



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA  
ORGANISASI DAN KOMITMEN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING TERHADAP KINERJA GURU DI ERA MERDEKA BELAJAR**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

Oleh:  
**Feriawan Efendi**  
NPM: 22102081012



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG  
PASCASARJANA  
MALANG  
2023**

## Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk: menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen kerja, menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen kerja, menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di era merdeka belajar, menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di era merdeka belajar, menganalisis pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja guru di era merdeka belajar, menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di era merdeka belajar melalui komitmen guru sebagai variabel intervening, menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di era merdeka belajar melalui komitmen guru sebagai variabel intervening.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah bapak dan ibu guru dari SMA Program Sekolah Penggerak (PSP) dan SMK Pusat Keunggulan (SMK-PK) yang berada di wilayah Blitar terdiri dari: SMA Negeri 1 Talun, SMA Negeri 3 Blitar, SMAS Terpadu Darur Roja', SMK Negeri 1 Kademangan, SMK Negeri 3 Kota Blitar, dan SMK Islam 1 Kota Blitar. Teknik pengambilan sampling secara *Proporsional Random Sampling* dengan menggunakan rumus slovin didapatkan sampel sejumlah 244 guru. Untuk pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner (angket) berupa pernyataan dengan skor dari setiap jawaban menggunakan skala likert. Selain itu, untuk memperkuat hasil penelitian pengumpulan data juga ditambah dengan wawancara dan observasi. Selanjutnya, data dianalisis secara kuantitatif menggunakan aplikasi SEM-PLS dan hasilnya dibahas secara statistik deskriptif dan inferensial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja guru, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja guru, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja guru di era merdeka belajar, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di era merdeka belajar, komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di era merdeka belajar, komitmen kerja mampu memediasi antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di era merdeka belajar, komitmen kerja mampu memediasi antara budaya kerja terhadap kinerja guru di era merdeka belajar. Dalam penelitian ini juga mengindikasikan bahwa faktor kepemimpinan transformasional mampu menciptakan budaya organisasi yang positif dan menumbuhkan komitmen kerja bawahan sehingga membawa dampak baik terhadap kinerja guru dalam mewujudkan merdeka belajar di sekolah.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen kerja, kinerja guru, merdeka belajar.

## Abstract

The aims of this study were to: analyze the influence of transformational leadership on work commitment, analyze the influence of organizational culture on work commitment, analyze the effect of transformational leadership on teacher performance in the independent learning era, analyze the influence of organizational culture on teacher performance in the independent learning era, analyze the effect of work commitment on teacher performance in the era of independent learning, analyzing the effect of transformational leadership on teacher performance in the era of independent learning through teacher commitment as an intervening variable, analyzing the influence of organizational culture on teacher performance in the era of independent learning through teacher commitment as an intervening variable.

The sample used in this study were teachers from the Senior High School of the Program Sekolah Penggerak (PSP) and Center of Excellence Vocational Schools (SMK-PK) in the Blitar region consisting of: SMA Negeri 1 Talun, SMA Negeri 3 Blitar, SMAS Terpadu Darur Roja', SMK Negeri 1 Kademangan, SMK Negeri 3 Kota Blitar, dan SMK Islam 1 Kota Blitar. The technique of taking the sampling method *Proporsional Random Sampling* using the slovin formula obtained a sample of 244 teachers. For data collection in this study using a questionnaire in the form of a statement with a score for each answer using a likert scale. In addition, to strengthen the research results, data collection was also supplemented by observations and interviews. Furthermore, the data were analyzed quantitatively using the SEM-PLS application and the results were discussed using descriptive and inferential statistics.

The results showed that transformational leadership had a significant effect on teacher work commitment, organizational culture had a significant effect on teacher work commitment, transformational leadership had a significant effect on teacher work commitment in the independent learning era, organizational culture had a significant effect on teacher performance in the independent learning era, work commitment had a significant effect on the performance of teachers in the era of independent learning, work commitment is able to mediate between transformational leadership styles on the performance of teachers in the era of independent learning, work commitment is able to mediate between work culture and the performance of teachers in the era of independent learning. This research also indicates that transformational leadership factors are able to create a positive organizational culture and cultivate subordinate work commitment so that it has a good impact on teacher performance in realizing independent learning in schools.

**Keywords:** transformational leadership, organizational culture, work commitment, teacher performance, independent learning.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Pendidikan merupakan pondasi yang harus dipenuhi dan diperkuat dalam kehidupan berbangsa, bermasyarakat, dan bertanah air. Maju mundurnya suatu bangsa ditentukan oleh pendidikan bangsa itu sendiri dan kompleksitas masalah kehidupan menuntut Sumber Daya Manusia (SDM) yang tangguh, kreatif dan mampu berkompetisi. Selain itu, pendidikan merupakan wadah kegiatan yang dapat dipandang sebagai pencetak Sumber Daya Manusia (SDM) yang bermutu tinggi. Pendidikan merupakan proses untuk membantu manusia dalam mengembangkan potensi dirinya sehingga mampu menghadapi setiap perubahan dan tantangan kehidupan yang dihadapi.

Pentingnya pendidikan yang berkualitas diharapkan dapat menjamin tumbuh kembangnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, yang bisa bertindak cepat, tepat, dan mampu beradaptasi dengan baik dalam mengantisipasi sekaligus mengatasi dampak dari gelombang perubahan dari segala aspek kehidupan seperti sosial budaya, ekonomi, politik, kesehatan, ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi saat ini. Salah satu upaya pemerintah dalam menghadapi perubahan yang begitu cepat yaitu dengan menyiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul.

Dasar hukum yang menyertai upaya meningkatkan kualitas SDM Indonesia dilandasi tanggungjawab untuk menjalankan amanat:

(a) Pembukaan UUD 1945 alinea IV: dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa; (b) Pasal 31, pada ayat 3, yang menyatakan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional, dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa; (c) UU Sisdiknas Tahun 2003; menimbang bahwa sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global sehingga perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan; dan (d) UU Sisdiknas tahun 2003, Pasal 3: menyebutkan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab; dan (e). Nawacita kelima untuk meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia. Hal ini diperkuat dengan UU 14/2005 tentang Guru dan Dosen, serta UU 12/2012 tentang Pendidikan Tinggi.

Menurut (Suryani, 2023) Dirjen GTK Kemdikbudristek dalam pernyataannya menyampaikan bahwa Pemerintah saat ini telah menggeser strategi pembangunan ke arah penguatan Sumber Daya Manusia (SDM). Untuk itu, peran guru dalam segala lini, proses penguatan SDM menjadi semakin penting. Guru adalah bagian dan merupakan ujung tombak dalam proses pendidikan generasi masa depan bangsa, sekaligus menjadi agen transformasi dalam proses penguatan SDM bangsa.

Sebagai usaha pemerintah untuk menyiapkan generasi bangsa yang siap menghadapi perubahan kedepan maka melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi telah mengusung kebijakan Merdeka Belajar yang merupakan langkah untuk mentransformasi pendidikan demi terwujudnya Sumber Daya Manusia (SDM) unggul Indonesia yang memiliki Profil Pelajar Pancasila. Salah satu kebijakan tersebut yaitu pengembangan kurikulum merdeka yang diberikan kepada satuan pendidikan sebagai langkah pemulihan pembelajaran pasca pandemi covid-19 yang dilaksanakan selama kurun waktu 2022-2024 dan akan dikaji ulang pada 2024 berdasarkan evaluasi selama masa pemulihan pembelajaran. ([kemdikbud.go.id](http://kemdikbud.go.id))

Pemulihan sistem pendidikan dari krisis pembelajaran tidak dapat dicapai hanya melalui perubahan kurikulum. Diperlukan berbagai upaya untuk memperkuat kapasitas guru dan kepala sekolah, dukungan masyarakat dan pemerintah daerah, menyusun

sistem penilaian, serta meningkatkan infrastruktur dan pendanaan yang merata sesuai proporsinya. Tetapi kurikulum juga memainkan peran penting. Kurikulum memiliki dampak besar pada apa yang guru ajarkan dan bagaimana materi disampaikan. Oleh karena itu, kurikulum yang dirancang dengan baik memotivasi dan memfasilitasi guru untuk mengajar dengan lebih baik. (*kemdikbud.go.id*)

Kebijakan merdeka belajar dikembangkan sebagai bagian dari upaya Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi untuk mengatasi krisis pembelajaran yang telah lama dihadapi dan semakin diperparah oleh pandemi. Krisis ini ditandai dengan rendahnya skor Indonesia pada *Programme for International Student Assessment* (PISA) masih di bawah rata-rata. Kemampuan membaca, matematika, dan sains rendah. Hasil PISA 2018 yang dirilis *The Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) menunjukkan kemampuan membaca siswa tanah air meraih skor 371. Jauh di bawah rata-rata yakni 487. Demikian pula dengan kemampuan matematika. Hanya mencapai 379 poin dari rata-rata 487 poin. Begitu juga kemampuan sains siswa Indonesia dengan skor 389. Angka tersebut selisih 100 poin dari rata-rata 489 poin. (*kemdikbud.go.id*)

Krisis pembelajaran juga ditandai dengan ketimpangan dalam kualitas pembelajaran antar wilayah dan kelompok sosial ekonomi. Tujuan dari kebijakan merdeka belajar menurut Mendikbudristek Nadiem Makarim yaitu untuk mengembalikan sistem pendidikan

nasional kepada esensi undang-undang dengan memberi kebebasan kepada sekolah, guru dan murid untuk bebas berinovasi, bebas untuk belajar dengan mandiri dan kreatif, dimana kebebasan berinovasi ini harus dimulai dari guru sebagai penggerak pendidikan nasional. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Mantra, *et al.*, 2022) yang menyebutkan bahwa guru memiliki peran penting dan tanggungjawab atas pengembangan dan pelaksanaan kurikulum merdeka belajar di sekolah.

Kinerja guru dalam pengembangan dan implementasi kurikulum merdeka belajar didalam kelas merupakan ujung tombak dan sebuah keniscayaan yang tidak dapat dihindari, menurut (Javanisa, *et al.*, 2022) menyatakan bahwa guru dituntut untuk mampu membawa perubahan dan menyeimbangkan dengan perkembangan zaman di era digital, guru tidak hanya mengikuti kurikulum yang sudah ada, namun juga memperhatikan keseimbangan antara karakter pancasila dalam diri siswa dan menumbuhkan sikap yang kritis dalam menghadapi apapun yang sedang dihadapi siswa. Sejalan dengan (Mulyasa, 2021) bahwa guru harus mampu menjadi pembimbing dan pengarah bagi siswanya dalam memanfaatkan teknologi dengan bijak sehingga memiliki manfaat dalam proses pembelajaran dan perkembangannya. Oleh karena pengembangan kurikulum merdeka belajar sangat penting dan guru diharapkan mampu menerapkan di kelas (Uno, 2020), merdeka belajar bukan berarti memberikan kebebasan sepenuhnya tetapi guru dituntut untuk selalu berinovasi,

kreatif dan menciptakan pembelajaran yang berpusat kesiswa, dapat mengembangkan bakat dan minat siswa, melakukan bimbingan dan bertanggung jawab kepada siswanya.

Guru memiliki peran utama dalam pengembangan kurikulum merdeka belajar, disisi lain semua pihak terutama kepala sekolah bertanggung jawab penuh terhadap peningkatan kualitas dan kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesinya. Kurikulum merdeka dibuat seadaptif mungkin dengan perkembangan zaman, sehingga dapat memberikan kebebasan kepada siswa untuk mengembangkan bakatnya sesuai dengan kemampuan masing-masing (Abidah, *et al.*, 2020). Kurikulum merdeka belajar memberikan guru keleluasaan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tahapan pencapaian dan perkembangan siswa (Mariati, 2021). Guru harus mampu mengembangkan dan mengimplementasikan kurikulum dan merencanakan pembelajaran untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar. (Mantra, *et al.*, 2022)

Pada penelitian (Windasari, *et al.*, 2022) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perubahan organisasi. Pada era perubahan yang terjadi saat ini organisasi pendidikan berada dibawah tekanan perubahan baik dari internal maupun eksternal. Kepala sekolah yang mampu menciptakan hubungan dan komunikasi yang sehat diantara semua komponen sekolah akan meningkatkan komitmen kerja guru, komitmen kerja guru sangat penting bagi sekolah dan bagi peningkatan kinerja guru

yang akan berdampak positif bagi keberhasilan siswanya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Utarayana, *et al.*, 2020; Oupen *et al.*, 2020) yang menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja, motivasi kerja terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh (Husnah, *et al.*, 2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja dan terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya sekolah dan komitmen kerja (Billy & Taat, 2020). Namun berbeda dengan hasil penelitian (Ghoniayah, 2011) hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh pada komitmen organisasi. Begitu juga (Nurchahya & Amir, 2019) bahwa tidak ada hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi.

Sekolah sebagai suatu organisasi pendidikan yang telah dirancang untuk memberikan kontribusi dalam upaya meningkatkan kualitas hidup manusia dan mempersiapkan SDM unggul, sehingga perlu untuk ditata, diatur, dikelola dan diperdayagunakan dengan baik. Penataan, pengaturan, pengelolaan dan pemberdayaan sebuah sekolah sangat berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan pengaruh budaya organisasi yang ada didalamnya. Keberhasilan sekolah dalam mencapai visi, misi dan tujuan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kinerja kepala sekolah sebagai ujung tombak peningkatan kualitas pendidikan di sekolah yang didukung oleh kinerja guru.

Perubahan dan perkembangan sekolah yang baik sangat penting bagi keberlangsungan sekolah sebagai organisasi dan untuk mencapai perubahan sosial yang progresif di masyarakat. Sekolah saat ini harus mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan harus mampu melakukan perubahan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang sedang terjadi saat ini salah satu perubahan di dunia pendidikan. Dalam rangka mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, sekolah perlu menyusun strategi perubahan, pendekatan manajemen serta gaya kepemimpinan. Salah satunya melalui kebijakan pemerintah dalam Program Sekolah Penggerak (PSP) dimana kinerja sekolah berfokus pada pengembangan hasil belajar siswa secara holistik dengan mewujudkan profil pelajar pancasila yang mencakup kompetensi kognitif (literasi dan numerasi) serta nonkognitif (karakter) yang diawali dengan SDM yang unggul (kepala sekolah dan guru). Disisi lain, sebagai usaha meningkatkan lulusan yang terserap di dunia kerja atau menjadi wirausaha melalui keselarasan pendidikan vokasi yang mendalam dan menyeluruh dengan dunia kerja maka dicetuskannya SMK Pusat Keunggulan (SMK-PK).

Berdasarkan kebijakan tentang merdeka belajar yang dicanangkan oleh pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan memicu isu problematika guru dalam praktik pendidikan dengan pertanyaan tentang bagaimana kinerja guru yang ada di lapangan terutama di SMA Program Sekolah Penggerak (PSP) yang merupakan

sebuah program yang berupaya mendorong satuan pendidikan melakukan transformasi diri untuk meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah dan SMK Pusat Keunggulan (SMK-PK) yang akan menjadi SMK rujukan yang dapat berfungsi sebagai sekolah penggerak dan pusat peningkatan kualitas dan kinerja SMK lainnya.

Kepala sekolah dalam organisasi sekolah merupakan pimpinan yang bertanggungjawab atas kelangsungan organisasi tersebut. Usaha pengelolaan dan pembinaan sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan tergantung pada kemampuan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan indikator yang sangat berperan penting dalam peningkatan kualitas kerja guru diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Seorang kepala sekolah harus mampu meningkatkan kinerja para guru atau bawahannya dengan cara memberikan pengaruh-pengaruh yang membuat guru tergerak untuk melaksanakan tugasnya secara efektif sehingga akan meningkatkan hasil kinerja guru (Nguyen, *et al.*, 2019; Damayani, *et al.*, 2020; Rasidin, *et al.*, 2022). Namun hasil penelitian berseberangan dengan (Mardiani & Sepdiana, 2021; Aziz & Putra, 2022; Nugroho, 2018; Sudiarta, 2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja bawahan atau guru.

Budaya sekolah jika dikembangkan kearah budaya positif, maka efektivitas dan produktivitas sekolah akan meningkat dan

peningkatan tersebut akan menghasilkan peningkatan kinerja guru. Budaya sekolah yang baik dapat menciptakan komitmen kerja yang ditunjukkan dengan kinerja yang baik pula oleh guru dalam melaksanakan tugasnya. Sesuai dengan hasil penelitian (Rasidin, *et al.*, 2022; Paais & Pattiruhu, 2020; Fitria, 2018) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bawahan atau guru. Namun berbeda dengan hasil studi yang dilakukan oleh (Ferdian & Devita, 2020; Girsang, 2019) hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja bawahan.

Guru memiliki peran yang sangat penting dan kompleks dalam pembelajaran, apalagi di era merdeka belajar sekarang ini, guru dituntut untuk dapat mengemas pembelajaran semenarik mungkin, terutama mendorong siswa untuk membangun sikap positif terhadap pembelajaran, membangkitkan rasa ingin tahu, mengedepankan kemandirian belajar dan ketelitian logika intelektual, serta menciptakan kondisi untuk keberhasilan pembelajaran siswa. Dalam penelitian (Sukanto dan Pardjono, 2016) menyebutkan peningkatan kinerja guru dapat dilakukan dengan meningkatkan komitmen terhadap proses belajar mengajar, kurikulum dan kebijakan sekolah. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Purwoko, 2018; Özgenel, 2019; Loan, 2020) yang menyatakan komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Namun hal ini berbeda dengan penelitian (Alam

& Nursiam, 2020) yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai atau bawahan.

Berdasarkan arah pengembangan kebijakan pemerintah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan yang sudah dibahas sebelumnya dan melihat pemaparan fenomena dalam dunia pendidikan yang terjadi di lapangan, ditambah dengan adanya beberapa kesenjangan atau gap penelitian terdahulu, hal ini sangat menarik untuk dilakukan penelitian kembali. Sehingga penelitian ini dilakukan untuk mengetahui lebih mendalam tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja guru di era merdeka belajar.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka penelitian ini akan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi pada kinerja guru dengan komitmen kerja sebagai variabel intervening. Dengan demikian rumusan masalah penelitian ini menggunakan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi dari kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen kerja dan kinerja guru di era merdeka belajar?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen kerja?

3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen kerja?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja guru di era merdeka belajar?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru di era merdeka belajar?
6. Apakah komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di era merdeka belajar?
7. Apakah komitmen kerja sebagai variabel intervening mampu meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di era merdeka belajar?
8. Apakah budaya organisasi sebagai variabel intervening mampu meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di era merdeka belajar?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka dapat dijabarkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen kerja dan kinerja guru di era merdeka belajar.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen kerja.
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen kerja.

4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di era merdeka belajar.
5. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di era merdeka belajar.
6. Menganalisis pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja guru di era merdeka belajar.
7. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di era merdeka belajar melalui komitmen kerja sebagai variabel intervening.
8. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di era merdeka belajar melalui komitmen kerja sebagai variabel intervening.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang berjudul *“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Kerja sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Guru di era Merdeka Belajar.”*, diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, sebagai berikut:

##### 1. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademisi, baik itu sebagai referensi maupun rujukan untuk perkembangan ilmu pengetahuan dalam kajian keilmuan dan perkembangan ilmu manajemen khususnya dibidang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen kerja dan kinerja guru di era merdeka belajar.

## 2. Bagi Praktisi Pendidikan

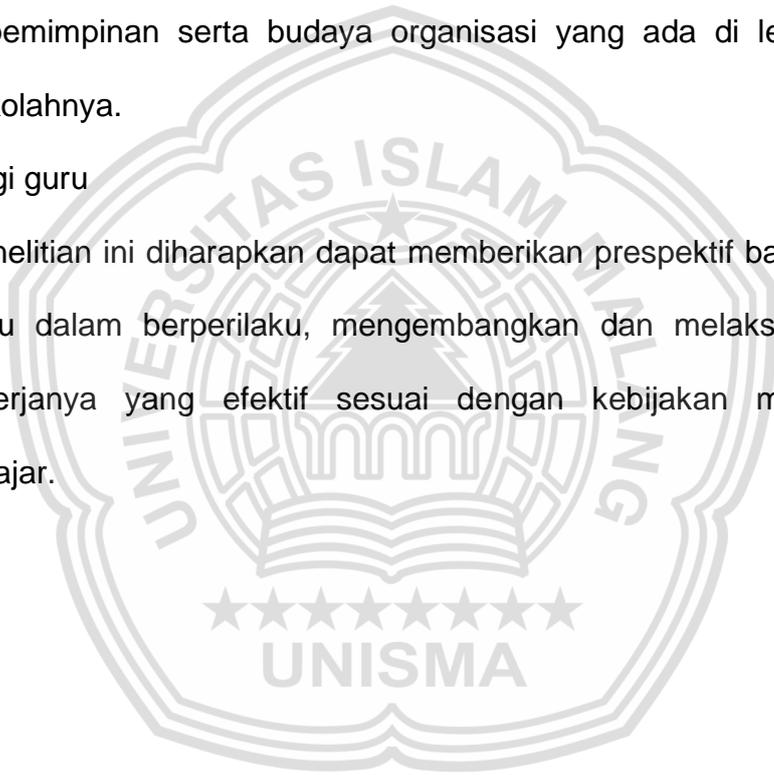
Temuan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan dapat dijadikan sumber masukan, khususnya:

### a. Bagi kepala sekolah

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dengan membangun komitmen kerja dan memperbaiki gaya kepemimpinan serta budaya organisasi yang ada di lembaga sekolahnya.

### b. Bagi guru

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan prespektif baru bagi guru dalam berperilaku, mengembangkan dan melaksanakan kinerjanya yang efektif sesuai dengan kebijakan merdeka belajar.



## BAB VI

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Simpulan

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, serta hasil pengujian hipotesis dan pembahasan berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja guru di era merdeka belajar, maka peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan transformasional** merupakan gaya kepemimpinan yang dapat menggerakkan bawahannya dengan memberikan keteladanan, inspirasi dan motivasi untuk melaksanakan tugas dengan penuh percaya diri, optimis, dan tanggungjawab untuk mencapai tujuan organisasi.

**Budaya organisasi** berkaitan dengan kebiasaan, nilai dan keyakinan yang ditumbuhkembangkan, disepakati dan dijalankan dalam sebuah organisasi untuk menuntun perilaku dan tindakan yang diterima oleh seluruh anggota organisasi.

**Komitmen kerja** berkaitan dengan perasaan, sikap, dan perilaku individu yang terinternalisasi dalam dirinya sebagai bagian dari organisasi, yang ditunjukkan dengan terlibat aktif dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

***Kinerja guru di era merdeka belajar*** ditunjukkan dengan cara mengajar guru sesuai tahapan capaian dan perkembangan peserta didik yang diawali dengan melakukan diagnosis awal peserta didik, fleksibilitas bagi guru untuk melakukan pembelajaran yang terdiferensiasi sesuai dengan kemampuan peserta didik dan melakukan penyesuaian dengan konteks dan muatan lokal, dan fokus pada materi esensial sehingga ada waktu cukup untuk pembelajaran yang mendalam bagi kompetensi dasar seperti literasi dan numerasi.

2. Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama dapat diterima.
3. Budaya organisasi dalam penelitian ini terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua dapat diterima.
4. Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru di era merdeka belajar, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga dapat diterima.
5. Budaya organisasi dalam penelitian ini terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru di era merdeka belajar, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat dapat diterima.

6. Komitmen kerja dalam penelitian ini terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru di era merdeka belajar, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima dapat diterima.
7. Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di era merdeka belajar melalui komitmen kerja sebagai variabel intervening terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keenam dapat diterima.
8. Budaya organisasi terhadap kinerja guru di era merdeka belajar melalui komitmen kerja sebagai variabel intervening terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketujuh dapat diterima

## 6.2 Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan sebagai bahan pertimbangan bagi akademisi dan praktisi pendidikan khususnya SMA Program Sekolah Penggerak (PSP) dan SMK Pusat Keunggulan (SMK-PK) dalam meningkatkan kinerja guru di era merdeka belajar, sebagai berikut:

### 6.2.1 Saran Bagi Akademisi

Saran kepada para pelaku akademisi untuk perkembangan penelitian selanjutnya jika ingin melakukan penelitian dengan topik yang sama pada penelitian ini, adalah sebagai berikut :

1. Pada variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa indikator *idealize influence* dan *intellectual stimulation* harus diperhatikan karena keikutsertaan 2 indikator tersebut

menjadikan model persamaan yang kurang baik, oleh karena itu saran untuk agenda penelitian mendatang agar mempertimbangkan kembali jika ingin memasukkan indikator *idealize influence* dan *intellectual stimulation* sebagai konstruk pembentuk variabel kepemimpinan transformasional.

2. Pada variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa indikator orientasi orang dan keagresifan harus diperhatikan karena keikutsertaan 2 indikator tersebut menjadikan model persamaan yang kurang baik, oleh karena itu saran untuk agenda penelitian mendatang agar mempertimbangkan kembali jika ingin memasukkan indikator orientasi orang dan keagresifan sebagai konstruk pembentuk variabel budaya organisasi.
1. Pada variabel komitmen kerja menunjukkan bahwa indikator *continuance commitment* dan *normative commitment* harus diperhatikan karena keikutsertaan 2 indikator tersebut menjadikan model persamaan yang kurang baik, oleh karena itu saran untuk agenda penelitian mendatang agar mempertimbangkan kembali jika ingin memasukkan indikator *continuance commitment* dan *normative commitment* sebagai konstruk pembentuk variabel komitmen kerja.
2. Pada variabel kinerja guru menunjukkan bahwa indikator melaksanakan tugas tambahan harus diperhatikan karena

keikutsertaan indikator tersebut menjadikan model persamaan yang kurang baik, oleh karena itu saran untuk agenda penelitian mendatang agar mempertimbangkan kembali jika ingin memasukkan indikator melaksanakan tugas tambahan sebagai konstruk pembentuk variabel kinerja guru.

3. Pada penelitian ini masih dalam lingkup bidang manajemen dan pendidikan, bagi akademisi hendaknya bisa dikembangkan lebih luas seperti dalam organisasi pemerintahan, perusahaan, swasta maupun NGO yang mencakup kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen kerja dan kinerja bawahan. Yangmana dari hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu pertimbangan, baik sebagai referensi maupun rujukan dalam kajian keilmuan dan perkembangan ilmu pengetahuan.

### 6.2.3 Saran Bagi Praktisi Pendidikan

1. Bagi Kepala Sekolah

Kepala sekolah hendaknya dapat menunjukkan pengaruhnya dalam memimpin di lembaga yang dapat menumbuhkan kepercayaan diri, memberikan motivasi, serta membangkitkan optimisme guru dalam kinerjanya. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah akan memberikan dorongan kepada anggota timnya untuk mengeksplorasi cara-cara baru dalam menyelesaikan

masalah yang dihadapi. Disisi lain, kepala sekolah yang mampu menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, pendapat atau gagasan dapat menciptakan suasana budaya organisasi yang penuh optimis, efektif dan berorientasi untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam merealisasikan program kerja sekolah di SMA Program Sekolah Penggerak (PSP) dan SMK Pusat Keunggulan (SMK-PK) yang bermuara pada keberhasilan implementasi merdeka belajar dengan ditunjukkan oleh komitmen kerja dan kinerja guru yang meningkat serta berfokus pada pengembangan hasil belajar murid secara holistik.

## 2. Bagi Guru

Guru yang memiliki kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi di SMA Program Sekolah Penggerak (PSP) dan SMK Pusat Keunggulan (SMK-PK), sehingga perlu adanya komitmen bersama, konsistensi dan kontinuitas berkaitan dengan memelihara nilai, norma, kekuatan dan keyakinan yang ditumbuhkembangkan dalam organisasi baik oleh kepala sekolah, guru dan *stakeholder* sekolah untuk menuntun perilaku dan tindakan khususnya bagi guru agar memiliki prespektif yang sama dalam mewujudkan merdeka belajar sehingga terwujud *wellbeing* dalam ekosistem sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Abdullah, A. G. K., Ling, Y.-L., & Sufi, S. B. (2018). Principal Transformational Leadership and Teachers' Motivation. *Asian Education Studies*, 3(1), 36.
- Abdul Rahmat & Rusmin Husain, Profesi Keguruan, cet-4, Gorontalo: Ideas Publishing, 2012, hlm. 88-109
- Abidah, A., Hidaayatullaah, H. N., Simamora, R. M., Fehabutar, D., & Mutakinati, L. (2020). The Impact of Covid-19 to Indonesian Education and Its Relation to the Philosophy of "Merdeka Belajar." *Studies in Philosophy of Science and Education*, 1(1), 38–49.
- Ahmad dan Rajak. (2007). *Komitmen Guru*. Jakarta: Gramedia
- Alam, A. S., & Nursiam, M. H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Dinas Sosial dan Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Surakarta) (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1–18.
- Al Muchtar, Suwarma. (2015). *Dasar Penelitian Kualitatif*. Bandung: Gelar Pustaka Mandiri.
- Amstrong, M dan Baron, A. (2010). *Performance Management – The NewRealities*. London: Institute of Personnel and Development
- Ananda, H. (2015). *Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan smartPLS 3.0*. Modul Ajar, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arianty, Nel. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen & Bisnis*. VOL 14 (NO. 02), hal. 1693 7619.

- Aziz, N., & Putra, S. D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sd Kartika 1-11 Padang. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(2), 1276-1284.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. "Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership". London: Sage Publications, Inc.
- Baharuddin, M. R. (2021). Adaptasi Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (Fokus: Model MBKM Program Studi). *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 4(1), 195–205.
- Billy, L. J., & Taat, M. S. (2020). Budaya sekolah: Hubungannya dengan komitmen guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(10), 207-216.
- Damayani, T., Arafat, Y., & Eddy, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja. *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media*, 1(1), 46-57.
- Danim. (2009). *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan (visi dan strategi sukses era teknologi, situasi kritis, dan Internal Pendidikan)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Danim dan Suparno (2009). *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Ke Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Depdiknas. (2003). Undang-undang RI No.20 tahun 2003. tentang sistem pendidikan nasional.
- Edison, Anwar, Komariah. (2016). *Manajemen sumber daya manusia : strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Engkoswara dan Komariah. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Fahmi, Irham. (2018). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Cetakan kedua. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Ferdian, A., & Devita, A. R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 5(2), 187-193.
- Fitria, H. (2018). The influence of organizational culture and trust through the teacher performance in the private secondary school in Palembang. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 82-86.

- Ghozali, Imam. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghoniya, N. (2011). Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen. JDM (Jurnal Dinamika Manajemen), 2(2).
- Girsang, W. S. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan RS Putri Hijau No. 17 Medan. Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship (AJIE), 159-170.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. (2008). *Behavior In Organization*. Eighth Edition. Prentice Hall, New Jersey.
- Hasan Hariri, *et al.* (2017). Evolusi Pendekatan Teori Kepemimpinan Menuju Kepemimpinan Efektif. Yogyakarta: Expert
- Hasmin, E., & Hasmin, F. (2019). Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Pelindo IV (PERSERO) Makassar. SEIKO: Journal of Management & Business, 3(1), 199-206.
- Husnah, A., Harapan, E., & Rohana, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Guru dalam Melaksanakan Tugas. Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan, 3(1), 19-30.
- Ismail. A. (2009). The Mediating Effect of Empowerment In The Relationship Between Transformational Leadership and Service Quality. *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 4.
- Jasmani & Mustofa, (2013). Supervisi Pendidikan: Trobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru. Yogyakarta: ArRuzz Media.
- Javanisa, A., Fauziah, F. F., & Riasita Melani, Z. A. R. (2022). Implementasi Kurikulum Sekolah Penggerak Terhadap Motivasi Peserta Didik. Jurnal Kalam Pendidikan PGSD Kebumen, 1, 34-47.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis, 18(2), 145–158.

- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dengan locus of control sebagai variabel moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41-59.
- Kurikulum.gtk.kemdikbud.go.id. (2022). Implementasi Kurikulum Merdeka. Diakses pada 15 Desember 2022, dari <https://kurikulum.gtk.kemdikbud.go.id/detail-ikm/>
- Kemendikbud, pusat penilaian pendidikat balitbang. (2018). pendidikan di indonesia belajar dari hasil PISA 2018. 021.
- Kemendikbudristek. (2020). Buku Saku: Merdeka Belajar Prinsip dan implementasi pada Jenjang Pendidikan SMA
- Lature, R., Amewokunu, Y., Lewis, S., Lawson, B., & Assion. (2012). Impact Of Culture On The Organizational Commitment Of Public-Sector Employees In Haiti. *International Business and Economics Research Journal*, 11(3), 331–342.
- Levin, Richard L., and David S. Rubin. (1991). *Statistic for Management. 5<sup>th</sup> edition*. Prentice Hall
- Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- Luthans, F. (2014). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: PT. Andi
- Luthans, F. (2013). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Twelfth Edition. McGraw-Hill/Irwin: New York.
- Manalu, J. B., Sitohang, P., & Henrika, N. H. (2022). Pengembangan Perangkat Pembelajaran Kurikulum Merdeka Belajar. *Prosiding Pendidikan Dasar*, 1(1), 80-86.
- Mangkuprawira dan Vitayala. (2008). *kinerja guru profesional*, Bandung : Rosda Karya
- Mangunhardjana, A.M, SJ. (2008). *Kepemimpinan*. Penerbit Kanisius, Yogyakarta.
- Mangkuprawira. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* Jakarta: Ghalia.
- Mantra, I. B. N., Pramerta, I. G. P. A., Arsana, A. A. P., Puspawati, K. R., & Wedasuwari, I. A. M. (2022). Persepsi Guru terhadap Pentingnya

Pelatihan Pengembangan dan Pelaksanaan Kurikulum Merdeka. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 3(5), 6313-6318.

Mardiani, I. N., & Sepdiana, Y. D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(1), 1-10.

Mariati. (2021). Tantangan Pengembangan Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka di Perguruan Tinggi. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 749–761.

Maris, I. S., Komariah, A., & Bakar, A. (2016). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kinerja guru dan mutu sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(2).

Mendikbudristek Nomor 56/M/2022 Tentang Pedoman Penerapan Kurikulum Dalam Rangka Pemulihan Pembelajaran

Moeheriono, E., & Si, D. M. (2012). Pengukuran kinerja berbasis kompetensi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Moorhead dan Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Mubarak, A., & Darmanto, S. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang). *MAKSIMUM: Media Akuntansi Universitas Muhammadiyah Semarang*, 5(1), 1-16.

Mulyasa, H. E. (2021). *Menjadi guru penggerak merdeka belajar*. Bumi Aksara.

Nguyen, H. M., Mai, L. T., & Huynh, T. L. (2019). The role of transformational leadership toward work performance through intrinsic motivation: A study in the pharmaceutical field in vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(4), 201-212.

Nelda, F. (2016). "Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Komitmen Guru dalam Melaksanakan Tugas di SMKN 2 Pariaman". *Jurnal administrasi Pendidikan*. 1(29). Hal 1-8

Nugroho, A. T. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 20(2), 139-150.

Nurchaya, T., & Amir, M. (2019). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Karyawan Pt. Eco Smart Garment

Indonesia (Esgi) Klego Boyolali (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).

Nurdin, Ismail dan Sri Hartati. (2019). Metodologi Penelitian Sosial. Surabaya: Media Sahabat Cendekia

Oupen, S. M., Agung, A. A. G., & Yudana, I. M. (2020). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja, Terhadap Komitmen Organisasional Guru Sd. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 11(1), 32-41.

Özgenel, M. (2019). An antecedent of teacher performance: Occupational commitment. *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 7, 100-126.

Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.

Pembukaan Alinea Keempat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia. Tahun 1945

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, Nomor 35 Tahun 2010. Tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru Dan Angka Kreditnya. Tanggal 1 Desember 2010. Jakarta.

Permatasari, K., & Supartha, W. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Pada CV. Megah Food Trading. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(8), 4127-4155.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional pendidikan, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2005

Permatasari, K. C., & Supartha, W. G. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Pada CV. Megah Food Trading (Doctoral dissertation, Udayana University).

Permendikbud Nomor 15 tahun 2018 Tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas sekolah

Pianda, D. (2018). Kinerja guru: kompetensi guru, motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah. CV Jejak (Jejak Publisher).

Pratama, I. G. A. A. E. B., Surtha, I. W., & Mahayasa, I. G. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Graha Kaori Group di Gianyar (Studi Kasus Pada Unit Usaha Produk Dupa Aromatherapi). *Juima*, 10 (1), 53.

Prayudhayanti, B. N. (2014). Peningkatan perilaku inovatif melalui budaya organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 19-32.

Priansa, Donni Juni. (2018). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung : Alfabeta.

Priyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Sidoarjo: Zifatama Publishing.

Purwoko, S. (2018). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, komitmen guru, disiplin kerja guru, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru SMK. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(2), 150-162.

Pusatinformasi.guru.kemdikbud.go.id. (2022). Latar Belakang Kurikulum Merdeka. Diakses pada 22 Desember 2022, dari <https://pusatinformasi.guru.kemdikbud.go.id/>

Rasidin, R., Disman, D., & Rahmat, P. S. (2022). Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Gugus Luragung Kabupaten Kuningan. *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan dan Ekonomi*, 19(01), 41-48.

Ritonga, D. E., Pohan, R., Sianturi, R., Hutagalung, G. R., & Purba, G. H. (2020). Pengaruh Pengalaman Mengajar, Etos Kerja Dan Motivasi Mengajar Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 1 Sibolga. *JEKKP (Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Kebijakan Publik)*, 2(2), 126-138.

Rizqi, D. S., & Nabila, R. A. (2022). DETERMINASI KINERJA KARYAWAN: SUMBER DAYA MANUSIA, KOMITMEN DAN MOTIVASI KERJA (LITERATUR REVIEW MSDM). *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL*, 3(2), 500-508.

Robbins, S. P. and Coulter, M. (2002). *Management*. Seventh Edition. Prentice Hall, Pearson Education, Inc. New Jersey.

Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Fifteenth Edition. Prentice Hall, Pearson Education, Inc. New Jersey.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2017). *Organizational behaviour*. pearson.

Sandi dan Suherman. (2012). *Etika Profesi Keguruan*. Bandung : PT Refika Aditama

- Saondi, Ondi., Aris Suherman. (2017). *Etika Profesi Keguruan, Cet.3 (Cet.3)*. Bandung: Refika Aditama.
- Simanjuntak, J. M. (2021). The Impact of Principal Leadership on The Effectiveness of Learning in Christian Senior High School in Bandung, Indonesia. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 11–21
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Sudiarta, P. (2018). *The Effect Of Transformational Leadership, Work Environment And Organization Commitment Toward Job Satisfaction To Increase Employees'performance*. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 5(1), 8-32.
- Sulaksono, H. (2019). *Budaya organisasi dan kinerja*. Sleman: Deepublish
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : CV. Alfabeta
- Sugiyono (2019). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : CV Alfabeta.
- Suharsono, P. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Bisnis: Pendekatan Filosofi dan Praktis*. Jakarta: PT. Indeks.
- Sukamto, Y., & Pardjono, P. (2016). Pengaruh kompetensi guru, komitmen kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP Andalan di Sleman. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, 9(2), 165-178.
- Sule, E. T., & Saefullah, K. (2019). *Pengantar Manajemen (Revisi)*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Supardi. (2014). *Kinerja Guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Suwatno. (2019). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suryaman, M. (2020). Orientasi Pengembangan Kurikulum Merdeka Belajar. *Seminar Nasional Pendidikan Bahasa Dan Sastra*, 1(1), 13–28.
- Suryani. (2023). <https://gtk.kemdikbud.go.id/read-news/nunuk-suryani-penerapan-kurikulum-merdeka-momentum-merefleksi-dan-memperbaiki-praktik-pembelajaran>. Diakses 23 Februari 2023

- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak ke sebelas. Prananda Media Group, Jakarta.
- Tewal, Bernhard and, Adolfina and Pandowo, Merinda Ch. H. and Tawas, Hendra N. (2017) *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Patra Media Grafindo
- Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 1, Ayat 19. (n.d.).
- UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Undang-undang Republik Indonesia, Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan tinggi.
- Uno, H. B. (2020). Prosiding Webinar Magister Pendidikan Dasar Pascasarjana Universitas Negeri Gorontalo “ Pengembangan Profesionalisme Guru Melalui Penulisan Karya Ilmiah Menuju Anak Merdeka Belajar. *Pardigma Penelitian*, 85–94.
- Utaryana, I. G., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Windasari, W., Roesminingsih, E., & Trihantoyo, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 99-110.
- Xenikou, A. (2017). Transformation leadership: Transactional Contingent Reward, and oeganizational Identification the Mediating Effect of Perceived Inovation and GoalCulture Orientations. *Fronties in Pscology*.
- Yang Y. (2013). Principals’ Transformational Leadership in School Improvement. *Journal of Academic Administration in Higher Education*. Vol.9. Issue. 2.
- Yuliantarti, K. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Direktorat Jenderal Basis Karyawan Di Kementerian Perindustrian The people generally know that our employees have civil service performance (performance) is not so good in completing a task. *The performance of the civil serva*.