

**KONTRIBUSI BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
VISIONER KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU
DI SMK NEGERI KOTA SUNGAI PENUH**

TESIS



**OLEH
ZAMHURI
2012/1209815**

*Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan
dalam mendapatkan gelar Magister Pendidikan*

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2015**

ABSTRACT

Zamhuri, 2014. Contribution of Organizational Culture and Visionary Leadership Principal on Teacher Performance of SMK Negeri Sungai Penuh City. Thesis. Porgraduate Programe of Padang university.

Based on the researcher's preliminary survey indicated that the teachers' performance SMK Negeri Sungai Penuh was still low. This fact can be seen from a lack of seriousness in carrying out the duties and responsibilities. This condition has effected on the achievement of learning objectives. Furthermore, researcher assumed that organizational culture and principal's visionary leadership have influenced in teachers' performance at SMK in Kota Sungai Penuh . Therefore, it is necessary to conduct the research in investigating the truth. The purpose of this research is to uncover the contribution of organizational culture and principal's visionary leadership on the teacher performance of SMK Negeri Kota Sungai Penuh. Hypotheses were in this are: (1) Organizational culture contributed to teachers' performance, (2) Principal's visionary leadership contributed to teachers' performance, (3) Organizational culture and Principal's Visionary leadership contributed to leader's performance.

Population of the research was all teachers of SMK in Kota Sungai Penuh, amounting to 234 teachers, whereas sample was 81. The stratified proportional random sampling was used. The instrument used was a questionnaire of a Likert scale models that have been its tested validity and reliability. Data was analyzed by using Correlation and regression techniques.

The Results of the data analysis indicated that: (1) 10,2 per cent of Organizational Culture contributed to teachers' performance, (2) 13,0 per cent of Principal's Visionary Leadership contributed to the performance of the teacher, (3) 21, 0 % per cent of Organizational Culture and Principal's Visionary Leadership contributed to the teacher performance. The result of the descriptive analysis indicated that the teachers' performance, organizational culture, and principal's visionary leadership are in the category of ideal score achievement of 76, 10 %, 78, 52 %, and 77, 20 %.

The findings implicated that organizational culture and principal's visionary leadership are two factors that have an influence on the teachers' performance. However, there are still other factors which contribute to the teachers' performance which require further researches.

ABSTRAK

Zamhuri, 2014. Kontribusi Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

Berdasarkan pra survey di lapangan tergambar bahwa kinerja guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh masih rendah. Ini terlihat dari kurangnya kesungguhan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.. Hal ini dikhawatirkan akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pembelajaran dan pada akhirnya pada tujuan pendidikan. Selanjutnya, peneliti menduga bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan visioner kepala sekolah mempengaruhi kinerja guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh. Oleh karena itu, dilakukan penelitian untuk menguji kebenarannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap kontribusi budaya organisasi dan kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh . Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: (1) Budaya organisasi berkontribusi terhadap kinerja guru, (2) Kepemimpinan visioner kepala sekolah berkontribusi terhadap kinerja guru, (3) Budaya organisasi dan kepemimpinan visioner kepala sekolah secara bersama-sama berkontribusi terhadap kinerja guru.

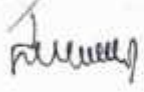
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh yang berjumlah 234 orang. Sampel penelitian berjumlah 81 orang yang diambil dengan teknik *Stratified Proportional Random Sampling*, dengan mempertimbangkan strata golongan dan masa kerja. Instrumen penelitian yang digunakan adalah angket model Skala Likert yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Data penelitian dianalisis dengan teknik korelasi dan regresi.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa: (1) Budaya organisasi berkontribusi terhadap kinerja guru sebesar 10,2%, (2) Kepemimpinan visioner kepala sekolah berkontribusi terhadap kinerja guru sebesar 13,0%,(3) Budaya organisasi dan kepemimpinan visioner kepala sekolah secara bersama-sama berkontribusi terhadap kinerja guru sebesar 21,0%. Selanjutnya hasil analisis deskriptif mengungkap bahwa kinerja guru, budaya organisasi, dan kepemimpinan visioner kepala sekolah masih berada pada kategori cukup dengan tingkat ketercapaian skor masing-masingnya sebesar 76,10%, 78,51%, dan 77,20% dari skor ideal.

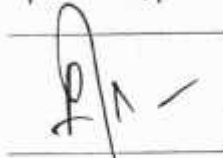
Temuan di atas mengimplikasikan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan visioner kepala sekolah adalah dua faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja guru, akan tetapi masih banyak faktor lain yang ikut berpengaruh terhadap kinerja guru yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

PERSETUJUAN AKHIR TESIS

Mahasiswa : *Zamhuri*
NIM. : 1209815

Nama	Tanda Tangan	Tanggal
<u>Prof. Nurhizrah Gistituati, M.Ed., Ed.D.</u> Pembimbing I		19/10-2015
<u>Prof. Dr. Gusril, M.Pd.</u> Pembimbing II		19/10-2015
 Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang	 Ketua Program Studi/Konsentrasi	
<u>Prof. Nurhizrah Gistituati, M.Ed., Ed.D.</u> NIP. 19580325 199403 2 001	<u>Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd.</u> NIP. 19630320 198803 1 002	

**PERSETUJUAN KOMISI
UJIAN TESIS MAGISTER KEPENDIDIKAN**

No.	Nama	Tanda Tangan
1	<u>Prof. Nurhizrah Gistituati, M.Ed., Ed.D.</u> (Ketua)	
2	<u>Prof. Dr. Gusril, M.Pd.</u> (Sekretaris)	
3	<u>Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd.</u> (Anggota)	
4	<u>Dr. Ahmad Sabandi, M.Pd.</u> (Anggota)	
5	<u>Prof. Dr. Kasman Rukun, M.Pd.</u> (Anggota)	

Mahasiswa

Mahasiswa : *Zamhuri*
NIM. : 1209815
Tanggal Ujian : 10 - 7 - 2015

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, tesis dengan judul **"Kontribusi Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh"**, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Negeri Padang maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, penilaian, dan rumusan saya sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing.
3. Di dalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali dikutip secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan di dalam naskah saya dan disebutkan nama pengarangnya, dan dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padang, Februari 2015

Saya yang menyatakan,

 
Zamhuri,
Nim. 1209815

KATA PENGANTAR

Puji syukur diucapkan atas kehadiran Allah Swt karena atas rahmat dan hidayah-Nya penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, dan sudah sepantasnya disampaikan ungkapan rasa terimakasih dan penghargaan kepada:

1. Rektor Universitas Negeri Padang.
2. Pimpinan Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang yang senantiasa memberikan kemudahan demi kelancaran studi penulis dalam perkuliahan sampai selesainya penulisan tesis ini dengan baik.
3. Prof. Hj. Nurhizrah Gistituati, M.Ed, Ed.D. dan Prof. Dr. Gusril, M.Pd. selaku Pembimbing I dan II yang dengan penuh kearifan dan ketulusan hati telah memberikan arahan dan saran dalam penulisan tesis ini.
4. Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd., Prof. Dr. Kasman Rukun, M.Pd., serta Dr. Ahmad Sabandi, M.Pd., selaku dosen penguji yang telah memberikan sumbangan pemikiran berupa saran dan kritikan demi kesempurnaan tesis ini.
5. Para dosen Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang yang telah membimbing penulis selama perkuliahan, serta segenap karyawan program Pascasarjana Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pelayanan terbaik kepada penulis.
6. Kepala Dinas Pendidikan Kota Sungai Penuh yang telah memberikan izin dalam penelitian ini.
7. Kepala Sekolah dan guru-guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh, yang telah membantu dalam mempermudah pelaksanaan penelitian ini.
8. Kedua orang tua dan mertuaku, terimakasih untuk pengorbanannya yang luar biasa.

9. Teristimewa untuk istriku tercinta Sudarti Hidayani yang dengan penuh kesabaran selalu menyemangati dalam pelaksanaan perkuliahan dan penyelesaian tesis ini.
10. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Program Studi Administrasi Pendidikan yang telah banyak membantu dalam diskusi untuk penyelesaian tesis ini.

Penulisan tesis ini telah dilakukan dengan sebaik-baiknya. Harapan penulis semoga tesis ini bermanfaat.

Padang, Februari 2015

Penulis,

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
PERSETUJUAN AKHIR TESIS	iii
PERSETUJUAN KOMISI UJIAN TESIS	iv
SURAT PERNYATAAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
 BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Pembatasan Masalah	10
D. Perumusan Masalah	11
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian	12
 BAB II. KAJIAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	13
1. Kinerja Guru	13
2. Budaya Organisasi	20
3. Kepemimpinan visioner kepala sekolah	29
B. Penelitian yang Relevan	33
C. Kerangka Pemikiran	34
D. Hipotesis Penelitian	37

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	38
B. Populasi dan Sampel	38
C. Definisi Operasional	42
D. Instrumen Penelitian.....	43
E. Pengumpulan Data	46
F. Teknik Analisis Data.....	47

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data.....	50
B. Pengujian Persyaratan Analisis	57
C. Pengujian Hipotesis	61
D. Pembahasan.....	74
E. Keterbatasan Penelitian.....	86

BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan	88
B. Implikasi Hasil Penelitian	89
C. Saran.....	92

DAFTAR RUJUKAN	101
----------------------	-----

LAMPIRAN.....	103
---------------	-----

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Sebaran Populasi Berdasarkan Strata Masa Kerja dan Jenjang Pendidikan.....	38
2. Hasil Perhitungan Sampel	40
3. Penyebaran Sampel Berdasarkan Strata Golongan dan Masa Kerja.....	41
4. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	43
5. Rangkuman Hasil Uji Validitas Instrumen	45
6. Rangkuman Hasil Analisis Reliabilitas Instrumen	46
7. Rentang Kategori Ketercapaian Variabel.....	47
8. Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Guru	50
9. Tingkat Pencapaian Responden Setiap Indikator Kinerja Guru	51
10. Distribusi Frekuensi Skor Budaya organisasi	53
11. Tingkat Pencapaian Renspon Setiap Indikator Budaya Organisasi	54
12. Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan visioner Kepala Sekolah.....	55
13. Tingkat Pencapaian Respon Setiap Indikator Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah.....	56
14. Rangkuman Hasil Uji Normalitas	58
15. Rangkuman Analisis Kemandirian antar Variabel Bebas.....	59
16. Rangkuman Hasil Analisis Uji Linieritas X_1 terhadap Y.....	61
17. Rangkuman Hasil Analisis Uji Linieritas X_2 terhadap Y.....	61
18. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Antara Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Guru.....	62
19. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja Guru.....	63
20. Rangkuman Hasil Uji Koefisien Regresi Kepemimpinan Visioner Kepala sekolah terhadap Kinerja Guru	63

21. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Skor Variabel Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dengan Variabel Kinerja Guru	65
22. Rangkuman Hasil Uji Keberartian Persamaan Regresi Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah terhadap Variabel Kinerja Guru	66
23. Rangkuman Hasil untuk Uji Koefisien Regresi Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru.....	67
24. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Antara Variabel Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru	68
25. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Antara Variabel Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Visioner Kepala sekolah terhadap Kinerja Guru	69
26. Rangkuman Hasil untuk Uji Koefisien Regresi Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru	70
27. Kontribusi Relatif dan Kontribusi Efektif Budaya organisasikepala Sekolah Dan Kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap Variabel Kinerja Guru.....	72
28. Rangkuman Analisis Korelasi Parsial.....	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pemikiran.....	35
2. Histogram Kinerja Guru.....	51
3. Histogram Budaya organisasi	53
4. Histogram Kepemimpinan visioner kepala sekolah.....	56
5. Regresi Linier Budaya Organisasi dan Kinerja Guru	64
6. Regresi Linier Kepemimpinan Visioner kepala sekolah dan Kinerja Guru	67
7. Regresi Ganda Budaya organisasi dan Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru.....	71

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Kuisisioner Uji Coba	103
2. Data Mentah Uji Coba	
a. Kinerja Guru.....	118
b. Budaya Organisasi	119
c. Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah	120
3. Analisis Uji Coba Instrumen	
a. Kinerja Guru.....	122
b. Budaya Organisasi	124
c. Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolahpp	126
4. Kisi-kisi Instrumen Peneliitian.....	128
5. Kuesioner Penelitian	129
6. Data Mentah Variabel Penelitian	144
7. Rekap Data Penelitian	162
8. Perhitungan Statistik Dasar dan Frekuensi Masing-masing Variabel.....	165
9. Uji Normalitas	172
10. Uji Homogenitas	173
11. Uji Independensi	174
12. UjiLinieritas	175
13. Pengujian Hipotesis Pertama	176
14. Pengujian Hipotesis Kedua	177
15. Pengujian Hipotesis Ketiga	178
16. Korelasi Parsial	179
17. Kontribusi Efektif dan Kontribusi Efektif Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat	180
18. Surat Izin Penelitian dari Pascasarjana	182
19. Surat Izin Penelitian dari Dinas Pendidikan Kota Sungai Penuh.....	183
20. Surat Keterangan telah Melakukan Penelitian	184

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam upaya menuju bangsa yang maju. Ini dikarenakan, sumber daya manusia yang berkualitas merupakan modal utama dalam pembangunan di segala bidang, Pengembangan dan peningkatan terhadap kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pendidikan. Hal ini sejalan dengan fungsi pendidikan nasional yang tertuang dalam UUSPN No. 20 Tahun 2003 yaitu pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Uraian di atas mengandung makna bahwa melalui penyelenggaraan pendidikan maka dapat mencerdaskan kehidupan bangsa serta menciptakan manusia yang berkualitas. Dimana, hal ini juga ikut didukung oleh tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam GBHN yang berbunyi

”...untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian, mandiri, maju, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, beretos kerja, profesional, bertanggung jawab, produktif, sehat jasmani dan rohani”.

Dapat dipahami bahwa melalui proses pendidikan yang berkualitas dapat melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas pula. Pendidikan

yang berkualitas hanya akan dapat terwujud apabila dalam penyelenggaraannya didukung oleh aspek-aspek yang berkualitas pula. Salah satu aspek yang dimaksud adalah guru.

Guru merupakan orang yang bertanggungjawab untuk menyelenggarakan proses pendidikan. Dalam penyelenggaraan proses pendidikan tersebut guru dituntut untuk dapat melaksanakannya secara efektif dan efisien. Selanjutnya, agar proses pendidikan atau pembelajaran yang dilakukan oleh guru dapat berlangsung dengan efektif dan efisien maka guru haruslah memiliki kinerja yang baik.

Kinerja merupakan hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati dan dapat diukur (Muktar dan Iskandar, 2009:128). Artinya, jika mengkaji mengenai kinerja guru berarti erat kaitannya dengan hasil kerja yang ditampilkan oleh guru. Guru dalam rangka memperoleh hasil kerja yang optimal perlu memiliki keterampilan dan pengetahuan di bidangnya. Selanjutnya, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki ini harus didukung pula oleh berbagai factor lainnya seperti budaya organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah.

Dalam pelaksanaannya, kinerja guru banyak mendapatkan perhatian dari berbagai pihak terutama dari pemerintah. Pemerintah, sebagai penanggung jawab utama penyelenggaraan pendidikan telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja guru. Upaya yang dilakukan oleh pemerintah untuk peningkatan kinerja guru ini diataranya adalah: 1) memberikan kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan pendidikannya

ke jenjang yang lebih tinggi melalui pemberian beasiswa serta izin belajar maupun tugas belajar, dan 2) mengikutsertakan guru dalam kegiatan pendidikan seperti seminar, pendidikan dan latihan, *workshop*, serta 3) menyediakan wadah bagi para guru untuk saling berkomunikasi/bermusyawarah membicarakan permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tanggungjawabnya melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Upaya-upaya yang dilakukan oleh pemerintah tersebut diantaranya bertujuan agar proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru dapat meningkat ke arah yang lebih baik.

Namun, upaya yang dilakukan untuk peningkatan kinerja guru ini belumlah menampakkan hasil yang optimal atau yang sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini terlihat dari pengamatan yang penulis lakukan di SMK Negeri Kota Sungai Penuh pada tanggal 07 – 18 April 2014. Dari hasil pengamatan terindikasi bahwa kinerja guru masih rendah yang ditandai oleh: 1) masih adanya guru yang belum melengkapi dan menyiapkan perangkat pembelajaran (9%), 2) masih adanya guru yang mempersiapkan perangkat pembelajaran hanya pada saat akan diadakan pengawasan (14%), 3) masih adanya guru yang masih menggunakan perencanaan pembelajaran maupun silabus pada tahun sebelumnya tanpa merevisi/menyesuaikan terhadap kurikulum yang sedang berlaku (11%), 4) masih adanya ditemukannya guru yang tidak memeriksa hasil ulangan harian siswa (10%), 5) masih adanya anggapan dari para guru bahwasanya pekerjaan guru merupakan tugas-tugas rutin untuk memperoleh gaji semata (10%), 6) masih adanya guru yang

meninggalkan kelas untuk melakukan kegiatan lainnya seperti makan dikafe atau duduk-duduk di kantor, setelah memberikan tugas kepada siswa (9%), 7) masih adanya guru yang tidak menginformasikan ketidakhadirannya di sekolah kepada manajemen sekolah maupun rekan sesama guru (12%), 9) masih adanya guru yang memberikan materi dengan sistem kejar target saat akan menghadapi ujian (20%), 10) masih adanya guru yang enggan untuk melakukan analisis setelah dikukukannya evaluasi penilaian, sehingga butir soal yang belum dikuasai oleh siswa tidak terlihat, akibatnya indikator-indikator yang belum tercapai sesuai KKM tidak diketahui oleh guru (35%), *sumber data*: hasil pengamatan dan wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Uraian fenomena di atas memberikan gambaran bahwa kinerja guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh terindikasi masih rendah dan perlu ditingkatkan ke arah yang lebih baik.

Masih rendahnya kinerja guru yang tergambar dalam fenomena di atas diduga ada kaitannya dengan rendahnya budaya organisasi dan kepemimpinan visioner kepala sekolah di SMK Negeri Kota Sungai Penuh. Sembiring (2012:109) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan melalui kinerja individu-individu yang ada di dalam organisasi. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett (Sembiring, 2012:109) terhadap 207 perusahaan juga ikut mempertegas pernyataan yang dinyatakan di atas bahwa budaya organisasi berdampak secara berarti terhadap kinerja dalam jangka panjang. Hasil *prasurvey* yang dilakukan di SMK Negeri Kota Sungai Penuh menunjukkan

bahwa budaya organisasi yang terlihat di SMK Negeri Kota Sungai Penuh terindikasi masih rendah. Ini terlihat dari hubungan personil yang ada di sekolah khususnya guru dengan lingkungannya, seperti terindikasi kurang terjalannya keakraban diantara sesama guru, selain itu diduga masih rendahnya budaya organisasi ini juga terlihat dari masih adanya guru-guru yang tidak mempedomani nilai-nilai dalam berperilaku seperti melaksanakan proses pembelajaran dengan kesan tidak bersungguh-sungguh.

Selanjutnya, diduga masih rendahnya kinerja guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh di duga ikut dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner kepala SMK Negeri Kota Sungai Penuh. Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap guru-guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh diketahui bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah belum berlangsung dengan baik. Mereka menyatakan bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya cenderung menampilkan perilaku yang kaku, Selain itu kepala sekolah cenderung memberikan perlakuan yang berbeda-beda kepada sesama guru, sehingga terlihat kesan bahwa kepala sekolah menganak-tirikan dan menganak-emaskan guru. Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada beberapa orang guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh juga diketahui bahwa kepala sekolah dalam mengarahkan para guru-guru terkesan tidak berdasarkan pada visi sekolah yang ada melainkan lebih didasarkan pada kehendak pribadi.

Selanjutnya, jika fenomena di lapangan tersebut dibiarkan berlangsung secara terus menerus, maka dikhawatirkan akan berdampak negatif terhadap

kualitas *output* pendidikan SMK Negeri Kota Sungai Penuh. Peneliti merasa perlu melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru dan seberapa besar kontribusi faktor-faktor tersebut terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh.

B. Identifikasi Masalah

Sedarmayanti dalam (Supardi, 2013:19) menyatakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Ia menguraikan bahwa faktor-faktor yang dimaksud adalah: 1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja), 2) pendidikan, 3) keterampilan, 4) manajemen kepemimpinan, 5) tingkat penghasilan, 6) gaji dan kesehatan, 7) jaminan sosial, 8) iklim kerja, 9) sarana prasarana, 10) teknologi, 11) kesempatan berprestasi. Selanjutnya hal senada juga dinyatakan oleh Gibson (Supardi, 2013:19) bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh tiga kelompok variabel, yaitu: (1) variabel individu (kemampuan dan keterampilan, latar belakang, serta demografis), (2) variabel organisasi (sumber daya, kepemimpinan/supervisi, imbalan/insentif, struktur organisasi, serta desain pekerjaan, (3) variabel psikologis (persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi, kepuasan kerja, dan iklim kerja). Sembiring (2012:109) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan melalui kinerja individu-individu yang ada di dalam organisasi. Dari pendapat Sembiring tersebut dapat dipahami bahwa budaya organisasi berdampak terhadap kinerja individu. Berikut ini akan diuraikan secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

Supervisi pada dasarnya merupakan suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Supervisi yang dilaksanakan dengan baik akan dapat memperbaiki pelaksanaan tugas-tugas guru, sehingga mampu meningkatkan kinerja guru. Fenomena yang terjadi di lapangan, terlihat bahwa pelaksanaan supervisi cenderung mencari-cari kesalahan guru dan tidak mencari tindak lanjut pemecahannya. Selain itu, program supervisi, proses pelaksanaan pelaksanaan supervisi, teknik yang digunakan, aspek/materi yang disupervisi kurang sesuai dengan permasalahan yang sedang dihadapi guru. Hal ini menjadi pemicu munculnya perasaan negative dari guru yang merasa bahwa supervisi belum dapat membantu kelancaran pelaksanaan tugas mereka. Seiring dengan itu, hal ini juga menjadi penyebab guru takut/enggan bila disupervisi, karena tidak mau dicari-cari kesalahannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Motivasi merupakan faktor dapat mempengaruhi kinerja guru, karena motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk mau dan berkeinginan untuk melaksanakan aktivitas dalam rangka mencapai tujuan. Dengan timbul motivasi diri guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, maka guru akan berusaha bagaimana mewujudkan pembelajaran Pakem (Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan) sehingga akan diperoleh hasil belajar yang optimal. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa masih ada sebagian guru yang motivasinya sudah mulai

pudar, hal ini terlihat dari kurangnya kesungguhan, keseriusan dan ketekunan mereka dalam menyelenggarakan proses pembelajaran.

Sikap merupakan pola tingkah laku yang dapat mempengaruhi seseorang melihat sesuatu secara spesifik dengan cara-cara tertentu. Orang yang mempunyai sikap positif terhadap sesuatu pekerjaan tertentu akan memperoleh hasil yang lebih baik dibanding dengan orang yang mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaan yang dilakukan. Guru yang mempunyai sikap positif terhadap tugasnya, melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar dengan lebih baik serta terlihat dari cara melaksanakan tugasnya, yang berusaha menampilkan dan memperlihatkan pekerjaannya dengan sempurna. Hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja guru tersebut. Begitu juga sebaliknya apabila guru mempunyai sikap negatif terhadap profesinya dia tidak akan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan akan dapat menyebabkan rendahnya kinerja dari guru tersebut. Fenomena dilapangan menggambarkan masih adanya guru yang memiliki sikap negatif terhadap profesinya. Ini dapat dilihat dari sikap yang mereka tampilkan yang tidak menunjukkan layak perilaku seorang guru seperti cara berpakaian, berbicara serta bergaul dengan lingkungan.

Insentif yang diterima atau yang diberikan kepada guru akan dapat memberikan semangat kepada guru dalam bekerja. Pada hakikatnya, insentif yang diterima guru disesuaikan dengan beban pekerjaan yang dilakukannya. Insentif yang diberikan kepada guru dapat berupa materil maupun non materil. Insentif yang diberikan kepada guru bertujuan untuk menghargai dan

memacu mereka untuk lebih giat lagi dalam bekerja. Artinya jika guru giat dalam bekerja maka kinerjanya pun meningkat. Namun, fenomena yang ditemukan di lapangan menggambarkan bahwa masih ada guru yang tidak menerima insentif dalam melaksanakan pekerjaannya, misal masih adanya guru yang melaksanakan kegiatan di luar sekolah yang tidak diberikan uang transportasi padahal dananya ada. Selain itu, masih adanya guru yang merasa hasil kerjanya tidak memperoleh imbalan berupa insentif non materil dari kepala sekolah dan rekan kerja. Jika hal ini dibiarkan berlangsung maka dikhawatirkan akan menurunkan gairah kerja guru yang nantinya akan berdampak pada menurunnya kinerja guru.

Faktor kepemimpinan visioner kepala sekolah juga memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dimiliki guru. Artinya sebagai seorang pimpinan, kepala sekolah berperan mengendalikan kegiatan yang ada di sekolah termasuk mengendalikan guru-guru. Pengendalian yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru dapat berupa pemberian perhatian, arahan, bimbingan, dan petunjuk yang jelas serta pembinaan mengenai pelaksanaan tugas mereka sebagai guru. Jika kepala sekolah mampu memberikan arahan dan pembinaan yang baik terhadap guru maka guru pun juga akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik sehingga kinerjanya meningkat. Namun, fenomena yang tampak di lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah terkesan kurang peduli terhadap guru. Hal ini terungkap dari pernyataan yang disampaikan guru bahwa mereka merasa kurang mendapatkan perhatian dan penghargaan dari kepala sekolah. Selain itu guru

juga merasa bahwa kepala sekolah kurang peduli terhadap permasalahan atau kendala yang dihadapi guru dalam melaksanakan tugas.

Budaya organisasi merupakan seperangkat orientasi bersama yang menyatukan perbedaan dan memberikan karakteristik tertentu pada suatu organisasi. Sekolah sebagai sebuah organisasi hendaknya memiliki budaya organisasi yang kuat. Dimana salah satu indikator menunjukkan bahwa kuat atau tidaknya budaya sebuah organisasi dapat dilihat dari kejelasan nilai-nilai dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi. Adapun kejelasan nilai-nilai dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi dapat dilihat dari komitmen yang mereka miliki dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi secara bersama-sama. Fenomena yang tampak di SMK Negeri Kota Sungai Penuh terkesan bahwa budaya organisasinya masih lemah atau rendah. Ini tergambar dari perilaku yang ditampilkan oleh guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh yang terkesan tidak bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas diketahui bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Untuk meneliti semua faktor tersebut tidaklah mungkin peneliti lakukan dalam waktu yang terbatas. Penelitian ini tidak melibatkan semua faktor dan karena itu peneliti membatasinya hanya meneliti dua faktor saja yaitu faktor budaya organisasi dan kepemimpinan visioner kepala sekolah yang dilihat kaitanya dengan kinerja guru.

Pemilihan kedua faktor tersebut didasarkan pada fenomena yang kelihatannya dominan terjadi di SMK Negeri Kota Sungai Penuh

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berkontribusi terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh?
2. Apakah kepemimpinan visioner kepala sekolah berkontribusi terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh?
3. Apakah budaya organisasi dan kepemimpinan visioner kepala sekolah secara bersama-sama berkontribusi terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkapkan besarnya:

1. Kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh.
2. Kontribusi kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh.
3. Kontribusi budaya organisasi dan kepemimpinan visioner kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh.

F. Manfaat Penelitian

1. Teoretis

Dapat memperkaya konsep atau teori yang menyokong perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya yang terkait dengan kontribusi budaya organisasi dan kepemimpinan visioner kepala sekolah terhadap kinerja guru

2. Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi:

- a. Guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh sebagai balikan terhadap kinerja mereka .
- b. Kepala sekolah sebagai masukan untuk peningkatan kinerja guru melalui budaya organisasi dan kepemimpinan visioner kepala sekolah
- c. Pengawas sebagai bahan masukan dalam mengambil kebijaksanaan untuk meningkatkan kinerja guru.
- d. Dinas Pendidikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan mengenai peninngkatan terhadap kinerja guru.
- e. Sebagai referensi bagi para peneliti selanjutnya berkenaan dengan variabel yang terkait.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh. Ini berarti bahwa untuk meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan melalui budaya organisasi. Hal ini mengisyaratkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting dan perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh. Selanjutnya hasil analisis deskripsi data menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berlangsung di SMK Negeri Kota Sungai Penuh masih berada pada taraf cukup.
2. Kepemimpinan visioner kepala sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh. Ini berarti dengan adanya kepemimpinan visioner kepala sekolah yang berlangsung dengan efektif, maka kinerja guru cenderung akan mengalami peningkatan. Hal ini mengisyaratkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah merupakan faktor yang sangat penting dan perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja guru di SMK Negeri Kota Sungai Penuh. Selanjutnya hasil analisis deskripsi data variabel kepemimpinan visioner kepala sekolah di SMK

Negeri Kota Sungai Penuh secara umum diketahui masih berada dalam taraf cukup.

3. Budaya organisasi dan kepemimpinan visioner kepala sekolah secara bersama-sama berkontribusi terhadap kinerja guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh. Hal ini menggambarkan bahwa bila budaya organisasi berlangsung kondusif dan didukung pula oleh pelaksanaan kepemimpinan visioner kepala sekolah yang efektif maka kinerja guru cenderung meningkat. Ini mengisyaratkan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru yang baik dan ideal, sebaiknya dilakukan melalui budaya organisasi kondusif dan pelaksanaan kepemimpinan visioner kepala sekolah yang efektif. Dilihat dari hasil analisis deskripsi data variabel kinerja guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh diketahui masih berada pada taraf cukup.

B. Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan visioner kepala sekolah berkontribusi terhadap kinerja guru. Ini berarti bahwa kinerja guru dapat ditingkatkan menjadi lebih baik melalui peningkatan terhadap budaya organisasi serta kepemimpinan visioner kepala sekolah.

Dari hasil penelitian terlihat bahwa kinerja guru, dan budaya organisasi serta kepemimpinan visioner kepala sekolah di SMK Negeri Kota Sungai Penuh SMK Negeri Kota Sungai Penuh masih berada pada kategori cukup dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu faktor utama yang perlu menjadi perhatian kepala sekolah dan pihak yang terkait dalam

meningkatkan kinerja guru adalah melakukan perbaikan/peningkatan terhadap budaya organisasi dan kepemimpinan visioner kepala sekolah ke arah yang lebih baik. Berikut ini akan diuraikan mengenai upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan variabel budaya organisasi dan kepemimpinan visioner kepala sekolah guru;

1. Peningkatan Budaya Organisasi

Merujuk pada hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya dapat diketahui bahwa peningkatan terhadap pelaksanaan budaya organisasi berkontribusi pada peningkatan kinerja guru. Oleh karena itu perlu dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan budaya organisasi agar berlangsung kondusif. Peningkatan terhadap pelaksanaan budaya organisasi ini dapat dilakukan melalui indikator dari budaya organisasi itu sendiri yang tingkat capaian responnya terendah. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa berorientasi pada norma merupakan indikator dari budaya organisasi yang tingkat capaian respon yang terendah dan masih berada pada taraf cukup pelaksanaannya. Artinya, jika ingin budaya organisasi di SMK Negeri Kota Sungai Penuh berlangsung dengan baik maka seluruh personil sekolah hendaknya dalam setiap tindakannya berorientasi pada norma. Agar para personil sekolah terbiasa berorientasi pada norma maka harus ada beberapa upaya yang dilakukan, diantaranya pemberian sanksi bagi mereka yang tidak bertindak sesuai norma yang berlaku. Diharapkan dengan diberikannya sanksi tersebut akan

menimbulkan efek jera yang akhirnya berdampak pada terlaksananya budaya organisasi yang baik.

Selanjutnya, secara umum peningkatan terhadap budaya organisasi ini dapat pula dilakukan dengan cara membiasakan diri dengan sesama personil sekolah untuk selalu berinteraksi dengan baik. Diharapkan dengan terjalinnya interaksi yang baik akan berdampak pada terwujudnya budaya organisasi yang positif. Artinya, jika budaya organisasi yang berlangsung di dalam organisasi sudah berlangsung positif maka akan mempengaruhi kinerja guru menjadi lebih baik sesuai dengan hasil temuan penelitian ini.

2. Peningkatan Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah

Merujuk pada hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya dapat diketahui bahwa peningkatan terhadap kepemimpinan visioner kepala sekolah berkontribusi pada peningkatan kinerja guru. Oleh karena itu perlu dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kepemimpinan visioner kepala sekolah. Peningkatan terhadap pelaksanaan kepemimpinan visioner kepala sekolah ini dapat dilakukan melalui indikator dari kepemimpinan visioner kepala sekolah itu sendiri. Selanjutnya, dengan berusaha melakukan pengawasan secara baik/ketat merupakan salah satu upaya yang juga dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Diharapkan dengan adanya pengawasan yang dilakukan kepala sekolah secara ketat tersebut maka guru akan lebih giat dan bertanggung jawab

terhadap pekerjaannya. Ini dikarenakan secara psikologis, seseorang memiliki kecenderungan untuk terdorong bekerja dengan lebih baik jika di dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut mereka diawasi dengan seksama.

Selanjutnya, dengan memberikan arahan yang jelas kepada guru dalam melaksanakan tugasnya juga merupakan salah satu bentuk upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Artinya, melalui arahan yang diberikan tersebut guru-guru dapat lebih memahami tugasnya dengan baik sehingga dapat menyelesaikannya dengan baik pula. Selain itu, kepala sekolah dapat pula meningkatkan kinerja guru ini dengan cara menjadi teladan yang baik bagi guru dalam berperilaku maupun bersikap. Diharapkan dengan menjadi teladan yang baik bagi guru dalam berperilaku maka guru akan berperilaku yang sama seperti perilaku kepala sekolah. Sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja guru.

Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa bila kepemimpinan visioner kepala sekolah meningkat maka kinerja guru sebagai variabel yang dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner kepala sekolah juga akan mengalami peningkatan.

C. Saran

Dari temuan penelitian ini diajukan beberapa saran sebagai rekomendasi untuk meningkatkan masing-masing variabel dalam penelitian ini:

1. Guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh

Bagi guru SMK Negeri Kota Sungai Penuh agar dapat meningkatkan kinerjanya. Peningkatan terhadap kinerja ini dapat dilakukan oleh guru melalui indikator dari kinerja guru itu sendiri yang tingkat capaian responnya terendah. Selain itu guru juga dapat meningkatkan kinerjanya melalui penciptaan budaya organisasi yang kondusif sesuai dengan temuan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya. Adapun upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru melalui indikator yang tingkat capaian responnya terendah yaitu melalui:

➤ Menyusun perangkat pembelajaran (73,39%)

Sebagai penyelenggara proses pembelajaran maka guru harus memiliki kemampuan untuk menyusun perangkat pembelajaran. Guru dapat meningkatkan kemampuannya dalam menyusun perangkat pembelajaran dengan berbagai cara, diantaranya dengan cara terlibat aktif dalam kegiatan MGMP. Diharapkan dengan keaktifannya dalam kegiatan MGMP tersebut maka sesama guru dapat saling berbagi pengalaman atau *sharing* mengenai kendala-kendala yang dihadapi dalam melaksanakan tugas, seperti kendala dalam menyusun perangkat pembelajaran. Selain itu, guru dapat pula meningkatkan kemampuannya dalam menyusun perangkat pembelajaran dengan cara menambah referensi dirinya mengenai prosedur penyusunan perangkat pembelajaran. Selanjutnya, kemampuan guru dalam menyusun

perangkat pembelajaran dapat pula ditingkatkan oleh guru dengan meningkatkan pengetahuannya mengenai penyusunan perangkat pembelajaran. Dimana peningkatan terhadap wawasan guru mengenai penyusunan perangkat pembelajaran ini dapat diperoleh melalui kegiatan pendidikan seperti mengikuti *workshop*, seminar atau diklat pendidikan lebih lanjut. Demikianlah beberapa upaya yang dapat dilakukan guru untuk meningkatkan keefektifan dari kemampuannya dalam menyusun perangkat pembelajaran. Akan tetapi upaya-upaya tersebut tidak akan memberikan dampak positif jika tidak didukung oleh komitmen guru yang tinggi untuk melakukannya. Artinya, komitmen yang ada dalam diri guru memiliki andil yang besar baginya untuk meningkatkan kemampuannya dalam menyusun perangkat pembelajaran.

➤ Melaksanakan evaluasi (74,80%)

Guru dapat meningkatkan pelaksanaan evaluasi terhadap siswa salah satunya dengan cara menanamkan sebuah keyakinan dalam diri bahwa evaluasi yang diadakan akan berdampak positif terhadap keefektifan dari proses pembelajaran yang telah dilakukan. Artinya, jika dalam diri guru tertanam keyakinan bahwa evaluasi tersebut penting untuk mengetahui sejauhmana keefektifan dari proses pembelajaran yang dilakukannya maka ia akan termotivasi untuk melaksanakan evaluasi pembelajaran dengan lebih baik. Selain itu, agar guru dapat melakukan evaluasi pembelajaran dengan baik, maka guru perlu memiliki

pemahaman bahwa evaluasi tersebut merupakan bahan yang akan dijadikan dasar berpijak untuk melakukan tindak lanjut terhadap proses pembelajaran yang telah diselenggarakan. Diharapkan dengan pemahaman tersebut maka guru akan terdorong untuk menyelenggarakan evaluasi pembelajaran.

➤ Melakukan tindak lanjut (74,73%)

Kegiatan tindak lanjut terhadap hasil evaluasi perlu dilakukan oleh guru. Hal ini bertujuan untuk memperbaiki keefektifan dan keefesienan dari proses pembelajaran yang telah dilakukan. Guru dapat melakukan berbagai macam cara untuk menjadikan pelaksanaan tindak lanjut agar berjalan lebih efektif. Salah satu diantara cara tersebut adalah dengan memperbanyak wawasan atau pengetahuan tentang tindakan-tindakan yang harus dilakukan dalam kegiatan tindak lanjut. Guru perlu memahami dengan lebih seksama tindakan yang harus dilakukannya jika berhadapan dengan siswa yang lamban, cepat serta super cepat dalam menyerap materi pelajaran. Artinya, jika guru dapat memahami hal tersebut dengan baik maka diharapkan proses pembelajaran yang dilaksanakan dapat berlangsung dengan baik.

Selanjutnya, berdasarkan temuan penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, diketahui bahwa budaya organisasi berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Artinya, jika terjadi peningkatan terhadap budaya organisasi maka terjadi pula peningkatan terhadap kinerja guru. Adapun yang dapat dilakukan untuk meningkatkan

budaya organisasi yaitu melalui perbaikan atau peningkatan terhadap indikator dari budaya organisasi yang tingkat capaian responnya terendah, yaitu:

➤ Berorientasi pada norma (73,26%)

Guru dapat melakukan berbagai cara untuk meningkatkan kebiasaannya agar selalu berorientasi pada norma. Diantara cara tersebut adalah dengan cara menanamkan budaya malu pada diri sendiri dan orang lain jika tidak bertindak sesuai dengan norma-norma yang berlaku. Selain melalui budaya malu tersebut, guru dapat pula membiasakan dirinya agar selalu berorientasi pada norma dengan cara menanamkan sebuah nilai dalam dirinya, bahwa berorientasi pada norma merupakan sebuah kebutuhan yang harus dipenuhi. Artinya, jika ia tidak berbuat tidak sesuai dengan norma maka ia akan merasa bahwa ada yang kurang dalam dirinya.

2. Kepala SMK Negeri Kota Sungai Penuh

Bagi kepala SMK Negeri Kota Sungai Penuh agar dapat meningkatkan kinerja guru. Peningkatan terhadap kinerja guru ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah dengan cara memperbaiki indikator dari kinerja guru tersebut yang tingkat capaian responnya terendah, yaitu:

➤ Menyusun perangkat pembelajaran

Kepala sekolah dapat membantu guru untuk meningkatkan kemampuannya dalam menyusun perangkat pembelajaran diantaranya dengan cara melakukan pembinaan melalui program supervisi.

Diharapkan melalui program supervisi tersebut maka guru akan terbantu untuk lebih memahami prosedur dari penyusunan perangkat pembelajaran. Selain itu, untuk meningkatkan penyusunan perangkat pembelajaran yang disusun guru agar menjadi lebih baik maka kepala sekolah perlu memberikan mereka arahan yang jelas mengenai tata cara penyusunannya.

➤ Melaksanakan evaluasi

Pada dasarnya upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan keefektifan dari pelaksanaan evaluasi yang dilakukan oleh guru adalah dengan memberikan aturan dan sanksi yang tegas bagi mereka yang tidak menyelenggarakan proses evaluasi terhadap hasil belajar siswa. Selain itu, kepala sekolah juga perlu melakukan pengawasan yang ketat bagi guru dalam melaksanakan tugasnya dalam mengevaluasi hasil belajar siswa. Diharapkan dengan pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah maka para guru akan terdorong untuk menampilkan kinerja yang lebih baik, salah satunya ditunjukkan melalui pelaksanaan evaluasi hasil belajar yang efektif.

➤ Melakukan tindak lanjut

Kepala sekolah dapat membantu guru untuk melaksanakan tindak lanjut di antaranya dengan memberikan pemahaman bagi guru bahwa tindak lanjut yang dilakukannya tersebut bertujuan untuk membantu proses pencapaian tujuan pendidikan yang lebih baik. Dimana, melalui kegiatan tindak lanjut yang dilakukan maka guru akan berusaha untuk

memperbaiki dan meningkatkan pelaksanaan proses pembelajaran yang selama ini telah dilakukannya.

Selanjutnya, berdasarkan temuan penelitian yang telah dipaparkan diketahui bahwa kepemimpinan kepala sekolah melalui kepemimpinan visioner berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Artinya, jika terjadi peningkatan terhadap pelaksanaan kepemimpinan visioner kepala sekolah maka terjadi pula peningkatan terhadap kinerja guru. Adapun yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepemimpinan visioner kepala sekolah yaitu melalui perbaikan atau peningkatan terhadap indikator dari kepemimpinan visioner kepala sekolah tersebut yang tingkat capaian responnya terendah, yaitu:

➤ Mampu merumuskan visi yang jelas (66,48%)

Sebagai seorang pemimpin yang akan mengendalikan laju organisasi maka kepala sekolah hendaknya memiliki kemampuan untuk merumuskan visi yang jelas. Kepala sekolah dapat meningkatkan kemampuannya dalam merumuskan visi yang jelas dengan berbagai cara. Diantara cara tersebut adalah dengan memperbanyak referensi mengenai tata cara perumusan visi dari sebuah organisasi. Selain itu kepala sekolah dapat pula meningkatkan kemampuannya dalam merumuskan visi adalah dengan terlibat aktif dalam kegiatan MKKS (Musyawarah Kerja Kepala Sekolah). Diharapkan dengan terlibatnya kepala sekolah secara aktif dalam kegiatan MKKS tersebut maka mereka dapat saling berbagi pengalaman mengenai permasalahan yang

dihadapi dalam melaksanakan tugasnya, termasuk permasalahan mereka dalam merumuskan visi organisasi.

Selanjutnya, secara umum, peningkatan terhadap kinerja guru ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah melalui pengawasan yang dilakukannya terhadap guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Ini berangkat dari fenomena yang ada di lapangan bahwa masih banyak diantara para guru yang menampilkan kinerja yang rendah yang disebabkan oleh kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Artinya, guru akan bekerja dengan lebih baik jika dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut mereka diawasi. Selanjutnya, dengan menerapkan aturan dan sanksi yang tegas kepada guru yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik seperti tidak menyusun perangkat pembelajaran, juga merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru menjadi lebih baik. Diharapkan dengan adanya sanksi yang tegas tersebut maka guru-guru akan bekerja dengan lebih baik serta bertanggung jawab.

3. Pengawas Sekolah

Bagi pengawas sekolah agar dapat meningkatkan kinerja guru melalui proses pembinaan yang dilakukannya terhadap guru. Dimana, proses pembinaan ini dapat dilakukan melalui program supervisi. Diharapkan dengan adanya bantuan yang diberikan oleh pengawas sekolah kepada guru maka guru akan terbantu untuk memahami tugas atau pekerjaannya dengan lebih baik. Artinya, jika guru dapat memahami tugasnya dengan

baik maka kemungkinan akan terjadinya kelalaian dalam pelaksanaan pekerjaan yang disebabkan oleh ketidakpahaman guru terhadap pekerjaan dapat dihindari.

4. Dinas Pendidikan

Selanjutnya, secara umum peningkatan terhadap kinerja guru ini dapat pula dilakukan oleh Dinas Pendidikan selaku lembaga yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan agar dapat melakukan pembinaan terhadap guru dalam upaya meningkatkan kinerja mereka. Dinas pendidikan diharapkan secara terus menerus (*continuous professional development*) dapat melakukan pembinaan terhadap kinerja guru ini melalui wadah guru yang sudah ada seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Selain itu diharapkan Dinas Pendidikan dapat membuat kebijakan mengenai peningkatan kinerja guru ke arah yang lebih baik, misalnya dengan memberikan insentif kepada guru yang memiliki kinerja yang tinggi serta memberikan sanksi kepada mereka yang memiliki kinerja yang rendah.

5. Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada faktor lain yang ikut berkontribusi terhadap kinerja guru selain budaya organisasi dan kepemimpinan visioner kepala sekolah. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk menggali lebih dalam lagi faktor-faktor yang belum diteliti pada penelitian ini.

DAFTAR RUJUKAN

- Bernardin, H.J. dan Russel, J., E.A. 2003. *Human Resource Management*. New York: Mc.Graw Hill, Inc.
- Dimiyati, Hamdan. 2014. *Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Fattah, Nanang. 2000. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Gistituati, Nurhizrah, 2009. *Manajemen Pendidikan: Budaya dan Kepemimpinan Organisasi*. Padang: UNP Press.
- Hemmen, Janene W. 2009. *Visionary Leadership: Perceptiona of Principals Who Graduated From Educational Leadership Constituency Council Recognized or Denied Building Level Programs*. www.pro-quest.com. Diakses tanggal 20 Mei 2015.
- Jennifer Gore. 2009. *The effect of Competencies*. www.eajournals.org. diakses tanggal 04 April 2015.
- Kahar, Irmayeni. 2005. *Budaya Kerja dan Sikap Inovatif sebagai Faktor Pendukung Kinerja Para Pustakawan Perpustakaan Perguruan Tinggi di Padang*. Tesis tidak diterbitkan. Padang: Program Pascasarjana UNP.
- Mukhtar dan Iskandar. 2009. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. www.google.com.
- Sahertian, Piet A. 2004. *Profil Pendidikan Profesional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Saud, Udin Syaefudin. 2009. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Saydam, Gouzali. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Development) Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*. Jakarta: Djambatan.