

# The Asia Pacific

Journal of Management Studies

Vol. 8 | No.2

## KINERJA GURU DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHINYA

Niko Sudibjo\* Edberg Warbung\*\*

\* Universitas Pelita Harapan, Jakarta

\*\* SMPK-SMAK Tunas Bangsa, Greenville, Jakarta

### Article Info

#### Keywords:

teachers' performance;  
emotional intelligence;  
transformational leadership;  
organizational culture

### Abstract

*Performance is an essential aspect of an organization. Therefore, organizations need to ensure that members provide positive performance for the achievement of organizational goals. One crucial aspect that influences performance is emotional intelligence. However, emotional intelligence alone is not enough, so it is also necessary to look at aspects of culture and leadership in organizations. This research studies the teachers' performance in Tunas Bangsa Greenville Middle and High School by looking at the influence exerted by the teacher's emotional intelligence, the principal's transformational leadership, and organizational culture. The data in the study were obtained by dividing the questionnaire, then analyzed quantitatively through the PLS-SEM method through a survey of 25 teachers. The results of this study indicated that teachers' emotional intelligence, principals' transformational leadership, and school organizational culture have a positive effect on teacher performance.*

### Corresponding Author:

niko.sudibjo@uph.edu

**The Asia Pacific Journal of Management Studies**

Volume 8 Nomor 2

Mei – Agustus 2021

ISSN 2407-6325

Hal. 59-70

©2021 APJMS. All rights reserved.

Kinerja merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi. Oleh sebab itu, organisasi perlu memastikan anggotanya memberikan kinerja yang positif demi ketercapaian tujuan organisasi. Salah satu aspek penting yang mempengaruhi kinerja adalah kecerdasan emosional. Namun, kecerdasan emosional saja tidak cukup, sehingga perlu juga dilihat aspek budaya dan kepemimpinan dalam organisasi. Penelitian ini mempelajari kinerja guru di SMPK dan SMAK Tunas Bangsa, Greenville Jakarta dengan melihat pengaruh yang diberikan oleh kecerdasan emosional guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, dan budaya organisasi. Data dalam penelitian diperoleh dengan membagikan kuesioner, kemudian dianalisis secara kuantitatif melalui metode PLS-SEM melalui survey terhadap 25 guru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, dan budaya organisasi sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

## Pendahuluan

Kinerja merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi, tidak terkecuali organisasi pendidikan. Colquitt, LePine, dan Wesson (2011) mendefinisikan kinerja sebagai kontribusi yang diberikan anggota organisasi baik secara negatif maupun positif terhadap tercapainya tujuan organisasi yang tercermin melalui perilaku kerja. Senada dengan itu, Johns and Saks (2000) mendeskripsikan kinerja sebagai sejauh mana anggota organisasi memberikan kontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi. Maka, setiap organisasi perlu memastikan anggotanya untuk dapat memberikan kinerja yang positif demi ketercapaian tujuan organisasi.

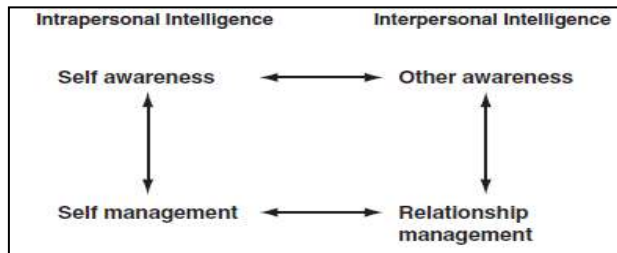
Secara khusus, kinerja guru dalam organisasi pendidikan diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) nomor 16 tahun 2007. Terdapat empat kompetensi penilaian kinerja guru berdasarkan Permendiknas No 16 tahun 2007 yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial. Mangkunegara dan Puspitasari (2015) menjabarkan pengertian dari masing-masing kompetensi. Kompetensi pedagogik berkaitan dengan kapabilitas guru dalam memahami karakteristik siswa, penguasaan mengenai teori pembelajaran, kemampuan mengembangkan kurikulum dan potensi diri siswa. Selajutnya, kompetensi kepribadian berkaitan dengan tindakan guru yang sejalan dengan koridor norma hukum, agama, sosial, dan budaya. Selain itu, guru juga perlu memiliki kematangan berpikir dan menunjukkan kedewasaan serta tanggung jawab. Kompetensi sosial meliputi kemampuan bersikap objective dan inklusif, komunikatif dan mampu bersikap adil dengan tidak melakukan diskriminasi. Terakhir, kompetensi profesional mencakup kemampuan guru dalam menguasai bahan

ajar dan peta keilmuan, yang meliputi konsep, struktur dan pola pikirnya.

Penelitian terdahulu mengenai kinerja menunjukkan adanya kaitan antara kinerja dengan kecerdasan emosional. Lyons dan Schneider (2005) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional dapat digunakan untuk memprediksi/ meramalkan kinerja seseorang. Law et al. (2008) juga mendapati bahwa kecerdasan emosional secara langsung berakibat kepada kinerja.

Greenberg (2011) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional adalah sekumpulan kapabilitas yang terkait perasaan atau sisi emosional. Sedangkan Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kapabilitas individu dalam merasakan emosi dirinya dan emosi sesama, menginternalisasi arti dari emosi-emosi tersebut, serta mengatur emosi orang lain. Kecerdasan emosional meliputi dimensi emosional, keterampilan personal, sosial, dan bertahan hidup untuk memahami diri sendiri dan sesama, berelasi dan, beradaptasi dengan sesama, serta mengatasi stress (Sudibjo dan Sutarji, 2020).

Colquitt, LePine, dan Wesson (2015) membagi kecerdasan emosional ini ke dalam empat tipe: (1) *Self Awareness*, (2) *Other Awareness*, (3) *Emotion Regulation*, dan (4) *Use of emotion*. Terdapat paradigma dasar dari kecerdasan emosional yang secara visual disajikan dalam gambar 1. Terdapat dua domain untuk intrapersonal yakni *self awareness* dan *self management*, dan terdapat dua domain untuk interpersonal yakni *awareness of others* dan *relationship management*. Panah pada gambar mengindikasikan hubungan yang nyata antara keempat domain tersebut (Morrison, 2007).



**Gambar 1. Paradigma Kecerdasan Emosional**  
Sumber: Morrison (2007)

Selain kecerdasan emosi, kinerja juga dipengaruhi oleh kepemimpinan dalam organisasi. Cavazotte, Moreno, dan Bernardo (2013) mendapati bahwa kepemimpinan transformatif berhubungan dengan perbaikan kinerja serta menolong perilaku. Hasil tersebut sepadan dengan Rachmawati (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh pada kinerja guru secara signifikan.

Kepemimpinan transformatif menurut Luthans (2006) adalah kesatuan berbagai komponen dalam diri seseorang yang meliputi kepribadian, perilaku, proses, pemuasan, persuasi, otoritas, pencapaian tujuan, relasi, perbedaan fungsi, inisiasi sistem, dan gabungan dari beberapa komponen tersebut. Northouse dalam Balyer (2012) mendefinisikan kepemimpinan transformatif sebagai kemampuan untuk memperoleh orang-orang yang ingin untuk berubah, untuk meningkat, dan untuk dipimpin. Dalam hal ini, pekerja percaya, kagum, hormat, dan memperpanjang kesetiaannya pada pimpinan, sehingga anggota dapat memiliki dorongan untuk bekerja melebihi target yang diharapkan (Ekaningsih, 2014). Berdasarkan penjabaran teori yang ada, maka bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif dalam organisasi sekolah adalah tindakan kepala sekolah dalam menginspirasi, memotivasi dan mengembangkan potensi orang-orang yang dipimpinnya untuk ketercapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Faktor lain yang turut berkontribusi terhadap kinerja adalah budaya organisasi. Awadh dan Saad (2013) mendapati bahwa budaya organisasi menolong dalam membangun relasi yang berfokus pada pengaturan organisasi yang berhasil agar membantu dalam meningkatkan kinerja. Nazir dan Zamir (2015) juga mendapati dalam penelitiannya bahwa terdapat relasi positif antara kinerja pekerja dengan budaya organisasi secara signifikan.

Merujuk pada Colquitt et al. (2015), budaya organisasi merupakan pengetahuan social yang dimiliki individu terhadap organisasi dimana ia bekerja. Selain itu, budaya organisasi diartikan sebagai value dan keyakinan individu yang mengakar terhadap suatu organisasi tempatnya bekerja (Sun, 2008). Budaya suatu organisasi tercermin atas beragam bentuk seperti gaya kepemimpinan, komunikasi, proses organisasi, struktur, sistem, dan definisi unik keberhasilan dalam pandangan organisasi tertentu (Joseph & Kibera, 2019).

Adapun model budaya menurut Denison yang dijelaskan dalam Darsana (2013) membaginya ke dalam empat domain: (1) *Involvement*, adalah organisasi yang berhasil yang menguasai dan memperbesar sumber daya yang dimiliki di segala tingkatan. (2) *Consistency*, menekankan pada akibat positif dari sebuah budaya yang kuat terhadap keefektifan organisasi. (3) *Adaptability*, yakni perluasan dari struktur norma dan *beliefs* yang berkontribusi terhadap kapasitas dari organisasi tersebut. (4) *Mission*, menyediakan petunjuk, arah dan sasaran yang jelas untuk mendefinisikan sekumpulan aktivitas yang sesuai demi kepentingan organisasi dan anggota organisasi itu sendiri.

SMPK dan SMAK Tunas Bangsa Greenville Jakarta merupakan sekolah swasta yang cukup dikenal masyarakat luas sebagai sekolah karakter. Untuk mencapai tujuan itu, diperlukan guru-guru dengan kinerja yang sesuai dengan tujuan sekolah. Pada kenyataannya, kualitas tenaga pendidik di SMPK dan SMAK Tunas Bangsa Greenville Jakarta jenjang menengah perlu ditingkatkan.

Kondisi di atas mendorong peneliti untuk mengkaji lebih lanjut mengenai pengaruh kecerdasan emosional guru, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, dan budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru SMPK dan SMAK Tunas Bangsa Greenville Jakarta. Adapun hipotesis penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub>: Kecerdasan emosional guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMPK dan SMAK Tunas Bangsa Greenville Jakarta
- H<sub>2</sub>: Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMPK dan SMAK Tunas Bangsa Greenville Jakarta
- H<sub>3</sub>: budaya organisasi sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMPK dan SMAK Tunas Bangsa Greenville Jakarta

### Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMPK dan SMAK Tunas Bangsa Greenville Jakarta, pada jenjang SMP dan SMA. Subjek penelitian ini adalah populasi atau keseluruhan guru dengan jumlah 25 orang guru jenjang SMP dan SMA. Penelitian dilaksanakan dengan pendekatan kuantitatif dengan metode PLS-SEM dengan bantuan *Smart PLS 3.0*, yang kemudian dianalisis secara deskriptif dan inferensial. Metode ini dipilih karena sesuai untuk penelitian dengan data non

parametri menggunakan sampel data yang kecil (Hair., et al., 2014). Untuk statistik deskriptif, data dianalisis dengan perhitungan mean dan pemberian kategori. Sedangkan untuk statistik inferensial, dilakukan dengan melakukan pengujian *inner model* dan *outer model*. Metode PLS-SEM digunakan karena jumlah responden yang kecil (keseluruhan populasi) dan hanya bermaksud menguji hipotesis, tanpa membuat model dan teori baru.

Instrumen dalam penelitian terdiri tes, angket, panduan wawancara dan panduan observasi. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner disusun dalam bentuk daftar cek (*check list*). Pengukuran data dilaksanakan menggunakan skala interval model Likert, yaitu dari interval satu sampai lima, yaitu 1 (Sangat Tidak Setuju), 2 (Tidak Setuju), 3 (Netral), 4 (Setuju), dan 5 (Sangat Setuju).

### Hasil dan Pembahasan

#### *Profil Responden*

Populasi guru SMPK dan SMAK Tunas Bangsa Greenville Jakarta dari 25 orang guru terdiri dari 56% guru pria dan 44% guru wanita. Usia responden dalam penelitian ini terbagi dalam rentang 22 sampai 40 tahun. Sebanyak 68% guru berusia antara 22 sampai 30 tahun, dan sebanyak 32% guru yang berusia antara 31 hingga 40 tahun.

#### *Outer Model (Model Pengukuran)*

Data dalam penelitian ini memiliki 4 konstruk yang terdiri dari 90 butir pertanyaan. Data terkumpul yang didapatkan melalui kuisisioner kemudian dianalisis melalui bantuan *software SmartPLS*. Validitas konvergen dari *outer model* dapat diketahui dengan melihat besarnya nilai *loading factor* setiap variabel. Untuk dapat memenuhi syarat

validitas konvergen, maka nilai *loading factor* direkomendasikan senilai  $> 0,7$ . Instrumen dikatakan sudah tervalidasi apabila nilai *average variance extracted* (AVE)  $> 0,5$  yang berarti bahwa 50% atau lebih varian dari indikator sudah dapat dijelaskan. Tabel 1 dan 2 berikut menunjukkan nilai *loading factor* dan nilai AVE pada analisis terakhir.

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konvergen**

Konstruk	No. Item	Loading Factor	Keterangan
Kecerdasan Emosional (KE)	KE4	0,869	Valid
	KE9	0,616	Valid
	KE11	0,740	Valid
	KE15	0,815	Valid
	KE20	0,616	Valid
	KE22	0,747	Valid
Kepemimpinan Transformasional (KT)	KE23	0,643	Valid
	KT1	0,847	Valid
	KT2	0,700	Valid
	KT3	0,750	Valid
	KT4	0,853	Valid
	KT5	0,746	Valid
	KT6	0,739	Valid
	KT7	0,830	Valid
	KT8	0,783	Valid
	KT9	0,493	Valid
	KT11	0,617	Valid
	KT12	0,794	Valid
	KT15	0,520	Valid
	KT16	0,662	Valid
Budaya Organisasi (BO)	KT17	0,812	Valid
	KT18	0,548	Valid
	KT19	0,672	Valid
	KT20	0,685	Valid
Kinerja Guru (KG)	KT21	0,669	Valid
	KT22	0,599	Valid
	BO7	0,891	Valid
	BO8	0,579	Valid
	BO13	0,829	Valid
	BO15	0,625	Valid
	KG1	0,794	Valid
	KG2	0,730	Valid
	KG3	0,771	Valid
	KG5	0,793	Valid
	KG6	0,801	Valid
	KG7	0,744	Valid
	KG8	0,768	Valid
	KG9	0,703	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data

**Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Nilai AVE
Kecerdasan Emosional (KE)	0,528
Kepemimpinan Transformasional (KT)	0,503
Budaya Organisasi (BO)	0,552
Kinerja Guru (KG)	0,583

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan data pada tabel 1, terdapat 24 butir pernyataan dengan nilai *loading factor*  $> 0,7$  dan terdapat butir pernyataan yang masih memiliki nilai *loading factor*  $< 0,7$ . Namun karena semua nilai AVE nya  $> 0,5$  maka nilai *loading factor* tersebut masih bisa diterima. Berdasarkan penghitungan ini, maka instrumen penelitian dinyatakan memenuhi syarat uji validitas konvergen.

Pengujian selanjutnya yaitu validitas diskriminan dilaksanakan melalui perbandingan nilai akar kuadrat dengan AVE untuk setiap konstruk. Data dalam tabel 3 memperlihatkan nilai akar kuadrat AVE masing-masing variabel lebih besar dari nilai korelasi antar variabel, maka instrumen penelitian dinyatakan memenuhi syarat uji validitas diskriminan.

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan**

	KE	KT	BO	KG
<b>KE</b>	<b>0,727</b>			
<b>KT</b>	0,253	<b>0,709</b>		
<b>BO</b>	0,302	0,437	<b>0,743</b>	
<b>KG</b>	0,684	0,361	0,473	<b>0,764</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Uji reliabilitas ditunjukkan melalui nilai *composite reliability*. Jika semua konstruk memiliki nilai  $> 0,7$  maka kesimpulan yang diperoleh adalah konstruk dalam penelitian ini reliabel atau berreliabilitas baik. Tabel 4 berikut ini menyajikan data nilai *composite reliability*.

**Tabel 4. Nilai *Composite Reliability***

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>
Kecerdasan Emosional (KE)	0,885
Kepemimpinan Transformatif (KT)	0,949
Budaya Organisasi (BO)	0,827
Kinerja Guru (KG)	0,918

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan data pada tabel 4, diperoleh informasi bahwa nilai masing-masing konstruk mempunyai *composite reliability* > 0,7. Konstruk budaya organisasi memiliki nilai *composite reliability* terendah yakni 0,827, sedang nilai *composite reliability* tertinggi adalah konstruk kepemimpinan transformatif yakni sebesar 0,949. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik.

### ***Analisis Statistik Deskriptif***

Analisis statistik deskriptif dilaksanakan dengan melihat nilai mean dan frekuensi. Nilai terendah pada setiap butir pertanyaan kuisioner adalah 1 (sangat tidak setuju), sedangkan nilai tertingginya adalah 5 (sangat setuju).

**Tabel 5. Distribusi Jawaban Konstruk Kecerdasan Emosional**

No Item	1	2	3	4	5	Mean	Kategori
KE4	0	0	3	16	6	4.12	Setuju
KE9	0	0	7	13	5	3.92	Setuju
KE11	0	2	7	11	5	3.76	Setuju
KE15	0	0	4	16	5	4.04	Setuju
KE20	0	1	9	12	3	3.68	Setuju
KE22	0	0	6	16	3	3.88	Setuju
KE23	0	1	5	10	9	4.08	Setuju
<b>Mean</b>						<b>3.93</b>	<b>setuju</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan data pada tabel 5, diperoleh kesimpulan bahwa rata-rata guru di SMPK dan SMAK Tunas Bangsa Greenville Jakarta adalah setuju pada item-item dalam kecerdasan emosional, sebesar 3.93.

**Tabel 6 Distribusi Jawaban Konstruk Kep. Transformatif**

No Item	1	2	3	4	5	Mean	Kategori
KT1	0	0	5	14	6	4.04	Setuju
KT2	0	0	3	15	7	4.16	Setuju
KT3	0	0	3	13	9	4.24	Setuju
KT4	0	0	4	8	13	4.36	Setuju
KT5	0	0	5	10	10	4.2	Setuju
KT6	0	0	1	15	9	4.32	Setuju
KT7	0	0	5	15	5	4	Setuju
KT8	0	0	4	12	9	4.2	Setuju
KT9	0	0	3	12	10	4.28	Setuju
KT11	0	0	4	11	10	4.24	Setuju
KT12	0	0	4	12	9	4.2	Setuju
KT15	0	0	6	11	8	4.08	Setuju
KT16	0	1	4	10	10	4.16	Setuju
KT17	0	0	5	9	11	4.24	Setuju
KT18	0	1	2	10	12	4.32	Setuju
KT19	0	0	4	8	13	4.36	Setuju
KT20	1	0	3	9	12	4.24	Setuju
KT21	0	1	4	9	11	4.2	Setuju
KT22	0	0	4	12	9	4.2	Setuju
<b>Mean</b>						<b>4.21</b>	<b>Setuju</b>

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan data pada tabel 6, diperoleh kesimpulan bahwa rata-rata guru di SMPK dan SMAK Tunas Bangsa Greenville Jakarta adalah setuju pada item-item dalam kepemimpinan transformatif, sebesar 4.21.

**Tabel 7 Distribusi Jawaban Konstruk Budaya Organisasi**

No Item	1	2	3	4	5	Mean	Kategori
BO7	0	0	1	12	12	4.44	Setuju
BO8	0	2	7	13	3	3.68	Setuju
BO13	0	1	11	8	5	3.68	Setuju
BO15	0	4	12	7	2	3.28	Netral
<b>Mean</b>						<b>3.77</b>	<b>Setuju</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan data pada tabel 7, diperoleh kesimpulan bahwa rata-rata guru di SMPK dan SMAK Tunas Bangsa Greenville Jakarta adalah setuju pada item-item dalam budaya organisasi, sebesar 3.77.

**Tabel 8 Distribusi Jawaban Konstruk Kinerja Guru**

No Item	1	2	3	4	5	Mean	Kategori
KG1	0	0	5	16	4	3.96	Setuju
KG2	0	0	7	13	5	3.92	Setuju
KG3	0	0	4	11	10	4.24	Setuju
KG5	0	0	5	14	6	4.04	Setuju
KG6	0	0	3	18	4	4.04	Setuju
KG7	0	0	2	15	8	4.24	Setuju
KG8	0	0	6	13	6	4	Setuju
KG9	0	0	10	10	5	3.8	Setuju
<b>Mean</b>						<b>4.03</b>	<b>Setuju</b>

Sumber: Hasil pengolahan data

Mengacu pada data pada tabel 5, dapat disimpulkan bahwa rata-rata guru di SMPK dan SMAK Tunas Bangsa Greenville Jakarta adalah setuju pada item-item dalam kinerja guru, sebesar 4.03.

#### **Inner model (Model Struktural)**

Pengukuran *inner model* dilakukan dengan menilai relasi antar konstruk dan pengaruh antar variabel dengan menggunakan nilai *R-square*. Atas dasar analisis data, diperoleh nilai *R-Square* dari kinerja guru sebesar 0,554. Sehingga kesimpulan yang diambil adalah konstruk kinerja guru dapat dijelaskan oleh kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebesar 55,4% sedangkan 44,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

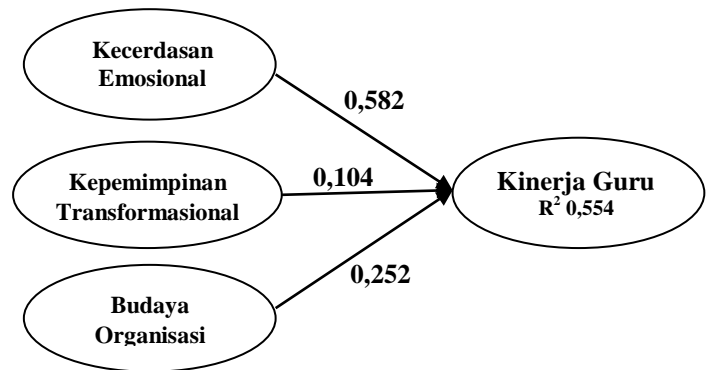
#### **Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilaksanakan melalui pengujian nilai *path coefficient* (koefisien jalur). Apabila nilai *path coefficient*  $\neq 0$  maka hipotesis didukung, sebaliknya jika nilai *path coefficient* = 0 maka hipotesis tidak didukung. Tabel 9 menyajikan hasil perhitungan nilai koefisien jalur.

**Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis**

Jalur	Hipotesis	Koefisien Jalur	Hasil
Kecerdasan Emosional → Kinerja Guru	Terdapat pengaruh positif kecerdasan emosional terhadap kinerja guru	0,582	Didukung
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Guru	Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru	0,104	Didukung
Budaya Organisasi → Kinerja Guru	Terdapat pengaruh positif budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru	0,252	Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data

**Gambar 2. Model Hasil Pengujian Hipotesis**

Dari gambar koefisien jalur di atas dapat diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Guru} = 0,582 \text{ KE} + 0,104 \text{ KT} + 0,252 \text{ BO} + 0,446$$

#### **Pembahasan**

##### **Kecerdasan Emosional Guru terhadap Kinerja Guru**

Hasil olah data penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja guru sebesar 0,582. Hasil ini memberikan pemahaman dimana semakin tinggi kecerdasan emosional guru, maka semakin tinggi juga kinerja guru yang dihasilkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi yang dilaksanakan Côté dan

Miners (2006) yang menemukan bahwa kecerdasan emosional secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut selaras dengan studi yang telah dilaksanakan oleh Law et al. (2008) bahwa kecerdasan emosional memberikan pengaruh terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan Mahmood, Qasim, dan Azam (2013) juga mendukung hasil penelitian ini bahwa guru-guru dengan kecerdasan emosional yang baik sesungguhnya mampu siswa-siswi dalam tindakan yang lebih efektif. Temuan ini juga selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Lyons dan Schneider (2005); Robbins dan Judge (2013) yang mengemukakan bahwa kecerdasan emosional dapat meningkatkan kinerja seseorang.

Distribusi jawaban konstruk kecerdasan emosional memiliki nilai rata-rata mean 3,92, dengan nilai mean tertinggi 4,12. Butir pernyataan KE4 yang memiliki nilai mean tertinggi berisi guru sadar betul akan hal negatif yang dapat dilakukan ketika sedang marah. Ketika guru sadar dengan akibat negatif yang dapat dilakukan ketika sedang marah, maka hal tersebut menjadi pengingat dan membantu guru tersebut untuk dapat mengendalikan emosi diri sendiri sehingga mencegah terjadinya dampak negative yang mungkin ditimbulkan. Ketika guru tersebut dapat mengendalikan emosi diri, maka guru dapat lebih tenang dan terpusat pada pekerjaannya sehingga berdampak terhadap perbaikan kinerja guru tersebut.

Butir pernyataan KE9, KE11, KE15, KE20, KE22, dan KE23 mengandung pernyataan yang senada dengan KE4 dan juga memiliki nilai rata-rata yang cukup tinggi yang berkategori setuju. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa guru-guru SMPK dan SMAK

Tunas Bangsa Greenville Jakarta memiliki kecerdasan emosional yang baik. Mereka mampu memahami emosi diri yang baik, dapat mengelola emosi pribadi, dapat memahami emosi sesama, serta memiliki mampu menjalin hubungan dengan baik.

Berdasarkan temuan ini, maka disarankan kepada pihak manajemen agar dalam proses rekrutmen dan penyeleksian guru perlu memasukan aspek kecerdasan emosionalnya mengingat bahwa kecerdasan emosional sangatlah penting bagi efektifitas dan kinerja guru. Kemampuan kecerdasan emosional ini dapat diketahui dengan mengadakan tes kecerdasan emosional kepada calon guru yang akan mengajar di sekolah. Hasil tes tersebut bisa digunakan sebagai pertimbangan untuk menilai kinerja guru secara berkesinambungan.

### ***Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru***

Analisis data memberikan kesimpulan bahwa kepemimpinan transformational kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru sebesar 0,104. Artinya, semakin tinggi kepemimpinan transformasional kepala sekolah, maka kinerja guru juga semakin meningkat. Kondisi ini sejalan dengan temuan dari penelitian Cavazotte et al. (2013) dimana kepemimpinan transformasional berhubungan erat dengan peningkatan kinerja serta menolong perilaku seseorang. Rachmawati (2013); Manik dan Bustomi (2011) juga membuktikan hipotesis yang sama dimana kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan pada kinerja guru. Kondisi ini juga sejalan dengan teori yang disampaikan Robbins dan Judge (2013), bahwa dengan keempat gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah tersebut, maka kepala



sekolah sudah mampu untuk memotivasi pengikutnya untuk tampil melebihi ekspektasi dan melebihi minat pribadi mereka semata-mata untuk kepentingan organisasi.

Distribusi jawaban konstruk kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata mean 4,21 dengan nilai mean tertinggi 4,36. Butir pernyataan KT4 dan KT19 yang memiliki nilai mean tertinggi berisi tentang kepala sekolah mampu menciptakan rasa aman kepada seluruh guru serta memberikan pujian kepada guru sebagai bentuk apresiasi atas kinerjanya. Pada saat kepala sekolah berhasil menciptakan rasa aman kepada guru serta secara konsisten memberikan apresiasi akan kinerja guru, maka hal tersebut dapat memberikan rasa nyaman saat bekerja, membangun kepercayaan diri yang mendorong guru untuk memberikan yang terbaik saat bekerja.

Butir pernyataan lainnya yang juga senada dengan pernyataan pada KT4 dan KT19 memiliki nilai mean yang tinggi yakni  $\geq 4,04$  dan termasuk dalam kategori setuju. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah SMPK dan SMAK Tunas Bangsa Greenville Jakarta memiliki kepemimpinan transformasional yang sangat baik. Kepala sekolah diyakini dapat memberikan pengaruh ideal kepada sekolah, memberikan inspirasi kepada guru, dapat memberikan stimulasi secara intelektual kepada guru, serta memberikan perhatian kepada guru secara konsisten.

Dari hasil yang diperoleh dari penelitian ini maka saran yang bisa diberikan kepada manajerial adalah agar dalam perekrutan pimpinan sekolah, kriteria dan prosedur penetapan bisa diperjelas. Karakteristik kepemimpinan yang transformasional dapat dijadikan sebagai indikator penetapan kepala sekolah. Alangkah baiknya pemimpin

sekolah yang ditetapkan adalah pemimpin yang dapat memberikan pengaruh, menginspirasi, memberikan perhatian dan mentimulus intelektual guru dan staf sekolah.

### ***Budaya Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru***

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru sebesar 0,252. Sehingga berimplikasi dimana makin kuat budaya organisasi di sekolah, maka kinerja guru juga semakin meningkat. Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Awadh dan Saad (2013) dimana budaya organisasi menolong dalam membangun hubungan yang mengarah pada pengaturan organisasi yang efektif. Temuan ini juga sejalan dengan pendapat Colquitt et al. (2011) dan Triwahyuni, Abdullah, dan Sunaryo (2014) dimana budaya organisasi berperan secara *crucial* untuk memperbaiki kinerja dalam organisasi, dimana nilai-nilai yang dianut anggota sekolah sesuai dengan tujuan sekolah dan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja guru.

Distribusi jawaban konstruk budaya organisasi memiliki nilai mean 3,77 dengan mean tertinggi 4,44 pada butir pernyataan BO7. Butir tersebut menyatakan bahwa sekolah secara rutin mengadakan kegiatan pembekalan kerohanian bagi guru. Dalam kegiatan pembekalan kerohanian, guru secara berkesinambungan diingatkan kembali mengenai esensi spiritual dari pekerjaannya sebagai guru. Hal ini mengkondisikan guru untuk merefleksikan diri dan pada akhirnya memberikan dorongan untuk melakukan yang terbaik pada pekerjaannya yang

berakibat pada peningkatan kinerja guru tersebut.

Butir pernyataan yang senada dengan pernyataan BO7 yakni pernyataan BO8 juga memiliki mean yang cukup tinggi senilai 3,68. Pernyataan tersebut menyebutkan bahwa para pemimpin dan top manajemen ikut mencerminkan value yang diyakini di sekolah. Kondisi ini menunjukkan bahwa guru SMPK dan SMAK Tunas Bangsa Greenville Jakarta sudah memiliki keyakinan bahwa sekolah telah berupaya menciptakan budaya organisasi yang baik khususnya dalam hal budaya kerohanian. Budaya sekolah inilah yang menjadi alasan yang cukup kuat bagi guru untuk memberikan kinerja maksimal. Berdasarkan temuan dari penelitian ini, disarankan bagi pihak manajemen sekolah untuk memfasilitasi guru dalam mengembangkan kompetensi, mengimplementasikan nilai-nilai yang diyakini dan dipegang, mampu beradaptasi dengan perkembangan, serta bergerak sejalan dengan visi dan misi yang ditetapkan. Nilai-nilai yang dipegang menjadi salah satu kekuatan budaya organisasi yang dapat memicu peningkatan kinerja. Yayasan sebagai pengambil kebijakan tertinggi perlu memberikan fokus terhadap pengimplementasian nilai-nilai yang sesuai ke dalam setiap aspek dan struktur di sekolah.

### **Kesimpulan**

Seturut dengan temuan dan diskusi yang disajikan maka dapat diambil kesimpulan bahwa kecerdasan emosional guru berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMPK dan SMAK Tunas Bangsa Greenville Jakarta. Arah pengaruh positif memperlihatkan bahwa semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional guru, maka kinerja guru tersebut juga akan semakin

meningkat. Selain itu, kepemimpinan transformasional kepala sekolah juga terbukti memberikan pengaruh positif kepada kinerja guru. Semakin baik kepemimpinan transformasional kepala sekolah, maka semakin tinggi kinerja gurunya. Budaya organisasi sekolah yang positif juga terhadap kinerja guru. Arah pengaruh positif menunjukkan bahwa kinerja guru akan semakin meningkat apabila sekolah memiliki budaya organisasi yang baik.

Bagi peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian kembali di sekolah dengan tingkatan, cabang, bahkan sekolah yang berbeda sehingga hasil penelitian yang diperoleh relevan dengan kebutuhan dan kondisi sekolah bersangkutan. Peneliti selanjutnya dapat mencoba melakukan penelitian di jenjang TK atau SD dan melibatkan beberapa cabang sekolah dan dengan jumlah responden yang semakin besar. Keterbatasan dalam penelitian ini, peneliti hanya berfokus pada faktor kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Maka dari itu, penelitian selanjutnya dapat melibatkan faktor-faktor lain seperti motivasi kerja, stress kerja, kepuasan kerja, kecerdasan intelektual, dan lain sebagainya yang diduga memberikan pengaruh terhadap kinerja guru.

### **Daftar Pustaka**

- Awadh, Alharbi Mohammad, and Alyahya Mohammed Saad. 2013. "Impact of Organizational Culture on Employee Performance." *International Review of Management and Business Research* 2(1):168–75.
- Balyer, Aydın. 2012. "Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers' Perceptions." *International Online Journal of Educational Sciences* 4(3):581–91.

- Cavazotte, Flávia, Valter Moreno, and Jane Bernardo. 2013. "Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-Efficacy." *Brazilian Administration Review* 10(4):491–512.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, and Jeffery A. Wesson. 2015. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. 4th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Colquitt, Jason, Jeffery A. LePine, and Jeffery A. Wesson. 2011. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Côté, Stéphane, and Christopher T. H. Miners. 2006. "Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance." *Administrative Science Quarterly* 51(1):1–28.
- Darsana, Made. 2013. "The Influence Of Personality And Organizational Culture On Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior." *The International Journal of Management* 2(4):35–42.
- Ekaningsih, Ana Sri. 2014. "The Effect of Transformational Leadership on the Employees' Performance through Intervening Variables of Empowerment, Trust, and Satisfaction (A Study on Coal Companies in East Kalimantan)." *European Journal of Business and Management* 6(22):111–17.
- Greenberg, Jerald. 2011. *Behavior in Organizations, 10th Edition*. 10th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Johns, Gary, and Alan M. Saks. 2000. *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Joseph, Owino O., and Francis Kibera. 2019. "Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya." *Sage Open* 1–11.
- Law, Kenneth S., Chi-Sum Wong, Guohua Emily Huang, and Xiaoxuan Li. 2008. "The Effects of Emotional Intelligence on Job Performance and Life Satisfaction for the Research and Development Scientists in China." *Asia Pacific Journal of Management* 25(1):51–69.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. 10th ed. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Lyons, Joseph B., and Tamera R. Schneider. 2005. "The Influence of Emotional Intelligence on Performance." *Personality and Individual Differences* 39:693–703.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu, and Mela Puspitasari. 2015. "Kecerdasan Emosi Guru, Stres Kerja, Dan Kinerja Guru SMA." *Jurnal Kependidikan* 45(2):142–55.
- Manik, Ester, and Kamal Bustomi. 2011. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri 3 Rancaekek." *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship* 5(2):97–107.
- Mehmood, Tahir, Saba Qasim, and Rabbia Azam. 2013. "Impact of Emotional Intelligence on the Performance of University Teachers." *International Journal of Humanities and Social Science* 3(18):300–307.
- Morrison, Tony. 2007. "Emotional Intelligence, Emotion and Social Work: Context, Characteristics, Complications and Contribution." *British Journal of Social Work* 37(2):245–63.

- Nazir, Nadia, and Shazia Zamir. 2015. "Impact of Organizational Culture on Employee's Performance." *Industrial Engineering Letters* 5(9):31–37.
- Rachmawati, Yulia. 2013. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru." *Jurnal Pendidikan Ekonomi IKIP Veteran Semarang* 1(1):19–28.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior*. 15th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Sudibjo, Niko, and Theresia Sutarji. 2020. "The Roles of Job Satisfaction, Well-Being, and Emotional Intelligence in Enhancing the Teachers' Employee Engagements." *Management Science Letters* 10(11):2477–82.
- Sun, Shili. 2008. "Organizational Culture and Its Themes." *International Journal of Business and Management* 3(12):137–41.
- Triwahyuni, Lulus, Thamrin Abdullah, and Widodo Sunaryo. 2014. "The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership and Self-Confidence to Teachers' Performance." *International Journal of Managerial Studies and Research* 2(10):156–65