Jurnal MADINASIKA Manajemen dan Keguruan
Homepage: http://ejurnalunma.ac.id/index.php/madinasika
Vol. 3, No. 1, Oktober 2021, halaman: 12~20
E-ISSN: 2716-0343, P-ISSN: 2715-8233

EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

[1]Uwat
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Majalengka,
Jawa Barat, Indonesia
[1]e-mail: uwat@gmail.com

Riwayat artikel: diterima Maret 2021, diterbitkan April 2021

Penulis koresponden

*Jurnal **MADINASIKA** Manajemen dan Keguruan diterbitkan oleh Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Majalengka*

Abstract

The research was motivated by the low performance of teachers, allegedly due to ineffective leadership and an inconsistent work culture. The research aims to analyze and determine: a) the effectiveness of the principal's leadership; b). teacher work culture; c) teacher performance. The research uses an approach with the main data collection tool using an in-depth discussion. Informants were determined purposively, the data obtained were processed and analyzed through data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Data validity was tested through technical triangulation. The results of the study show: a) Principal leadership is effective in improving teacher performance. b) Teacher work culture strengthens teacher values and work abilities; c) Leadership and work culture can improve teacher performance. In conclusion, the effectiveness of principals' leadership and work culture can improve teacher performance.

Keywords: Effectiveness, Leadership, Work Culture, Teacher Performance.

Abstrak

Penelitian dilatarbelakangi kinerja guru yang masih rendah, diduga disebabkan karena kepemimpinan yang kurang efektif dan budaya kerja yang kurang konsisten. Penelitian bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui : a) efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.; b). Budaya kerja guru; c) kinerja guru. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan alat pengumpul data utama menggunakan wawancara mendalam. Informan ditetapkan secara purposive, data yang diperoleh diolah dan dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui teknik triangulasi. Hasil penelitian menunjukan: a) Kepemimpinan kepala sekolah efektif dalam meningkatkan kinerja guru b) Budaya kerja guru memperkuat nilai-nilai dan kemampuan kerja guru.; c) Kepemimpinan dan budaya kerja mampu meningkatkan kinerja guru. Kesimpulan, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja dapat meningkatkan kinerja guru.

Kata Kunci : Efektivitas, Kepemimpinan, Budaya Kerja, Kinerja Guru. ,

PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan prasyarat mutlak untuk mencapai tujuan pembangunan. Salah satu wahana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah pendidikan, implikasinya kualitas pendidikan harus senantiasa ditingkatkan. Pendidikan memberikan konstribusi yang sangat besar terhadap kemajuan suatu bangsa, dan merupakan wahana dalam menterjemahkan pesan-pesan konstitusi serta sarana dalam membangun watak bangsa *(Nation Character Building).*

Dalam dunia pendidikan, SDM andalan yang berperan penting sebagai

pembentuk kualitas SDM secara umum adalah guru. Guru yang berkualitas adalah guru yang berkinerja tinggi, dalam arti mampu menunjukkan hasil kerja optimal sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. Secara umum kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses (Mulyasa, 2005). Secara sederhana, kinerja guru adalah hasil pekerjaan yang dilakukan oleh seorang guru didasarkan atas kemampuannya mengelola pembelajaran, meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi proses dan hasil pembelajaran serta menindaklanjuti hasil evaluasi. Dengan demikian, kinerja guru memiliki spesifikasi khusus sehingga berbeda dengan kinerja pegawai lainnya. Karena kinerja guru erat kaitannya dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya, terutama berkenaan dengan kemampuannya dalam bekerja sama dengan siswa secara individual, menyusun persiapan dan perencanaan pembelajaran, kemampuan dalam mendayagunakan media pembelajaran yang sesuai, melibatkan siswa dalam berbnagai pengalaman belajar, dan kepemimpinan (Kusmianto, 1997). Secara lebih spesifik, untuk melihat apakah seorang guru telah berkinerja baik atau belum dapat dilihat dari empat hal, yaitu dalam hal merencanakan pembelajaran, melaksanakan dan memimpin proses pembelajaran, menilai kemajuan proses pembelajaran, dan membina hubungan di antara peserta didik (Soedijarto,1993). Dengan demikian, kinerja guru erat kaitannya dengan tugas dan fungsinya sebagai pengajar dan pendidik. Selain itu, kinerja guru harus dilihat dari spesifikasi kompetensi yang harus dimiliki guru, sehingga kinerja guru secara individu tidak akan jauh dari pelaksanaan proses pembelajaran.

Guru yang memiliki kemampuan dalam melaksanakan proses pembelajaran dengan baik sesuai dengan standar yang berlaku merupakan cerminan guru berkinerja secara professional. Dalam bidang pendidikan, guru memiliki peran yang sangat strategis, bidang pendidikan, bahkan sumber daya pendidikan lain yang memadai

Tidak akan berarti apa pun tanpa dukungan guru yang berkinerja maksimal. Dengan demikian, guru merupakan ujung tombak dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan formal secara keseluruhan (Kartowagiran, 2011).

Dalam prakteknya, kinerja guru merupakan salah satu faktor penting ditandai dengan penguasaan empat kompetensi utama sebagai syarat guru professional pemegang peran penting dalam meningkatkan mutu pendidikan, khususnya dalam pembentukan karakter dan hasil belajar siswa secara maksimal yang berimplikasi pada peningkatan kualitas output pendidikan setelah siswa menyelesaikan sekolah; (Susanto, 2012; Handayani dan Rasyid, 2015: dan Karweti (2010). Kinerja guru merupakan suatu produk dari proses panjang dengan kompleksitas tinggi yang dipengaruhi banyak faktor. Secara garis besar, terdapat dua faktor yang mempengaruhinya, yakni faktor internal dan eksternal. Dalam penelitian ini, secara internal salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru adalah budaya kerja, secara eksternal antara lain efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda, dalam arti memiliki identitas masing-masing sesuai niat awal pendirinya. Demikian juga di lingkungan lembaga pendidikan, termasuk di dalamnya budaya kerja yang tercermin dari masing-masing individu guru. Budaya kerja guru merupakan pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi ciri khas, sifat, kebiasaan dan pendorong bagi setiap guru yang membudaya dalam pelaksanaan tugas di sekolah. Kesemuanya itu tercermin di dalam sikap yang mendorong munculnya perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan serangkaian tindakan yang terwujud sebagai kerja atau “bekerja” (Triguno,1995). Dalam prakteknya, untuk mengetahui kadar budaya kerja guru diperlukan alat ukur yang relevan yang digunakan sebagai acuan dalam menyusun instrumen penelitian. secara teoretis indikator-indikator budaya guru diantaranya adalah: a) kondisi lingkungan fisik pekerjaan, meliputi: pemberian penghargaan, pemberian kesejahteraan, serta pemenuhan prasarana dan sarana. a) kondisi lingkungan

pekerjaan, meliputi: dukungan dalam menjalankan tugas; merancang dan mendesain pekerjaan; pengawasan dan disiplin kerja; kemampuan berkomunikasi dan interaksi dengan teman sejawat, orang tua siswa, kepala sekolah dan lingkungan masyarakat; fungsi kepemimpinan kepala sekolah, menetapkan kebijakan secara personil; program sekolah sesuai dengan sifat dan tujuan, menetapkan kebijakan kompensasi dan pengelolaan sekolah.

Dalam lembaga pendidikan, budaya kerja guru akan berdampak terhadap kepuasan kerja guru berdasarkan sosialisasinya. Keberhasilan dalam sosialisasi tentang budaya kerja akan berdampak positif pada kepuasan kerja guru, sebaliknya kegagalan dalam sosialisasi akan berdampak negative terhadap kepuasan kerja guru. Budaya kerja guru yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif sehingga kinerja guru kualitas juga akan meningkat yang merupakan faktor kunci penentu keberhasilan suatu lembaga pendidikan yang akan menjadi salah satu indikator kepuasan guru. Intinya, budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh guru dalam satuan pendidikan. (Arianto, 2013; Adha, Qomariah, dan Hafid, 2019).

Faktor lain secara eksternal, kinerja guru salah satunya dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Pada satuan pendidikan, peran kepala sekolah memegang peranan penting karena menyangkut keseluruhan proses dalam upaya memajukan sekolah termasuk dalam peningkatan kinerja guru. Oleh karena itu, kepala sekolah merupakan figure kunci dalam mendorong perkembangan sekolah beserta SDM yang ada di dalamnya, termasuk profesionalisme guru. Dalam prakteknya, peran kepala sekolah bukan hanya bertanggung jawab secara otoritas dalam implementasi program sekolah, kurikulum dan karyawan, tetapi juga bertanggungjawab untuk meningkatkan keberhasilan siswa dalam mencapai tujuannya, sehingga kepala sekolah perlu benar-benar efektif dalam melaksanakan peran kepemimpinannya. (Mahardhani, 2015).

Kaitannya dengan penelitian ini, peran kepala sekolah sebagai leader dituntut untuk mampu menggerakkan guru agar secara sadar dan sukarela mau melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan harapan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah tersebut terutama ditujukan kepada guru, karena guru terlibat secara langsung dalam proses pendidikan dan pembelajaran. Di samping itu, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah ditujukan juga kepada para tenaga kependidikan dan warga sekolah lainnya (Mulyasa, 2007).

Dengan demikian, upaya peningkatan kinerja guru perlu diimbangi dengan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif untuk mendorong terciptanya budaya kerja guru yang akan saling melengkapi dalam implementasin

Berdasarkan telaah teori dan kerangka penelitian, peneliti mengajukan lima proposisi: a) Kepemimpinan kepala sekolah efektif dalam meningkatkan kinerja guru; b) Budaya kerja guru memperkuat nilai-nilai dan kemampuan kerja guru; dan c) Kinerja guru meningkat melalui kepemimpinan yang efektif dan budaya kerja yang kondusif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, dengan metode kasus. Fokus penelitian diarahkan kepada kepemimpinan kepala sekolah kaitannya dengan budaya kerja yang berdampak pada kinerja guru. Dari fokus tersebut diurai beberapa sub fokus agar lebih mudah mengklasifikasikan data, sehingga dapat dilihat kondisi masing-masing topik, baik yang berkaitan langsung dengan kepemimpinan, budaya kerja, maupun kinerja guru.

Penelitian berlokasi di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Kertajati Kabupaten Majalengka. Untuk memperoleh data yang berkaitan dengan topik penelitian, peneliti menetapkan sumber data dari informan yang ditetapkan secara purposive dengan kriteria tertentu. Dari hasil pertimbangan, informan terdiri atas kepala sekolah dan guru dari lima Sekolah Dasar, yaitu SDN

Pakubeureum, SDN Sukakerta, SDN Kertajati, SDN babakan II, dan SDN Mekarjaya III, dan seorang ketua K3S.

Desain penelitian menggunakan teori Nasution dan Subino (2008), yaitu: 1) tahap orientasi, 2) tahap eksplorasi, dan 3) tahap *member cek*. Berkenaan dengan desain tersebut, pada tahap orientasi dilakukan dengan mempelajari dokumen-dokumen termasuk kajian teoritis, melakukan wawancara dan observasi yang masih bersifat umum serta melakukan pengkajian informasi yang diperoleh untuk menemukan hal-hal yang menarik dan berguna untuk diteliti selanjutnya secara mendalam melalui penetapan fokus penelitian. Sumber data berupa lima kepala sekolah, sepuluh orang guru, dan seorang ketua K3S.

Adapun teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam dengan alat pengumpul data berupa pedoman wawancara yang dirancang mengacu kepada teori yang melandasi variabel. Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri, dan pada saat melakukan wawancara bersifat terbuka non-partisipatif dalam keadaan yang sewajarnya (Nasution, 2008).

Setelah data diperoleh, untuk dapat digunakan sebagai bahan penarikan kesimpulan dalam menjawab pertanyaan penelitian, data diolah dan dianalisis melalui dua tahap dasar; Pertama analisis data kasus individu menurut teori Milles dan Huberman (2009), melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan ditambah dengan verifikasi dan kesimpulan akhir sebagai temuan penelitian. Kedua analisis data lintas kasus, menggunakan teori Ekosusilo (2003), yang secara garis besar dilakukan induktif konseptualistik, menyusun proposisi, evaluasi kesesuaian, merekonstruksi ulang proposisi, dan mengulangi proses sesuai keperluan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Didasarkan atas desain penelitian yang dirancang sebelumnya, bahwa dalam pengolahan dan analisis data dilakukan secara deskriptif interpretative melalui dua tahap, yakni analisis data kasus individu dan analisis data lintas kasus. Kemudian dianalisis dengan tahapan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Dari hasil analisis, diperoleh temuan penelitian sebagai berikut.

Kepemimpinan kepala sekolah efektif dalam meningkatkan kinerja guru, dicapai melalui beberapa strategi dan tindakan nyata. Pertama, didasarkan atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dalam melaksanakan visi-misi sekolah secara terencana dan penuh tanggungjawab. Pelaksanaan atau implementasi visi-misi sekolah, dilakukan dengan cara membangun komunikasi dengan seluruh warga dan *stakeholders* sekolah. Teknik komunikasi dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan menempelkan visi-misi pada tempat-tempat strategis yang mudah dibaca warga sekolah, dicetak pada brosur dan dokumen sekolah lainnya. Sering diungkap pada rapat-rapat dan acara pertemuan lainnya, dalam arti kepala sekolah selalu mengingatkan tentang visi-misi sekolah. Kedua, menterjemahkan ke dalam program-program yang realistis terutama berkaitan dengan pembelajaran dan pendukungnya, antara lain program peningkatan kompetensi guru, melengkapi sarana dan prasarana, pengembangan keprofesionalan berkelanjutan, dan penanaman nilai-nilai moral Islami kepada peserta didik. Ketiga, berkenaan dengan peningkatan kinerja guru, dilakukan penilaian terhadap pelaksanaan tugas guru. Penilaian dilakukan dengan dua cara, pertama penilaian formal setahun sekali bersifat administratif, dulu dikenal dengan istilah DP3. Sekarang disebut Penilaian Kinerja Guru (PKG). Kedua, penilaian sesuai dengan kewenangan kepala sekolah, berlangsung setiap saat, bahkan kepala sekolah memiliki catatan khusus tentang kinerja guru dan perilaku lainnya. Penilaian yang dilakukan bukan untuk mencari kesalahan untuk melemahkan guru, melainkan untuk memperoleh data guna dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan metode peningkatan. Misalnya, dari hasil penilaian terhadap kinerja guru, ditemukan data bahwa belum semua guru mampu melaksanakan kewajiban dalam memenuhi

administrasi kelas. Maka, kepala sekolah memiliki data sebagai landasan untuk membuat program pendidikan dan pelatihan (Diklat) atau *workshop* tentang tata-laksana administrasi kelas, mulai dari pendalaman kurikulum, pembuatan silabus, program kerja tahunan dan semester, jadwal mengajar, dan penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), serta program evaluiasi dan pembuatan alat tes sesuai dengan aturan yang berlaku. Selain itu, hasil penilaian dijadikan bahan pertimbangan untuk ditindaklanjuti secara proporsional, dalam arti yang baik ditingkatkan agar semakin baik dan yang lemah diperbaiki menjadi kuat dan yang salah diperbaiki menjadi benar. Keempat, Sebagai upaya menyeimbangkan antara hak dan kewajiban, kepala sekolah sangat memperhatikan hak guru dalam hal kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, dan kesejahteraan lainnya. Dalam prakteknya, kepala sekolah memiliki data tentang kepegawaian sesuai dengan tugas dan fungsinya, bahwa kepala sekolah wajib mengelola pendidik dan tenaga kependidikan serta memahami makna dari semua data tersebut. Dengan memiliki dan memahami makna data tentang guru, kepala sekolah mengetahui betul kapan seorang guru harus diajukan kenaikan gaji berkala, kapan guru harus naik pangkat, dan sebagainya. Secara spesifik, dalam rapat rutin kepala sekolah menginformasikan guru yang berhak naik gaji berkala, naik pangkat, atau bahkan yang akan pensiun. Dengan cara seperti ini, guru merasa dihargai, merasa dibantu, diayomi, dan diperhatikan nasibnya oleh kepala sekolah sehingga berdampak posiitif pada peningkatan kinerja guru. Kelima, untuk memonitor aktivitas guru dalam pelaksanaan tugasnya, kepala sekolah melakukan supervisi secara berkala. Setiap kepala sekolah, secara garis besar memiliki pola yang sama dalam pelaksanaan supervisi, mengingat bahwa terdapat pengawas sekolah yang mengkoordinir pelaksanaan supervisi. Cara yang ditempuh pengawas adalah mengajak semua kepala sekolah yang berada di bawah tanggungjawab dan binaannya untuk membuat program perencanaan supervisi pada awal tahun ajaran. Berdasarkan perencanaan tersebut, setiap kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik di masing-masing sekolah sesuai dengan kondisi masing-masing.

Perihal budaya kerja guru yang erat kaitannya dengan upaya meningkatkan kinerja guru, merupakan faktor lain selain kepemimpinan kepala sekolah. Dalam dunia pendidikan, proses pembentukan sikap seseorang tidak cukup hanya mengandalkan manusia dewasa yang berperan sebagai penanam dan penumbuh nilai-nilai moral, melainkan diperlukan juga lingkungan beserta budayanya sebagai wahana tempat tumbuh dan berkembangnua nilai-nilai moral tersebut.

Maka, dalam upaya menjadikan budaya kerja guru untuk memperkuat nilai-nilai dan kemampuan kerja guru, budaya kerja dimaksud telah dijaga dan dilestarikan bersama. Dalam lingkungan organisasi pihak yang bertanggungjawab menjaga budaya kerja adalah pimpinan puncak, di lembaga pendidikan yang berperan besar adalah kepala sekolah dalam mendorong terciptanya budaya kerja guru.

Secara filosofis, budaya kerja guru bersifat internal dan individual serta menjadi bagian dari pribadi seorang guru. Nilai-nilai budaya kerja guru yang dimiliki, antara lain meliputi keimanan dan ketakwaan, motivasi, tanggungjawab, komitment, dan keharmonisan keluarga masing-masing.

Keimanan dan ketakwaan menjadi landasan utama dalam berperilaku, baik sebagai pribadi maupun sebagai guru dengan karakter tertentu. Diyakini bahwa budaya kerja seorang guru yang beriman dan bertakwa terhadap Allah SWT akan berbeda dengan seseorang yang tidak memiliki keimanan dan ketakwaan. Bahkan, guru-guru yang sama-sama beriman pun akan memperlihatkan budaya kerja yang berbeda, karena kadar keimanan seseorang tidak sama, demikian pula kadar ketakwaannya. Oleh karena itu, keimanan dan ketakwaan memegang peranan penting dalam menumbuhkan budaya kerja. Faktor internal lainnya adalah motivasi yang turut

mempengaruhi budaya kerja seseorang, karena seseorang yang bermotivasi tinggi akan berbeda budaya kerjanya dengan orang yang bermotivasi rendah. Bahkan, muncul juga istilah motivasi kerja yang bersifat individual dipengaruhi oleh motivasi instrinsik dari masing-masing individu. Dengan demikian, motivasi merupakan faktor internal penentu budaya kerja guru. Faktor internal berikutnya adalah tanggungjawab, karena tanpa rasa tanggungjawab seorang guru tidak akan mampu melaksanakan tugas dengan baik dan benar. Manakala rasa tanggungjawab sudah tumbuh, seorang guru akan bekerja dengan baik sesuai kemampuannya tanpa bergantung kepada pihak lain. Artinya tidak perlu diawasi, tidak perlu diperintah, guru yang bertanggungjawab akan melaksanakan tugas atas kesadaran sendiri. Rasa tanggungjawab akan semakin bermakna jika ditambah dengan komitment, yakni kesanggupan atau kesediaan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawabnya disertai dengan kepatuhannya terhadap aturan yang berlaku. Di samping itu, keharmonisan guru di lingkungan keluarganya akan menjadi landasan penting dalam pelaksanaan tugas sebagai pendidik. Situasi dan kondisi keluarga yang kurang kondusif, diyakini akan berpengaruh terhadap ketenangan dan kenyamanan kerja sebagai pendidik.

Namun demikian, kepala sekolah sebagai pimpinan puncak yang menjadi penentu maju mundurnya sekolah, juga memiliki tanggung jawab besar untuk menciptakan budaya kerja yang baik dan kondusif kepada para guru dengan cara pelestarian nilai-nilai budaya yang disepakati bersama dan diyakini bahwa nilai tersebut benar. Nilai-nilai tersebut antara lain nilai-nilai sosial meliputi persamaan. Persamaan di sini adalah persamaan hak dan kewajiban sebagai pendidik, tanpa membedakan pria dan wanita. Artinya, ketika berbicara tugas dan pekerjaan sebagai pendidik, tugas apa pun yang diberikan oleh kepala sekolah sesuai dengan bidang keahliannya, tidak boleh ditolak dengan alasan jenis kelamin. Karena, secara formal proses rekruitment melalui cara yang sama, sistem penggajian sama, sistem kenaikan pangkat sama, hak dan kewajiban sebagai ASN juga sama. Kalaupun terdapat jenis tugas yang memerlukan pertimbangan khusus, hal tersebut telah menjadi kewajiban kepala sekolah untuk mempertimbangkannya secara bijaksana.

Nilai budaya lainnya adalah keselarasan. Selaras sama maknanya dengan serasi dan seimbang sehingga menghasilkan keharmonisan. Untuk dapat selaras dan serasi tidak perlu sama, sesuatu yang berbeda dapat menghasilkan harmonisasi jika sesuatu ditempatkan secara proporsional sesuai dengan tugas dan fungsinya, karena akan terjadi saling melengkapi dan saling menopang. Untuk mewujudkan hal tersebut, kunci utama ada pada kewenangan kepala sekolah melalui komunikasi dan koordinasi.

Nilai budaya berikutnya adalah efisiensi dalam melaksanakan tugas. Efisien erat kaitannya dengan upaya penggunaan sumber daya secara minimal diusahakan untuk menghasilkan output secara maksimal dalam pelaksanaan tugas. Efisiensi dapat dilakukan melalui perencanaan yang matang dan akurat, pelaksanaan yang cermat sesuai rencana, dan evaluasi yang jujur. Penyusunan rencana kerja merupakan proses intelektual, pelaksanaan kerja sesuai rencana merupakan proses keterampilan kerja yang dipandu tanggungjawab, sedangkan evaluasi merupakan proses kerja jujur dan amanah. Dengan demikian, penerapan nilai efisien dalam budaya kerja akan berkaitan dengan kompetensi dan nilai-nilai lainnya.

Dalam menciptakan, mempertahan-kan dan meningkatkan kualitas budaya kerja guru, diperlukan juga penanaman nilai-nilai demokratik yang meliputi menyeimbangkan kepentingan pribadi dan kepentingan tugas. Dalam prakteknya tidaklah mudah, karena merupakan dimensi suara hati yang rumit dan kompleks. Salah satu cara untuk mewujudkannya diperlukan suri tauladan yang baik dari kepala sekolah diperkuat oleh pembiasaan yang bijaksana, sehingga pertumbuhannya memerlukan waktu panjang. Nilai demokratik lainnya

adalah kepatuhan terhadap aturan dan aktualisasi diri. Kepatuhan erat kaitannya dengan kedisiplinan, terutama disiplin pribadi yang merupakan karakter individu. Kepatuhan terhadap aturan merupakan upaya untuk menciptakan keteraturan, keteraturan akan menciptakan kenyamanan kerja. Jika kenyamanan kierja telah tercipta, akan membuka peluang bagi setiap individu guru untuk mengaktualisasikan dirinya dengan cara-cara yang kreatif dan bernilai positif.

Budaya kerja ditentukan juga oleh penerapan nilai-nilai birokratik meliputi kemampuan teknik, spesialisasi tujuan, lugas dalam tindakan, rasional, dan stabilitas dalam pelaksanaan tugas. Nilai-nilai tersebut oleh para kepala sekolah sudah diupayakan untuk terus tumbuh dan tertanam bagi setiap individu guru. Kemampuan teknik erat kaitannya dengan kompetensi profesional, sehingga guru mampu melaksanakan tugas dengan baik dan benar. Spesialisasi tujuan, artinya memiliki kemampuan dalam mementukan tujuan jangka pendek sesuai dengan tugas dan fungsinya. Lugas dalam tindakan artinya mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat berdasarkan data dan fakta yang ada. Sedangkan rasional merupakan suatu kemampuan untuk berpikir dan bertindak berdasarkan alasan yang logis dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan. Nilai birokratik selanjutnya adalah stabilitas dalam pelaksanaan kerja, dalam arti mampu membagi waktu, membuat jadwal, dan membuat skala prioritas.

Budaya kerja guru ditentukan juga oleh nilai-nilai profesional. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan kinerja guru SD, para kepala sekolah sangat memperhatikan hal ini. Nilai-nilai professional meliputi keahlian, kewenangan memutuskan, memiliki komitment, dan disiplin dalam melaksanakan tugas. Keahlian bagi guru SD sudah terdapat standar yang jelas, seperti yang dijelaskan dalam Permendiknas Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi guru. Seorang guru dapat dikatakan ahli jika sakurang-kurangnya memiliki ijzasah Sarjana (S-1) dan memiliki sertifikat pendidik, sebagai bukti telah menguasai empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Tentang nilai kewenangan memutuskan, sebatas kewenangan guru sesuai dengan bidang keahliannya. Dalam konteks pembelajaran, guru memiliki kewenangan untuk memutuskan tentang materi ajar, memilih model dan metode pembelajaran, menentukan teknik evaluasi, dan tindak lanjut. Berkenaan dengan komitment, guru dituntut untuk memiliki kesanggupan dan kesediaan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Artinya, seorang guru harus siap melaksanakan tugas yang diberikan kepala sekolah, manakala tugas tersebut sesuai dengan bidang keahliannya. Jika kepala sekolah memberikan tugas di luar bidang keahlian, tetepi kepala sekolah menganggap guru bersangkutan mampu dan tidak bertentangan dengan peraturan yang berlaku, maka jika guru tersebut telah menyatakan bersedia, guru tersebut wajib melaksanakan tugas tersebut dengan penuh rasa tanggungjawab. Nilai selanjutnya adalah disiplin, yang merupakan bagian dari sikap guru profesional yang merupakan dari nilai budaya kerja tinggi.

Selanjutnya, budaya kerja guru ditentukan juga oleh penerapan nilai-nilai ekonomi, meliputi bertindak rasional, dalam arti segala sesuatu diperhitungkan secara matang atas dasar alasan yang dapat dipertanggungjawabkan. Juga bertindak ilmiah, dalam arti memiliki fakta empiris yang jelas, melihat fenomena secara nyata, pemecahan masalah berdasarkan teori ilmiah, dan menyimpulkan melalui pengujian agar diterima oleh publik. Kemudian, dalam bekerja dan bertindak mengutamakan prinsip efisiensi dan terukur. Maka secara umum, budaya kerja terkait aspek kemampuan guru, meliputi kemampuan profesional, kemampuan sosial, kemampuan kepribadian, dan kemampuan profesional yang merupakan ciri-ciri guru professional,

Kinerja guru meningkat melalui kepemimpinan yang efektif dan budaya kerja yang kondusif.

Peningkatan kinerja guru dibuktikan dengan pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif, disiplin yang tinggi, muncul keinginan untuk memperbaiki diri, muncul minat untuk mengembangkan diri, dan peningkatan profesionalisme ditandai dengan semakin luasnya wawasan dan berkualitasnya pelaksanaan tugas sebagai pendidik.

Proses pembelajaran yang efektif merupakan target manajemen yang bersifat umum dan ideal. Efektivitas dapat dilihat dari beberapa aspek, baik dari segi penggunaan waktu, pencapaian target kurikulum, maupun dari hasil belajar siswa. Secara umum, proses pembelajaran dapat dikatakan efektif apabila semua kegiatan yang telah direncanakan sebagaimana tertuang dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dapat direalisasikan. Tetapi terealisasinya rencana belum dapat dikatakan efektif manakala tujuan akhir dari pembelajaran belum tercapai, yakni tercapainya target kurikulum yang telah ditetapkan, secara spesifik dilihat dari ketercapaian tujuan pembelajaran sesuai dengan standar kompetensi lulusan. Adapun peningkatan kinerja guru dalam penelitian ini dibuktikan dengan berbagai aspek, baik realisasi rencana maupun pencapaian target kurikulum termasuk peningkatan hasil belajar siswa.

Hal kedua adalah peningkatan disiplin yang dapat dilihat dari dua aspek besar, yakni disiplin guru sebagai aparatur sipil negara dan disiplin sebagai pendidik professional. Sebagai ASN terdapat peningkatan dalam hal menunaikan tanggungjawab secara umum sesuai dengan disiplin pegawai negeri yang berlaku, termasuk disiplin terhadap kode etik guru yang ditetapkan oleh organisasi profesi. Sedangkan disiplin sebagai pendidik professional, erat kaitannya dengan pelaksanaan tugas guru baik sebagai pengajar maupun pendidik. Efektivitas pembelajaran erat kaitannya dengan peningkatan disiplin guru.

Hal lain yang menjadi bukti peningkatan kineja guru adalah meningkatnya kesadaran dan minat guru dalam mengembangkan diri. Kesadaran muncul setelah guru memahami betapa pentingnya meningkatkan pengetahuan, pemahaman, wawasan, dan keterampilan sesuai dengan perkembangan zaman. Pengembangan diri yang dilakukan, memiliki dua manfaat yang saling melengkapi, yakni peningkatan keprofesionalan secara berkelanjutan dan kemampuan beradaptasi dengan perkembangan keilmuan sebagai bekal dalam pelaksanaan mengajar dan mendidik.

KESIMPULAN

Dari penelitian tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kerja dalam meningkatkan kinerja guru, disimpulkan sebagai berikut:

Secara umum, kepemimpinan kepala sekolah SD Negeri Kecamatan Kertajati efektif dalam meningkatkan kinerja guru. Efektivitas kepemimpinan tersebut terlihat dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dalam melaksanakan visi-misi sekolah yang dikomunikasikan dengan baik, kemudian diterjemahkan ke dalam program-program yang realistis terutama berkaitan dengan pembelajaran. Berkenaan dengan peningkatan kinerja guru, dilakukan penilaian terhadap pelaksanaan tugas guru, kemudian hasil penilaian dijadikan bahan pertimbangan untuk ditindaklanjuti secara proporsional, dalam arti yang baik ditingkatkan dan yang lemah diperbaiki. Sebagai upaya menyeimbangkan antara hak dan kewajiban, kepala sekolah sangat memperhatikan hak guru dalam hal kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, dan kesejahteraan lainnya. Untuk memonitor aktivitas guru dalam pelaksanaan tugasnya, kepala sekolah melakukan supervisi secara berkala.

Budaya kerja guru dalam memperkuat nilai-nilai dan kemampuan kerja guru dijaga dan dilestarikan bersama, dalam arti kepala sekolah berperan besar dalam mendorong terciptanya budaya kerja guru. Budaya kerja guru bersifat internal, meliputi keimanan dan ketakwaan, motivasi, tanggungjawab, komitment, dan keharmonisan keluarga masing-masing. Namun demikian, kepala sekolah memiliki tanggungjawab untuk menanamkan budaya kerja yang baik dan kondusif kepada para

guru dengan cara pelestarian nilai-nilai budaya yang disepakati, antara lain nilai-nilai sosial meliputi persamaann, keselarasan, dan efisiensi dalam melaksanakan tugas; Nilai-nilai demokratik meliputi menyeimbangkan kepentingan pribadi dan tugas, kepatuhan terhadap aturan, dan aktualisasi diri; Nilai-nilai birokratik meliputi kemampuan teknik, spesialisasi tujuan, lugas dalam tindakan, rasional, dan stabilitas dalam pelaksanaan tugas; Nilai-nilai profesional, meliputi keahlian, kewenangan memutuskan, komitment, dan disiplin dalam melaksanakan tugas; Nilai-nilai ekonomik, meliputi bertindak rasional, ilmiah, mengutamakan prinsip efisiensi dan terukur. Budaya kerja terkait aspek kemampuan guru, meliputi kemampuan profesional, kemampuan sosial, kemampuan kepribadian, dan kemampuan profesional.

Kinerja guru meningkat melalui kepemimpinan yang efektif dan budaya kerja yang kondusif. Peningkatan dibuktikan dengan pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif, disiplin yang tinggi, muncul keinginan untuk memperbaiki diri, muncul minat untuk mengembangkan diri, dan peningkatan profesionalisme ditandai dengan terlaksananya proses pembelajaran secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

Ardhana Januar Mahardhani (2015). Kepemimpinan Ideal Kepala Sekolah, 3(2), 1-4.

Soedijarto (1993). *Menuju Pendidikan Nasional yang Relevan dan Bermutu*, Jakarta: Balai Pustaka.

Kusmianto (1997) *Panduan Penilaian Kinerja Guru oleh Pengawas*, Jakarta: Samson.

Mulyasa, E.. (2005). *Menjadi Guru Profesional.* Bandung: Remaja Rosdakarya

Subino Hadisubroto (2008) *Pokok-Pokok Pengumpulan Data, Analisa Data, penafsiran Data dan Rekomendasi dalam Penelitian Kuantitatif*, Bandung: IKIP

Nasution, S (2008) *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito

Susanto, Hary (2012) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan, 2(2), 197-212.

Titik Handayani, Aliyah A. Rasyid. (2015) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo, 3(2),264-277.

Karweti, Engkay. (2010). Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB, 11(2), 77-89.

Dwi Agung Nugroho Arianto. (2013). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar,9(2),191-200.

Triguno. (1995) *Budaya Kerja*. Jakarta: Gunung Agung.

Risky Nur Adha, Nurul Qomariah, Achmad Hasan Hafidzi. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember , 4(1), 47-62.

BIOGRAFI PENULIS

Uwat, mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Majalengka, Kabupaten Majalengka Provinsi Jawa Barat Indonesia.

email: uwat@gmail.com