on Teachers Productivity", ..., hlm. 44.

¹⁶⁸ Dudung Abdullah, "Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Gister Garment Indonesia Kabupaten Majalengka", *MAKSI: Jurnal Ilmiah Malajemen & Akuntansi*, Vol. 3, No. 2, 2016, hlm. 78.

kerja merupakan bagian yang penting.¹⁶⁹ Peneliti memiliki asumsi bahwa pengembangan karier termasuk dalam pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*). Iskandar menyatakan bahwa kebutuhan aktualisasi diri tergolong dalam kebutuhan untuk mengembangkan potensi yang ada pada diri sendiri secara menyeluruh, meningkatkan kemampuan diri dan menjadi orang yang lebih baik. Kebutuhan aktualisasi diri oleh organisasi dapat dipenuhi dengan memberikan kesempatan pegawai untuk tumbuh, mengembangkan kreativitas dan mendapatkan pelatihan untuk mendapat tugas yang menantang serta melakukan pencapaian.¹⁷⁰ Apabila suatu lembaga sekolah dapat memenuhi pengembangan karier setiap guru secara jelas dan adil maka produktivitas kerja dapat terjaga serta dapat mendorong pegawai guru untuk melakukan performa terbaik.

Pengembangan karier yang dibentuk dari kejelasan karier, pengembangan diri dan perbaikan mutu kerja ternyata berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja guru yang terdiri dari perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, prestasi akademik, karya pengembangan profesi dan keikutsertaan dalam forum ilmiah. Bagi seorang guru pengembangan karier merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam hidupnya. Melalui pengembangan karier itulah seorang guru akan merasa semua hasil kerja keras, loyalitas dan dedikasi atas pekerjaan yang diembannya dihargai oleh sekolah. Pengembangan karier guru terdiri dari tiga ranah antara lain penugasan, promosi dan kenaikan pangkat. Misal dengan penugasan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh

¹⁶⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,, hlm. 286.

¹⁷⁰ Iskandar, "Implementasi Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow Terhadap Peningkatan Kinerja Pusatakawan", *Jurnal Ilmu Perpustakaan, Informasi dan Kearsipan Khizanah Al-Hikmah*, Vol. 4, No. 1, 2016, hlm. 28.

seorang guru maka produktivitas kerja dapat berjalan dengan maksimal. Karena guru tersebut akan mengimplementasikan ilmu yang didapatnya secara profesional melalui Perguruan Tinggi.

Pada penelitian ini meskipun pengembangan karier memiliki efek positif dan signifikan namun ditinjau dari *effect size* (f^2) pengembangan karier memiliki efek kecil terhadap produktivitas kerja guru SD Islam Inklusif Kota Malang. Dari hasil data yang diperoleh dari responden masih banyak item pada variabel produktivitas kerja yang berada pada level rendah. Pada indikator karya pengembangan profesi terutama dalam hal Penelitian Tindakan Kelas (PTK) dan penulisan karya ilmiah lainnya masih tergolong rendah. Apabila hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan karier guru ditingkatkan maka produktivitas kerja guru SD Islam Inklusif Kota Malang juga dapat lebih meningkat lagi.

E. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru

Berdasarkan hasil analisis koefisien model path struktural menunjukkan hasil nilai P-Value $< 0,05$ yaitu sebesar 0,015. Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap produktivitas kerja guru SD Islam Inklusif Kota Malang. Artinya apabila kepuasan kerja meningkat maka produktivitas kerja juga akan meningkat.

Hasil tersebut senada dengan penjelasan Siagian adanya motivasi dan kepuasan kerja menjadi bagian yang paling penting apabila faktor produktivitas

kerja ditinjau dari perspektif pemeliharaan hubungan dengan para karyawan.¹⁷¹ Sinungan juga memaparkan salah satu syarat agar produktivitas perorangan tinggi adalah melalui kepuasan kerja.¹⁷² Didukung pula dengan hasil penelitian oleh Teker yang menjelaskan adanya pengaruh signifikan antara faktor kepuasan kerja terhadap produktivitas.¹⁷³ Selain itu hasil penelitian Alfathoni yang menjelaskan adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru.¹⁷⁴

Produktivitas kerja guru sangat dibutuhkan sekolah karena berhubungan dengan unjuk kerja seorang guru. Sehingga dengan memperhatikan kepuasan kerja guru maka produktivitas kerja guru akan baik. Kepuasan kerja tidak hanya merujuk pada hal-hal bersifat materi namun juga non materi. Karena pada hakikatnya kepuasan kerja merupakan perasaan positif guru sebagai hasil dari sesuatu yang diharapkan setelah melaksanakan pekerjaannya. Dan tolak ukur kepuasan kerja masing-masing gurupun berbeda.

Kepuasan kerja yang ditandai dengan kedisiplinan, moral kerja dan *turnover* ternyata berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja guru yang terdiri dari perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, prestasi akademik, karya pengembangan profesi dan keikutsertaan dalam forum ilmiah. Kepuasan kerja memberikan peran untuk meningkatkan produktivitas kerja. Karena dengan perasaan puas maka seseorang akan memberikan performa terbaik dalam

¹⁷¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,, hlm. 286.

¹⁷² Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*,, hlm. 64.

¹⁷³ Seda Çelik Teker, "Effect of Motivation and Job Satisfaction on the Productivity", *International Journal of Electronics*,, hlm. 1151.

¹⁷⁴ Muh. Nur Hasan Alfathoni, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Waru Kecamatan Baki Kabupaten Sukoharjo Tahun Pelajaran 2013/2014",, hlm. 107.

menjalankan tugasnya. Menurut Hasibuan kepuasan kerja dapat timbul dari balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, sifat pekerjaan monoton atau tidak.¹⁷⁵ Sehingga selain komunikasi interpersonal dan pengembangan karier, faktor-faktor di atas dapat dijadikan pendorong produktivitas kerja guru.

Pada penelitian ini meskipun kepuasan kerja memiliki efek positif dan signifikan namun ditinjau dari *effect size* (f^2) kepuasan kerja memiliki efek kecil terhadap produktivitas kerja guru SD Islam Inklusif Kota Malang. Dari hasil data yang diperoleh dari responden masih banyak item pada variabel kepuasan kerja yang berada di level sedang dan produktivitas kerja yang berada pada level rendah. Pada indikator *turnover* pada variabel kepuasan kerja yang menyatakan kepuasan pada pekerjaan saat ini dan tidak berpikir untuk pindah kerja mendapat nilai yang paling terendah. Sehingga item tersebut harus dihilangkan dalam indikator. Adanya *turnover* yang terjadi mengindikasikan kepuasan kerja yang belum maksimal sehingga apabila tidak ditingkatkan dapat memengaruhi produktivitas kerja guru. Hal ini dibuktikan masih rendahnya indikator karya pengembangan profesi terutama dalam hal Penelitian Tindakan Kelas (PTK) dan penulisan karya ilmiah lainnya. Apabila hal-hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja guru ditingkatkan maka produktivitas kerja guru SD Islam Inklusif Kota Malang juga dapat meningkat.

¹⁷⁵ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,, hlm. 203.

F. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Produktivitas Kerja Guru Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis koefisien model path struktural menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja (0,126) < nilai koefisien pengaruh langsung komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja (0,152). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Z) tidak terbukti memediasi atau tidak menjadi perantara variabel komunikasi interpersonal (X1) terhadap variabel produktivitas kerja (Y).

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Kristin Juwita yang menyatakan adanya pengaruh tidak langsung yang positif antara komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Dari penelitian Juwita dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang lebih tepat yaitu melalui jalur tidak langsung dengan bantuan variabel kepuasan kerja karena tingkat keberhasilannya lebih besar dibandingkan menggunakan jalur langsung komunikasi terhadap produktivitas kerja.¹⁷⁶ Namun penelitian Febrianto, *et. al.* menjelaskan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif yang paling kecil dibanding insentif dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan berimplikasi terhadap produktivitas kerja.¹⁷⁷

¹⁷⁶ Kristin Juwita, “Pengaruh Motivasi Kerja dan Komunikasi Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Bagian Pebrikan PT. PG Kebon Agung Malang)”,

¹⁷⁷ Aditya Febrianto, Maria Magdalena Minarsih dan Moh. Mukeri Warsu, “Pengaruh Insentif, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya Terhadap Produktivitas Kerja di CV Duta Karya Semarang”, *Journal of Management*, Vol. 2, No. 2, Maret 2016.

Hasil analisis koefisien model path struktural menunjukkan hasil nilai P-Value > 0,05 yaitu sebesar 0,063. Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif yang tidak signifikan komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja guru SD Islam Inklusif Kota Malang. Apabila komunikasi interpersonal tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja, maka kemungkinan terdapat faktor-faktor lain yang memengaruhi. Seperti penelitian Santoso dan Darsin yang menjelaskan bahwa semangat kerja, kompensasi dan iklim kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja.¹⁷⁸ Selain itu hasil penelitian Lestari menunjukkan bahwa motivasi, pelatihan, lingkungan kerja dan upah berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.¹⁷⁹

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat faktor lain yang lebih signifikan dibandingkan dengan komunikasi interpersonal. Sebagaimana pemaparan peneliti pada pembahasan pengaruh komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja sebelumnya, peneliti memiliki asumsi bahwa lingkungan kerja yang harmonis lebih berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru dibandingkan hanya sekedar komunikasi interpersonal. Namun tidak menutup kemungkinan faktor-faktor lain seperti insentif, semangat kerja, pelatihan, iklim kerja,

¹⁷⁸ Teguh Imam Santoso dan Darsin, "Pengaruh Semangat Kerja, Kompensasi dan Iklim Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Perusahaan Bengkel Mobil Honda Semarang Center", *Journal of Management*, Vol. 3, No. 3, 2017, hlm. 10.

¹⁷⁹ Amanda Wahyu Lestari, "Pengaruh Motivasi, Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Upah terhadap Produktivitas Karyawan PT. Truba Jaya Engineering Bagian Mechanical di Kecamatan Air Sugihan Kabupaten OKI dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening", *Jurnal Intelektual: Keislaman, Sosial dan Sains*, Vol. 8, No. 1, Juni 2019, hlm. 53-55.

lingkungan kerja, upah dan lain sebagainya memiliki hasil yang lebih signifikan dibandingkan komunikasi interpersonal.

G. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Produktivitas Kerja Guru Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis koefisien model path struktural menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh tidak langsung pengembangan karier terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja (0,195) < nilai koefisien pengaruh langsung pengembangan karier terhadap produktivitas kerja (0,255). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Z) tidak terbukti memediasi atau tidak menjadi perantara variabel pengembangan karier (X2) terhadap variabel produktivitas kerja (Y).

Hasil pada penelitian ini bertolak belakang dengan pernyataan Sagala yang menjelaskan jika sistem karier dan pengembangan karier jelas dan efektif pada sebuah perusahaan akan meningkatkan motivasi pegawai, meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas kerja pegawai.¹⁸⁰ Selain itu hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Mukhlis, *et.al* yang memaparkan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap produktivitas kerja. Pengembangan karier yang adil akan meningkatkan kepuasan kerja dan akan berdampak pada produktivitas kerja pegawai.¹⁸¹

¹⁸⁰ Syaiful Sagala, *Human Capital: Membangun Modal Sumber Daya Manusia Berkarakter Unggul Melalui Pendidikan Berkualitas*, ..., hlm. 72.

¹⁸¹ Muhammad Mukhlis, Suarman dan Raden Lestari Garnasih, "Pengaruh Remunerasi, Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Pegawai PT. Pelindo Cabang Dumai", *Jurnal Ekonomi*, Vol. 26, No. 4, Desember 2018, hlm. 13.

Ditinjau dari hasil analisis koefisien model path struktural menunjukkan hasil nilai P-Value < 0,05 yaitu sebesar 0,025. Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif yang signifikan pengembangan karier terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Namun pada penelitian ini dalam meningkatkan produktivitas kerja untuk variabel pengembangan karier melalui kepuasan kerja adalah tidak efektif. Dikarenakan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja menghasilkan nilai yang lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung. Sehingga untuk meningkatkan produktivitas kerja guru SD Islam Inklusif Kota Malang lebih baik dilakukan secara langsung tanpa melalui variabel kepuasan kerja.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data serta paparan deskripsi hasil penelitian melalui pembahasan. Maka kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien dan P Value sebesar 0,328 (0,000). Artinya apabila komunikasi interpersonal antar sesama guru, kepala sekolah, murid dan warga sekolah lainnya tinggi maka kepuasan kerja juga akan tinggi.
2. Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien dan P Value sebesar 0,506 (0,000). Artinya apabila pengembangan karier meningkat maka kepuasan kerja juga akan meningkat.
3. Komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja dengan koefisien dan P Value sebesar 0,152 (0,249). Artinya adanya peningkatan komunikasi interpersonal tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja guru.
4. Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dengan koefisien dan P Value sebesar 0,255 (0,025). Artinya apabila pengembangan karier meningkat maka produktivitas kerja juga akan meningkat.
5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dengan koefisien dan P Value sebesar 0,385 (0,015). Apabila kepuasan kerja meningkat maka produktivitas kerja juga akan meningkat.

6. Tidak ada pengaruh tidak langsung komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja dengan koefisien dan P Value sebesar 0,126 (0,063). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh komunikasi interpersonal terhadap produktivitas kerja.
7. Tidak ada pengaruh tidak langsung pengembangan karier melalui kepuasan kerja dengan koefisien dan P Value sebesar 0,195 (0,025). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap produktivitas kerja.

B. Saran

Berdasarkan hasil temuan pada penelitian ini, saran yang dapat diberikan oleh peneliti antara lain:

1. Bagi pihak sekolah Islam inklusif perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan produktivitas kerja guru. Pada penelitian ini meskipun komunikasi interpersonal memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. Karenanya pihak sekolah dapat meningkatkan dengan faktor lain seperti melalui supervisi kepala sekolah dan lain sebagainya. Sedangkan untuk pengembangan karier dan kepuasan kerja sudah berpengaruh positif dan signifikan. Sehingga pihak sekolah perlu mempertahankan serta meningkatkan pengembangan karier dan kepuasan kerja guru agar berdampak pada produktivitas kerja.
2. Bagi *researcher* (peneliti) selanjutnya, disarankan untuk memperluas atau mengembangkan variabel lain yang belum ada pada penelitian ini. Terutama

untuk peneliti yang ingin melakukan penelitian terhadap produktivitas kerja disarankan untuk mencari variabel bebas dan variabel intervening lainnya. Pemilihan lokasi yang berbeda dapat dilakukan peneliti selanjutnya karena masing-masing tempat penelitian memiliki karakteristik tersendiri yang layak untuk dikaji lebih dalam.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Dudung. 2016. "Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Gister Garment Indonesia Kabupaten Majalengka". *MAKSI: Jurnal Ilmiah Malajemen & Akuntansi*. Vol. 3. No. 2.
- Afandi, Pandi. 2016. *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Yogyakarta: Deepublish.
- Afianti, Dini, Johar Permana, dan Diding Nurdin. 2016. "Pengaruh Komunikasi Interpersonal Kepala Bidang DIKMENTI Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat". *Jurnal ADPEND Tata Kelola Pendidikan*. Vol. 1. No. 1.
- Akbar, M. Fikri, Neysa Amalia, dan Ghoni Gozali. 2017. "Peran Komunikasi Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai *Role of Communications Organization Employees Work Productivity*". *Jurnal MetaKom*. Vol. 1. No. 2.
- Alfathoni, Muh. Nur Hasan. 2014. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah Waru Kecamatan Baki Kabupaten Sukoharjo Tahun Pelajaran 2013/2014". *Tesis*. IAIN Surakarta.
- Anak Saleh Malang. *Anak Saleh History*, (diakses dari <https://anaksalehmalang.wordpress.com/explore-anak-saleh/anak-saleh-history/> pada 25 Desember 2019 pukul 19:49 WIB)
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudhiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Atmojo, Agung Purwandono. 2018. "Pengaruh Hubungan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor pada PT. Bima Palma Nugraha di Kutai Timur". *eJournal Administrasi Bisnis*. Vol. 6. No. 1.
- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Kemendikbud RI, *KBBI V 0.2.1 Beta*.
- Bahri, Samsul. 2016. "Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai Dinas PU Bina Marga Wilayah Kerja Sumatera Barat". *Journal Ecoment Global*. Vol. 1. No. 1.
- Bayu, Dimas Jarot. "Nadiem Sabut SDM Indonesia Tak Produktif karena Lambat Kerja". (<https://katadata.co.id/berita/2019/11/28/nadiem-sebut-sdm-indonesia-tak-produktif-karena-lambat-bekerja> diakses 22 Januari 2020 pukul 10:45 WIB)
- Brosur Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) SD Muhammadiyah 9 Malang.
- Brosur Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) SDIT Insan Permata Malang.
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia.

- Cahyani, Eni dan Dessy Hendriyanti. 2016. "Pengaruh Komunikasi dan Kedisiplinan Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Kasus PT. Gunung Selatan Lestari Palembang)". *Jurnal Manajemen: FE Unipal*. Vol. 4. No. 1.
- Cahyaningrum, Rahma Kartika. 2012. "Tinjauan Psikologi Kesiapan Guru dalam Menangani Peserta Didik Berkebutuhan Khusus pada Program Inklusi (Studi Deskriptif di SD dan SMP Sekolah Alam Ar-Ridho)". *Educational Psychology Journal*. Unnes.
- Devito, Joseph A. 2018. *Komunikasi Antarmanusia*. terj. Agus Maulana. Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group.
- Diknas Kota Malang. *Sekolah Penyelenggara Inklusi Kota Malang Tahun 2015*. (<https://diknas.malangkota.go.id/sekolah-penyelenggara-inklusi-kota-malang-tahun-2015/>, diakses pada 16 Februari 2019)
- Duha, Timotius. 2018. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Efida, Lastri. 2016. "Pengaruh Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Produktivitas Pendidikan di SD Negeri Gugus VI Kecamatan Sungaitarab". *Jurnal al-Fikrah*. Vol. VI. No. 2.
- Ekowati, Thamrin Abdullah, dan Widodo Sunaryo. 2016. "The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership, and Interpersonal Communication on Private High Schools Teachers' Job Satisfaction". *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*. Vol. 4. Issue 5.
- Febrianto, Aditya, Maria Magdalena Minarsih dan Moh. Mukeri Warso. 2016. "Pengaruh Insentif, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya Terhadap Produktivitas Kerja di CV Duta Karya Semarang". *Journal of Management*. Vol. 2. No. 2.
- Fitrah, Muh. dan Luthfiah. 2017. *Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus*. Sukabumi: Jejak.
- Fitria, Jimmy. 2017. "Pengaruh Reward, Insentif, Pembagian Tugas, dan Pengembangan Karier pada Kepuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit Ortopedi Prof. Rr. R. Soeharso Surakarta". *Tesis*. Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Fitrianti. 2016. *Sukses Profesi Guru dengan Penelitian Tindakan Kelas*. Yogyakarta: Deepublish.
- Gunawan, Ricky. 2015. "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Fasilitas Kerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Tri Bakti Sarimas Pekanbaru)". *Jom Fekon*. Vol. 2. No. 2.
- Hair, Joseph F. et. al., 2014. *A Prime Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. USA: SAGE Publications. Inc.
- Halkos, George and Dimitrios Bousinakis. 2010. "The Effect of Stress and Satisfaction on Productivity". *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 59. No. 5.
- Hamdi, Asep Saepul dan E. Bahrudin. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif: Aplikasi dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Handoko, Hani T. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

- Hasibuan, Malayu S. P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. 22. Jakarta: Bumi Aksara.
- Idri. 2017. *Hadis Ekonomi: Ekonomi dalam Perspektif Hadis Nabi*. Cet. 3. Jakarta: Kencana.
- Ikatan Bankir Indonesia. 2014. *Memahami Bisnis Bank Syariah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Indriawati, Prita. 2013. "Implementasi Kebijakan Tugas Guru Pembimbing Khusus pada Pendidikan Inklusif di SD Negeri se-Kecamatan Junrejo Batu", *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*. Vol. 1. No. 1.
- Iskandar. 2016. "Implementasi Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow Terhadap Peningkatan Kinerja Pusatakawan". *Jurnal Ilmu Perpustakaan, Informasi dan Kearsipan Khizanah Al-Hikmah*. Vol. 4. No. 1.
- Jogiyanto dan Willy Abdillah. 2009. *Konsep & Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Juwita, Kristin. 2014. "Pengaruh Motivasi Kerja dan Komunikasi Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Bagian Pebrikan PT. PG Kebon Agung Malang)". *Eksis: Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*. Vol. IX. No. 2.
- Khan, Sohail dan Nabaz Nawzad Abdullah. 2019. "The Impact of Staff Training and Development on Teachers Productivity". *Economics, Management and Sustainability*. Vol. 4. Issue 1.
- Kompas. *Biografi Tokoh Dunia: Helen Keller, Tunarungu Pendobrak Keterbatasan*. (<http://internasional.kompas.com/read/2018/10/03/17521121/biografi-tokoh-dunia-helen-keller-tunarungu-pendobrak-keterbatasan>, diakses pada 23 Maret 2019 pukul 20:12 WIB)
- Kriyantono, Rachmat. 2019. *Pengantar Lengkap Ilmu Komunikasi: Filsafat dan Etika Ilmunya Serta Perspektif Islam*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Larasati, Sri. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Lasut, Denny Yusak, Bernhard Tewal dan Rosalina A. M. Koleangan. 2018. "Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Go". *Jurnal EMBA*. Vol. 6. No. 4.
- Leo, Sutanto. 2013. *Kiat Jitu Menulis Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Jakarta: Erlangga.
- Lestasri, Amanda Wahyu. 2019. "Pengaruh Motivasi, Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Upah terhadap Porduktivitas Karyawan PT. Truba Jaya Engineering Bagian Mechanical di Kecamatan Air Sugihan Kabupaten OKI dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening". *Jurnal Intelektual: Keislaman, Sosial dan Sains*. Vol. 8. No. 1.
- Liando, Maxie A. J. 2019. "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Kepercayaan Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar di Kota Tomohon". *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*. Vol. 3. No. 2.
- Luhut, Minarti. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Gunta Samba Jaya Miau Baru Estate di Desa Miau Baru". *eJournal Administrasi Bisnis*. Vol. 5. No. 3.

- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cet. 14. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mawardi, Agus Dian. 2019. "Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Guru SD Negeri di Banjarmasin Timur". *Lentera: Jurnal Ilmiah Kependidikan*. Vol. 14. No. 1.
- Mubarak dan Made Dwi Andjani. 2014. *Komunikasi Antarpribadi dalam Masyarakat Majemuk*. Jakarta: Dapur Buku.
- Mukhlis, Muhammad, Suarman dan Raden Lestari Garnasih. 2018. "Pengaruh Remunerasi, Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Pegawai PT. Pelindo Cabang Dumai". *Jurnal Ekonomi*. Vol. 26. No. 4.
- Mukti, Saidi. 2017. "Pengaruh Kualifikasi Pendidikan dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Guru". *Studia Didaktika: Jurnal Ilmiah Bidang Pendidikan*. Vol. 11. No. 1.
- Mulyana, Dedy. 2011. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Musriadi. 2018. *Profesi Kependidikan secara Teoritis dan Aplikatif: Panduan Praktis bagi Pendidik dan Calon Pendidik*. Yogyakarta: Deepublish.
- Nata, Abuddin. 2011. *Studi Islam Komprehensif*. Jakarta: Kencana.
- Nofrion. 2016. *Komunikasi Pendidikan: Penerapan Teori dan Konsep Komunikasi dalam Pembelajaran*. Jakarta: Kencana.
- Nurina, Putri. 2015. *Pendidikan Agama Islam Bagi Siswa Autis pada Sekolah Inklusif*. Tangerang Selatan: Young Progressive Muslim.
- Oktafiani, Erna, M. Chiar dan Sukmawati. 2019. "The Influence of Emotional Intelligence and Interpersonal Communication on Employees' Work Satisfaction at Education and Culture Office in West Kalimantan". *Journal of Education, Teaching and Learning*. Vol. 4. Num. 1.
- Olyvia, Filani. *Satu Juta Anak Berkebutuhan Khusus Tak Bisa Sekolah*, (<http://m.cnnindonesia.com/nasional/20170829083026-20-237997/satu-juta-anak-berkebutuhan-khusus-tak-bisa-sekolah> diakses 30 Maret 2019 pukul 20:38 WIB)
- Panjaitan, Maludin. 2017. "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan". *Jurnal Manajemen*, STIE LMII Medan. Vol. 3. No. 2.
- Pembuko, Zulfikar Bagus, Nurodin Usman, dan Lilik Andriyani. 2019. *Analisis Produktivitas Finansial dan Sosial pada Perbankan Syariah di Indonesia*. Magelang: Unimma Pers.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2009 Pasal 1 Tentang Pendidikan Inklusif Bagi Peserta Didik yang Memiliki Kelainan dan Memiliki Potensi Kecerdasan dan/atau Bakat Istimewa.
- Pratiwi, Dian Wahyu & Widiyanto. 2018. "Pengaruh Faktor Internal dan Faktor Eksternal Terhadap Produktivitas Kerja". *Economic Education Analysis Journal*. Vol. 7. No. 2.

- Prinanda, Ongki dan Youmil Abrian. 2018. "Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Room Division Department di Hotel Axana Padang". *Jurnal Pendidikan dan Keluarga*. Vol. 10. No. 1.
- Purnama, Ridwan. 2008. "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Bagian Produksi CV. Epsilon Bandung". *Jurnal Strategic*. Vol. 7. No. 14.
- Purwanto, Djoko. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga. Edisi 3.
- Rahmat, Jalaluddin. 2005. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Rosdakarya.
- Ramayulis. 2013. *Ilmu Pendidikan Islam*. Cet. 10. Jakarta: Kalam Mulia.
- Revina, Shintia. "Skor Siswa Indonesia dalam Penilaian Global PISA Melorot, Kualitas Guru dan Disparitas Mutu Penyebab Utama". (<http://theconversation.com/skor-siswa-indonesia-dalam-penilaian-global-pisa-melorot-kualitas-guru-dan-disparitas-mutu-penyebab-utama-128310> diakses 22 Januari 2020 pukul 10:31 WIB)
- Risqiy, Achmad, Nurul Iman, dan Abdul Fattah. 2017. "Pengaruh Pengembangan Karier, Loyalitas Kerja dan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Citra Harapan Semesta Sidoarjo". *Jurnal Manajemen Branchmark*. Vol. 3. Issue 3.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rohiat. 2012. *Manajemen Sekolah*. Cet. 4. Bandung: Refika Aditama.
- Sagala, Syaiful. 2017. *Human Capital: Membangun Modal Sumber Daya Manusia Berkarakter Unggul Melalui Pendidikan Berkualitas*. Jakarta: Kencana.
- Salam, Anis Fuad dan Suwiro Heriyanto. 2018. "Pengaruh Sertifikasi Guru dan Pengembangan Karir Terhadap Keputusan Kerja Guru Akuntansi SMA di Kota Cilegon". *Cendekia*. Vol. 12. No. 1.
- Santoso, Teguh Imam dan Darsin. 2017. "Pengaruh Semangat Kerja, Kompensasi dan Iklim Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Perusahaan Bengkel Mobil Honda Semarang Center". *Journal of Management*. Vol. 3. No. 3.
- Sari, A. Andita. 2017. *Komunikasi Antarpribadi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Cet. 3. Bandung: Mandar Maju.
- Shobe, Kyle. 2018. "Productivity Driven by Job Satisfaction, Physical Work Environment, Management Support and Job Autonomy". *Business and Economics Journal*. Vol. 9. Issue 2.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. 19. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siburian, Paningkat. 2012. "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMA Parulian 2 Medan". *Majalah/Jurnal Generasi Kampus*. Vol. 5. No. 2.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Sinambela, Lijan Poltak. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2005. *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sirait, Justine T. 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Siswanto, H. B. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sjahfitri, Henny, Nelharosma dan Lenny Hasan. 2019. "Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang". *Menara Ilmu*. Vol. XII. No. 2.
- Smith, J. David. 2018. *Sekolah untuk Semua: Teori dan Implementasi Inklusi*. terj. Denis. Cet. 2. Ujungberung: Nuansa Cendekia.
- Solider. *130 Sekolah di Kota Malang Layani Anak Berkebutuhan Khusus*. (<https://www.solider.id/2014/08/13/130-sekolah-di-kota-malang-layani-anak-berkebutuhan-khusus>, diakses pada 15 Februari 2019)
- Sudaryo, Yoyo, Agus Ariwobowo, dan Nunung Ayu Sofiati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung, dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: ANDI.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardan, Dadang. *et. al.* 2013. *Manajemen Pendidikan*. Cet. 6. Bandung: Alfabeta.
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Andi.
- Supendy, Rustam dan Harsum. 2018. "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Karyawan PT. POS Indonesia (Persero) Kendari". *Jurnal Mega Aktiva*. Vol. 7. No. 2.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Vivin Maharani. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. Cet. 2. Malang: UIN Maliki Press.
- Surya, Muhammad. 2013. *Psikologi Konseling*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Suryaningsih dan Tonny Hendratono. 2017. "Pengaruh Kepuasan Gaji, Pengembangan Karir Guru Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pengubah Perantara". *Journal Business & Applied Management*. Vol. 10. No. 2.
- Susanto, Ahmad. 2016. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru: Konsep, Strategi, dan Implementasinya*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sutikno, Tri Atmaja. 2009. "Indikator Produktivitas Kerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan". *Teknologi dan Kejuruan*. Vol. 32. No. 1.
- Sutikno, Tri Atmaja. 2011. "Studi Produktivitas Kerja Guru pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Malang Raya". *Teknologi dan Kejuruan*. Vol. 34. No. 1.
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. 4. Jakarta: Kencana.

- Taufik, Miskudin. “Mutu Guru Harus Terus Ditingkatkan”. (<http://itjen.kemendikbud.go.id/public/post/detail/mutu-guru-harus-terus-ditingkatkan> diakses 22 Januari 2020 pukul 10:40)
- Teker, Seda Çelik. 2016. “Effect of Motivation and Job Satisfaction on the Productivity”. *International Journal of Electronics, Mechanical and Mechatronics Engineering*. Turkey. Vol. 6. Num. 2.
- Thoifah, I’anatut. 2015. *Statistika Pendidikan dan Metode Penelitian Kuantitatif*. Malang: Madani.
- Timpe, A. Dale. 2002. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Produktivitas*. Jakarta: Gramedia.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen: Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Utomo, Ardi Priyatno. *260 Juta Anak di Dunia Putus Sekolah, Kebanyakan Usia SMA*. (<https://internasional.kompas.com/read/2017/10/25/18433941/260-juta-anak-di-dunia-putus-sekolah-kebanyakan-usia-sma> diakses 30 Maret 2019 pukul 20:24 WIB)
- Vernia, Dellia Mila. 2016. “Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan”. *Sosio e-kons*. Vol. 8. No. 1.
- Wahyuni, Setia, Suparno Eko Widodo, dan Rita Retnowati. 2016. “The Relationship of Interpersonal Communication, Working Motivation, and Transformational Leadership to Teachers’ Job Satisfaction”. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*. Vol. 4. Issue 8.
- Wahyuni, Setia, Suparno Eko Widodo, dan Rita Retnowati. 2016. “The Relationship of Interpersonal Communication, Working Motivation, and Transformational Leadership to Teachers’ Job Satisfaction”. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*. Vol. 4. Issue 8.
- Yamin, Sofyan dan Heri Kurniawan. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling*. Jakarta: Salemba Infotek.
- Yulianto, Agus Budi. 2014. “Kontribusi Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Etos Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru”. *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Prodi Administrasi Pendidikan*. Vol. 5.
- Yunus, Syarifudin. *Mengkritisi Kualitas Guru*. (diakses dari m.mediaindonesia.com pada 17 Juli 2019 pukul 21:05 WIB)
- Yusuf, Muri. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Cet. 4. Jakarta: Kencana.



LAMPIRAN

LAMPIRAN 1:

KUESIONER PENELITIAN
PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN PENGEMBANGAN
KARIER MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU
SEKOLAH DASAR ISLAM INKLUSIF KOTA MALANG

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Responden yang terhormat. Perkenalkan saya Dea Stella Corinna Marta mahasiswi pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang Prodi Manajemen Pendidikan Islam. Saya memohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu Guru untuk memberikan respon terkait kuesioner penelitian tesis saya yang berjudul **“Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang”**.

Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan penelitian ilmiah, sehingga jawaban Bapak/Ibu Guru memberikan kontribusi yang besar bagi pengembangan pengetahuan. Jawaban yang diberikan tidak berhubungan dengan status dan kedudukan Bapak/Ibu Guru di lembaga sekolah. Oleh karena itu diharapkan Bapak/Ibu Guru memberikan pernyataan yang benar-benar sesuai dengan diri bapak/ibu.

Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu Guru memberikan respon terhadap kuesioner penelitian ini.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Peneliti,

Dea Stella Corinna Marta

Bagian I: Identitas Responden

Nama Responden :
 Sekolah Asal :
 Jabatan : (Guru Kelas/Guru Mata Pelajaran/lainnya)
 Jenis Kelamin : (L/P)

Bagian II: Petunjuk Pengisian

1. Dimohon dengan hormat bantuan dan kesediaan bapak/ibu untuk memberikan jawaban seluruh pertanyaan yang telah disediakan
2. Diharapkan memberikan jawaban dengan sejujur-jujurnya
3. Identitas dan isi jawaban yang diberikan akan dijaga kerahasiannya
4. Pertanyaan dijawab dengan memberikan tanda *checklist* (√) pada alternatif jawaban yang telah tersedia. Setiap responden hanya diberikan kesempatan untuk memilih satu jawaban. Berikut penjabaran dari alternatif jawaban yang tersedia:

- 5 = Sangat Setuju
 4 = Setuju
 3 = Netral
 2 = Tidak Setuju
 1 = Sangat Tidak Setuju

(Beri tanda *checklist* (√) pada setiap jawaban yang anda pilih)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1
Komunikasi Interpersonal						
1	Saya dapat menerima ide/gagasan/pendapat dari rekan kerja maupun kepala sekolah					
2	Saya memberikan tanggapan yang baik dan sopan ketika berkomunikasi dengan lawan bicara meskipun memiliki perbedaan nilai, kepercayaan, sikap, dan perilaku					
3	Ketika saya mengerti dan sependapat dengan lawan bicara, saya akan menunjukkan melalui ekspresi wajah maupun gerak tubuh					

4	Saya dapat memahami sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh lawan bicara (misal: ketika lawan bicara tidak nyaman dengan topik pembicaraan, maka guru akan mengalihkan kepada topik lainnya)					
5	Saya bersedia mengubah pendapat dan keyakinan apabila keadaan mengharuskan (misal: pada suatu rapat saya akan menerima dan melaksanakan kesepakatan bersama meskipun saya kurang sependapat)					
6	Ketika berkomunikasi saya akan memberikan tanggapan dengan terus terang dan spontan					
7	Saat berkomunikasi saya selalu menggunakan bahasa yang sesuai dengan lawan bicara (sesuai secara umur, jabatan, budaya, dll)					
8	Komunikasi interpersonal yang baik antara saya dan peserta didik membawa dampak positif dalam meningkatkan karakter islami pada anak (misal: ketika seorang siswa membuang sampah sembarangan saya akan memberikan nasihat secara pribadi kepada siswa tersebut)					
9	Saya berkomunikasi dengan antusias siapapun lawan bicaranya					
10	Saya menyadari bahwa orang lain memiliki kepentingan yang berbeda					

Pengembangan Karier						
11	Penugasan guru mempertimbangkan latar belakang pendidikan (misal: guru dengan gelar Sarjana Pendidikan Guru Sekolah Dasar diberikan tugas sebagai guru kelas)					
12	Guru diberikan hak yang sama untuk menduduki jabatan atau posisi tertentu sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan lembaga sekolah					
13	Guru diberikan kesempatan yang sama untuk mengikuti berbagai macam pelatihan, seminar, diskusi, dan <i>workshop</i> sesuai dengan bidang tugas yang diembannya, baik atas kemauan pribadi maupun dorongan dari pihak sekolah					
14	Guru diperbolehkan untuk melanjutkan studi pendidikan formal					

15	Guru dapat mempublikasikan karyanya (misal: guru menerbitkan jurnal/buku mengenai sekolah inklusif)					
16	Guru selalu termotivasi untuk menjadi lebih baik dari hari kemarin					
17	Guru bersedia bekerjasama dengan rekan kerja lain					

Kepuasan Kerja						
18	Saya selalu patuh dan taat pada peraturan yang diterapkan sekolah					
19	Saya selalu menaati waktu kerja yang ditentukan					
20	Saya melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik sesuai dengan kemampuan diri saya					
21	Saya antusias dan bersemangat dalam bekerja					
22	Saya selalu mengutamakan tugas dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan					
23	Saya merasa puas ketika mampu mengerjakan tugas sesuai dengan target yang ditentukan					
24	Saya merasa nyaman dan senang dengan pekerjaan yang diberikan oleh sekolah					
25	Saya merasa tertantang setiap diberikan tugas baru oleh pihak sekolah					
26	Saya merasa puas pada pekerjaan saat ini dan tidak berpikir untuk pindah kerja (baik dari segi honor, rekan kerja, tugas, dll)					

Produktivitas Kerja						
27	Saya menyusun rancangan proses pembelajaran secara lengkap dan sistematis sesuai dengan kebutuhan peserta didik					
28	Saya menggunakan metode dan strategi pembelajaran yang kreatif dan inovatif sesuai dengan tujuan pembelajaran					
29	Saya mampu mengevaluasi kesulitan belajar peserta didik dari hasil penilaian belajar					
30	Saya memiliki karya-karya dibidang akademik, seperti jurnal, buku dan lainnya					
31	Saya sering mengikuti lomba, baik yang diadakan pihak sekolah maupun luar sekolah					

32	Saya memberikan bimbingan kepada peserta didik dalam mengembangkan bakat dan minatnya, baik dibidang akademik maupun non akademik					
33	Saya sering menulis artikel, jurnal, dll					
34	Saya membuat inovasi terbaru dalam penggunaan media pembelajaran dan alat bantu lainnya					
35	Saya aktif melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK)					
36	Saya mengangkat masalah yang terjadi di kelas untuk dijadikan karya ilmiah atau PTK (misal: saya mengangkat masalah pembelajaran pada kelas yang memiliki Peserta Didik Berkebutuhan Khusus)					
37	Saya dengan kesadaran sendiri aktif mengikuti seminar pelatihan, dan <i>workshop</i> , baik sebagai pemakalah atau peserta					

LAMPIRAN 2:**DATA MENTAH VARIABEL KOMUNIKASI INTERPERSONAL**

Resp	X1.1.1	X1.1.2	X1.2.1	X1.2.2	X1.3.1	X1.3.2	X1.4.1	X1.4.2	X1.5.1	X1.5.2	Total
1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
2	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	47
3	3	4	5	5	4	4	4	4	3	4	40
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	43
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
6	5	5	3	4	5	3	4	4	4	5	42
7	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	42
8	4	3	5	3	3	5	4	4	5	5	41
9	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	41
10	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	46
11	5	5	2	5	5	2	5	5	5	5	44
12	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	36
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
14	4	5	4	5	4	4	3	5	4	5	43
15	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	45
16	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	43
17	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
18	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	47
19	5	5	4	3	4	3	4	5	4	5	42
20	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	38
21	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
22	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	42
23	4	4	3	5	4	2	4	4	4	5	39
24	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	42
25	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	46
26	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
27	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	42
28	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	48
29	4	4	5	4	4	4	5	5	3	5	43
30	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	44
31	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	42
32	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
34	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	41
35	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	37
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
37	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	41

38	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	46
39	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	44
40	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	46
41	3	3	1	5	1	3	3	5	3	5	32
42	5	3	5	4	5	4	5	4	4	5	44
43	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	47
44	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	44
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
49	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	43
50	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	43
51	4	4	4	3	4	2	5	5	4	5	40
52	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	39
53	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	46
54	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	38
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
56	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
57	5	4	4	5	5	3	4	5	4	4	43
58	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	47
59	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	43
60	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38
61	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	46
62	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	47
63	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	48
64	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	46
65	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	48
66	3	5	4	4	4	3	5	5	5	5	43
67	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	43
68	4	5	5	4	4	2	4	5	3	4	40
69	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	41
70	4	5	5	4	3	3	3	4	4	4	39
71	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
72	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38
73	5	4	4	4	2	4	4	5	3	4	39
74	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	48
75	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	42
76	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	38
77	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	48
78	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	44

79	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	45
80	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	42
81	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	38
82	5	5	5	5	4	4	5	4	3	3	43
83	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	46
84	5	4	5	4	4	2	4	5	4	4	41
85	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	44
86	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	43
87	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	47
88	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	38
89	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	44
90	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	48
Total	401	398	392	378	376	365	389	416	364	412	
Mean	4.46	4.42	4.36	4.2	4.18	4.06	4.32	4.62	4.04	4.58	



DATA MENTAH VARIABEL PENGEMBANGAN KARIER

Responden	X2.1.1	X2.1.2	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.3.1	X2.3.2	Total
1	3	5	3	4	5	5	5	30
2	5	3	5	5	5	5	5	33
3	4	5	5	3	5	4	4	30
4	3	3	3	5	5	4	5	28
5	5	5	5	4	5	5	5	34
6	3	4	4	4	4	4	4	27
7	4	4	4	5	4	4	4	29
8	3	4	4	5	5	5	5	31
9	5	5	5	5	5	5	5	35
10	2	3	4	4	4	4	4	25
11	5	5	5	5	5	5	5	35
12	4	3	4	4	4	4	4	27
13	5	5	5	5	5	5	5	35
14	3	4	5	4	5	5	5	31
15	3	4	4	3	3	5	5	27
16	4	4	4	4	4	5	4	29
17	4	4	4	4	4	4	4	28
18	5	5	5	5	5	5	5	35
19	4	4	4	4	4	4	4	28
20	4	4	4	4	4	4	4	28
21	4	4	4	4	4	4	4	28
22	2	5	4	5	4	5	4	29
23	3	4	5	5	5	5	5	32
24	2	5	5	5	5	5	5	32
25	5	5	5	5	5	5	5	35
26	2	2	4	4	4	4	4	24
27	4	5	5	4	5	5	5	33
28	5	5	5	5	5	5	5	35
29	5	4	5	4	4	4	5	31
30	4	5	5	4	5	4	3	30
31	4	5	5	5	5	5	5	34
32	5	5	5	5	5	5	5	35
33	4	4	4	4	4	4	4	28
34	4	4	4	4	4	5	5	30
35	5	5	5	5	5	5	5	35
36	5	5	5	5	4	5	5	34
37	5	4	5	5	4	4	5	32
38	5	4	4	4	5	5	5	32
39	4	4	3	1	4	3	5	24

40	4	4	5	5	5	5	5	33
41	3	3	5	5	3	5	5	29
42	4	5	5	5	5	5	5	34
43	4	4	4	4	5	5	5	31
44	5	5	4	5	5	5	5	34
45	5	5	5	5	5	5	5	35
46	5	5	5	5	5	5	5	35
47	4	4	4	4	4	4	4	28
48	4	4	4	3	4	4	4	27
49	4	4	5	5	5	5	5	33
50	4	4	5	5	5	5	5	33
51	4	5	5	4	5	5	5	33
52	5	5	5	5	4	4	5	33
53	4	4	4	4	4	5	5	30
54	4	4	4	4	4	4	4	28
55	4	4	4	4	4	4	4	28
56	5	5	5	5	5	5	5	35
57	5	5	5	5	4	4	5	33
58	4	4	4	1	5	5	5	28
59	4	5	4	4	5	5	5	32
60	2	4	4	4	4	5	4	27
61	4	5	5	5	5	5	5	34
62	4	5	5	5	5	5	5	34
63	4	5	5	5	5	5	5	34
64	3	5	5	5	5	5	5	33
65	5	5	5	5	5	5	5	35
66	4	5	5	5	5	5	5	34
67	3	4	5	4	5	5	4	30
68	4	4	5	4	4	5	5	31
69	4	5	4	5	4	5	5	32
70	2	4	5	4	5	5	5	30
71	4	4	4	4	4	4	4	28
72	3	4	4	4	4	5	3	27
73	4	5	5	5	5	5	5	34
74	5	5	5	5	5	5	5	35
75	1	5	5	5	5	5	5	31
76	4	4	4	4	5	3	4	28
77	5	5	5	4	5	5	5	34
78	5	4	5	5	5	5	4	33
79	5	5	5	5	5	5	5	35
80	4	4	5	5	4	4	4	30

81	4	4	4	3	4	5	4	28
82	4	4	4	5	5	5	5	32
83	3	5	5	5	5	5	5	33
84	2	4	4	5	4	5	5	29
85	4	5	5	5	5	5	4	33
86	3	4	5	4	5	5	5	31
87	4	4	5	5	5	5	5	33
88	4	4	4	4	5	4	4	29
89	5	5	5	5	5	5	5	35
90	2	5	5	5	5	5	5	32
Total	354	395	410	399	414	422	420	
Mean	3.933	4.389	4.556	4.433	4.6	4.689	4.667	



DATA MENTAH VARIABEL KEPUASAN KERJA

Responden	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z3.1	Z3.2	Z3.3	Total
1	5	5	5	5	5	4	4	3	4	40
2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	41
3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	42
4	4	3	4	4	4	5	3	3	2	32
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
6	4	4	3	4	4	4	4	4	3	34
7	4	3	4	4	4	4	3	3	3	32
8	3	4	5	4	5	5	4	3	5	38
9	4	3	5	5	5	5	4	4	3	38
10	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
12	4	4	4	4	4	3	3	4	4	34
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
14	4	5	5	5	5	5	4	4	5	42
15	5	3	5	4	5	5	4	4	3	38
16	4	4	4	5	5	5	4	4	3	38
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
20	4	4	4	4	4	3	3	4	3	33
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
22	5	4	5	4	5	5	4	5	4	41
23	5	4	5	5	5	5	4	4	5	42
24	4	4	5	5	5	5	4	5	2	39
25	4	5	5	5	5	5	3	5	3	40
26	4	3	2	4	4	4	3	3	4	31
27	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
28	4	4	5	4	5	5	3	4	4	38
29	4	4	3	4	3	4	3	4	3	32
30	4	4	4	4	4	5	4	4	4	37
31	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34
32	4	4	5	5	5	5	4	3	3	38
33	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
34	5	3	5	5	5	5	5	4	2	39
35	5	4	5	4	4	4	4	4	4	38
36	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
37	5	5	5	5	5	5	4	3	4	41
38	5	5	4	4	5	5	5	5	5	43
39	4	4	5	4	4	4	4	4	3	36

40	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
41	3	5	4	4	4	5	3	4	4	36
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
43	4	4	4	4	4	5	4	5	4	38
44	5	5	5	4	5	5	5	5	4	43
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
48	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
51	4	5	5	5	4	5	3	3	4	38
52	4	4	5	4	4	5	4	4	3	37
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
55	5	4	5	5	5	5	5	5	4	43
56	5	5	5	5	5	5	5	5	3	43
57	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42
58	5	5	5	5	5	4	4	4	4	41
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
60	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
61	4	5	4	4	4	5	4	4	3	37
62	4	4	5	5	5	5	5	4	4	41
63	4	4	4	5	4	5	5	5	3	39
64	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
65	5	5	5	5	5	4	5	5	3	42
66	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44
67	4	5	5	4	4	5	4	4	4	39
68	4	4	4	4	4	5	4	3	4	36
69	4	4	4	4	4	5	4	4	1	34
70	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34
71	3	3	4	3	3	4	4	3	3	30
72	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
73	4	4	5	4	5	5	4	4	4	39
74	4	4	4	4	4	5	4	4	3	36
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
76	5	5	4	4	4	4	4	4	2	36
77	4	5	5	5	4	5	4	4	5	41
78	4	5	5	5	4	4	5	5	4	41
79	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36

81	4	4	4	4	4	5	4	3	3	35
82	5	5	4	5	5	5	5	5	4	43
83	5	5	5	5	5	5	5	3	5	43
84	5	5	4	4	4	4	3	3	4	36
85	4	4	4	5	4	5	4	4	5	39
86	4	3	5	5	4	5	4	3	5	38
87	5	5	4	5	4	5	4	4	5	41
88	3	4	4	4	4	4	4	4	3	34
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
90	4	4	5	5	5	5	5	3	5	41
Total	391	390	403	402	400	414	372	363	353	
Mean	4.34	4.33	4.48	4.47	4.44	4.6	4.13	4.03	3.92	



DATA MENTAH VARIABEL PRODUKTIVITAS KERJA

Resp	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y3.1	Y3.2	Y3.3	Y3.4	Y4.1	Total
1	4	5	4	3	1	5	1	4	4	3	3	37
2	5	5	4	3	2	4	1	4	1	4	3	36
3	4	4	4	3	1	4	1	3	1	1	3	29
4	4	4	4	2	2	3	2	3	2	2	3	31
5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	41
6	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	36
7	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	44
8	5	5	4	2	2	4	2	4	2	2	3	35
9	5	5	5	4	4	5	3	5	3	5	5	49
10	4	4	4	4	1	3	2	4	2	2	3	33
11	5	5	5	5	4	5	4	4	4	2	5	48
12	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	38
13	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	53
14	5	5	5	4	2	3	3	4	4	3	3	41
15	4	3	4	2	2	4	2	3	2	2	2	30
16	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	40
17	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	40
18	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	38
19	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	34
20	4	4	4	2	2	4	2	4	2	2	3	33
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	42
22	4	3	5	2	2	3	2	2	2	2	3	30
23	4	4	5	4	3	5	3	5	3	4	4	44
24	5	5	5	4	3	4	3	4	3	5	3	44
25	5	4	5	3	3	4	3	4	3	3	3	40
26	3	2	4	2	2	2	2	3	2	2	2	26
27	5	5	4	3	3	5	2	4	3	3	5	42
28	4	5	4	3	5	5	1	3	3	2	3	38
29	4	5	4	2	2	3	2	3	2	2	2	31
30	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	41
31	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	40
32	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	45
33	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	39
34	5	4	5	4	3	5	3	4	3	4	4	44
35	4	4	4	3	3	4	2	4	2	3	3	36
36	5	4	5	3	4	5	3	4	4	4	5	46
37	4	5	5	2	1	5	2	4	2	1	3	34
38	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	41
39	4	4	4	2	1	5	1	2	2	2	3	30

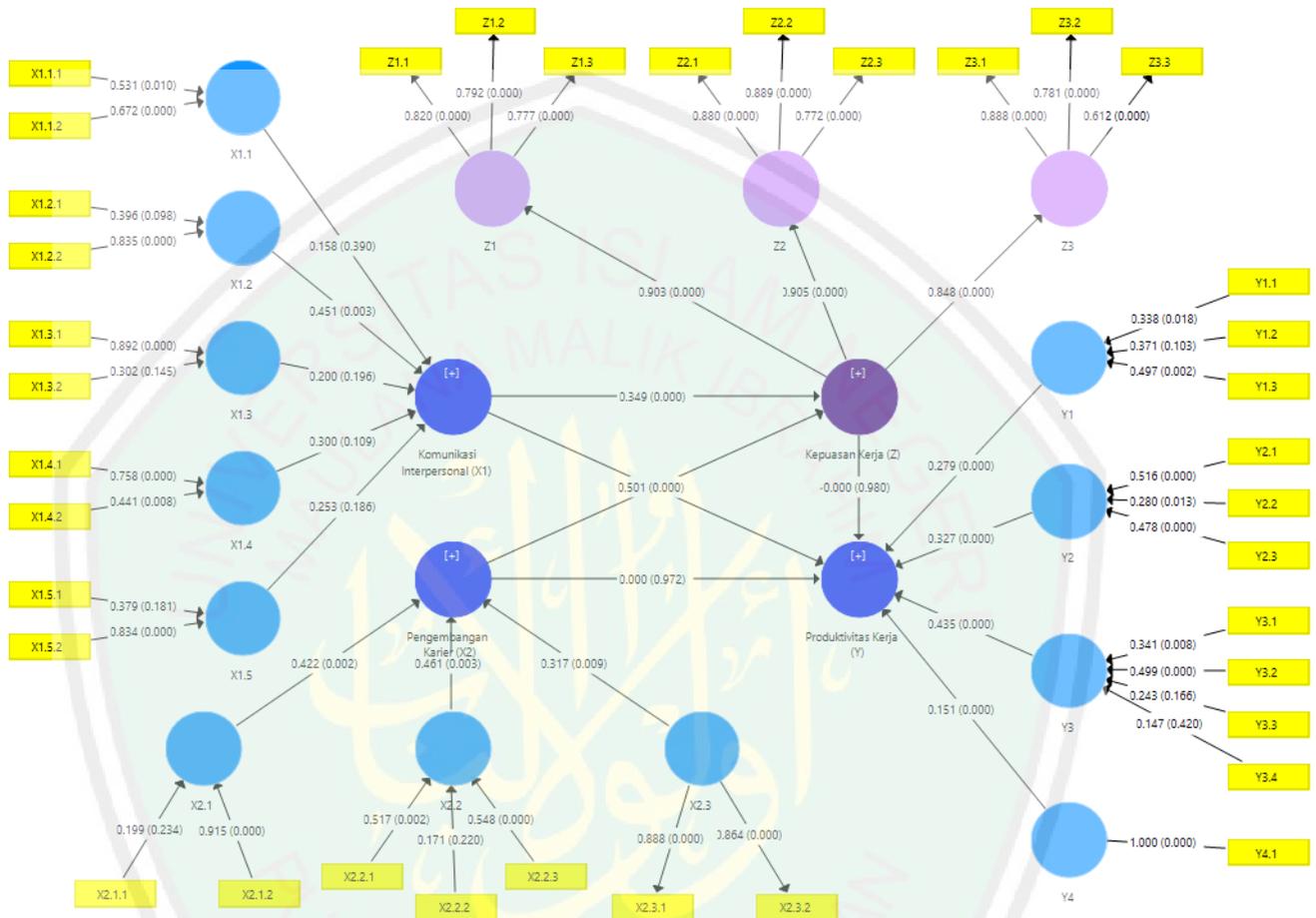
40	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	53
41	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	3	44
42	5	5	4	3	1	4	2	4	3	3	3	37
43	3	4	4	3	4	4	3	3	2	2	3	35
44	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	45
45	5	5	4	4	3	4	4	5	3	3	4	44
46	5	5	4	4	3	4	4	5	3	3	4	44
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
48	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	37
49	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	42
50	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	42
51	5	5	4	3	4	4	2	4	2	2	3	38
52	5	4	4	4	3	5	3	4	3	4	3	42
53	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	29
54	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	40
55	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	46
56	5	5	5	5	3	5	3	5	3	4	4	47
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
58	5	4	5	5	3	4	4	3	2	2	3	40
59	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	37
60	4	4	4	2	2	4	2	3	2	2	3	32
61	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	39
62	4	5	4	3	3	5	3	3	3	3	3	39
63	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	45
64	5	5	5	3	3	5	3	4	3	3	5	44
65	5	5	5	5	3	5	3	4	5	5	5	50
66	4	5	5	5	4	5	3	3	3	4	5	46
67	4	5	3	3	3	5	2	5	3	5	5	43
68	4	3	4	2	2	3	1	4	2	2	4	31
69	3	3	4	2	1	4	1	3	3	3	4	31
70	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	42
71	3	4	4	4	2	3	2	4	3	3	2	34
72	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	33
73	4	4	4	3	2	4	2	4	3	3	4	37
74	5	5	5	1	1	4	1	3	1	1	5	32
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
76	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	29
77	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	54
78	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	47
79	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4	50
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44

81	4	4	3	2	2	3	2	4	2	3	2	31
82	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	41
83	3	3	4	2	5	3	3	3	3	3	5	37
84	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	30
85	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	40
86	3	3	3	3	1	3	1	2	2	2	3	26
87	4	5	5	2	4	4	3	4	3	2	5	41
88	3	4	4	4	3	4	3	4	2	3	3	37
89	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	40
90	2	4	5	3	2	5	2	2	4	2	4	35
Total	376	380	379	305	268	366	259	338	267	278	317	
Mean	4.18	4.22	4.21	3.39	2.98	4.07	2.88	3.76	2.97	3.09	3.52	



LAMPIRAN 3:

RUN 1

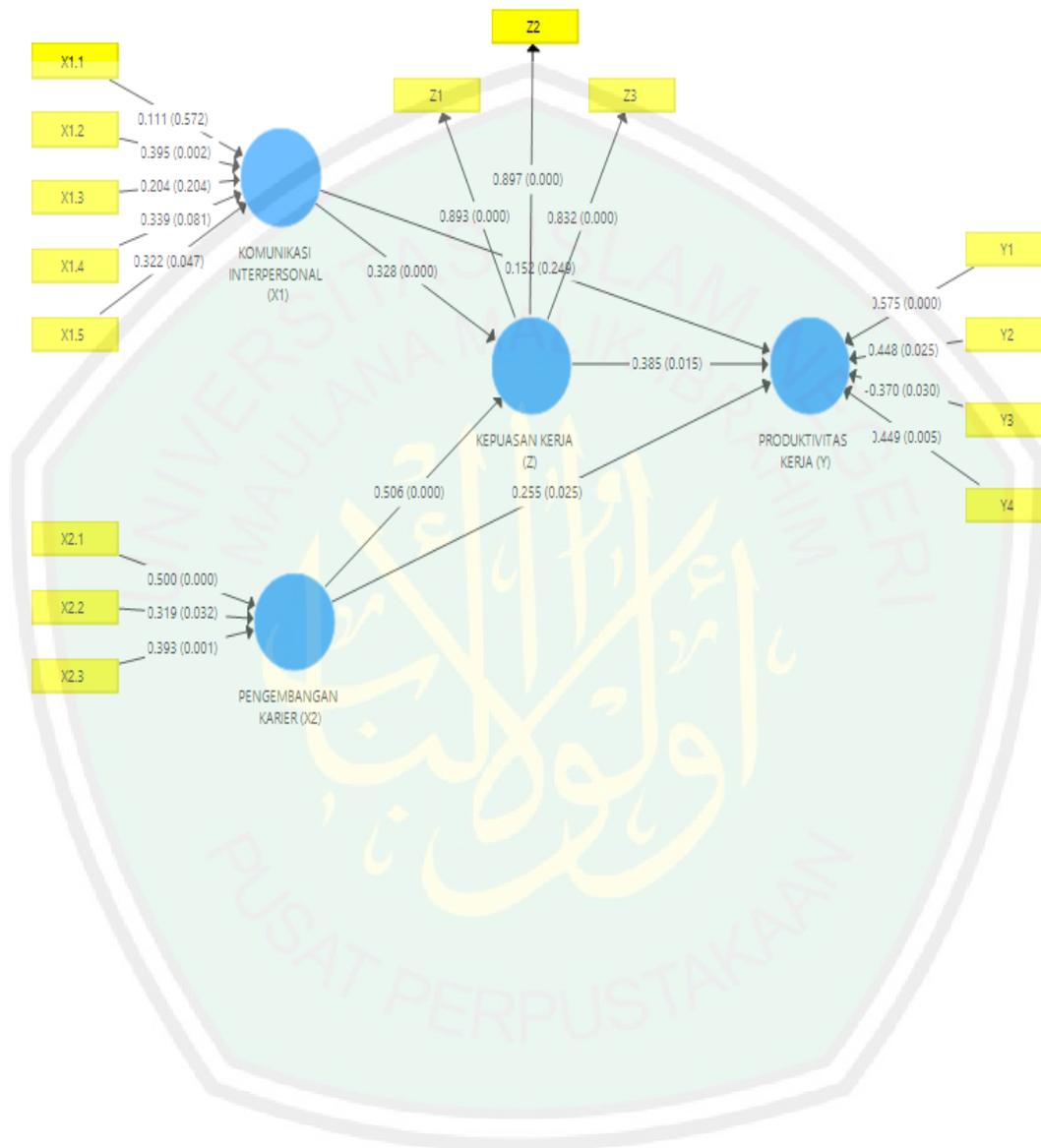


Keterangan:

- Model Pengukuran Reflektif (warna ungu): Variabel Kepuasan Kerja
- Model Pengukuran Formatif (warna biru): Variabel Komunikasi Interpersonal, Variabel Pengembangan Karier dan Variabel Produktivitas Kerja

LAMPIRAN 5:

RUN 3



LAMPIRAN 7:

SURAT IZIN PENELITIAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
 Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-100/Ps/HM.01/11/2019 06 November 2019
 Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada
 Yth. Kepala SD Anak Saleh Malang
 di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Dea Stella Corinna Marta
 NIM : 17711013
 Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
 Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.
 2. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.

Judul Tesis : Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr. Wb



Direktur,
 Sumbulah



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-102/Ps/HM.01/11/2019
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

06 November 2019

Kepada
Yth. Kepala SD Muhammadiyah 9 Malang
di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Dea Stella Corinna Marta
NIM : 17711013
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.
2. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.

Judul Tesis : Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-101/Ps/HM.01/11/2019
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

06 November 2019

Kepada
Yth. Kepala SDIT Insan Permata Malang

di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Dea Stella Corinna Marta
NIM : 17711013
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.
2. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.
Judul Tesis : Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr. Wb



LAMPIRAN 8:

SURAT SELESAI PENELITIAN



**Sekolah Dasar Islam Terpadu
INSAN PERMATA**

NSS : 102056104007 NPSN : 20540186 NJSIT : 6.35.73.02.001

SURAT KETERANGAN

No. 82-B/SDIT-IP/XII/2019

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fitriya Hidayati, S.Pd
NIP : -
Jabatan : Kepala SDIT Insan Permata

Menerangkan nama di bawah ini :

Nama : Dea Stella Corinna Marta
NIM : 17711013
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Universitas : Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim
Malang

Telah melaksanakan penelitian di SDIT Insan Permata Malang dengan judul **"Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Dasar Islam Inklusif Kota Malang"** pada bulan November 2019.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 19 Desember 2019
Kepala SDIT Insan Permata



Fitriya Hidayati, S.Pd



SD MUHAMMADIYAH 9 " PANGLIMA SUDIRMAN " MALANG

(Dibawah binaan Universitas Muhammadiyah Malang)
Terakreditasi "A" (Amat Baik)
NSS : 104056101112

SURAT KETERANGAN

NO:KT-0783/SDM9/I/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **SONY DARMAWAN, M.Pd**
Jabatan : Kepala Sekolah Dasar Muhammadiyah 9 Malang

menerangkan bahwa :

Nama : **Dea Stella Corinna Marta**
Jurusan : Magister Manajemen Pendidikan Islam
NIM : 17711013

Yang bersangkutan benar-benar telah melaksanakan penelitian dengan judul " **Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Pengembangan Karier dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Terhadap Produktivitas Kerja Guru Sekolah Islam Inklusif Kota Malang** " di SD Muhammadiyah 9 Malang.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 9 Januari 2020

Kepala Sekolah,


Sony Darmawan, M.Pd



YAYASAN PENDIDIKAN ANAK SALEH
SEKOLAH DASAR ANAK SALEH

(ANAK SALEH Islamic Elementary School)
 Childfriendly Based Creative Islamic School
 NPSN 20539410 NSS 102056104008

Kantor: Jalan Arumba No.31 Malang Telp.(0341) 487088 e-Mail: mail_anaksaleh@yahoo.com website: www.anaksaleh.sch.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : 172/HE/SDAS/YPAS/1/2020

Bismillahi ar- Rahman ar- Rahiim

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ikhsan Gunadi, S.Pd., M.M
 Jabatan : Kepala Sekolah
 Alamat : Jalan Arumba No.31 Kel. Tunggulwulung
 Kecamatan Lowokwaru Kota Malang

Menerangkan bahwa :

Nama : Dea Stella Corinna Marta
 NIM : 17711013
 Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
 Fakultas : Pascasarjana
 Universitas : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Telah melakukan penelitian di SD Anak Saleh Malang pada bulan November-Desember 2019 mengenai "PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN PENGEMBANGAN KARIER DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU SEKOLAH DASAR ISLAM INKLUSIF KOTA MALANG".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Billahi at-taufiq wa al-hidayah



Malang, 9 Januari 2020
 Kepala Sekolah,

IKHSAN GUNADI, S.Pd., M.M

Tembusan:

1. Yth. Ketua Yayasan Pendidikan Anak Saleh
2. Arsip

BIODATA MAHASISWA

Nama : Dea Stella Corinna Marta
NIM : 17711013
Tempat Tanggal Lahir : Malang, 17 Mei 1995
Tahun Masuk : 2018
Alamat : Jalan Sidomulyo 3 Bululawang, Kab. Malang
No. Hp : 085785858820
Email : corinna17.dc@gmail.com

Batu, 3 Januari 2020

Dea Stella Corinna Marta
NIM.17711013