

# PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA GURU MELALUI PENGEMBANGAN INTEGRITAS DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Oleh  
Ima Rahmawati \*, Sumarto  
Universitas Pendidikan Indonesia  
Email: [imarahmawati@upi.edu](mailto:imarahmawati@upi.edu) , [sumarto@upi.edu](mailto:sumarto@upi.edu)

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan upaya meningkatkan kinerja guru melalui peran kepemimpinan transformasional dalam pengembangan integritas dan pengambilan keputusan di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri Kota Bogor. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Sampel yang digunakan adalah guru PNS pada SMA Negeri di wilayah Kota Bogor berjumlah 120, yang tersebar di 10 sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara integritas dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi  $r_{y1}=0,488$  ( $p<0,01$ ), terdapat hubungan positif antara pengambilan keputusan dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi  $r_{y2}=0,519$  ( $p<0,01$ ), terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi  $r_{y3}=0,378$  ( $p<0,01$ ), terdapat hubungan yang positif antara integritas dan pengambilan keputusan secara bersama-sama dengan kinerja guru, dengan koefisien korelasi  $r_{y12}=0,746$  ( $p<0,01$ ), terdapat hubungan yang positif antara pengambilan keputusan dengan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi  $r_{y13}=0,779$  ( $p<0,01$ ), terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara integritas dengan kepemimpinan transformasional, koefisien korelasi  $r_{y23}=0,546$  ( $p<0,01$ ), terdapat hubungan positif antara integritas, pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja guru, dengan koefisien korelasi  $r_{y123}=0,853$  ( $p<0,01$ ). Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi dapat meningkatkan kinerja guru melalui pengembangan integritas dan pengambilan keputusan, secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

**Kata Kunci:** Integritas Kepala Sekolah, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Guru, Pengambilan Keputusan

## ABSTRACT

*The purpose of this study was to find an effort to improve teacher performance through the role of transformational leadership in the development of integrity and decision making at the Bogor City State High School. The approach used in this research is quantitative approach with descriptive method. The sample used was civil servant teachers in state high schools in the Bogor City area totaling 120, spread over 10 schools. The results showed that there was a positive relationship between integrity and teacher performance with a correlation coefficient of  $r_{y1} = 0.488$  ( $p < 0.01$ ), there was a positive relationship between decision making and teacher performance with a correlation coefficient of  $r_{y2} = 0.519$  ( $p < 0.01$ ), positive relationship between transformational leadership and teacher performance with a correlation coefficient of  $r_{y3} = 0.378$  ( $p < 0.01$ ), there is a positive relationship between integrity and decision making together with teacher performance, with a correlation coefficient of  $r_{y12} = 0.746$  ( $p < 0, 01$ ), there is a positive relationship between decision making and transformational leadership together with teacher performance with a correlation coefficient  $r_{y13} = 0.779$  ( $p < 0.01$ ), there is a very significant positive relationship between integrity and transformational leadership,  $r_{y23}$  correlation coefficient =  $0.546$  ( $p < 0.01$ ), there is a positive relationship between integrity, decision making and transformational leadership in b together with the teacher's performance, with the  $r_{y123}$  correlation coefficient =  $0.853$  ( $p < 0.01$ ). This shows that leaders who are able to inspire and motivate can improve teacher performance through the development of integrity and decision-making, individually or collectively.*

**Keywords:** Decision Making, Principal Integrity, Teacher Performance, Transformational Leadership

## PENDAHULUAN

Pendidikan senantiasa menjadi salah satu sektor yang menjadi perhatian pemerintah untuk terus diselenggarakan dengan baik dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat dan pembangunan sumber daya manusia yang kompeten. Seiring perkembangan jaman, dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas unggul dalam pelaksanaannya. Salah satu faktor yang ikut menentukan tercapainya tujuan organisasi adalah tersedianya sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang tinggi. Manusia merupakan faktor terpenting dalam menunjang keberhasilan suatu organisasi, karenanya perlu pengelolaan efektif agar didapatkan sumber daya yang berkualitas. Pada lembaga pendidikan, sumber daya manusia yang menjadi ujung tombak adalah guru. Guru merupakan bagian yang terpenting dalam peningkatan kualitas pendidikan. Sebagai tenaga pendidik, guru adalah pemimpin pendidikan yang sangat menentukan dinamika proses pembelajaran di kelas yang akan berimplikasi pada kualitas output pendidikan.

Pendidikan juga merupakan bidang yang sangat strategis untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang sekaligus sebagai faktor determinan pembangunan. Untuk menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat bersaing dengan negara lain sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik.

Salah satu indikator sumber daya manusia yang berkualitas adalah kinerja yang tinggi. Guru yang memiliki kinerja tinggi umumnya memiliki kesadaran penuh atas tanggungjawabnya dan berusaha untuk melaksanakan segala tugas yang diberikan kepadanya dengan optimal untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Guru berkinerja tinggi akan mendukung tercapainya visi dan misi sekolah dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Kinerja guru merupakan salah satu komponen penting dalam peningkatan kualitas pendidikan, yang akan berimplikasi pada kualitas sumber daya manusia. Guru berperan penting dalam meningkatkan kecerdasan anak didik, karena guru mempunyai tugas sebagai pelaksana

langsung dalam proses pendidikan. Berbagai upaya telah dilakukan guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia, tetapi hingga saat ini hasilnya belum sepenuhnya sesuai harapan yang dapat dilihat dari berbagai indikasi.

Survei pendahuluan yang telah dilakukan pada tanggal 20 Mei 2019 terhadap 30 guru SMAN Kota Bogor menghasilkan data dimana guru belum menunjukkan hasil yang diharapkan dalam menjalankan tugasnya. Komponen-komponen yang diteliti meliputi tugas pokok guru. Hasil penelitian awal ini dapat dirangkum sebagai berikut: (1) 50% guru tidak menyusun silabus pembelajaran di awal tahun ajaran, (2) 56,67% guru tidak membuat pemetaan kompetensi inti dan kompetensi dasar yang digunakan dalam penetapan materi, (3) 60%, guru tidak menyusun kisi-kisi soal sesuai dengan materi pembelajaran, (4) 53,33%, guru tidak menyusun program tahunan dan program semester sendiri sesuai dengan kondisi madrasah guru mengajar, (5) 46,67% guru tidak menyusun sendiri rencana pelaksanaan pembelajaran, (6) 66,67% guru tidak menggunakan bahan aja, LKS, modul buatan sendiri dalam pembelajaran, (7) 56,67% guru tidak melaksanakan pembelajaran yang mengacu pada silabus, (8) 43,33% guru tidak melaksanakan pembelajaran sesuai dengan langkah-langkah yang tertuang dalam rencana pelaksanaan pembelajaran, (9) 56,67% guru tidak melaksanakan evaluasi sesuai dengan materi yang guru ajarkan, (10) 53,33% guru tidak melakukan analisis hasil ujian siswa, (11) 66,67% guru tidak melaksanakan pengayaan pembelajaran bagi siswa yang telah mencapai kriteria ketuntasan belajar, (12) 56,67% guru tidak melaksanakan perbaikan pembelajaran bagi siswa yang belum mencapai kriteria ketuntasan minimal.

Hasil penelitian awal ini menunjukkan masih relative rendahnya kinerja guru pada populasi yang diteliti dan amat patut menjadi perhatian serius karena jika dibiarkan berpotensi terhadap penurunan kualitas belajar mengajar di kelas. Di samping itu, kinerja guru yang rendah dapat menyebabkan kegiatan belajar menjadi monoton, tidak terencana, kurang memotivasi peserta didik untuk menampilkan potensi terbaiknya dan pada akhirnya akan menurunkan capaian ketuntasan belajar dan upaya perbaikan pembelajaran. Kondisi ini dapat berdampak negatif terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan dan utamanya bermuara pada kendala tercapainya tujuan pendidikan. Karenanya perlu diupayakan cara-cara efektif untuk menanganinya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri di wilayah Kota Bogor. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru PNS pada SMA Negeri di wilayah Kota Bogor berjumlah 171, yang tersebar di 10 sekolah.

Sampel dalam penelitian ini ditetapkan dari hasil penarikan sampel secara acak (Proportional Random Sampling), dengan teknik pengambilan sampel menggunakan rumus dari Taro Yamane dalam Riduwan (2010) sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 120.

Untuk pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik observasi terstruktur dengan instrumen penelitian berupa kuesioner (angket) dan studi kepustakaan. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik, diantaranya adalah analisis deskriptif variabel penelitian.

Analisis deskriptif dalam penelitian bertujuan untuk melihat kecenderungan distribusi frekuensi variabel serta menentukan tingkat ketercapaian responden pada masing-masing variabel yang diteliti. Untuk melihat gambaran umum setiap variabel dapat diperoleh skor rata-rata dengan menggunakan analisis toolpak pada program microsoft office excel.

Untuk memenuhi kesimpulan dari penelitian, dilakukan uji hipotesis. Teknik yang digunakan dalam melakukan uji hipotesis adalah uji korelasi sederhana, uji korelasi determinasi dan analisis regresi dengan menggunakan bantuan SPSS ver. 22.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Hubungan antara Integritas dengan Kinerja Guru di SMAN Kota Bogor.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan fungsional integritas dengan kinerja, yang ditunjukkan persamaan regresi  $\hat{Y} = 77,48 + 0,41X_1$  dengan nilai  $F_{hitung} = 47,827$  sedangkan  $F_{tabel} (\alpha=0,05=3,879)$  dan  $F_{tabel} (\alpha=0,01=6,738)$ . Hal ini menunjukkan bahwa hubungan keberartian regresi sangat signifikan. Hubungan fungsional tersebut berbentuk linier yang dibuktikan dengan uji linieritas dengan nilai  $F_{hitung} = 1,488$  dengan  $F_{tabel} (\alpha=0,01)=1,893$  yang artinya non signifikan atau regresi linier. Adapun nilai koefisien korelasi yang dihasilkan sebesar  $r_{y1}=0,488$  yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan skor integritas akan meningkatkan kinerja.

Temuan dari hasil perhitungan menggunakan program SPSS 22, menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi antara integritas dengan kinerja adalah  $r_{y1}^2=0,237$ . Hal ini berarti 23,7% kinerja merupakan hasil dari kontribusi variabel integritas, sedangkan 76,3% disumbangkan oleh variabel-variabel lain yang memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja guru.

Temuan yang diperoleh dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kualitas integritas, diperlukan perilaku jujur, konsisten, menjunjung tinggi etika dan rasa tanggungjawab. Kejujuran dan ketulusan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang, akan menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan dari sekolah. Semakin berkualitas nilai konsisten dan komitmen akan mendorong guru untuk meningkatkan kinerja. Hal ini sejalan dengan teori yang di kemukakan oleh Atosokhi (2006: 16), menyatakan bahwa integritas adalah keunggulan dari individu yang menjadikan seseorang hidup lebih sehat, tanpa beban, dan menjalankan hidupnya jauh dari kepura-puraan, dan tetap konsisten dalam kondisi apapun walaupun ada penekanan, serta tetap berpegang teguh pada nilai-nilai yang dianutnya, selanjutnya dikuatkan oleh Gostick dan Dana (2006:13-14) menyatakan bahwa integritas merupakan bentuk ketaatan yang kuat terhadap sebuah kode etik, khususnya nilai-nilai moral, dan selalu konsisten terhadap apa yang dianggap benar dan salah dalam hidupnya

Dengan demikian, data dalam analisis penelitian ini makin mendukung hasil-hasil penelitian terdahulu mengenai adanya hubungan positif antara integritas dengan kinerja guru.

## 2. Hubungan antara Pengambilan Keputusan dengan Kinerja Guru di SMAN Kota Bogor

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan fungsional integritas dengan kinerja, yang ditunjukkan persamaan regresi  $\hat{Y} = 74,646 + 0,435X_2$  dengan nilai  $F_{hitung}=92,108$  sedangkan  $F_{tabel(\alpha=0,05)}=3,879$  dan  $F_{tabel(\alpha=0,01)}=6,738$ . Hal ini menunjukkan hubungan keberartian regresi sangat signifikan. Hubungan fungsional tersebut berbentuk linier yang dibuktikan dengan uji linieritas dengan nilai  $F_{hitung}=1,593$  sedangkan  $F_{tabel(\alpha=0,05)}=1,7511$  dan  $F_{tabel(\alpha=0,01)}=1,786$ , yang artinya non signifikan atau regresi linier. Adapun nilai koefisien korelasi yang dihasilkan sebesar  $r_{y2} = 0,519$ , yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan skor integritas akan meningkatkan kinerja.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi antara pengambilan keputusan dengan kinerja adalah  $r_{y2}^2=0,269$ . Hal ini berarti 26,9% kinerja merupakan hasil dari kontribusi variabel pengambilan keputusan, sedangkan 73,1% disumbangkan oleh variabel-variabel lain yang memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja.

Temuan yang diperoleh dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa pengambilan keputusan dalam pelaksanaannya harus memperhatikan efektivitas sehingga ada kesesuaian antara masalah yang dihadapi dengan penyelesaian masalah yang diambil, sehingga diperoleh keputusan yang berkualitas, yaitu sesuai dengan keadaan internal madrasah, selanjutnya keputusan yang terbentuk, merupakan kesepakatan bersama sebagai program madrasah, tentunya setiap guru wajib bertanggungjawab, berkomitmen untuk menjunjung tinggi dan menjalankan keputusan, sehingga mendorong guru untuk meningkatkan kerjanya. Hal ini sesuai pendapat Olcum and Osman (2005; 1936-1937) yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses yang dapat dilihat sebagai keseluruhan tindakan yang secara dinamis, yang dimulai dengan identifikasi masalah, selanjutnya melakukan tindakan dan diakhiri dengan komitmen.

## 3. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Guru di SMAN Kota Bogor

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan fungsional kepemimpinan transformasional dengan kinerja, ditunjukkan dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 71,590 + 0,436X_3$  dengan nilai  $F_{hitung}=41,546$  sedangkan  $F_{tabel(\alpha=0,05)}=3,879$  dan  $F_{tabel(\alpha=0,01)}=6,738$ . Hal ini menunjukkan hubungan keberartian regresi sangat signifikan. Hubungan fungsional tersebut berbentuk linier yang dibuktikan dengan uji linieritas dengan nilai  $F_{hitung} = 0,656$  sedangkan  $F_{tabel(\alpha=0,05)}=1,602$  dan  $F_{tabel(\alpha=0,01)}=1,936$ , yang artinya non signifikan atau regresi linier. Adapun nilai koefisien korelasi yang dihasilkan sebesar  $r_{y3}=0,378$  yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan skor kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja.

Temuan dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja adalah  $r_{y3}^2 = 0,143$ . Hal ini berarti 14,3% kinerja merupakan hasil dari bekerjanya variabel kepemimpinan transformasional, sedangkan 85,7% disumbangkan oleh variabel-variabel lain yang memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja guru.

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan organisasi. Sehingga kepemimpinan transformasional berperan dalam upaya peningkatan kinerja guru di sekolah.

## 4. Hubungan antara Integritas dan Pengambilan Keputusan dengan Kinerja Guru di SMAN Kota Bogor

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, menunjukkan bahwa terdapat hubungan fungsional integritas dan pengambilan keputusan secara bersama-sama dengan kinerja dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 20,05 + 0,36X_1 + 0,568X_2$ , dengan nilai  $F_{hitung}=158,91$  sedangkan  $F_{tabel(\alpha=0,05)}=3,032$  dan  $F_{tabel(\alpha=0,01)}=4,691$ , yang artinya bahwa keberartian regresi sangat signifikan. Nilai koefisien korelasi ganda yang dihasilkan sebesar  $r_{y12}=0,746$  yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan skor integritas dan pengambilan keputusan secara bersama-sama akan meningkatkan kinerja.

Nilai koefisien determinasi antara integritas dan pengambilan keputusan secara bersama-sama dengan kinerja  $r_{y12}^2 = 0,556$ . Hal ini berarti 55,6% kinerja merupakan hasil dari kontribusi variabel integritas dan pengambilan keputusan secara bersama-sama, sedangkan 44,4% disumbangkan oleh variabel-variabel lain yang memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja.

Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa sikap integritas guru dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan yang dihasilkan. Semakin tinggi integritas yang dimiliki guru, semakin tinggi kualitas pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang berkualitas, berhubungan dengan sikap integritas guru, yaitu kejujuran, keberanian, sikap bijaksana dan rasa tanggungjawab. Sikap jujur, akan menunjukkan hasil keputusan yang benar atau tidak direkayasa, dan berani mengungkapkan kebenaran, maka pengambilan keputusan akan mencerminkan sikap yang tepat dalam menghadapi keadaan, sehingga guru mampu bersikap adil dalam mengambil tindakan disertai rasa tanggungjawab, selalu ingat akan kewajibannya, untuk melaksanakan tugasnya sehingga kinerja guru dapat meningkat.

Hasil ini menjelaskan bahwa setiap peningkatan skor integritas dan pengambilan keputusan secara bersama-sama akan meningkatkan nilai kinerja guru.

## 5. Hubungan antara Integritas dan Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Guru Di SMAN Kota Bogor.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang fungsional antara integritas dengan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja, dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = 84,4 + 0,107X_1 + 0,230X_3$ . Nilai  $F_{hitung} = 29,910$ , sedangkan  $F_{tabel(\alpha=0,05)} = 3,032$  dan  $F_{tabel(\alpha=0,01)} = 4,691$ , yang artinya bahwa keberartian regresi sangat signifikan. Nilai koefisien korelasi ganda yang dihasilkan  $r_{y13}=0,441$ , menunjukkan bahwa setiap peningkatan skor integritas dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama akan meningkatkan kinerja guru.

Koefisien determinasi antara integritas dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja adalah  $r_{y13}^2=0,194$ , artinya 19,4% kinerja merupakan hasil dari kontribusi variabel integritas dan kepemimpinan

transformasional secara bersama-sama, sedangkan 80,6% disumbangkan oleh variabel-variabel lain yang memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja guru.

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah perlu ikut berpartisipasi aktif pada setiap kegiatan ikut memotivasi, sehingga yang semula warga sekolah tidak antusias menjadi antusias, yang semula tidak komitmen menjadi komitmen, warga sekolah yang semula tidak mendukung program sekolah mendukung program sekolah. Warga sekolah mendukung dan melaksanakan program mutu sekolah. Guru melaksanakan pembelajaran inovatif, karyawan bekerja sesuai tupoksinya, komite dan orang tua mendukung program sekolah. Kepala sekolah harus berani mendelegasikan tugas dan wewenang kepada warga sekolah sesuai tupoksinya.

Di samping itu, integritas individu sangat penting dalam mendukung peran manajerial kepala sekolah. Guru yang tidak konsisten akan berdampak negatif, adanya inkonsistensi yang dapat menyebabkan kebingungan, mana yang benar dan yang salah, serta ketidakjelasan standar, sedangkan arogansi individu akan menyebabkan hancurnya hubungan kerjasama antar personal dalam organisasi.

Hasil ini menjelaskan bahwa setiap peningkatan skor integritas dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama akan meningkatkan nilai kinerja guru.

#### 6. Hubungan antara Pengambilan Keputusan dan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Guru di SMAN Kota Bogor.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang fungsional pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja, yang ditunjukkan persamaan regresi  $\hat{Y}=41,46 + 0,381X_2 + 0,356X_3$ , dengan nilai  $F_{hitung}=96,390$ , sedangkan  $F_{tabel(\alpha=0,05)}=3,032$  dan  $F_{tabel(\alpha=0,01)}=4,691$ , yang artinya bahwa keberartian regresi sangat signifikan. Nilai koefisien korelasi ganda sebesar  $r_{y23}=0,664$ , yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan skor pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama akan meningkatkan kinerja guru.

Temuan dalam penelitian ini adalah nilai koefisien determinasi antara pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja adalah  $r_{y23}^2=0,441$ . Hal ini berarti 44,1% kinerja merupakan hasil dari bekerjanya variabel pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama, sedangkan sebesar 55,9% disumbangkan oleh variabel-variabel lain yang memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja guru.

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa sebagai *individualized consideration*. Pada konteks hubungan pribadi, kepala sekolah menempatkan diri sebagai penasihat bagi guru-guru yang mengalami masalah pribadi, dan berusaha membantu memberikan jalan keluar sebaik-baiknya, sehingga guru yang bermasalah dapat mengatasi permasalahannya tanpa harus meninggalkan tugasnya sebagai pelayan masyarakat. Pengambilan keputusan bersama dengan pendekatan yang sistematis terhadap alternatif pemecahan permasalahan yang dihadapi, selanjutnya mengambil tindakan yang tepat, berimplikasi pada perilaku guru dalam melaksanakan keputusan bersama, selanjutnya akan menstimulus guru untuk menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasinya, disertai adanya dorongan, baik dari atasan maupun rekan sekerja, yang akan memotivasi diri guru sehingga timbul kemauan untuk berkontribusi, bekerja secara sungguh-sungguh, dan mampu membangun komunikasi yang baik, selanjutnya akan mendorong terbentuknya suasana kerja nyaman, yang memungkinkan guru akan meningkatkan kerjanya.

Berdasarkan perhitungan dan analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa terdapat hubungan positif antara pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja pada guru di SMAN Kota Bogor, yang ditunjukkan dengan persamaan regresi yang positif serta koefisien korelasi yang signifikan. Hasil ini menjelaskan bahwa setiap peningkatan skor pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama akan meningkatkan nilai kinerja guru.

#### 7. Hubungan antara Integritas, Pengambilan Keputusan, dan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Guru di SMAN Kota Bogor

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang fungsional integritas, pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja, persamaan regresi  $\hat{Y}=36,68+0,35X_1 + 0,38X_2+0,15X_3$ , dengan nilai  $F_{hitung}=72,569$ , sedangkan  $F_{tabel(\alpha=0,05)}=2,411$ , dan  $F_{tabel(\alpha=0,01)}=2,8618$ , yang artinya bahwa keberartian regresi sangat signifikan. Nilai koefisien korelasi ganda yang dihasilkan sebesar  $r_{y123}=0,853$ , yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan skor integritas, pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama akan meningkatkan kinerja guru.

Koefisien determinasi antara integritas, pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja adalah  $r_{y123}^2=0,721$ . Hal ini berarti 72,1% kinerja merupakan hasil dari bekerjanya variabel integritas, pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama, sedangkan sebesar 27,9% disumbangkan oleh variabel-variabel lain yang memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja guru.

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa dalam organisasi, hubungan pemimpin dan guru merupakan hubungan antara atasan dengan bawahan. Untuk itu, pengambilan keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama, yang dinamika proses dan kualitas hasil pengambilan keputusan ditentukan oleh interaksi interpersonal. Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan akan memunculkan kepercayaan dan komitmen guru untuk menjalankan hasil keputusan bersama dengan rasa tanggungjawab, dengan sikap individu yang terbuka, yang selanjutnya akan mendorong individu untuk saling membantu dengan rekan sekerja dalam menyelesaikan masalah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap komitmen dan konsisten, akan menstimulus guru untuk patuh dan berpegang teguh pada aturan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Kepemimpinan tersebut merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur di sekolah (guru, staf, siswa, orang tua, masyarakat) berpartisipasi secara optimal dalam rangka

mencapai tujuan pendidikan serta alat pemberdayaan dan pengembangan personal dan cara yang efektif dalam menolong seseorang mengembangkan potensi dan karirnya.

Kepala sekolah sebagai *idealized influence*. Kepala sekolah menyampaikan program sekolah sesuai visi-misi dan tujuan sekolah. Kepala sekolah berusaha memberikan keteladanan yang baik kepada seluruh warga sekolah melalui profesionalitas dan kesungguhan kerja untuk peningkatan kinerja guru di sekolah.

Sebagai *inspirational motivation*, kepala sekolah memberikan stimulus kepada guru melalui pendeskripsian sasaran kinerja sekolah, menjabarkan struktur organisasi secara jelas, lugas, rasional, dan sederhana, sehingga guru dengan mudah memahami dan mengimplementasikannya dalam kinerja nyata di lapangan. Kepala sekolah juga mampu meningkatkan motivasi dan semangat guru, menumbuhkan dan membangun kepercayaan diri guru dalam hal kemampuan menuntaskan tugas dan pencapaian tujuan dan sasaran pengembangan sekolah, melalui pendekatan-pendekatan rasional dan realistis.

Kepala sekolah perlu ikut berpartisipasi aktif pada setiap kegiatan ikut memotivasi, sehingga yang semula warga sekolah tidak antusias menjadi antusias, yang semula tidak komitmen menjadi komitmen, warga sekolah yang semula tidak mendukung program sekolah mendukung program sekolah. Hal ini dapat tercermin dengan pengembangan pengambilan keputusan dalam upaya peningkatan kinerja guru di sekolah.

Sebagai *intellectual stimulation*, kepala sekolah mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi terhadap budaya sekolah sesuai visi-misi dan tujuan sekolah kepada warga sekolah. Melalui pembiasaan di sekolah, mampu menciptakan individu yang berintegritas dalam upaya peningkatan kinerja di sekolah.

Sebagai *individualized consideration*. Pada konteks hubungan pribadi, kepala sekolah menempatkan diri sebagai penasihat bagi guru-guru yang mengalami masalah pribadi, dan berusaha membantu memberikan jalan keluar sebaik-baiknya, sehingga guru yang bermasalah dapat mengatasi permasalahannya tanpa harus meninggalkan tugasnya sebagai pelayan masyarakat. Tentunya dapat dilakukan dengan tahapan-tahapan dalam pengambilan keputusan yang baik di sekolah.

Di samping itu, kecenderungan yang dapat dilihat dari hasil penelitian ini adalah korelasi antara integritas, pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru, yaitu  $r_{y1}=0,488$ , bila dibandingkan dengan korelasi antara integritas dengan kinerja guru yaitu  $r_{y2}=0,519$  dan korelasi antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru, yaitu  $r_{y3}=0,378$ , maka dapat dilihat bahwa pengambilan keputusan merupakan variabel yang paling tinggi, berkontribusi terhadap kinerja, namun secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama dari ketiga variabel tersebut memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja guru. Koefisien korelasi antara integritas dan pengambilan keputusan dengan kinerja guru,  $r_{y12}=0,746$ , koefisien korelasi antara integritas dan kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru  $r_{y13}=0,779$  koefisien korelasi pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru  $r_{y23}=0,546$  dan koefisien korelasi antara integritas, pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja guru  $r_{y123}=0,853$ . Hal ini menunjukkan bahwa integritas, pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama merupakan faktor untuk mencapai kinerja guru yang maksimal.

Hasil temuan yang diperoleh dalam perhitungan ini dapat diketahui bahwa 72,8 % kinerja guru merupakan hasil dari bekerjanya integritas, pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama. Sedangkan 27,2% kinerja guru disumbangkan oleh variabel-variabel lain yang memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja guru.

Atas dasar perhitungan dan analisis yang dilakukan dapat diketahui bahwa terdapat hubungan positif antara integritas, pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja pada guru di SMAN Kota Bogor, yang ditunjukkan dengan persamaan regresi yang positif serta koefisien korelasi yang signifikan. Hasil ini menjelaskan bahwa setiap peningkatan skor integritas, pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama akan meningkatkan nilai kinerja guru.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

1. Dapat diidentifikasi kekuatan hubungan positif antara integritas dengan kinerja guru, dengan koefisien korelasi sebesar  $r_{y1}=0,488$  dan koefisien determinasi  $r_{y1}^2=0,237$  yang artinya kontribusi integritas terhadap kinerja guru sebesar 23,7%. Dengan demikian semakin tinggi integritas maka semakin tinggi pula kinerja guru. Dari hasil temuan yang diperoleh dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa integritas merupakan perilaku guru, yang patuh pada aturan, jujur, tanggungjawab, terbuka dan konsisten sehingga mampu memberikan kontribusi untuk meningkatkan kinerja guru.
2. Dapat diidentifikasi kekuatan hubungan positif yang sangat signifikan antara pengambilan keputusan dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi ( $r_{y2}$ )=0,519 dan koefisien determinasi ( $r^2$ )=0,269 yang artinya kontribusi pengambilan keputusan terhadap kinerja guru sebesar 26,9% . Dengan demikian semakin tinggi pengambilan keputusan maka semakin tinggi pula kinerja guru. Dari hasil temuan yang diperoleh dalam penelitian ini dapat diketahui dapat diketahui bahwa pengambilan keputusan merupakan aktivitas guru yang ikut terlibat dalam memecahkan masalah pada setiap langkah-langkah dalam pengambilan keputusan sehingga mampu memberikan kontribusi untuk meningkatkan kinerjanya.
3. Dapat diidentifikasi kekuatan hubungan positif yang sangat signifikan kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi ( $r_{y3}$ ) =0,378 dan koefisien determinasi ( $r^2$ )=0,143, artinya kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru sebesar 14,29%. Dengan demikian semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula kinerja guru. Dari hasil temuan yang diperoleh kepemimpinan yang mampu memotivasi, inspirasi dan memiliki intelektual stimulasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk

meningkatkan produktivitas kerja demi mencapai tujuan organisasi. Sehingga kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan kinerja guru.

4. Dapat diidentifikasi hubungan positif yang sangat signifikan antara integritas dan pengambilan keputusan secara bersama-sama dengan kinerja guru, dengan koefisien korelasi ( $r_{y12}$ )=0,746 dan koefisien determinasi ( $r^2$ )=0,556 artinya kontribusi integritas dan pengambilan keputusan secara bersama-sama terhadap kinerja guru sebesar 55,59%. Dengan demikian semakin tinggi integritas dan pengambilan keputusan secara bersama-sama maka semakin tinggi pula kinerja guru. Dari hasil temuan yang diperoleh dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan yang benar dan tidak direkayasa, terbuka, konsisten, adil dalam mengambil tindakan dan selalu ingat tanggungjawabnya akan memberikan kontribusi untuk meningkatkan kinerja guru.
5. Dapat diidentifikasi hubungan positif yang sangat signifikan antara integritas dengan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi ( $r_{y13}$ )=0,779 dan koefisien determinasi ( $r^2$ )=0,608 artinya kontribusi integritas dengan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja guru sebesar 60,8%. Dengan demikian semakin tinggi integritas dengan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama maka semakin tinggi pula kinerja guru. Dari hasil temuan yang diperoleh dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa adanya kerja sama antar personal, kejelasan tugas, rasa nyaman yang mendorong guru selalu patuh pada aturan, jujur, konsisten dan komitmen akan tugasnya sehingga mampu memberikan kontribusi untuk meningkatkan kinerja guru.
6. Dapat diidentifikasi terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara pengambilan keputusan dengan kepemimpinan transformasional, koefisien korelasi ( $r_{y23}$ )=0,546 dan koefisien determinasi ( $r^2$ )=0,299 artinya kontribusi pengambilan keputusan dengan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja guru sebesar 29,9%. Dengan demikian semakin tinggi pengambilan keputusan dengan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama maka semakin tinggi pula kinerja guru. Dari hasil temuan yang diperoleh dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa adanya keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan dalam pembuatan peraturan dan kebijakan yang diambil merupakan keputusan bersama, sehingga individu guru termotivasi, untuk menjalankan keputusan, bertanggungjawab untuk bekerja secara sungguh sungguh untuk memajukan organisasi, dengan membangun komunikasi yang baik, tentunya melalui kepemimpinan sebagai *individualized consideration* sehingga mampu memberikan kontribusi untuk meningkatkan kinerja guru.
7. Dapat diidentifikasi hubungan positif yang sangat signifikan antara integritas, pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja guru, dengan koefisien korelasi  $r_{y123}$ =0,853 dan koefisien determinasi ( $r_{y123}$ )=0,728, artinya kontribusi integritas, pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan sebesar 72,8%. Dengan demikian semakin tinggi integritas, pengambilan keputusan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama maka semakin tinggi pula kinerja guru. Dari hasil temuan yang diperoleh dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan memunculkan kepercayaan dan komitmen untuk menjalankan keputusan dengan rasa tanggungjawab, terbuka, yang memotivasi individu untuk bekerjasama menyelesaikan masalah, konsisten, jujur sehingga mendorong terciptanya hubungan antara atasan dan bawahan yang kondusif. Hal ini berarti peran kepemimpinan transformasional yang mencerminkan dimensi-dimensinya melalui pengembangan integritas dan pengambilan keputusan mampu memberikan kontribusi untuk meningkatkan kinerja guru.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat menjadi alternatif masukan bagi guru untuk meningkatkan kinerjanya di SMA Negeri Kota Bogor. Beberapa saran yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan kinerja guru dengan meningkatkan indikator-indikator dari integritas, dengan cara memprioritaskan peningkatan pada indikator yang memiliki nilai skor rendah, sehingga dapat meningkatkan perolehan nilai indikator. Upaya yang dapat dilakukan yaitu;

1. Peningkatan penerapan indikator- indikator integritas. yaitu
  - a. Menunjukkan perilaku patuh pada aturan  
Guru wajib memiliki kepatuhan pada aturan, kesanggupan dan tekad untuk menjalankan tugas sesuai dengan yang diprogramkan. Konsekuensinya seorang guru harus memiliki kesanggupan dan tekad dalam mengerjakan tugas untuk dapat dikumpulkan tepat waktu sesuai dengan instruksi pimpinan. Kesadaran diri yang tinggi yang harus dimiliki seorang guru dalam mengembangkan profesinya, untuk mencapai tujuan organisasi.
  - b. Menunjukkan kejujuran  
Guru diharapkan memiliki sifat obyektif, dalam menyampaikan informasi, laporan kegiatan dan evaluasi kegiatan dengan jujur. Guru harus menunjukkan perilaku yang sesuai antara ucapan dan tindakan dalam organisasi. Diperlukan penanaman dan pembiasaan nilai-nilai kejujuran dalam keseharian.
  - c. Menunjukkan perilaku tanggungjawab (*responsibility*)  
Guru diharapkan memiliki rasa tanggungjawab, baik terhadap dirinya sendiri, pimpinan dan organisasi, sehingga guru bersedia melaksanakan tugasnya dengan tanggungjawab, guru membiasakan menunjukkan perilaku meminta maaf jika bersalah antar sesama warga dan mau mengembangkan kreativitas dengan sukarela demi kemajuan organisasi.

Dengan demikian semakin meningkatnya indikator-indikator tersebut, maka integritas akan meningkat dan diharapkan kinerja guru akan meningkat.

2. Peningkatan Penerapan Indikator Pengambilan Keputusan
  - a. Mengidentifikasi masalah (*identify of problem*)

- Kepala madrasah diharapkan dapat mendorong guru dalam berpartisipasi aktif dalam mendefinisikan perencanaan masalah, pengumpulan informasi dan pencapaian tujuan organisasi
- b. Merumuskan alternatif Pemecahan Masalah (*formulated of alternative to solving problem*)  
Kepala madrasah diharapkan dapat mendorong guru secara aktif untuk terlibat aktif dalam mengidentifikasi masalah, pencapaian kejelasan masalah, dan pemberian alternatif pemecahan masalah
  - c. Menilai alternatif pemecahan masalah(*assess to troubleshooting alternatives*)  
Kepala madrasah diharapkan mendorong guru-guru secara aktif dalam keterlibatannya dalam menilai alternatif pemecahan masalah, memilih alternatif pemecahan masalah, dan perbaikan hasil analisis pemecahan masalah.
  - d. Menentukan pengambilan keputusan (*determine to decision-making*)  
Kepala madrasah diharapkan mendorong guru-guru, komite, orang tua murid dan masyarakat dalam keikutsertaan secara aktif dalam menentukan pengambilan keputusan program madrasah, menentukan pengambilan keputusan penyusunan rencana program, pemantauan keputusan program, dan penyusunan rencana implementasi program.
3. Peningkatan Penerapan Indikator Kepemimpinan Transformasional
- a. *Idealized influence*. Kepala sekolah merumuskan visi misi yang menjabarkan program pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan, sehingga mampu meningkatkan kinerja warga sekolah.
  - b. *Inspirational motivation*. Kepala sekolah memberikan stimulus kepada guru melalui pendeskripsian sasaran kinerja sekolah, menjabarkan struktur organisasi secara jelas, lugas, rasional, dan sederhana, sehingga guru dengan mudah memahami dan mengimplementasikannya dalam kinerja nyata di lapangan.
  - c. *Intellectual stimulation*. Kepala sekolah mengkomunikasikan harapan yang tinggi terhadap budaya sekolah sesuai visi-misi dan tujuan sekolah kepada warga sekolah. Melalui pembiasaan di sekolah, mampu menciptakan individu yang berintegritas dalam upaya peningkatan kinerja di sekolah.
  - d. *Individualized consideration*. Kepala sekolah melakukan pembiasaan diri dalam menempatkan diri sebagai penasihat bagi guru-guru yang mengalami masalah pribadi, dan berusaha membantu memberikan jalan keluar sebaik-baiknya, sehingga guru yang bermasalah dapat mengatasi permasalahannya tanpa harus meninggalkan tugasnya sebagai pelayan masyarakat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Tarawneh, Hussien Ahmad. 2012. The Main Factor Beyond. Decion Making. Journal of Management Research. Vol.4. pp.1-23
- Atosokhi Gea, A. 2006. Integritas Diri Keunggulan Pribadi Tangguh. Character Building. Journal. Vol.3 No.1. pp. 16-26.
- Danim, Sudarwan. 2009. Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gostick, Adrian and Dana Telford. 2006. The Integrity Advantage. Terjemahan oleh Fahmi Ihsan). Jakarta. PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Luthans, Fred. 2011. Organizational Behavior. New York: McGraw Hill Irwin
- Mulyasa, E. 2006. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nur Jazin 2014. Gerakan Menata Mutu Pendidikan. Jakarta: Ar-Ruzz Media
- Riduwan. 2010. Metode dan Teknik Menyusun Tesis. Bandung: Alfabeta