

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Guru

Asep Ahmad Rifa'i

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Galuh. Jl. R.E Martadinata No. 150 Ciamis 46251 Provinsi Jawa Barat, Indonesia.

email: asep.ahmadrifai06@gmail.com

Abstrak – Penelitian ini dilatarbelakangi bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi yang baik diharapkan akan meningkatkan kinerja guru. Kinerja guru akan menjadi optimal, bila diintegrasikan dengan komponen sekolah, baik kepala sekolah, iklim organisasi sekolah, guru, dan karyawan maupun anak didik. Pemimpin transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian dan selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan para pengikutnya. Tentu saja semua perhatian dan totalitas yang diberikan pemimpin transformasional tidak akan berarti tanpa adanya komitmen bersama dari masing-masing pribadi pengikut. Tujuan dari penelitian ini adalah ingin mengetahui: 1) Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru. 2) Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru. 3) Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya kerja terhadap kinerja guru. Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan tesis ini adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Unit analisis adalah guru dengan jumlah responden 56 orang. Pengolahan data statistik menggunakan SPSS 17.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru. Ini berarti semakin efektif kepemimpinan transformasional kepala sekolah, maka semakin meningkat kinerja guru; 2) Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Ini berarti semakin kondusif budaya kerja, maka semakin meningkat kinerja guru; 3) Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Ini berarti semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan semakin kondusif budaya kerja sekolah, maka semakin meningkat kinerja guru.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, Kinerja Guru*

1. Pendahuluan

Lembaga pendidikan merupakan sebuah organisasi yang terbentuk dari beberapa komponen yang saling berkaitan dan membentuk satu sistem yang utuh dan tidak dapat dipisahkan antara komponen satu dengan komponen lainnya. Komponen-komponen tersebut diantaranya adalah peserta didik, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan sekolah, masyarakat, dan komite sekolah. Masing-masing komponen ini memiliki tugas dan fungsinya masing-masing serta tanggungjawab yang diembannya. Tenaga pendidik yaitu guru memiliki fungsi memberikan pendidikan, dan pengajaran kepada peserta didik. Tenaga kependidikan berfungsi untuk mengorganisasikan seluruh kegiatan teknis pembelajaran.

Pusat seluruh aktivitas guru dan tenaga administrasi sekolah ini, digerakkan oleh pemimpin lembaga pendidikan yang disebut dengan Kepala Sekolah. Kepala sekolah selain berfungsi memanager seluruh jalannya aktivitas guru, juga ia manajer penting dalam mendinamisir seluruh kegiatan pembelajaran di dalam maupun di luar kelas. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana (Mulyasa 2012: 25). Jabatan Kepala sekolah tidak bisa diampu oleh seseorang tanpa didasarkan atas kompetensi tinggi yang dimilikinya. Ada beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh calon kepala sekolah berdasarkan Permendiknas nomor 13 tahun 2007 yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Urgensi penelitian ini adalah kepala sekolah sebagai manager yang dituntut memiliki kepemimpinan transformasional yang memadai. Dilihat dari sisi tanggungjawabnya, kepala sekolah jelas lebih tinggi dan kompleks masalahnya dibandingkan dengan tenaga kependidikan lainnya, di tingkat sekolah. Oleh karena itu, baik buruknya sebuah lembaga pendidikan, sebagian besarnya akan ditentukan oleh sejauhmana kepala sekolah dalam satu satuan dan satu jenjang pendidikan mampu menggerakkan seluruh komponen kependidikan yang tersedia dengan modal kepemimpinan yang dimilikinya. Semakin dia mampu mendinamisir guru, maka semakin besar pula peluang dirinya untuk tampil menjadi pemimpin yang dapat mengelola lembaga pendidikan secara profesional.

Pemimpin transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian dan selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan para pengikutnya. Tentu saja semua perhatian dan totalitas yang diberikan pemimpin transformasional tidak akan berarti tanpa adanya komitmen bersama dari masing-masing pribadi pengikut. Setiap peluang yang ada akan diperhatikan dan digunakan untuk mengembangkan visi bersama dalam mencapai sesuatu yang terbaik. Dalam membangun pengikut, pemimpin transformasional sangat berhati-hati demi terbentuknya suatu saling percaya dan terbentuknya integritas personal dan kelompok. Sering pula terjadi bahwa dalam kepemimpinan transformasional visi merupakan identitas dari pemimpin dan atau identitas dari kelompok itu sendiri. Pemimpin transformasional sangat memahami berbagai strategi baru yang efektif untuk mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai.

Dalam meningkatkan kemampuan guru, pemerintah Indonesia telah menunjukkan *good will*, dengan memperhatikan kesejahteraan melalui beberapa langkah antara lain, tunjangan fungsional dan subsidi tunjangan fungsional, peningkatan keprofesionalan dengan diadakan sertifikasi guru, dan kedudukan yang cukup tinggi untuk memperkuat peran mereka di sekolah. Namun pada kenyataan dilapangan masih banyak ditemui berbagai kasus yang mencerminkan sebaliknya dimana masih banyak ditemui para guru yang mendidik tidak sesuai kompetensinya, tingkat pendidikannya dan lain sebagainya. Disamping itu, perilaku-perilaku para guru yang beraneka ragam mulai dari membolos kerja dengan berbagai alasan, keterlambatan, tepat waktu dan kedisiplinan dalam melaksanakan pekerjaan, berpenampilan menarik, pelaksanaan pembelajaran yang kurang menarik, dan lain-lain. Hal ini merupakan contoh kecil yang terjadi di lapangan yang mencerminkan budaya kerja para guru. Budaya kerja menurut Gering dan Tri Guno (2011) dalam (Aisyah & Ariefiantoro, 2019) Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" atau "bekerja".

Budaya kerja mencerminkan bagaimana/seperti apa perilaku para pekerja dalam bekerja. Pekerjaan para guru adalah memberi layanan pembelajaran kepada para siswa. Kompetensi guru akan mempengaruhi keberhasilan siswa dalam belajar, yang berujung pada peningkatan mutu pendidikan. Guru merupakan tenaga pendidik yang mempunyai tugas pokok melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Tugas guru tidak ringan karena harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai standar kompetensi tertentu serta norma dan nilai-nilai yang berlaku. Kualifikasi kompetensi yang harus dimiliki pendidik adalah kompetensi sebagai agen pembelajaran, yakni kemampuan pendidik untuk berperan sebagai fasilitator, motivator, pemacu dan pemberi inspirasi belajar bagi peserta didik. Kompetensi ini terdiri atas (a) kompetensi pedagogic, (b) kompetensi kepribadian, (c) kompetensi professional dan (d) kompetensi sosial.

Berdasarkan studi pendahuluan melalui observasi di KCD Will XII Tasikmalaya pada tanggal 2 Oktober 2019 mengenai kompetensi guru bahwa Penilaian kinerja guru di SMA Kecamatan Sariwangi Kabupaten Tasikmalaya ditinjau dari rata-rata nilai PKG mengalami peningkatan dari tahun ke tahun namun belum signifikan. Walaupun demikian nilai angka kredit pada tiap tahun masih tetap atau stagnan pada angka kredit 23,99. Bahkan di salah satu sekolah ada yang masih kecil angka kreditnya hanya mencapai 14,75 di SMA IT Al-Mukhtar. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru perlu ditingkatkan, salah satunya melalui kegiatan kelompok kerja guru (KKG).

Menyadari akan profesi merupakan wujud eksistensi guru sebagai komponen yang bertanggung jawab dalam keberhasilan pendidikan maka menjadi satu tuntutan bahwa guru harus sadar akan peran dan fungsinya sebagai pendidik. Hal tersebut dipertegas Pidarta (2009:72) bahwa "Kesadaran diri merupakan inti dari dinamika gerak laju perkembangan profesi seseorang, merupakan sumber dari kebutuhan

mengaktualisasi diri.” Makin tinggi kesadaran seseorang makin kuat keinginannya meningkatkan profesi. Pembinaan dan pengembangan profesi guru bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan dilakukan secara terus menerus sehingga mampu menciptakan kinerja sesuai dengan persyaratan yang diinginkan, disamping itu pembinaan harus sesuai arah dan tugas/fungsi yang bersangkutan dalam sekolah. Semakin sering profesi guru dikembangkan melalui berbagai kegiatan maka semakin mendekatkan guru pada pencapaian predikat guru yang profesional dalam menjalankan tugasnya sehingga harapan kinerja guru yang lebih baik akan tercapai.

2. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1), Budaya Kerja (X2), dan Kinerja Guru (Y). Unit analisis penelitian ini adalah SMA Kecamatan Sariwangi Kabupaten Tasikmalaya. Data Penelitian diperoleh dari para guru di sekolah yang bersangkutan. Jenis Penelitian ini adalah survey sedangkan metodenya yaitu deskriptif analisis. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas (*independent variable*) dan satu variabel terikat (*dependent*) yaitu Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1), Budaya Kerja (X2), dan Kinerja Guru (Y).

Populasi dalam penelitian ini adalah sejumlah guru SMA Kecamatan Sariwangi Kabupaten Tasikmalaya yang berjumlah 126 orang dan sampelnya 56 orang. Untuk memperoleh ketiga data penelitian, penulis menggunakan kuesioner berupa skala likert, masing-masing 5 pilihan (*option*). Angket dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1), Budaya Kerja (X2), dan Kinerja Guru (Y). Semua data yang telah terkumpul dianalisis sehingga dapat diketahui makna dari data yang berhasil dikumpulkan dan hasil penelitiannya pun akan dapat diketahui. Dalam pelaksanaan pengolahan data melalui bantuan computer dengan program SPSS 17.0 (*Statistical Product and Service Solutions*).

3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Kinerja Guru

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMA Kecamatan Sariwangi Kabupaten Tasikmalaya pada umumnya berada pada kriteria sering. Namun demikian ada beberapa indikator yang perlu ditingkatkan yaitu meningkatkan intelegensia dan melatih guru secara khusus dan pribadi. Selanjutnya hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru. Ini berarti semakin efektif kepemimpinan transformasional kepala sekolah, maka semakin meningkat kinerja guru. Hal ini sejalan dengan penelitian Basilius Redan Werang (2017), dengan judul penelitian “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Moral Kerja Guru, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Kota Merauke.” Hasil analisis data menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, moral kerja guru, dan kepuasan kerja guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Pemimpin transformasional harus dapat berperan banyak di dalam menstimulasi orang-orang yang terlibat agar menjadi lebih kreatif dan inovatif, di samping dia juga merupakan seorang pendengar yang baik. Implementasi kepemimpinan transformasional bagi sekolah seyogianya diarahkan pada pencapaian hasil (*outcomes*) peserta didiknya secara optimal, dalam pengertian bahwa dengan kepemimpinan transformasional itu, ketrampilan dan kompetensi peserta didik yang menjadi suatu tujuan pendidikan dan pembelajaran yang sudah ditentukan dapat dicapai dengan lebih optimal dan ketrampilan serta kompetensi-kompetensi itu betul-betul dikuasai oleh peserta didik dan dapat menjadi bekal hidup mereka di masa datang. Oleh sebab itu implementasi kepemimpinan transformasional di sekolah menurut Wijaya (2015:125) akan dimulai dengan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana konsep kepemimpinan transformasional dipersepsikan dan diterima oleh setiap orang yang terlibat di dalam sekolah tersebut? (misal: guru, karyawan, siswa, dll)
2. Apa yang mereka harapkan dari suatu kepemimpinan dalam arti luas dan kepemimpinan transformasional dalam arti sempit?

3. Hasil (*outcomes*) siswa yang bagaimana yang diharapkan oleh para guru dan oleh siswa itu sendiri, baik dalam hal akademik maupun non akademik?
4. Faktor-faktor apa sajakah yang memberikan kontribusi signifikan pada usaha pencapaian target hasil (*outcomes*) tersebut?

Berdasarkan pertanyaan mendasar di atas, maka dapatlah hal-hal penting tersebut dipadukan dan diselaraskan secara terarah pada beberapa hal utama yang membuat kepemimpinan transformasional itu dapat terjadi sebagai yang sudah dibahas di atas yaitu : 1) meningkatkan kesadaran atas pentingnya suatu tugas pekerjaan dan nilai dari tugas pekerjaan tersebut, 2) menekankan pada pengembangan tim dan pencapaian tujuan sekolah, 3) mengutamakan kebutuhan dari tingkatan yang paling tinggi/besar. Dukungan secara individual di semua tingkatan (guru, siswa) pun perlu dilakukan termasuk di dalamnya dukungan moral dan apresiasi atas suatu hasil kerja individual yang baik. Di samping itu perlu ditumbuhkan budaya sekolah berupa suasana saling hormat antara siswa dengan siswa, siswa dengan guru, guru dengan guru, dan dengan pihak lainnya. Kemauan untuk berubah atas suatu pemahaman dan paradigma perlu didorong, yaitu dengan menumbuhkan tingkat partisipatif dalam pengambilan keputusan, pendelegasian, dan mendorong para guru untuk dapat mengambil keputusan sesuai lingkup tugas dan batasan kewenangannya.

3.2 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Guru

Budaya Kerja di SMA Kecamatan Sariwangi Kabupaten Tasikmalaya pada umumnya berada pada kriteria sering. Namun demikian ada indikator yang perlu ditingkatkan yaitu keterbukaan dan motivasi. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Ini berarti semakin kondusif budaya kerja, maka semakin meningkat kinerja guru. Hal ini sejalan dengan penelitian Ahmad Zulfikar (2016), Judul Penelitian "Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Biro Pengelolaan Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Bengkulu." Hasil secara parsial variabel budaya kerja, kemampuan, dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Pengelolaan Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Bengkulu. Dari hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya kerja, kemampuan, komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Pengelolaan Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Bengkulu. Dari hasil penelitian juga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang paling tinggi terhadap kinerja pegawai. terdapat pengaruh yang Penelitian-penelitian lain yang berupa tesis dan skripsi tentang budaya organisasi mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada kinerja pegawai.

Budaya kerja akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas kerja apabila nilai-nilai dan norma dijadikan pedoman dalam setiap permasalahan. Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2013:113) budaya kerja dalam organisasi adalah "Seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal."

Penerapan budaya dalam setiap organisasi tersebut di atas lebih lanjut menurut Mangkunegara (2005:114) bertujuan agar: "Seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi". Dengan demikian tujuan dari organisasi dapat tercapai sesuai dengan visi dan misi perusahaan atau organisasi tersebut. Organisasi akan tetap berdiri kokoh tergantung pada citra kepemimpinan, manager dan karyawannya. Bila mereka tidak memegang teguh pada budaya organisasi yang berlandaskan moral tersebut. Pada umum mereka lupa pada landasan, tujuan dan misi yang diemban perusahaan atau organisasi ketika organisasi tersebut didirikan.

Budaya kerja dalam organisasi dimaknai sebagai sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan didukung organisasi. Kuat lemahnya budaya kerja organisasi menurut Robbins (2010) ditunjukkan sejauhmana nilai-nilai primer inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*), perhatian pada rincian (*attention to detail*), orientasi hasil (*out come orientation*), orientasi orang (*people orientation*) Orientasi tim (*team orientation*) agresivitas (*agressiveness*), dan stabilitas (*stability*).

Setidaknya ada tiga pokok yang berkaitan dengan definisi Budaya kerja organisasi menurut Wirawan (2017); yaitu Isi budaya organisasi, Sosialisasi, Memengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi. Dimensi isi budaya kerja organisasi terdiri: Artefak, simbol-simbol/lambang/bendera, bahasa/jargon, Seni/arsitektur bangunan, kepercayaan, filsafat organisasi, norma, nilai, pola perilaku, cara melakukan sesuatu, adat istiadat, kebiasaan, harapan, etos kerja, kode etik/keado, pahlawan, sejarah, Ritual/upacara, seremoni, sumpah/janji/balat, cara berkomunikasi, cara menghormati, teknologi, produk organisasi, struktur dan birokrasi, dan pola hubungan antara anggota organisasi atasan dengan bawahan, antar teman sekerja. Budaya kerja dalam organisasi merupakan karakteriatik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya kerja organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi. Akan tetapi budaya kerja dalam organisasi membentuk perilaku organisasi anggotanya, bahkan tidak jarang perilaku anggota organisasi sebagai individu.

3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi terhadap Kualitas Sekolah

Kinerja guru di SMA Kecamatan Sariwangi Kabupaten Tasikmalaya pada umumnya berada pada kriteria sering. Namun demikian ada beberapa indikator yang perlu ditingkatkan antara lain merancang dan mengadakan penelitian baik secara kelompok atau mandiri untuk mengembangkan pembelajaran; membuat laporan karya ilmiah ataupun penelitian secara tepat berdasarkan syarat ilmiah untuk bahan pertimbangan perbaikan pembelajaran; dan menyajikan karya tulis dalam diskusi ilmiah, seminar di sekolah, regional ataupun tingkat nasional/internasional. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kualitas sekolah. Ini berarti semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan semakin kondusif budaya kerja sekolah, maka semakin meningkat kinerja guru.

Hal ini sejalan dengan penelitian Imam Nazarudin Latif (2017), judul penelitian "Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru di Kabupaten Kutai Timur." Hasil analisis regresi sederhana antara variabel Budaya Kerja dan Kinerja pegawai diperoleh bersamaan $Y = 0,286 + 0,256 X$ selanjutnya kolerasi r sebesar 0,404 setelah hasil analisis tersebut dibandingkan dengan r tabel dimana $N = 45$ dengan taraf signifikansi 5% ternyata hitung empiris lebih besar dari r tabel $0,404 > 0,245$ dengan demikian Hipotesis kerja (H_a) diterima kebenarannya dan menolak hipotesis nol (H_0). Hal ini berarti ada pengaruh yang positif atau signifikan antara Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai kesbang Pol Kabupaten Kutai Timur.

Kinerja Guru (*teacher performance*) berkaitan erat dengan kompetensi guru. Guru dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik jika dapat menguasai kompetensi guru dan mampu mengaplikasikannya dalam kegiatan pembelajaran di kelas. Indikator penilaian kinerja guru dapat dilihat pada tiga kegiatan pembelajaran di kelas (Depdiknas, 2008: 22-26). Pertama perencanaan program kegiatan pembelajaran yang berhubungan dengan kemampuan guru dalam menguasai bahan ajar seperti dalam mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Pada tahap ini juga dijelaskan lebih detail mengenai identitas RPP, standar kompetensi (SK), kompetensi dasar (KD), tujuan pembelajaran, materi pembelajaran, metode pembelajaran, langkah-langkah kegiatan, dan sumber belajar. Kedua, pelaksanaan kegiatan pembelajaran yaitu sebagai inti penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan dengan pengelolaan kelas, penggunaan media belajar, sumber belajar, metode belajar serta strategi pembelajaran.

Suryo Subroto (2012: 26-27) menjelaskan bahwa kemampuan guru dalam mengelola proses belajar mengajar di kelas di kelompokkan menjadi 3 yaitu:

- Kemampuan dalam merencanakan pengajaran yang meliputi penyusunan analisis materi pelajaran, penyusunan program cawu, dan penyusunan rencana pengajaran.
- Kemampuan dalam melaksanakan proses belajar mengajar yang meliputi membuka pelajaran, melaksanakan inti proses belajar mengajar, dan menutup pelajaran.
- Kemampuan evaluasi yang meliputi pelaksanaan tes, pengelolaan hasil penilaian, dan program remedial atau perbaikan pengajaran.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa indikator kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran meliputi 3 tahapan yaitu pada tahap pertama yaitu merencanakan pembelajaran dengan menyiapkan dan mengembangkan bahan ajar, menyiapkan strategi mengajar, dan

mengembangkan metode pembelajaran. Tahap kedua yaitu penerapan strategi pembelajaran, metode pembelajaran dari mulai membuka kelas hingga menutup kelas. Tahapan ketiga melakukan evaluasi dengan memberikan tes dan perbaikan kepada peserta didik.

Keberhasilan seorang guru dapat dilihat apabila kriteria-kriteria yang ada telah tercapai secara keseluruhan. Berbicara mengenai kinerja guru, tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor pendukung dan masalah yang menyebabkan terhambatnya pembelajaran secara baik dan benar dalam rangka pencapaian tujuan yang diharapkan guru dalam mengajar. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010: 36) faktor yang mempengaruhi kinerja guru meliputi faktor kemampuan (*ability*) yang terampil sesuai dengan bidangnya dan faktor motivasi (*Motivation*) dalam menghadapi situasi kerja.

Gibson (2015:56) membagi faktor yang mempengaruhi kinerja guru ke dalam tiga variabel, yaitu (1) variabel individu yang meliputi kemampuan, keterampilan, serta pengalaman; (2) variabel organisasi yang meliputi sumber daya, kepemimpinan, dan struktur desain pekerjaan; dan (3) variabel psikologis yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian dan motivasi. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh faktor internal yang berasal dari dalam diri guru, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri guru.

4. Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sesuai dengan permasalahan yang diteliti, sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMA Kecamatan Sariwangi Kabupaten Tasikmalaya pada umumnya berada pada kriteria sering. Namun demikian ada beberapa indikator yang perlu ditingkatkan yaitu meningkatkan intelegensia dan melatih guru secara khusus dan pribadi. Selanjutnya hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru. Ini berarti semakin efektif kepemimpinan transformasional kepala sekolah, maka semakin meningkat kinerja guru.
2. Budaya Kerja di SMA Kecamatan Sariwangi Kabupaten Tasikmalaya pada umumnya berada pada kriteria sering. Namun demikian ada indikator yang perlu ditingkatkan yaitu keterbukaan dan motivasi. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Ini berarti semakin kondusif budaya kerja, maka semakin meningkat kinerja guru.
3. Kinerja guru di SMA Kecamatan Sariwangi Kabupaten Tasikmalaya pada umumnya berada pada kriteria sering. Namun demikian ada beberapa indikator yang perlu ditingkatkan antara lain merancang dan mengadakan penelitian baik secara kelompok atau mandiri untuk mengembangkan pembelajaran; membuat laporan karya ilmiah ataupun penelitian secara tepat berdasarkan syarat ilmiah untuk bahan pertimbangan perbaikan pembelajaran; dan menyajikan karya tulis dalam diskusi ilmiah, seminar di sekolah, regional ataupun tingkat nasional/internasional. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Ini berarti semakin efektif kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan semakin kondusif budaya kerja sekolah, maka semakin meningkat kinerja guru.

Daftar Pustaka

- Aisyah, M. S., & Ariefiantoro, T. (2019). ANALISIS DISIPLIN KERJA PADA SALES PROMOTION GIRL (SPG) DAN SALES PROMOTION BOY (SPB)(Studi kasus pada MDS Paragon Semarang). *Solusi*, 17(3).
- Depdikbud, 1997, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Depdiknas, 2008, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta: Dikmenun
- Gibson, et al, 2015, *Organisasi dan Manajemen*, Edisi ke empat, Jakarta : Erlangga.
- Hasri, S. (2009). Sekolah Efektif dan Guru Efektif. *Yogyakarta: Aditya Media Printing and Publishing Horner*.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.
- Imam Nazarudin Latif (2017), Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Guru di Kabupaten Kutai Timur, Skripsi, Fakultas Ekonomi, Universitas 17 Agustus 1945, Samarinda.
- Mangkunegara, A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, 2012, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Negara, K. N. P. A. (2009). Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya. *Jakarta: Citra Umbara*.
- Pidarta, Made, 2009, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*. PT. Rineka Cipta: Jakarta.
- Prabu Mangkunegara, Anwar, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbin, 2010, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Cañizal, A. (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*. Pearson Educación.
- Suryo, Subroto. 2012. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Usman, H., & Raharjo, N. E. (2012). Model Pendidikan Karakter Kewirausahaan di Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 21(2).
- Wijaya, Muksin, 2015, *Kepemimpinan Transformasional di Sekolah dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik*, www.docstoc, 10 Oktober 2019.
- Wirawan, 2017, *Budaya dan Iklim Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Wirawan, S. (2017). Pengaruh Human Capital, Structural Capital, Dan Customer Capital Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Di Kabupaten Tabalong. *Jurnal PubBis*, 1(2), 387-404.
- Zulfikar, A. (2016). THE USE OF PORTFOLIO TO IMPROVE STUDENTS' WRITING SKILL ON DESCRIPTIVE TEXT" (A Classroom Action Research at the Eleventh Grade Students of SMA Muhammadiyah 1 Karanganyar in 2015/2016 Academic Year). *Karya Ilmiah Mahasiswa Progd Pendidikan Bahasa Inggris FKIP*, 2(2).