

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA KERJA, *SELF LEARNING* DAN KOMITMEN KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMP NEGERI DI KOTA DEPOK, JAWA BARAT**

**Lisa Gracia Kailola**  
*lisagraciakailola@gmail.com*  
Universitas Kristen Indonesia

## **ABSTRACT**

Teacher's performance plays a crucial role in achieving quality of education and good character of students. Low teacher's performance will decrease quality of graduates itself. Based on data in Depok City, West Java, teacher's performance is in priority programs of government, and still need to be increased. The objectives of this research is to investigate whether there exists any direct positive effect of transformational leadership, work culture, self learning and work commitment towards teacher's performance at State Junior High School in Depok City, West Java. A total of 91 from 974 teachers were sampled to collect data which was then analyzed using path analysis quantitative method. The result shows that there exists a positive direct effect of (1) transformational leadership towards teacher's performance, (2) work culture towards teacher's performance, (3) self learning towards teacher's performance, (4) work commitment towards teacher's performance, (5) transformational leadership towards work commitment, (6) work culture towards work commitment, (7) self learning towards work commitment, (8) transformational leadership towards self learning, (9) work culture towards self learning, and (10) transformational leadership towards work culture.

**Keywords:** *teacher's performance, transformational leadership, work culture, self learning, work commitment.*

## **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan langsung positif kepemimpinan transformasional, budaya kerja, *self learning*, dan komitmen kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri di Depok Jawa Barat. Sebanyak 91 dari 974 guru digunakan sebagai sampel penelitian untuk memperoleh data yang kemudian dianalisis menggunakan metode kuantitatif analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung positif (1) kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru, (2) budaya kerja terhadap kinerja guru, (3) *self learning* terhadap kinerja guru, (4) komitmen kerja terhadap kinerja guru, (5) kepemimpinan transformasional terhadap komitmen kerja, (6) budaya kerja terhadap komitmen kerja, (7) kepemimpinan transformasional terhadap *self learning*, (8) budaya kerja terhadap *self learning*, dan (9) kepemimpinan transformasional terhadap budaya kerja.

**Kata kunci:** kinerja guru, kepemimpinan transformasional, budaya kerja, *self learning*, komitmen kerja

## PENDAHULUAN

Tujuan pendidikan nasional adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Salah satu komponen yang sangat penting dalam pembangunan pendidikan adalah ketersediaan sumber daya yang memadai. Sumber daya yang dimaksud dalam hal ini adalah guru. Guru sebagai garis terdepan dalam perkembangan dan pelayanan pendidikan kepada masyarakat. Efektivitas dan efisiensi belajar dan pembelajaran siswa di sekolah sangat bergantung kepada peran guru. Artinya peran guru dalam pendidikan bukan saja sebagai seorang pendidik, tetapi memiliki peran yang sangat majemuk. Di sekolah, guru berperan sebagai perancang pembelajaran, pengelola pembelajaran, penilai hasil pembelajaran peserta didik, pengarah pembelajaran dan pembimbing peserta didik. Sedangkan dalam keluarga, guru berperan sebagai pendidik dalam keluarga (*family educator*). Sementara itu di masyarakat, guru berperan sebagai pembina masyarakat (*social developer*), penemu masyarakat (*social inovator*), dan agen masyarakat (*social agent*), dan masih banyak lagi peran guru yang menjadikan profesi sebagai seorang guru memiliki tanggung jawab yang besar. Oleh karena itu sejauhmana kualitas lulusan siswa suatu sekolah, sangat tergantung pada kualitas para gurunya. Dengan kondisi seperti itu, maka guru dituntut untuk dapat menunjukkan kinerja yang memuaskan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasinya.

Kebijakan untuk meningkatkan kinerja guru menjadi perhatian utama Pemerintah Kota

Depok, Jawa Barat. Kinerja guru merupakan unsur yang sangat penting dalam pencapaian visi suatu sekolah. Akan tetapi, keadaan kinerja guru tersebut masih belum seperti yang diharapkan. Hal tersebut terlihat dari data laporan yang dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan Republik Indonesia Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan dalam Buku Tinjauan Ekonomi dan Keuangan Daerah Provinsi Jawa Barat tahun 2012, latar belakang pendidikan dari seluruh angkatan kerja di Provinsi Jawa Barat sangat bervariasi mulai yang hanya lulusan SD hingga lulusan Perguruan Tinggi. Secara keseluruhan hingga tahun 2011 dari total angkatan kerja sebanyak 20.155.491 orang, maka yang mendominasi adalah angkatan kerja yang berlatar belakang pendidikan SD/MI yaitu sebesar 9.800.483 orang, sedangkan yang paling sedikit adalah angkatan kerja berlatar belakang pendidikan akademi atau diploma yaitu hanya sekitar 3,04% atau sebanyak 613.036 orang. Hal ini merupakan salah satu indikator yang menggambarkan bagaimana wajah pendidikan secara keseluruhan di Provinsi Jawa Barat. Jumlah guru yang terbanyak berada di Kabupaten Bandung yaitu sebanyak 5.549 orang, sedangkan yang terendah di Kota Depok yaitu 348.80 orang. Salah satu indikator kualitas pembelajaran yang bisa diterima siswa/murid SMP adalah perbandingan murid yang harus diampu/diajar oleh setiap guru, dimana dalam laporan Menkeu RI tersebut menyatakan rasio murid/guru di Kota Depok adalah 87,20 murid/guru.

Untuk menjawab tantangan pendidikan di Kota Depok, Pemerintah Kota Depok menetapkan sejumlah anggaran pendidikan sebagaimana termuat di dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) 2015 untuk bidang Pendidikan untuk meningkatkan kompetensi guru melalui kegiatan KKG dan MGMP, workshop KKPS, Pelatihan dan Pembekalan para pengawas, pelatihan Manajemen Berbasis Sekolah bagi Kepala Sekolah dan Tenaga Kependidikan, pelatihan asesor, di samping program pengembangan fasilitas

pendidikan. Semua program tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan pendidikan di kota Depok dalam hal ini yang menjadi perhatian utama adalah meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian disertai dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya kerja, *self learning*, dan komitmen kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri di Depok Jawa Barat.

Secara konseptual, kinerja diartikan sebagai nilai yang diharapkan secara total oleh organisasi dari serangkaian perilaku nyata yang dilakukan oleh individu selama standar waktu tertentu. Borman (2003:39) memandang kinerja dalam konteks prestasi kerja seseorang terhadap pekerjaannya, individu yang memiliki kinerja yang baik akan menunjukkan tindakan nyata yang terbaik yang dapat dia lakukan. Jex dan Britt (2008:96) mendefinisikan kinerja sebagai, "*all of the behaviors employees engage in while at work.*" Definisi ini menegaskan bahwa kinerja merupakan semua perilaku karyawan yang terlibat dalam pekerjaan. Sedangkan menurut Campbell (2008:97), kinerja merupakan perilaku karyawan yang terlibat sementara di tempat kerja yang berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep kinerja yang menekankan pada aspek perilaku juga dikemukakan oleh Viswesvaran (2011:113), "*job performance as evaluable behaviours*". Menurut konsep ini, kinerja berarti perilaku-perilaku yang dapat dievaluasi. Viswesvaran juga menyatakan bahwa walaupun ia dengan tegas menggunakan aspek perilaku untuk menyatakan kinerja, tetapi tidak ada perbedaan yang cukup tajam antara aspek perilaku dan hasil dalam konsep kinerja. Selanjutnya konsep kinerja yang menekankan pada hasil dijelaskan oleh Bernadin dan Beatty (2011:114), kinerja berarti catatan keluaran yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas tertentu selama periode waktu yang telah ditentukan. Definisi yang menekankan hasil juga

dikemukakan oleh Bailey (2003:402), kinerja adalah hasil dari pola tindakan yang dilakukan untuk memuaskan tujuan sesuai dengan standar. Hal tersebut berbeda dengan perilaku, yang juga berarti tindakan yang dapat diamati. Kinerja sama dengan hasil, sedangkan perilaku adalah tindakan untuk mencapai hasil. Campbell (2008:97) menggambarkan komponen kinerja sebagai fungsi dari tiga faktor penentu, yaitu: (1) pengetahuan deklaratif, (2) pengetahuan prosedural dan keterampilan, dan (3) motivasi.

Berdasarkan uraian konseptual di atas, maka dapat disintesis bahwa kinerja adalah unjuk kerja seseorang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya dengan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah (1) efektifitas, (2) produktifitas, dan (3) hasil kerja.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Burns dalam Given (2008:4), "*transformational leadership can be seen when leader and followers make each other to advance to higher level of moral and motivation.*" Inti dari teori ini adalah para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Menurut Bass (2008:321), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi; memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun teamwork yang solid; membawa perubahan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi. Yukl (2003:4002) menyimpulkan esensi kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif

dengan membangun komitmen terhadap nilai-nilai baru, mengembangkannya ketrampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Bass dan Avolio (2008:321) mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan seseorang dengan konsep 4i, yang artinya: (a) *Idealized Influence*; (b) *Inspirational Motivation*; (c) *Intellectual stimulation*; (d) *Individual consideration*. Menurut Acchua and Lussier (2010:304), “*transformational leadership serves to change the status quo by articulating followers the problems in current system and a compelling vision of what new organization could be*” Kepemimpinan transformasional berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan dan menjelaskan kepada seluruh pegawai tentang manfaat perubahan yang dilakukan sesuai visi organisasi.

Berdasarkan uraian konseptual di atas, maka dapat disintesis bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya sehingga memiliki kemauan untuk bekerja dalam upaya pencapaian tujuan organisasi yang dapat diukur dengan indikator (1) pengaruh idealisme, (2) stimulasi intelektual, (3) motivasi inspirasional dan (4) konsiderasi individu.

## **Budaya Kerja**

Menurut Koentjaraningrat (2013:44), budaya adalah keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar, sedangkan Kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, citacita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Menurut Sinha dkk (2010:49), budaya kerja sangat penting untuk memaksimalkan nilai dari sumber daya manusia dan seharusnya menjadi suatu kompetensi manajemen yang penting.

Sebagai bagian dari organisasi, Schein (2004:17) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi. Budaya organisasi juga merupakan solusi secara konsisten yang dapat berjalan dengan baik bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya, sehingga dapat diajarkan kepada para anggota baru sebagai suatu persepsi, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalannya. Selanjutnya Warsihna (2010:304) mengemukakan prinsip-prinsip yang mendasari munculnya budaya kerja, antara lain: (a) Motivasi; (b) Kemandirian; (c) Kreativitas; (d) Loyalitas; (e) Disiplin; (f) Integritas; (g) Keterbukaan; (h) Kebersamaan; (i) Profesionalitas. Menurut Griffin (2004:162), budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut, bagaimana organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggapnya penting.

Berdasarkan uraian konseptual di atas, maka dapat disintesis bahwa budaya kerja adalah suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota suatu organisasi yang memengaruhi perilaku anggotanya dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya di organisasi tersebut dan dapat diukur dengan indikator (1) motivasi, (2) sikap dan perilaku individual; dan (3) loyalitas.

## **Self Learning**

Knowles (2005:3) mengartikan *self learning*, sebagai, sebuah proses di mana individu mengambil inisiatif, dengan atau tanpa bantuan orang lain, dalam mendiagnosis kebutuhan belajar mereka, merumuskan tujuan pembelajaran, mengidentifikasi sumber daya manusia dan material untuk belajar, memilih dan menerapkan strategi pembelajaran yang tepat dan mengevaluasi hasil belajar. Berkaitan dengan

proses terjadinya *self learning*, Zimmerman (2008:70) menjelaskan lebih lanjut bahwa siklus *self-regulated learning* dapat dikelompokkan menjadi tiga tahapan, yaitu tahap: (1) pemikiran awal; (2) kontrol terhadap pelaksanaan atau kemauan; (3) tahap refleksi diri. Vermunt (2008:70) mengemukakan bahwa komponen pada belajar *self-regulated learning* terdiri dari empat, yaitu : (1) ketrampilan memproses, disebut juga *cognitive skills*; (2) ketrampilan regulasi diri; (3) konsep belajar; (4) orientasi belajar. Pintrich (2002: 453) mendefinisikan *self learning* sebagai proses konstruktif ketika guru menetapkan tujuan pembelajaran diri sekaligus mencoba memantau, mengatur, dan mengendalikan pengamatan motivasi, serta perilakunya yang dibatasi oleh tujuan belajar dan kondisi lingkungan. Selanjutnya Woolfolk (2007:335) mendefinisikan *self learning* sebagai perubahan diri yang dipengaruhi oleh peristiwa yang terjadi di lingkungan kerja, faktor-faktor personal, dan perilaku saling berinteraksi dalam proses pembelajaran. Faktor-faktor personal (keyakinan, ekspektasi, sikap, dan pengetahuan), lingkungan fisik dan sosial (sumber daya, konsekuensi tindakan, orang lain dan setting fisik) semuanya saling mempengaruhi dan dipengaruhi pada diri pribadi. Berkaitan dengan kemampuan seseorang, Wolters (1998; 137) mengatakan bahwa *self learning* (pembelajaran diri) adalah kemampuan seseorang untuk mengelola secara efektif pengalaman belajarnya sendiri dalam berbagai cara sehingga mendapat hasil belajar yang optimal.

Berdasarkan deskripsi konseptual diatas, maka dapat disintesis bahwa *self learning* (pembelajaran diri) adalah usaha individu yang dilakukan secara sistematis untuk memfokuskan pikiran, perasaan, dan perilaku pada pencapaian tujuan pembelajaran yang dilakukan pada diri sendiri dengan melakukan perbaikan-perbaikan pada dirinya yang dilakukan secara sadar dan terencana, sehingga mendorong dirinya (motivasi) untuk berkembang menjadi lebih baik dengan menetapkan cara-cara yang mendukung kearah perkembangan diri secara optimal, diukur

berdasarkan indikator: (1) penilaian diri, (2) perbaikan diri dan (3) penguatan diri.

### **Komitmen Kerja**

Dalam hubungannya dengan komitmen, Meyer et al. (2010:323) menjelaskan bahwa komitmen sebagai suatu kekuatan yang mengikat Individu untuk mencapai target (sosial atau non-sosial) dan untuk suatu tindakan yang relevan dengan sasaran tersebut. Selanjutnya dalam hubungannya dengan komitmen kerja, menurut Morrow (2002:357) menunjukkan bahwa komitmen kerja adalah fungsi dari karakteristik pribadi termasuk kualitas disposisional dan desain faset komitmen kerja saat ini yang meliputi etos kerja, komitmen karier, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Kedua, komitmen organisasi (*organizational commitment*). Menurut Mowday, et.al (2014:192), komitmen organisasi adalah kekuatan relatif yang terkait dengan seseorang dan menyangkut keterlibatannya dalam organisasi swasta dan dapat ditandai dengan adanya keyakinan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta berupaya dan berkeinginan kuat untuk menjaga nama dan keanggotaan organisasi tersebut. Komitmen kerja berhubungan erat dengan keterlibatan kerja. Menurut Robbins (2003:91), keterlibatan kerja dapat diartikan sebagai derajat di mana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi secara kuat akan memiliki kecenderungan peduli pada jenis kerja yang dilakukannya dan aktif berpartisipasi serta selalu berusaha memahami (mengidentifikasi) setiap pekerjaan yang diberikan padanya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Berdasarkan uraian konseptual di atas, maka dapat disintesis bahwa komitmen kerja adalah keterlibatan dan perilaku yang mendukung dalam melakukan pekerjaan dan dapat diukur dengan indikator (1) etos kerja, (2) loyalitas dan (3) keterlibatan kerja.)

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui analisis jalur atau *path analysis* dengan metode survey. Jenis penelitian survey ini memfokuskan pada pengungkapan hubungan kausal antar variabel. Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMP Negeri di Kota Depok sebanyak 974 orang, dimana sampel ditentukan dari populasi dengan random sampling secara acak berjumlah 91 orang.

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang digunakan dengan menggunakan instrumen berbentuk kuesioner. Instrumen diuji terlebih dahulu sebelum dipergunakan dalam penelitian. Pengujian instrumen tersebut meliputi keabsahan (*validity*) dan uji kehandalan (*reliability*).

Analisis data yang digunakan untuk penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif digunakan dalam hal penyajian data, ukuran sentral dan ukuran penyebaran. Analisis data dengan deskriptif dapat disajikan dalam bentuk tabel distribusi dan histogram. Analisis inferensial digunakan untuk menguji hipotesis yang memakai analisis jalur (*path analysis*) yang didahului dengan uji normalitas, galat taksiran dan analisis regresi.

## HASIL PENELITIAN

Lihat Table 1. Hasil Pengujian Hipotesis

## PEMBAHASAN

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa secara empiris: (1) Peningkatan kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh seorang pemimpin memberikan dampak terhadap kinerja. Dalam hal ini, kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah dapat memotivasi kinerja guru dalam kegiatan belajar di sekolah, kepala sekolah memberi contoh yang baik dalam hal kepemimpinan di sekolah, dan kepala sekolah bekerjasama dengan guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan kinerja para guru di sekolah; (2) Peningkatan budaya kerja pada institusi akan memberikan dampak terhadap kinerja. Kepala sekolah dapat melakukan

kerjasama antar guru mata pelajaran; kepala sekolah melakukan aktivitas diskusi kelompok guru secara rutin; kepala sekolah dapat memotivasi guru untuk dapat menyelesaikan tugas yang diembannya secara profesional dan bertanggungjawab; kepala sekolah menciptakan suasana kerja yang sehat, aman dan nyaman serta keterbukaan dalam proses pembelajaran di sekolah; (3) Peningkatan *self learning* akan memberikan dampak terhadap kinerja. Kepala sekolah dapat menganalisa kebutuhan setiap guru untuk menciptakan rasa kebersamaan dalam meningkatkan kinerja guru; kepala sekolah dapat membantu guru untuk memilih bahan belajar atau mempelajari bahan ajar; dan kepala sekolah dapat mengarahkan untuk menerapkan hasil-hasil belajar guru selama ini; (4) Peningkatan komitmen kerja pada institusi akan memberikan dampak terhadap kinerja. Kepala sekolah mengingatkan kepada guru terhadap tujuannya bersama-sama; kepala sekolah memberikan inisiatif terhadap guru untuk mengorganisasi materi ajar; membuat strategi dan metode mengajar; menentukan sumber belajar; merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran; (5) Peningkatan kepemimpinan transformasional akan memberikan dampak terhadap komitmen kerja. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai panutan berusaha untuk memperbaiki kegiatan pembelajaran yang sudah ada; kepala sekolah dapat memberikan motivasi kepada para guru dalam proses pembelajaran di sekolah; kepala sekolah mengingatkan kembali akan tujuan bersama dalam pendidikan dan menumbuhkan komitmen kerja para guru; (6) Peningkatan budaya kerja akan memberikan dampak terhadap komitmen kerja. Kepala sekolah harus bisa menciptakan suasana kerja yang aman, nyaman dan penuh keterbukaan dalam proses pembelajaran di sekolah; kepala sekolah bekerjasama dengan para guru dalam menentukan tujuan pendidikan; kepala sekolah melibatkan para guru dalam proses penyusunan strategi dan metode pembelajaran di sekolah; (7) Peningkatan *self learning* akan memberikan dampak terhadap komitmen kerja. Kepala sekolah harus memberikan inisiatif untuk belajar lebih baik lagi; kepala sekolah dapat mengajarkan kepada para guru untuk menganalisa

kebutuhannya pribadi dalam upaya meningkatkan kapabilitas dirinya; memilih bahan belajar atau mempelajari bahan ajar; dan menerapkan hasil-hasil belajar secara optimal; (8) Peningkatan kepemimpinan transformasional akan memberikan dampak terhadap *self learning*. Kepala sekolah memotivasi para guru untuk meningkatkan kapabilitasnya secara; memberi inisiatif untuk mempersiapkan bahan ajar yang relevan; memilih sumber belajar dan bekerjasama dengan guru untuk peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah; (9) Peningkatan budaya kerja akan memberikan dampak terhadap *self learning*. Kepala sekolah menciptakan suasana kerja yang baik dan membiasakan

kepada guru-guru untuk melakukan kerjasama; kepala sekolah mewajibkan aktivitas diskusi di lingkungan sekolah; kepala sekolah memberikan arahan agar para guru mengerjakan tugasnya secara optimal; kepala sekolah memberikan inisiatif untuk terus meningkatkan kapabilitas para guru dalam proses pembelajaran; (10) Peningkatan kepemimpinan transformasional akan memberikan dampak terhadap budaya kerja. Kepala sekolah memperbaiki kegiatan pembelajaran; memotivasi kegiatan belajar mengajar; menciptakan suasana kerja yang aman dan nyaman serta kerjasama dengan para guru untuk peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.

**Tabel 1**  
Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$ ( $\alpha = 0,05$ )	Keputusan Uji
$X_1$ terhadap Y	$\rho_{y1}=0,253$	3,182	1,66	$H_0$ ditolak, $H_1$ diterima. Ada pengaruh langsung positif Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru (Y)
$X_2$ terhadap Y	$\rho_{y2}=0,294$	3,586	1,66	$H_0$ ditolak, $H_1$ diterima. Ada pengaruh langsung positif Budaya Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru (Y)
$X_3$ terhadap Y	$\rho_{y3}=0,222$	2,733	1,66	$H_0$ ditolak, $H_1$ diterima. Ada pengaruh langsung positif <i>Self Learning</i> ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Guru (Y)
$X_4$ terhadap Y	$\rho_{y4}=0,272$	3,185	1,66	$H_0$ ditolak, $H_1$ diterima. Ada pengaruh langsung positif Komitmen Kerja ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Guru (Y)
$X_1$ terhadap $X_4$	$\rho_{41}=0,174$	1,778	1,66	$H_0$ ditolak, $H_1$ diterima. Ada pengaruh langsung positif Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Komitmen Kerja ( $X_4$ )
$X_2$ terhadap $X_4$	$\rho_{42}=0,310$	3,177	1,66	$H_0$ ditolak, $H_1$ diterima. Ada pengaruh langsung positif Budaya Kerja ( $X_2$ ) terhadap Komitmen Kerja ( $X_4$ )
$X_3$ terhadap $X_4$	$\rho_{43}=0,2228$	2,306	1,66	$H_0$ ditolak, $H_1$ diterima. Ada pengaruh langsung positif <i>Self Learning</i> ( $X_3$ ) terhadap Komitmen Kerja ( $X_4$ )
$X_1$ terhadap $X_3$	$\rho_{31}=0,252$	2,465	1,66	$H_0$ ditolak, $H_1$ diterima. Ada pengaruh langsung positif Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap <i>Self Learning</i> ( $X_3$ )
$X_2$ terhadap $X_3$	$\rho_{32}=0,230$	2,248	1,66	$H_0$ ditolak, $H_1$ diterima. Ada pengaruh langsung positif Budaya Kerja ( $X_2$ ) terhadap <i>Self Learning</i> ( $X_3$ )
$X_1$ terhadap $X_2$	$\rho_{21}=0,266$	2,605	1,66	$H_0$ ditolak, $H_1$ diterima. Ada pengaruh langsung positif Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) terhadap Budaya Kerja ( $X_2$ )

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya kerja, *self learning* dan komitmen kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Depok dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap kinerja guru. Artinya perubahan peningkatan kepemimpinan transformasional akan menyebabkan peningkatan pada kinerja guru SMP Negeri di Kota Depok. (2) Budaya kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja guru. Artinya perubahan peningkatan budaya kerja akan menyebabkan peningkatan pada kinerja guru SMP Negeri di Kota Depok. (3) *Self learning* berpengaruh langsung positif terhadap kinerja guru. Artinya perubahan peningkatan *self learning* akan menyebabkan peningkatan pada kinerja guru SMP Negeri di Kota Depok. (4) Komitmen kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja guru. Artinya perubahan peningkatan komitmen kerja akan menyebabkan peningkatan pada kinerja guru SMP Negeri di Kota Depok. (5) Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap komitmen kerja. Artinya perubahan peningkatan kepemimpinan transformasional akan menyebabkan peningkatan pada komitmen kerja guru SMP Negeri di Kota Depok. (6) Budaya kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen kerja. Artinya perubahan peningkatan budaya kerja akan menyebabkan peningkatan pada komitmen kerja guru SMP Negeri di Kota Depok. (7) *Self Learning* berpengaruh langsung positif terhadap komitmen kerja. Artinya perubahan peningkatan *self learning* akan menyebabkan peningkatan pada komitmen kerja guru SMP Negeri di Kota Depok. (8) Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap *self learning*. Artinya perubahan peningkatan kepemimpinan transformasional akan menyebabkan peningkatan pada *self learning* guru SMP Negeri di Kota Depok. (9) Budaya kerja berpengaruh langsung terhadap *self learning*.

Artinya perubahan peningkatan budaya kerja akan menyebabkan peningkatan pada *self learning* guru SMP Negeri di Kota Depok. (10) Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap budaya kerja. Artinya perubahan peningkatan kepemimpinan transformasional akan menyebabkan peningkatan pada budaya kerja guru SMP Negeri di Kota Depok.

Dengan demikian kepemimpinan transformasional, budaya kerja, *self learning* dan komitmen kerja harus ditingkatkan dan diperbaiki sehingga kinerja guru dapat memberikan pengaruh dan kontribusi yang optimal pada perkembangan dan kemajuan pendidikan di Kota Depok.

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam meningkatkan Kinerja Guru: **Pertama** kepemimpinan transformasional kepala sekolah harus difokuskan pada komunikasi terbuka mengenai peraturan, program kerja yang disepakati bersama sehingga guru dapat merencanakan dan mempunyai target untuk mengembangkan diri secara kreatif dan inovatif, seperti menaikan jabatan fungsional dan meningkatkan keilmuan. Selanjutnya pimpinan memberikan dukungan dan memotivasi guru agar dapat meningkatkan kinerjanya. **Kedua**, Warga sekolah memiliki budaya kerja yang menjunjung nilai-nilai kejujuran, kedisiplinan, kerja keras, tanggap terhadap perubahan dan memiliki etik dalam bersikap, menentukan arah, berpikir kritis analitis, dan inovatif dalam kegiatan pembelajaran di sekolah maupun di luar sekolah. **Ketiga**, *self learning* guru perlu diperbaiki secara profesional meliputi penguasaan materi pembelajaran serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya melalui pelatihan, training, seminar, serta menambah wawasan keilmuan. **Keempat**, komitmen kerja antara manajemen dan guru perlu dijalin sehingga dapat menumbuhkan komitmen guru terhadap pencapaian visi dan misi sekolah.



## DAFTAR ACUAN

- Balzac, Stephen R., *Organizational Development*, USA: McGraw-Hill Inc., 2011.
- Bass, J. M. and B. J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand, Oaks: Sage, 1994.
- Berry, Organizational culture: a framework and strategies for facilitating employee whistleblowing, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 6, 1, 2004, 2-7.
- Beugre, Constant D., William Acar, and William Braun, "Transformational leadership in organizations: an environment-induced model." *International Journal of Manpower*, Vol. 27 No. 1, 2006, 52-62.
- Birasnav, M., S. Rangnekar and A. Dalpati, "Transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management." *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 2, 2011, 106-126.
- Boon, Ooi Keng, Mohammad Samaun Safa, and Veeri Arumugam, "TQM practices and affective commitment: a case of Malaysian semiconductor packaging organizations", *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 2(1), 2006, 37-55.
- Brown, Andrew D., *Organizational Culture*, Great Britain: Pearson Education Limited, 1998.
- Brown, D.J. and L.M. Keeping, Elaborating the construct of transformational leadership: the role of affect, *The Leadership Quarterly*, 16, 2005.
- Bruce J. Avolio, Weichun Zhu, William Koh, Puja Bhatia, "Transformational Leadership and Organizational Commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 2004, hal. 951-968.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePinedan, Michael J. Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: McGraw-Hill Companies, 2009.
- Irina, Andreia and Liliana. *Pedagogical Competences: The Key to Efficient Education*, *Journal of Educational Sciences International* 3(2), 2011
- Janasz. De, Karen O. Dowd, dan Beth Z. Schneider, *Interpersonal Skills in Organizations*, New York: McGraw-Hill, 2009
- Kannan, R. and S. Muthu Perumal Pillai, *An Examination on the Professional Commitment of Engineering College Teachers*, *Medwell Journal: International Business Management* 2 (6): 218-224, 2008
- Khan, Sharafat, "The Key to Being a Leader Company: Empowerment". *Journal for Quality and Participation*, 1997
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill, 2008.
- Schermerhorn John R. *Introduction to Management*, New York: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd, 2010
- Slocum, John W., Susan E. Jackson, dan Don Hellriegel. *Competency - Based Management*, USA: Thomson Higher Education, 2008.

Snyder, Neil H. James J. Dowd, Jr., dan Dianne Morse Houghton, *Vision, Values, and Courage: Leadership for Quality Management*, New York: The Free Press, 1994

Langton, Nancy dan Stephen Robbins. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Ontario, Canada: Pearson Education Inc. 2007.

Malik, Zaki dan Bouguettaya Athman. *Trust Management for Service- Oriented Environments*, London: Business Media, 2009

Newstrom John. W. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, Thirteenth Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2011

Wehrich Heinz dan Harold Koontz, *Management: A Global Perspective*, Eleventh Edition, (Singapore: McGraw-Hill Education (Asia), 2005