

**STUDI LITERATUR TENTANG PENGARUH KEPEMIMPINAN
INTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH, BUDAYA KERJA TERHADAP
KINERJA GURU**

**Rosa Linda Novitasari¹, Nunuk Hariyati², Syunu Tri Hantoyo³, Ayu Wulandari⁴,
Kaniati Amalia⁵, Amrozi Khamidi⁶, Mochamad Nur Salim⁷**
Universitas Negeri Surabaya^{1,2,3,4,5,6,7}
rosalinda.novitasari@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan budaya kerja terhadap kinerja guru melalui pendekatan studi literatur. Metode penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan model *narrative review*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional yang efektif dari kepala sekolah berdampak positif terhadap kinerja guru serta kepemimpinan instruksional yang efektif dari kepala sekolah menciptakan budaya kerja yang lebih baik. Dengan kepemimpinan instruksional yang baik, kepala sekolah mampu mendorong peningkatan kinerja guru melalui pengawasan, arahan, dan dukungan yang tepat. Simpulan, menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan instruksional memang signifikan dalam membangun budaya kerja yang positif dan mendukung peningkatan kualitas kinerja di lingkungan sekolah. Kata kunci : Budaya Kerja, kepemimpinan intruksional, Kinerja Guru

ABSTRACT

This research focuses on the influence of principals' instructional leadership and work culture on teacher performance through a literature study approach. This research method uses a literature study method with a narrative review model. The research results show that effective instructional leadership from the principal has a positive impact on teacher performance and effective instructional leadership from the principal creates a better work culture. With good instructional leadership, school principals can encourage improvements in teacher performance through appropriate supervision, direction, and support. In conclusion, showing that the influence of instructional leadership is significant in building a positive work culture and supporting increased quality of performance in the school environment.
Keywords: instructional leadership, teacher performance, work culture.

PENDAHULUAN

Artikel ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan instruksional, budaya kerja terhadap kinerja guru, mengingat pendidikan bukan hanya bertujuan mempersiapkan generasi yang mampu beradaptasi dengan lingkungannya, tetapi juga membentuk kesadaran dan komitmen terhadap pelestarian lingkungan dalam hubungan yang seimbang. Keberhasilan pendidikan sangat bergantung pada peran guru yang merupakan aktor utama dalam proses pembelajaran. Untuk mencapai keberhasilan pendidikan, peningkatan mutu pendidikan harus dilakukan secara berkelanjutan.

Guru memerlukan kompetensi yang mencakup aspek pedagogik, kepribadian, dan profesionalisme untuk menunjang keberhasilan pendidikan. Guru yang memiliki ketiga kompetensi tersebut cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Selain itu,

faktor-faktor seperti motivasi kerja, kompetensi, kejelasan dalam pembagian tugas, serta kesempatan pengembangan diri turut memengaruhi kinerja guru.

Untuk memahami pengaruh kepemimpinan instruksional, budaya kerja terhadap kinerja guru, diperlukan pemahaman mendalam tentang konsep kepemimpinan instruksional, kinerja guru, dan budaya kerja itu sendiri. Hal ini penting untuk melihat keterkaitan antar variabel tersebut dan bagaimana kepemimpinan instruksional dapat meningkatkan kinerja guru melalui penciptaan budaya kerja yang kondusif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan model *narrative review* untuk mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan instruksional dan budaya kerja terhadap kinerja guru. Metode ini melibatkan pengumpulan data pustaka dari artikel penelitian, jurnal, buku, dan sumber internet yang relevan, yang dianalisis secara objektif, sistematis, dan kritis. Penelitian ini menggunakan data sekunder dari studi-studi terdahulu yang relevan dengan tujuan memahami secara komprehensif dan objektif pengaruh kepemimpinan instruksional dan budaya kerja terhadap kinerja guru. Teknik analisis data berupa content analysis atau analisis isi, dimulai dengan pemilihan penelitian terbaru dan relevan, kemudian menilai kesesuaiannya berdasarkan abstrak, dan mencatat bagian yang berhubungan dengan permasalahan penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kajian Literatur

Tinjauan literatur ini berfokus pada penelitian tentang pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap kinerja kepala sekolah. Serta pengaruh budaya kerja terhadap budaya sekolah.

Kepemimpinan Instruksional

Merupakan gaya kepemimpinan dalam pendidikan yang berfokus pada meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar serta pencapaian akademik siswa. Pemimpin instruksional, seperti kepala sekolah atau koordinator akademik, memainkan peran penting dalam mengarahkan kegiatan pembelajaran, memberikan panduan kepada guru, serta menciptakan lingkungan sekolah yang mendukung keberhasilan akademik.

Berikut adalah beberapa aspek penting dalam kepemimpinan instruksional:

Pengembangan Kurikulum dan Instruksi

Pemimpin instruksional bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kurikulum yang diterapkan di sekolah relevan, up-to-date, dan sesuai dengan standar pendidikan. Mereka membantu guru dalam mengembangkan metode pengajaran yang efektif dan menyediakan bahan pembelajaran yang mendukung keterlibatan siswa.

Pengawasan Kualitas Pengajaran

Kepemimpinan instruksional melibatkan pemantauan dan evaluasi kualitas pengajaran di kelas. Pemimpin instruksional sering melakukan observasi kelas dan memberikan umpan balik konstruktif kepada guru, dengan tujuan meningkatkan keterampilan mengajar dan efektivitas pembelajaran.

Pemberdayaan Guru

Pemimpin instruksional bekerja untuk memberdayakan guru melalui pelatihan, dukungan profesional, dan pengembangan karier. Mereka memberikan kesempatan bagi guru untuk mengembangkan keterampilan baru dan memperdalam pemahaman mereka

terhadap metode pembelajaran terbaru, seperti pendekatan berbasis proyek atau pembelajaran diferensiasi.

Pengambilan Keputusan Berdasarkan Data

Pemimpin instruksional menggunakan data untuk membuat keputusan terkait pembelajaran. Mereka menganalisis data akademik, seperti hasil tes dan penilaian formatif, untuk memahami kebutuhan siswa dan menyesuaikan strategi pengajaran serta intervensi.

Penciptaan Budaya Sekolah yang Positif dan Berfokus pada Pembelajaran

Pemimpin instruksional menciptakan budaya sekolah yang berfokus pada pembelajaran dan pencapaian akademik. Mereka mendorong komunikasi yang efektif, kolaborasi antara guru, siswa, dan orang tua, serta menumbuhkan sikap positif terhadap belajar di kalangan siswa.

Visi dan Misi Sekolah yang Jelas

Pemimpin instruksional yang efektif menetapkan visi dan misi yang berfokus pada peningkatan pembelajaran siswa. Mereka memastikan seluruh anggota sekolah memiliki pemahaman yang sama dan bekerja menuju tujuan yang jelas terkait prestasi akademik. Karakteristik Pemimpin Instruksional yang Efektif :

1. Memiliki Komitmen Tinggi pada Pembelajaran Siswa
Seorang pemimpin instruksional harus menunjukkan komitmen yang kuat untuk meningkatkan hasil belajar siswa.
2. Kemampuan Berkomunikasi dan Memberikan Umpan Balik
Mereka harus mampu memberikan umpan balik yang membangun kepada guru secara teratur dan memotivasi mereka untuk terus mengembangkan diri.
3. Keterbukaan terhadap Inovasi dalam Pembelajaran
Pemimpin instruksional yang baik terbuka terhadap penggunaan teknologi dan pendekatan inovatif untuk meningkatkan pengalaman belajar siswa.
4. Berorientasi pada Kolaborasi
Kepemimpinan instruksional tidak bersifat otoriter; pemimpin yang efektif bekerja sama dengan guru dan staf untuk menemukan cara terbaik dalam mencapai tujuan pendidikan.

Kepemimpinan instruksional berperan besar dalam memastikan terciptanya lingkungan belajar yang mendukung pertumbuhan akademik, sosial, dan emosional siswa. Dengan adanya pemimpin yang kuat dalam aspek instruksional, sekolah dapat memberikan pendidikan yang lebih bermakna dan berkualitas bagi setiap siswa.

Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan serangkaian kebiasaan atau perilaku yang melekat dalam suatu kelompok atau organisasi sebagai bagian dari praktik kerja sehari-hari. Menurut Tubagus, (2019), budaya kerja adalah kebiasaan yang dibudidayakan dan dilakukan dalam kelompok, sehingga menjadi bagian integral dari perilaku dalam waktu bekerja.

Dalam konteks organisasi, budaya kerja dipahami sebagai sistem makna bersama yang terbentuk dari nilai-nilai utama yang dianut secara kolektif oleh para anggota organisasi. Seberapa kuat budaya kerja suatu organisasi, seperti diuraikan oleh Robbins (2010), dapat dilihat dari beberapa dimensi utama, yaitu:

- 1 **Inovasi dan Pengambilan Risiko** (*Innovation and Risk-Taking*) – Kemampuan organisasi untuk mendukung kreativitas dan keberanian dalam mengambil risiko
- 2 **Perhatian pada Detail** (*Attention to Detail*) – Ketelitian dan kepedulian terhadap hal-hal kecil dalam menjalankan tugas.
- 3 **Orientasi Hasil** (*Outcome Orientation*) – Fokus pada hasil dan capaian yang diinginkan.
- 4 **Orientasi Orang** (*People Orientation*) – Perhatian pada kesejahteraan dan kebutuhan anggota organisasi.
- 5 **Orientasi Tim** (*Team Orientation*) – Kerja sama dan kolaborasi antar anggota.
- 6 **Agresivitas** (*Aggressiveness*) – Seberapa kompetitif dan dinamis pendekatan yang diambil organisasi.
- 7 **Stabilitas** (*Stability*) – Kepentingan untuk mempertahankan status quo dan kestabilan dalam organisasi.

Wirawan (2017), menambahkan bahwa budaya kerja organisasi memiliki tiga elemen utama: isi budaya organisasi, sosialisasi, dan pengaruhnya pada pola pikir, sikap, serta perilaku anggota organisasi. Isi budaya kerja meliputi berbagai dimensi, seperti artefak, simbol, bahasa, seni, norma, nilai, adat, kebiasaan, dan etos kerja, yang secara keseluruhan membentuk karakteristik unik dari suatu organisasi. Budaya kerja pada dasarnya menciptakan kepribadian organisasi yang unik dan dapat membentuk perilaku serta nilai anggota organisasi, sehingga anggota berperilaku sesuai dengan karakter organisasi tersebut.

Kinerja Guru

Menurut Supardi (2013), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi dengan tujuan mencapai target yang sesuai dengan standar atau ukuran yang telah ditetapkan, serta disesuaikan dengan waktu dan jenis pekerjaan tertentu. Kinerja ini tidak hanya merupakan hasil akhir, tetapi juga mencakup proses yang ditempuh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam pandangan ini, kinerja harus selaras dengan norma dan etika yang berlaku di organisasi tersebut, sehingga pencapaian tujuan organisasi menjadi lebih efektif dan sesuai dengan nilai-nilai yang ada.

Pernyataan Supardi menunjukkan bahwa kinerja merupakan gabungan dari dua aspek penting, yaitu **proses kerja** dan **hasil akhir**. Setiap pegawai diharapkan dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien sesuai standar yang ditetapkan, sehingga kinerja menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan individu dalam mendukung tujuan organisasi.

Kinerja guru merujuk pada seberapa baik guru menjalankan tugas dan tanggung jawab profesionalnya dalam upaya mendukung proses pembelajaran dan mencapai tujuan pendidikan. Supardi (2013), menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil dan proses pencapaian kerja sesuai standar, yang dalam konteks guru berarti pemenuhan tanggung jawab dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran sesuai dengan norma dan standar yang berlaku.

Kinerja guru biasanya diukur melalui beberapa indikator utama, antara lain:

1. **Perencanaan Pembelajaran**

Kualitas dan ketepatan perencanaan yang dibuat oleh guru, termasuk penyusunan silabus, rencana pembelajaran, dan materi ajar.

2. **Pelaksanaan Pembelajaran**

Cara guru menyampaikan materi kepada siswa, menggunakan metode yang sesuai, dan mengelola kelas untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.

3. **Penilaian dan Evaluasi**

Kemampuan guru dalam mengevaluasi perkembangan dan pencapaian siswa, serta memberikan umpan balik yang konstruktif.

4. **Pengembangan Profesional**

Usaha guru untuk terus mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya melalui pelatihan, seminar, dan kegiatan peningkatan kompetensi lainnya.

5. **Komitmen terhadap Etika Profesi**

Kepatuhan pada kode etik, sikap profesional, serta tanggung jawab sosial dalam mendidik siswa.

Kinerja guru yang optimal sangat penting karena berpengaruh langsung pada kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa. Guru dengan kinerja yang baik diharapkan mampu menciptakan pembelajaran yang inspiratif dan efektif serta berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

PEMBAHASAN

Studi literatur ini mengulas tiga topik utama terkait kepemimpinan instruksional, budaya kerja, dan faktor-faktor pendukung kinerja guru di sekolah.

Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Kinerja Guru

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional memainkan peran penting dalam mendorong kinerja guru. Afrina & Deni (2019), menyoroti bahwa kinerja mengajar guru dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan instruksional dan efikasi diri kepala sekolah. Aslam (2022), menekankan bahwa kepemimpinan instruksional berkontribusi pada pencapaian tujuan pembelajaran melalui manajemen kurikulum, proses pembelajaran, dan pengembangan guru. Sementara itu, Rathana & Ly (2024), menemukan bahwa kepemimpinan instruksional berdampak signifikan pada kinerja guru di sekolah-sekolah Bandung Utara, dan Fatonah & Totok (2022), menunjukkan bahwa pendekatan pengembangan profesionalisme dalam kepemimpinan instruksional juga memengaruhi kinerja guru.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru

Budaya kerja yang positif terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja guru. Mely, et al., (2022), menyatakan bahwa budaya kerja berdampak positif pada kinerja guru di SD IT An-Nuriyah Sekayu. Syahminan et al., (2024), menemukan bahwa budaya sekolah yang positif, bersama kepemimpinan instruksional yang kuat, meningkatkan kinerja guru. Gunawan (2018), menunjukkan bahwa budaya kerja yang kondusif memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dan Asep (2020),

menemukan bahwa budaya kerja yang baik, terutama dalam hal keterbukaan dan motivasi, berkontribusi pada peningkatan kinerja guru di SMA Kecamatan Sariwangi. Zulfikar (2016), juga menemukan hasil serupa dalam konteks kinerja pegawai, di mana budaya kerja, kemampuan, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai, menunjukkan pentingnya peran budaya organisasi.

Komponen Utama dalam Kepemimpinan Instruksional

Marks & Printy (2003); Hallinger (2005), mengidentifikasi bahwa kepemimpinan instruksional yang efektif mencakup kurikulum, pembelajaran, penilaian, pengembangan guru, dan pembentukan komunitas belajar. Kepemimpinan ini menuntut keterlibatan kepala sekolah dalam mendukung guru dan staf, menciptakan lingkungan belajar yang aman dan mendukung perkembangan profesional. Kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinan instruksional secara efektif dapat menciptakan suasana belajar yang kondusif, yang sangat berpengaruh pada kualitas pengajaran guru.

Secara keseluruhan, literatur ini menyoroti pentingnya kepemimpinan instruksional dan budaya kerja dalam meningkatkan kinerja guru. Kinerja guru yang optimal diharapkan dapat memperbaiki kualitas pendidikan di Indonesia, mempersiapkan generasi muda yang siap menghadapi tantangan zaman, dan membangun sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Namun, untuk mencapai kinerja yang optimal, guru harus terus meningkatkan keterampilan mengajar, motivasi, dan komitmen terhadap profesi.

SIMPULAN

Kesimpulannya, kepemimpinan instruksional yang efektif dan budaya kerja yang positif adalah dua elemen krusial dalam mendukung peningkatan kinerja guru. Kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinan instruksional secara optimal mampu menggerakkan seluruh komunitas sekolah untuk bekerja sama menuju tujuan pendidikan yang lebih baik. Dengan menciptakan budaya kerja yang kondusif dan mendukung, kepala sekolah tidak hanya meningkatkan motivasi dan profesionalisme guru, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkualitas. Hal ini penting untuk mencapai tujuan pendidikan secara menyeluruh dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrina, D., & Deni, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Instruksional dan Efikasi Diri Kepala Sekolah terhadap Kinerja Mengajar Guru. *Jurnal Pendidikan*, 21(2), 134-145.
- Ahmad Zulfikar. (2016). Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Biro Pengelolaan Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Bengkulu. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(1), 45-56.
- Asep, S. (2020). Budaya Kerja di SMA Kecamatan Sariwangi Kabupaten Tasikmalaya. *Jurnal Pendidikan*, 10(2), 201-210.
- Aslam, M. (2022). Peran Kepemimpinan Instruksional dalam Pencapaian Tujuan Pembelajaran. *Journal of Educational Leadership*, 15(1), 50-62.
- Fatonah, N., & Totok, W. (2022). Pendekatan Pengembangan Profesionalisme dalam Kepemimpinan Instruksional dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 30(4), 256-267.

- Gunawan, R. (2018). Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 15(3), 175-184.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan IBM SPSS 25*. Universitas Diponegoro : Semarang.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Hallinger, P. (2005). Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221-239.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Mely, Y., et al. (2022). Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru di SD IT An-Nuriyah Sekayu. *Jurnal Pendidikan Sekolah Dasar*, 14(2), 90-98.
- Rathana, L. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Kinerja Guru di Sekolah-sekolah Bandung Utara. *Journal of School Management*, 12(3), 78-89.
- Rifa'I, Ahmad Asep (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Guru. No. 1 Vol (4).
- Robbins, S. P. (2010). *Organizational Behavior*. Pearson Education
- Supardi.(2013). *Kinerja guru*.Cetakan ke-1, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Syahminan dkk (2024). Pengaruh Budaya Sekolah, Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Guru SDN Se-Kecamatan Candi Laras Utara Kabupaten Tapin. *E-Journal*. Vol (5). Hal (1249-1254).
- Tubagus, A. (2019). *Budaya Kerja: Konsep dan Implementasi*. Jakarta: Pustaka Eduka.
- Wirawan. (2017). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Zulfikar, A. (2016). The Use Of Portfolio To Improve Students'writing Skill On Descriptive Text"(A Classroom Action Research At The Eleventh Grade Students Of Sma Muhammadiyah 1 Karanganyar in 2015/2016 Academic Year). *Karya Ilmiah Mahasiswa Progd Pendidikan Bahasa Inggris FKIP*, 2(2).