

BAB II

KAJIAN TEORETIS

2.1.Dasar Teoretis

2.1.1. Hakekat Kinerja

Kinerja (*Performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Menurut Kane (2018) Konsep kinerja merupakan konsep yang multidimensi, hal ini berarti kinerja dapat dipahami dengan cara berbeda-beda bergantung pada prespektif masing-masing individu yang melihatnya pada umumnya konsep kinerja dikaitkan dengan perilaku.

Kinerja menurut Amstrong dan Baron (2019) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Simanjuntak (2017) definisi kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen. Menurut Stolovich dan Keep (2019) kinerja adalah sebuah hasil yang telah dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang mendefinisikan kinerja sebagai salah satu kumpulan total dari kinerja yang ada pada diri pekerja. Kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan.

Kinerja menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2018) adalah “*as the value of the set of employee that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*”. Nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi secara positif atau negatif untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Colquitt, LePine, dan Wesson menjelaskan ada tiga dimensi kinerja yaitu (1) perilaku tugas, (2) perilaku moral, (3) perilaku menantang. Perilaku tugas diartikan sebagai tingkah laku karyawan yang terlibat secara langsung dalam mentransformasikan sumber organisasi dalam kebajikan, pelayanan atau produksi organisasi. Perilaku moral merupakan aktivitas dalam bentuk kesukarelaan dari karyawan yang berkontribusi pada organisasi untuk memperbaiki kualitas secara keseluruhan di tempat kerja. Perilaku menantang merupakan tingkah laku karyawan dengan sengaja menghalangi pencapaian tujuan. Colquitt, LePine, dan Wesson mengemukakan kinerja sebagai bentuk perilaku individu untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Nawawi (2017) kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Lebih lanjut Sobirin (2018) menjelaskan definisi kinerja dari beberapa pendapat ahli, diantaranya : (1) Pariata Westra, et,al, menjelaskan kinerja sebagai hasil pekerjaan, atau pelaksanaan tugas pekerjaan; (2) Stolovitch Keeps menyatakan kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta; (3) Casio mengemukakan kinerja

merujuk pada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan; (4) Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya; (5) Donnelly et al. menyatakan kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik; (6) Simamora lebih tegas menyebutkan kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan; (7) Sementara Sedarmayanti memberi arti kinerja itu merupakan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja; (8) Prawirosentono mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki sehingga tercapai hasil sesuai dengan yang ditetapkan. Kinerja menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan. Perilaku kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja sejauh dapat mengurangi ketidakpastian lingkungan. Seseorang pemimpin yang dapat mengurangi ketidakpastian lingkungan pekerjaan dianggap mampu meningkatkan kinerja. Struktur tugas yang jelas dan spesifik akan mampu mengurangi tingkat kebingungan karyawan. Demikian juga dengan sistem

wewenang formal, kejelasan rantai komando (*chain of command*) dan rentang kendali (*span of control*) akan mampu mereduksi kesalahan dalam tugas.

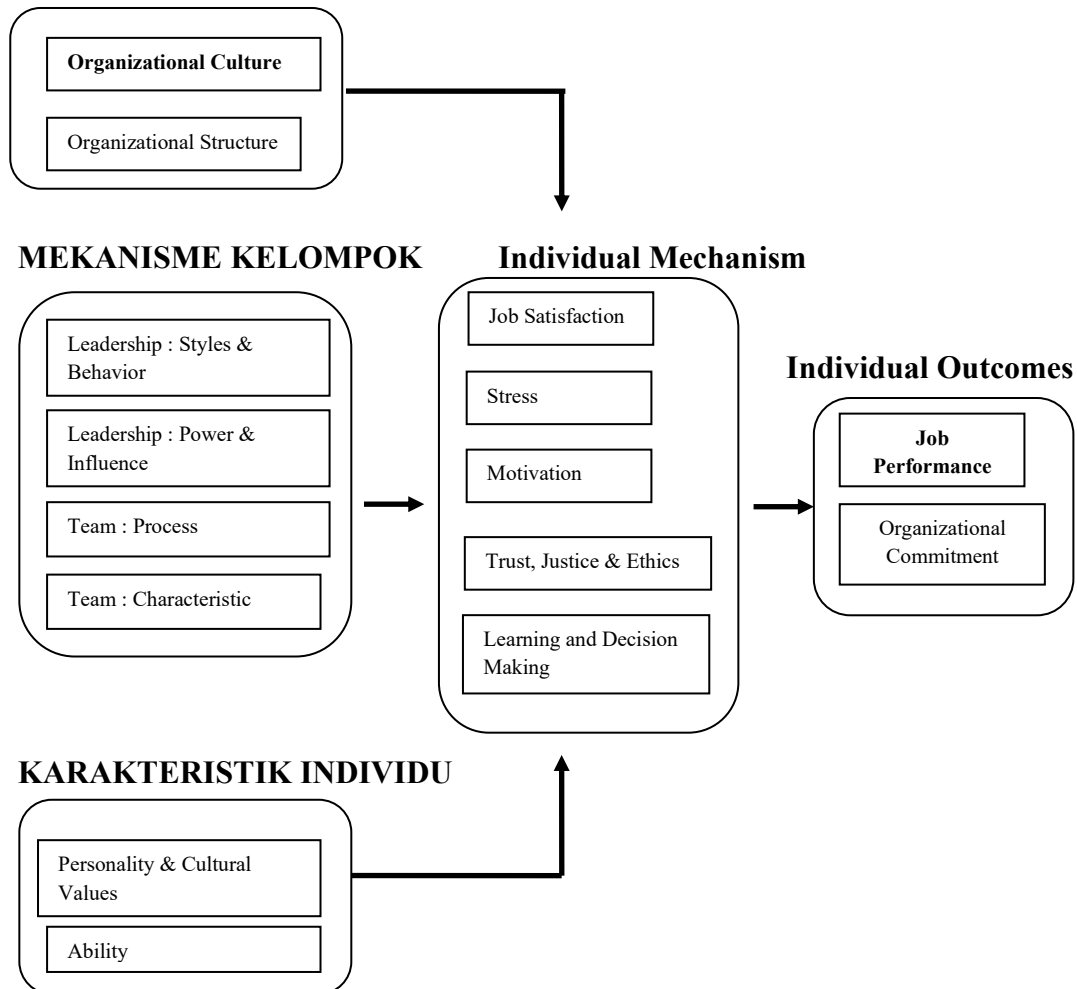
Griffin (2019) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh sejumlah variabel yaitu *ability*, *personality*, kepemimpinan (*leadership*), *attitude*, karakteristik pekerjaan (*job characteristics*), pengetahuan dan kemampuan (*knowledge and skill*), motivasi (*motivation*), sikap rekan kerja dan kelompok (*team*). Dalam model yang disebut dengan *individual performance and group productivity* ditemukan variabel utama yang berpengaruh terhadap kinerja individu yakni kemampuan (*ability*), kepemimpinan, keperibadian, sikap rekan kerja, karakteristik pekerjaan, dan tujuan kelompok. Sedangkan variabel utama lainnya yang dapat secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi kinerja yakni rekan satu tim. Dalam model, pengaruh masing-masing variabel tersebut digambarkan dimediasi oleh variabel *intervening*, yaitu variabel pengetahuan dan *skill* serta variabel motivasi adalah model kinerja.

Membentuk kinerja mempunyai fungsi dan peran yang berbeda-beda dalam setiap model kinerja. Mc.Shane dan Glinow (2017) mengembangkan *Model Of Individual Behavior and Result* ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja individu yaitu motivasi, kemampuan, peran, persepsi dan faktor situasi, sedangkan Suharto & Cahyono faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: (1) kemampuan, kepribadian dan minat kerja. (2) kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya. (3) tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Colquitt, Lepine, dan Wesson (2018) menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung dengan kinerja, sedangkan variabel kepemimpinan, budaya

organisasi, merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja juga secara tidak langsung. Hal ini dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut:

MEKANISME ORGANISASI



Gambar 2.1: Model Integratif Perilaku Organisasi
Colquitt, LePine, and Wesson (2018)

Berdasarkan paradigma pada Gambar 2.1 diatas, dapat diketahui bahwa Colquitt, Lepine, dan Wesson (2018) mengatakan terdapat empat kelompok besar faktor yang menentukan kinerja dan komitmen organisasi, yakni mekanisme individual, karakteristik individual, mekanisme kelompok (*group*), dan mekanisme organisasi. Faktor yang secara langsung menentukan adalah mekanisme individual,

meliputi kepuasan kerja (*job satisfaction*), stres/tekanan (*stress*), motivasi (*motivation*), kepercayaan, keadilan, dan etika (*trust, justice, and ethics*), belajar dan pengambilan keputusan (*learning and decision making*). Sementara faktor yang tidak langsung mempengaruhi kinerja dan komitmen organisasi melalui mekanisme individual adalah faktor mekanisme organisasi yang meliputi faktor budaya organisasi (*organizational culture*), struktur organisasi (*organizational structure*). Faktor mekanisme kelompok yang meliputi perilaku dan gaya kepemimpinan (*leadership style and behavior*), kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan (*leadership power and influence*), proses tim dan karakteristik tim (*processes and characteristics team*). Faktor karakteristik individu yang meliputi kepribadian dan nilai-nilai etika/budaya (*personality and cultural values*) termasuk didalamnya adalah kecerdasan emosional, dan kemampuan (*ability*). Berdasarkan gambaran yang dikemukakan oleh Colquitt, Lepine, dan Wesson dapat diketahui bahwa masing-masing faktor saling berkaitan satu dengan yang lain dalam menentukan kinerja.

Fachrudi (2011) membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kedalam dua kategori yakni: Faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor internal yang berasal dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang datang dari luar diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Menurut Kreitner dan Kinichi (2019) terdapat dua variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu: (1) variabel individu adalah variabel individu yang terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian. (2) lingkungan situasional, adalah variabel situasional menyangkut dua

faktor yaitu: faktor sosial dan fisik Jenis dasar kriteria kinerja yaitu: (1) kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya; (2) kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. (3) kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional.

Moeheriono (2019) mengatakan dalam suatu organisasi ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan (1) kinerja operasional hal ini berkaitan dengan sumber daya yang digunakan (2) kinerja administratif yang berkaitan dengan administrasi organisasi (3) kinerja strategik yang berkaitan dengan kinerja organisasi yang dievaluasi ketepatan dan kemampuan organisasi pada adaptasi organisasi. Kinerja berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan juga dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu, hal ini sesuai dengan model *partner-lawyer* yang dikemukakan Gibson dan Ivancevich (2018) bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor: (1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, (4) kebutuhan dan sifat, (5) persepsi terhadap tugas, (6) imbalan internal dan eksternal, (7) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Menurut teori Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2016) ada 3 (tiga) kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu: variabel individu,

variabel organisasi dan variabel psikologis. Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub-variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis, mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu. Variabel psikologis terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian, dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur. Variabel organisasi berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.

Robbins dan Judge (2018) menyatakan individu yang memiliki *performance* organisasi yang tinggi, menunjukkan loyalitas dan dedikasi terhadap organisasi. Menurut teori ini seseorang yang memiliki *performance* organisasi akan melakukan segala cara agar organisasi mampu mencapai sukses. Ahli ini mengklasifikasikan tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung *performance* organisasi. Ketiga faktor tersebut meliputi karakteristik organisasi (kepemimpinan, kelompok, dan budaya), karakteristik individu (kemampuan seseorang), termasuk dalam pengaruh tidak langsung dan proses individu (kepuasan kerja, organisasi dan motivasi) merupakan pengaruh langsung, hal ini menunjukkan seseorang yang memiliki *performance* organisasi yang tinggi, menunjukkan loyalitas dan dedikasi terhadap organisasi. Berdasarkan teori ini guru yang memiliki *performance* organisasi tinggi akan melakukan segala cara agar organisasi mampu mencapai sukses.

Menurut Wibowo (2021) Indikator kinerja (*performance Indicator*) kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan pengukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian, sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang diamati. Ukuran kinerja dapat ditentukan melalui: (1) produktivitas; (2) kualitas; (3) ketepatan waktu; (4) pemanfaatan sumber daya; (5) biaya; dan (6) jumlah waktu. Menurut Akdon (2019) indikator kinerja dapat dilihat melalui: (1) kualitas pekerjaan meliputi akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran, (2) kualitas pekerjaan, meliputi volume keluaran dan kontribusi, (3) supervisi yang dibutuhkan meliputi saran, arahan dan perbaikan, (4) kehadiran meliputi regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu, (5) konservasi meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

Menurut Mangkunegara (2018) indikator dari kinerja dinyatakan oleh aspek-aspek berikut: (1) kesetiaan; (2) hasil kerja; (3) kejujuran; (4) kedisiplinan; (5) kreativitas; (6) kerjasama; (7) kepemimpinan; (8) kepribadian; (9) prakarsa; (10) kecakapan; dan (11) tanggung jawab. Sedangkan Usman (2017) menyatakan bahwa indikator kinerja berupa: (1) proses kerja; (2) kondisi kerja; (3) waktu dan lamanya penyelesaian.

Beberapa kriteria penilaian kinerja yang dapat dilihat dari tiap individu, kelompok, dan organisasi. Menurut Supardi (2019) kinerja dapat dilihat dari indikator: seberapa baik kualitas pekerjaan yang dihasilkan, tingkat kejujuran dalam berbagai situasi, inisiatif dan prakarsa memunculkan ide-ide baru dalam pelaksanaan

tugas, sikap karyawan terhadap pekerjaan, kerja sama dan keandalan, pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan, pelaksanaan tanggung jawab, pemanfaatan waktu secara efektif.

Menurut Bernardin (2016) ada 6 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja yaitu:

- (1) Kualitas (*quality*) terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna atau ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
- (2) Kuantitas (*quantity*) terkait dengan satuan jumlah yang dihasilkan
- (3) Waktu (*timeliness*) yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk
- (4) *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material) dalam memperoleh hasil
- (5) *Need for supervision* yang terkait dengan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa intervensi dan asistensi pimpinan
- (6) *Interpersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan persamaan harga diri, keinginan baik dan kerja sama

Menurut Griffin (2016) Pendekatan karakteristik pekerjaan (*job characteristics approach*) adalah suatu alternatif spesialisasi pekerjaan yang memperhitungkan system kerja dan kinerja karyawan, (1) ragam keahlian (2) identitas tugas, sejauh mana pekerja dapat menyelesaikan suatu bagian dari keseluruhan pekerjaan atau menyelesaikan suatu bagian yang dapat diidentifikasi dari keseluruhan pekerjaan, (3) signifikansi tugas, adalah pentingnya tugas yang dipersepsikan, (4) otonomi adalah tingkat pengendalian yang dimiliki pekerja mengenai bagaimana pekerjaan dilaksanakan, (5) umpan balik adalah sejauh

mana pekerja mengetahui seberapa baik pekerjaan telah dilaksanakan. Indikator kinerja (*performance Indicator*) indikator kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan pengukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahkan data setelah kejadian, sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang dapat kualitas kerja, ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang diamati.

Menurut Sendow (2019) terdapat enam (6) kriteria pokok untuk mengukur kinerja yaitu: (1) *Quality*, adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. (2) *Quantity*, adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. (3) *Timelines*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. (4) *Cost-effectiveness*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya. (5) *Need for Supervision*, adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan. (6) *Interpersonal impact*, adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Sutrisno (2019) pengukuran kinerja adalah sebagai berikut: (1) hasil kerja, (2) pengetahuan pekerjaan, (3) inisiatif, (4) kecekatan mental, (5) sikap dan,

(6) disiplin. Menurut Mangkunegara (2018) Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Wirawan (2018) mengelompokkan dimensi kinerja menjadi tiga jenis yaitu: (1) hasil kerja, (2) perilaku kerja, dan (3) sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Hasil kerja yaitu kuantitas dan kualitas hasil kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Kuantitas hasil kerja adalah banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan atau pegawai dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Kualitas hasil kerja adalah mutu seorang karyawan atau pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi kesesuaian, kerapian dan kelengkapan atau ketelitian.

Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2017) bahwa “*Quality* (kualitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka”. Menurut Mangkunegara (2018) Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Rivai (2019) menyatakan bahwa metode yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu. Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu, karyawan mendapat umpan balik atas upaya-upaya mereka. Umpan balik

ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa lalu ini meliputi:

- a. Skala peringkat (*Rating Scale*). Di dalam metode ini para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala kerja tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.
- b. Daftar pertanyaan (*Checklist*). Didalam penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka ragam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.
- c. Metode dengan penilaian terarah (*Forced Choice Methode*). Didalam metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.
- d. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*). Didalam metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.
- e. Metode catatan prestasi. Didalam metode ini berkaitan erat dengan peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan.
- f. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchore Rating Scale=BARS*). Didalam metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
- g. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*). Didalam metode ini, peneliti turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM.

h. Tes dan observasi prestasi kerja (*Comparative Evaluation Approach*).

Didalam metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan. Metode ini menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai obyek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyedia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan perusahaan. Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa depan meliputi sebagai berikut:

- a. Penilaian diri sendiri (*Self Appaisal*). Perusahaan mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan perusahaan, dan tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan pada karyawan.
- b. Manajemen berdasarkan sasaran (*Manajemen By Objective*). Suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.
- c. Penilaian secara psikologis. Penilaian yang dilakukan oleh ahli psikologi untuk mengetahui potensi karyawan.
- d. Pusat penilaian (*Assessment Center*). Serangkaian teknik penilaian oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Berdasarkan uraian di atas, pengertian kinerja adalah hasil kerja sesuai dengan standarisasi, kriteria dan norma yang ditetapkan melalui pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau individu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja guru adalah hasil kerja guru sesuai dengan standarisasi, kriteria

dan norma yang ditetapkan melalui pekerjaan yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab di sekolah. Indikator kinerja guru dalam penelitian ini adalah (1) kuantitas, (2) kualitas, (3) pemanfaatan waktu secara efektif, dan (4) kerja sama.

2.1.2 Hakekat Budaya Organisasi

Menurut John dan Hellriegel (2019) Budaya organisasi adalah sistem nilai yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja, sikap, dan perilaku para anggota organisasi. Definisi dengan esensi yang sama menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna dan keyakinan yang dianut oleh para anggota organisasi, yang menentukan sebahagian besar cara mereka bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar.

Kata *Culture* berasal dari bahasa Latin *Colere* (dengan akar kata “*Calo*” yang berarti mengerjakan tanah, mengolah tanah atau memelihara ladang dan memelihara hewan ternak. Maka Budaya adalah suatu hasil dari budi dan atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab.

Selanjutnya Bambang, dkk (2017) mengemukakan adanya interaksi antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi akan mewujudkan perilaku organisasi. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa dalam suatu organisasi terdapat dua kepribadian, yaitu kepribadian perseorangan dan kepribadian organisasi. Gabungan kedua kepribadian tersebut harus saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku organisasi inilah yang kemudian diwujudkan

dalam tindakan individu saat berinteraksi dengan lingkungannya, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Setiap individu memiliki karakter dan sifat yang berbeda satu sama lain. Perilaku individu tersebut sangat dipengaruhi oleh berbagai hal, baik yang timbul dari dalam dirinya maupun karena pengaruh lingkungannya. Pengaruh yang cukup besar yang datang dari dalam individu sendiri antara lain meliputi kemampuan dan kebutuhan individu yang bersangkutan dalam berbagai aspek kehidupan. Hal lain yang juga cukup berpengaruh dalam diri seseorang adalah keyakinan terhadap sesuatu hal, baik yang bersumber dari nilai-nilai agama, budaya, pengalaman serta harapan yang ingin dicapainya. Karakteristik tersebut akan dibawa oleh individu ketika berinteraksi dengan individu yang lain dalam organisasi atau lingkungannya yang akan mempengaruhi perilaku organisasi.

Organisasi memiliki visi, misi dan tujuan strategis yang diharapkan akan dicapai melalui interaksi dan kerjasama seluruh anggota organisasi. Sebagai anggota organisasi individu dituntut untuk menyesuaikan diri dengan apa yang telah ditetapkan organisasi. Setiap orang dalam organisasi memiliki tugas, tanggung jawab dan wewenang sesuai dengan kedudukan dan perannya dalam organisasi. Selain itu, penghargaan yang diberikan organisasi kepada anggotanya juga turut mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi, yang disebut juga sebagai karakteristik organisasi.

Budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa hal. Menurut Schein (2017) ada dua mekanisme yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu mekanisme utama dan mekanisme sekunder. Mekanisme utama meliputi: (a) Perhatian, para pemimpin menyampaikan prioritas, nilai dan perhatian mereka dengan pilihan

mereka akan hal-hal yang akan ditanyakan, diukur, diberikan komentar, dipuji dan dikecam; (b) Reaksi terhadap krisis, seorang pemimpin yang setia mendukung nilai yang menyertai bahkan saat dibawah tekanan untuk tindakan bijaksana menyampaikan dengan jelas bahwa nilai-nilai itu amatlah penting; (c) Pembuatan model peran, para pemimpin dapat menyampaikan nilai dan harapan dengan tindakan mereka sendiri khususnya tindakan yang memperlihatkan kesetiaan, pengorbanan diri dan pelayanan diluar panggilan tugas; (d) Alokasi penghargaan, kriteria yang digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan penghargaan memberikan tanda apa yang dihargai oleh organisasi; dan (e) Kriteria untuk seleksi dan pemberitahuan, para pemimpin menyampaikan nilai dan perhatian dengan memberikan informasi realistis tentang kriteria dan persyaratan untuk keberhasilan dalam organisasi.

Mekanisme skunder meliputi: (a) Rancangan sistem dan prosedur. Anggaran formal, sesi yang direncanakan, laporan, tinjauan kinerja dan program perkembangan manajemen dapat digunakan untuk menekankan beberapa aktivitas dan kriteria. Sebuah pilihan untuk formalitas mencerminkan nilai yang kuat mengenai kendali dan perintah; (b) Rancangan struktur organisasi. Rancangan struktur seringkali dipengaruhi oleh asumsi mengenai hubungan internal atau teori implisit atas manajemen dibandingkan dengan persyaratan aktual untuk adaptasi efektif terhadap lingkungan; (c) Rancangan fasilitas. Para pemimpin dapat merancang fasilitas untuk mencerminkan nilai dasar yaitu semua orang adalah konsisten dengan nilai *egalitarian* (semua orang adalah sama); (d) Cerita, legenda dan mitos. Cerita tentang peristiwa penting dan orang-orang dalam organisasi membantu memindahkan nilai-nilai dan asumsi, namun cerita dan mitos lebih

menjadi refleksi dari budaya daripada faktor penentunya; dan (e) Pernyataan formal. Pernyataan public dari nilai-nilai oleh pemimpin dan pernyataan nilai secara tertulis, piagam dan filosofi dapat berguna sebagai tambahan bagi mekanisme lain.

Yulk (2018) mengungkapkan bahwa semua organisasi harus menyelesaikan permasalahan integrasi internal dan juga permasalahan adaptasi eksternal. Sasaran dan strategi tidak dapat dicapai secara efektif tanpa upaya kerjasama dan kestabilan wajar dari keanggotaan organisasi. Banyak dimensi-dimensi yang membedakan budaya. Budaya organisasi merupakan istilah yang mendapat banyak perhatian dari para pakar tentang organisasi, hal ini tidak lain karena peranannya sangat penting dan dapat memberikan pemahaman mendalam tentang kehidupan organisasi.

Menurut Rivai dan Silviana (2019) budaya adalah sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Sedangkan, Robbins (2016) menyatakan budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama adalah seperangkat sekumpulan karakteristik utama yang dijunjung tinggi oleh organisasi itu. Kreitner dan Kinicki (2019) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolik, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai.

Budaya organisasi yang tumbuh dengan baik dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Hofstede (2019) mengemukakan bahwa budaya organisasi

mempunyai lima ciri-ciri pokok yaitu: (a) budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait, (b) budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan, (c) budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan, (d) budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari konsensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut, dan (e) budaya organisasi sulit diubah. Dengan kata lain, budaya organisasi yang baik mempunyai kekuatan yang penuh dan berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja.

Budaya organisasi memiliki peranan yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan keefektifan kinerja organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial yang mengikat sesama anggota organisasi secara bersama-sama dalam suatu visi dan tujuan yang sama. Moeljono (2019) menyatakan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pengertiannya, bahwa budaya perusahaan adalah nilai yang menentukan arah perilaku dari anggota di dalam organisasi. Jika *value* tadi menjadi *shared value*, maka terbentuklah sebuah kesamaan persepsi akan perilaku yang sesuai dengan karakter organisasi.

Budaya organisasi adalah sebagai suatu pola dari dasar asumsi untuk bertindak, menentukan, atau mengembangkan anggota organisasi dalam mengatasi persoalan dengan mengadaptasinya dari luar dan mengintegrasikan kedalam

organisasi, dimana pegawai dapat bekerja dengan teliti, serta juga bermanfaat bagi pegawai baru sebagai dasar koreksi atas persepsi mereka, pikiran, dan perasaan dalam hubungan mengatasi persoalan. Wirawan (2018) menyatakan budaya mempunyai dampak yang kuat pada organisasi, yaitu: (a) budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang, (b) budaya perusahaan bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan dalam dekade mendatang, (c) budaya perusahaan yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang; budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai, dan (d) walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi. Teori ini menyatakan budaya organisasi dapat memberikan gambaran fungsi dasar sebagai berikut: memberi identitas bagi anggota organisasi melalui pemberian norma, dan nilai-nilai, serta persepsi dari setiap orang agar sensitif terhadap kebersamaan.

Budaya organisasi dapat dikatakan baik jika mampu menggerakkan seluruh personal secara sadar dan mampu memberikan kontribusi terhadap keefektifan serta produktivitas kerja yang optimal. Bila dikaitkan dengan budaya yang ada di tempat bekerja, maka budaya organisasi merupakan ciri khas yang ada di lingkungan tempat bekerja. Suharsaputra (2017) mengemukakan budaya organisasi merupakan kepribadian yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, bagaimana seluruh anggota organisasi sekolah berperan dalam melaksanakan tugasnya tergantung pada keyakinan, nilai dan norma yang menjadi bagian dari kultur instansi tersebut. Menurut Robbin dan judge (2019) Kultur yang kuat (*strong*

culture) adalah nilai-nilai inti organisasi dipegang teguh dan dijunjung bersama. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap berbagai nilai itu dan semakin kuat budaya tersebut. Budaya yang kuat menunjukkan kesepakatan yang tinggi antara anggota mengenai apa yang diyakini organisasi.

Secara rinci Robbin dan judge (2016) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi terdiri dari enam faktor, yaitu: (1) inovasi dan pengambilan resiko, (2) perhatian terhadap detail, (3) orientasi hasil, (4) orientasi orang, (5) orientasi tim agresivitas, dan (6) stabilitas. Keenam faktor ini secara langsung mempengaruhi kepuasan dan kinerja. Semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi kinerja anggota organisasinya. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi memberikan kepastian bagi seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama dan mempertahankan eksistensinya selama mungkin. Sedangkan budaya organisasi yang lemah akan berpengaruh negatif pada organisasi karena akan memberi arah yang salah kepada para pegawai sehingga organisasi menjadi tidak efektif dan kurang kompetitif.

Menurut Kotter dan Heskett (2019) teori tentang hubungan antara budaya organisasi perusahaan dengan kinerja, yang disebut Teori I yaitu budaya yang kuat (*strong culture*) dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Melalui budaya yang kuat, organisasi dapat membina komitmen, kesetiaan dan kinerja dari pegawai. Kekuatan budaya berpengaruh terhadap kinerja yang terdiri atas tiga gagasan yaitu: Pertama, penyatuan tujuan. Bila dalam suatu organisasi terdapat budaya yang kuat maka pegawai atau pegawai cenderung melakukan tindakan kearah yang sama. Kedua,

menciptakan motivasi, komitmen, loyalitas pada diri pegawai atau pegawai. Ketiga, memberikan struktur atau kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang dapat menekankan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Beberapa hal penting yang harus dipertimbangkan untuk memperkuat budaya organisasi, Suharsaputra (2017) mengemukakan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Seleksi pegawai. Dalam memilih pegawai terlebih dahulu dipertimbangkan kesesuaian antara aspirasi calon pegawai dan budaya organisasi, apakah calon tersebut dapat menerima budaya dan menyesuaikan diri atau justru akan melemahkan budaya yang terbentuk.
- b. Penempatan pegawai. Tujuannya adalah agar pegawai dapat menghargai rekan kerja serta norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku. Penempatan pegawai secara tepat diharapkan dapat membentuk rasa kesatuan di antara pegawai.
- c. Pendalaman bidang pekerjaan. Setiap pegawai perlu mendalami bidang pekerjaannya agar memahami benar apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.
- d. Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan. Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan dimaksud agar pegawai yang telah menjalankan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan lebih termotivasi lagi untuk bekerja secara baik pada masa yang akan datang. Bentuk penghargaan disesuaikan dengan situasi yang dihadapi.
- e. Penyebaran cerita dan berita. Penyebaran cerita dan berita tentang berbagai hal yang berhubungan dengan budaya organisasi bertujuan untuk menekankan pentingnya nilai-nilai moral bagi setiap pegawai.

- f. Pengakuan atas kinerja dan promosi jabatan. Pengakuan dan promosi diberikan kepada pegawai yang telah melaksanakan tugas dan kewajibannya, mengemban tanggung jawab secara optimal dan menjadi teladan bagi pegawai lainnya. Dalam memberikan pengakuan dan promosi jabatan ini, perusahaan harus memiliki kriteria yang baku dan transparan sehingga dapat diterapkan secara konsisten pada seluruh pegawai.

Budaya organisasi yang kuat dapat menggambarkan bagaimana nilai dan norma secara ketat diterapkan. Ini berarti bahwa kekuatan budaya menunjukkan pada sejauhmana pegawai berperilaku dengan pengaruh atau ditentukan oleh asumsi yang menyatukan organisasi. Luthans (2018) menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting, di antaranya: (a) aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku, (b) norma. Adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit”, (c) nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contohnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi, (d) filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana pegawai dan atau pelanggan diperlakukan, (e) aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang, dan (f) iklim Organisasi. Merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi,

dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Menurut Robbins dan Judge (2016) Budaya organisasi memiliki beberapa lapisan seperti kulit bawang. Pada lapisan terdalam adalah “*shared assumption*” yang merupakan *basic belief* dari kenyataan, hakikat manusia, dan jalan sebaiknya sebuah tugas dikerjakan. Lapis kedua adalah “*cultural values*” yang merepresentasi kepercayaan kelompok, asumsi dan perasaan tentang apakah sesuatu itu baik, normal, rasional, atau bernilai. Dan lapis ketiga adalah “*shared behaviors*” termasuk didalamnya norma yang lebih *visible* dan lebih mudah merubahnya dibandingkan “*value/nilai*”. Pada lapis terluar yang bisa diamati adalah “*cultural symbols*” yang meliputi kata-kata (jargon), *gesture*, gambar atau objek fisik lain. Atau dapat dinyatakan sebagai artifak.

Robbins (2017) menyatakan budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama, pengertian bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi, yaitu: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan.

Menurut Sagala (2017) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dari makna bersama yang menekankan pentingnya: (1) norma-norma kelompok kerja, (2) sentimen-sentimen, (3) nilai-nilai dan interaksi-interaksi. Kropp (2017) mengungkapkan budaya organisasi mengacu pada maksud bersama tentang kepercayaan dan pemahaman berpegang kepada organisasi atau kelompok tertentu tentang permasalahan, praktek dan tujuan. Budaya umumnya mencakup enam istilah (1) perilaku organisasi, (2) ideologi dan filosofi organisasi, (3) norma-norma

kelompok/organisasi, (4) nilai-nilai yang diperlihatkan organisasi, (5) saling menghormati, (6) kebijakan prosedur dan (7) aturan sosial.

Banyak dimensi-dimensi yang membedakan budaya. Gibson (2016) menyebutkan ada tujuh dimensi budaya organisasi, yakni: (1) hubungan manusia dengan alam, (2) individualisme versus kolektivisme, (3) orientasi waktu, (4) orientasi aktivitas, (5) informalitas, (6) bahasa serta (7) kepercayaan. Sedangkan dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi menurut Robbin dan Judge (2016) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu: (1) inovasi dan pengambilan resiko, (2) perhatian ke hal yang rinci, (3) orientasi hasil, (4) orientasi orang; (5) orientasi tim, (6) keagresifan (7) kemantapan. Selanjutnya Luthans (2018) menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi yaitu: (1) aturan-aturan perilaku, (2) norma, nilai-nilai dominan, (3) filosofi, (4) kedisiplinan, dan (5) iklim organisasi.

Budaya organisasi pada setiap instansi berbeda, hal ini dikarenakan sejarah pembentukan setiap instansi juga berbeda. Perbedaan ini membuat budaya organisasi pada setiap instansi menjadi unik, tergambar dari bagaimana suatu instansi melaksanakan peran dan tugasnya bagi masyarakat. Budaya organisasi menjadi keyakinan dan nilai yang terinternalisasi pada setiap anggota organisasi, sehingga menjadi prinsip dan pedoman dalam menjalankan peran dan fungsi masing-masing. Budaya organisasi ditetapkan dengan orientasi-orientasi bersama, yang menyatukan berbagai bidang keahlian dan kedudukan personil organisasi dalam suatu sistem nilai pada tingkat kedalaman yang berbeda dan memberi identitas yang berbeda. Setiap organisasi mempunyai kepribadian sebagai suatu

sistem yang diterima secara bersama, yang seharusnya menghasilkan suatu organisasi yang efektif serta mempunyai budaya mutu yang kuat dan berbeda yaitu kompetitif.

Berdasarkan uraian diatas, budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai (*value*), keyakinan (*beliefs*), norma-norma (*norms*) dan interaksi-interaksi yang diperkenalkan dan diajarkan serta diterapkan dalam instansi untuk mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku pegawai. Indikator budaya organisasi adalah: (1) kerjasama, (2) saling menghormati, (3) kepedulian terhadap sesama serta (4) kedisiplinan.

2.1.1.3. Perilaku Inovatif

Secara etimologis inovatif adalah usaha seseorang dengan mendayagunakan pemikiran, kemampuan imajinasi, berbagai stimulan, dan individu yang mengelilinginya dalam menghasilkan produk baru, baik bagi dirinya sendiri ataupun lingkungannya. Menurut de Jong (2017) perilaku inovatif atau *Innovative Work Behaviour (IWB)* adalah perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai tahap pengenalan atau berusaha mengenalkan ide-ide, proses, produk atau prosedur yang baru dan berguna di dalam pekerjaan, kelompok atau organisasi. Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai pembuatan, pengenalan, dan penerapan ide atau gagasan baru dalam pekerjaan, kelompok, atau organisasi untuk meningkatkan kinerja peran individu, kelompok, atau organisasi tersebut (Janssen, 2019).

Perilaku inovatif juga didefinisikan sebagai sebuah tindakan yang dilakukan untuk menciptakan dan mengambil ide-ide, pemikiran, atau caracara baru untuk di terapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan (Gaynor, 2018). McGruirk,

Lenihan dan Hart (2019) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai penciptaan model bisnis, teknik manajemen, strategi dan struktur organisasi diluar dari yang sudah ada. Menurut Birdi, Leach, & Magadley (2016) Perilaku inovatif mengacu pada kemampuan untuk menciptakan sebuah ide yang original, menggunakan hasil kerja sebagai sebuah ide yang berpotensi dan menerapkan ide-ide baru kedalam praktek kerja. Pendapat lain dikemukakan oleh Kleysen & Street, (2017) yang mendefinisikan perilaku inovatif sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan dan menguntungkan pada seluruh organisasi. Sesuatu yang baru meliputi pengembangan ide produk baru atau teknologi-teknologi, perubahan dalam prosedur administratif yang bertujuan untuk meningkatkan relasi kerja atau penerapan dari ide-ide baru atau teknologi-teknologi untuk proses kerja yang secara signifikan meningkatkan efisiensi dan efektifitas mereka.

Menurut De Jong & Hartog (2017) perilaku inovatif kerja adalah perilaku yang meliputi eksplorasi peluang dan ide-ide baru, juga dapat mencakup perilaku mengimplementasikan ide baru, menerapkan pengetahuan baru dan untuk mencapai peningkatan kinerja pribadi atau bisnis. Perilaku inovatif sering dikaitkan dengan kreativitas. Kedua hal tersebut memang berkaitan tetapi memiliki konstrak yang berbeda. Perilaku kreatif adalah proses untuk menghasilkan sebuah ide, gagasan, atau pemikiran baru yang berkaitan dengan produk, servis, proses dan prosedur kerja. Sedangkan perilaku inovatif kerja tidak hanya sekedar menghasilkan ide baru tetapi juga melibatkan proses implementasi terhadap ide tersebut khususnya pada *setting* pekerjaan.

Messman (2018) mengatakan perilaku inovatif kerja adalah jumlah dari aktivitas kerja fisik dan kognitif yang dilakukan oleh karyawan dalam konteks pekerjaan mereka, baik sendiri maupun berkelompok untuk mencapai satu rangkaian tugas yang dibutuhkan untuk tujuan pengembangan inovasi. Dari sudut pandang pekerja, efektivitas perilaku kerja inovatif berhubungan dengan pengamatan pekerja dalam mengantisipasi permasalahan pekerjaan dan respon rekan kerja terhadap alternatif solusi yang diajukan.

Inovasi menurut West (2018) pengenalan dan penerapan secara sengaja dalam suatu pekerjaan, tim kerja atau organisasi, dari ide-ide, proses-proses, produk-produk, atau prosedur-prosedur baru bagi pekerjaan, tim kerja, atau organisasi itu dengan tujuan menguntungkan pekerjaan, tim kerja atau organisasi itu. Defenisi perilaku inovatif yang lain di kemukakan oleh Kleysen dan Street (2017) yaitu tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan meliputi pengembangan ide produk baru, atau teknologi-teknologi, perubahan dalam prosedur administratif yang bertujuan untuk meningkatkan relasi kerja atau penerapan dari ide-ide baru atau teknologi-teknologi untuk proses kerja yang secara signifikan.

Aspek perilaku inovatif menurut Amir (2019) terdiri dari 5 aspek yaitu:

- a. *Opportunity Exploration*. Mengacu pada mempelajari atau mengetahui lebih banyak mengenai peluang untuk berinovasi
- b. *Generativity*. Mengacu pada pemunculan konsep-konsep untuk tujuan pengembangan.

- c. *Formative Investigation*. Mengacu pada pemberian perhatian dalam menyempurnakan ide, solusi, opini dan melakukan peninjauan terhadap ide-ide tersebut.
- d. *Championing*. Mengacu pada adanya praktek-praktek usaha untuk merealisasikan ide-ide.
- e. *Application*. Mengacu pada mencoba untuk mengembangkan, menguji coba dan mengkomersilkan ide-ide inovatif.

Faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif menurut Etikariena dan Muluk (2018) terbagi atas dua bagian yaitu faktor internal dan faktor eksternal, berikut ini akan dijelaskan lebih dalam:

a. Faktor internal

Faktor internal terbagi atas : (1) tipe kepribadian; perbedaan tipe kepribadian akan membedakan kemampuan dan keberanian seseorang dalam mengambil resiko terhadap perilaku inovatif yang dibuat. (2) gaya individu dalam memecahkan masalah; individu yang memiliki gaya pemecahan masalah yang intuitif dapat menghasilkan ide-ide sehingga menghasilkan solusi yang baru.

b. Faktor eksternal

Faktor eksternal terbagi atas: (1) kepemimpinan; banyak bawahan yang kurang dapat menjaga hubungannya dengan pimpinannya dan hal tersebut dapat membuat perilaku inovatif seseorang tidak terlihat, namun individu yang memiliki hubungan yang positif dengan atasannya cenderung akan memunculkan perilaku inovatif. (2) dukungan untuk berinovasi; dukungan yang diperoleh individu dari lingkungannya seperti budaya organisasi yang berinovasi dapat memunculkan perilaku inovatif bagi anggota-anggota dalam

organisasi tersebut, (3) tuntutan dalam pekerjaan; tuntutan dalam pekerjaan yang tinggi akan memunculkan perilaku inovatif, ini dikarenakan tuntutan tersebut menjadi pendorong bagi individu tersebut. (4) iklim psikologis; yaitu bagaimana lingkungan organisasi dipersepsikan dan diinterpretasikan oleh anggotanya.

Menurut Toha (2017) Perilaku inovatif manusia adalah fungsi dari interaksi antara person atau individu dengan lingkungannya. Penjelasan tersebut dirumuskan dengan formula sebagai berikut: $P = F(I, L)$ Berdasarkan rumus di atas, P adalah perilaku, F adalah fungsi, I adalah individu, dan L adalah lingkungan, perilaku hanya ditentukan oleh faktor individu dan lingkungannya. Sehubungan dengan itu Nadler, Hackman, dan Lawler III (2018) menyatakan jikalau karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi.

Terry (2019) menjelaskan bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh budaya. Abdul (2018) mengemukakan bahwa perilaku individu dalam organisasi ditentukan oleh kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Sesuai dengan Model Umum Perilaku dalam Organisasi dari Nadler, Hackman, dan Lowler III (2018), penjelasan Terry dan juga Abdul tentang organisasi dapat diketahui bahwa perilaku individu dapat ditentukan oleh kemampuan individual sebagai bagian dari karakteristik individu dan budaya organisasi yang umum disebut sebagai karakteristik.

Sehubungan dengan pembentukan perilaku, Robbins dan Judge (2016) mengemukakan *“there are four ways to shape behavior: through positive reinforcement, negative reinforcement, punishment, and extinction”*. Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2018) menjelaskan bahwa faktor lingkungan dan faktor

individu mempengaruhi perilaku, dan selanjutnya perilaku mempengaruhi hasil (kinerja). Dikemukakan bahwa lingkungan meliputi desain pekerjaan, struktur organisasi, kebijakan dan aturan, kepemimpinan, penghargaan dan sanksi, sumber daya, keluarga, ekonomi, kesenangan dan hobi; dan faktor individu yang meliputi kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, kepribadian, persepsi, sikap, ciri, kapasitas belajar, umur, ras, jenis kelamin, dan pengalaman secara langsung mempengaruhi perilaku. Selanjutnya, perilaku yang meliputi pemecahan masalah, proses berpikir, komunikasi, observasi, dan pergerakan secara langsung mempengaruhi hasil yang meliputi prestasi, pengembangan pribadi, hubungan dengan pihak lain, dan kepuasan.

Perilaku inovatif merupakan proses multi tahapan, dengan aktifitas dan perilaku individu yang berbeda-beda di setiap tahapannya (Scott & Bruce, 2019). Lebih lanjut, Janssen (2017) menambahkan bahwa perilaku inovatif ini merupakan perilaku kompleks yang terdiri dari tiga tahap, yaitu *idea generation*, *idea promotion*, *idea realization*. Berikut akan dijelaskan setiap tahapan dari perilaku inovatif, yaitu :

1. *Idea Generation*. Inovasi individu dimulai dengan adanya kesadaran dari individu untuk melihat dan mengenali akan adanya peluang baru dari suatu permasalahan yang muncul. Persepsi mengenai permasalahan dalam pekerjaan, merasakan adanya keganjilan, atau munculnya tren merupakan pencetus atau dorongan dalam menghasilkan ide-ide baru. Kemudian dari peluang tersebut, individu akan mulai untuk memproduksi atau membuat suatu ide baru yang bermanfaat dalam berbagai domain pekerjaan. Pendalaman suatu peluang dapat dilakukan dengan mencari cara untuk meningkatkan proses pelayanan atau

memikirkan langkah alternatif dalam proses kerja, produk atau layanan. Inovasi dipacu oleh adanya pengakuan atas suatu peluang baru. Ketika peluang tersebut dihargai, seseorang perlu mengerahkan tenaga untuk memunculkan ide-ide tersebut. Permasalahan utama yang muncul dalam tahapan ini adalah bagaimana membuat individu memusatkan perhatiannya dan bagaimana cara memicu tindakan individu untuk mengapresiasi dan memusatkan perhatian pada gagasan, kebutuhan dan peluang baru.

2. *Idea Promotion*. Tahap selanjutnya dari proses inovasi adalah idea promotion.

Dalam tahapan ini, individu mencari dukungan untuk ide yang ia bawa serta berusaha untuk membangun sebuah koalisi untuk mendukung ide inovasi tersebut. Ketika individu telah menghasilkan suatu gagasan, ia harus terlibat dalam aktivitas sosial untuk memperoleh rekan, penyokong dan pendukung ide di sekitarnya. Individu harus dapat membangun kekuasaan (*power*) dengan mengajukan gagasan inovasi kepada aliansi yang berpotensi. Hal ini penting dilakukan karena sebagian besar gagasan bersifat tidak pasti, bisa saja memerlukan biaya lebih untuk mengembangkan dan mengimplementasikan inovasi serta memunculkan reaksi penolakan terhadap perubahan. Selain itu, keberhasilan dari suatu inovasi sangat bergantung pada jumlah dan jenis dari kekuatan orang-orang yang mendukung ide-ide tersebut. Sebaliknya, kegagalan dari inovasi biasanya disebabkan oleh dukungan yang tidak pasti dan sumber daya yang tidak memadai selama tahapan awal pembangunan ide.

3. *Idea Realization*. Pada tahapan terakhir dari proses inovasi ini, yaitu idea realization, individu melengkapi idenya dengan membuat suatu produk atau proto type atau model dari ide inovasi tersebut yang dapat dialami langsung dan

diterapkan dalam suatu pekerjaan, kelompok kerja, ataupun organisasi secara keseluruhan, sehingga nantinya ide tersebut dapat disebarakan, diproduksi secara massal, ataupun digunakan secara produktif. Tahapan ketiga pada proses inovasi ini melibatkan kerja sama kelompok untuk menyelesaikan ide tersebut dengan mengubahnya menjadi objek konkret dan nyata (secara fisik atau intelektual) yang dapat di transfer kepada orang lain. Inovasi yang sederhana umumnya dapat diimplementasikan oleh individu atau karyawan itu sendiri, sedangkan inovasi yang lebih kompleks biasanya memerlukan kerjasama kelompok yang memiliki anggota dengan berbagai variasi pengetahuan, kompetensi dan peran kerja.

Kleysen & Street (2019), mengklasifikasikan perilaku inovatif memiliki 5 aspek, yaitu :

1. *Oppurtunity Exploration*; Aspek ini mengacu pada mempelajari atau mengetahui lebih banyak mengenai peluang untuk berinovasi.
2. *Generativity*; Aspek ini mengacu pada pemunculan konsep-konsep untuk tujuan pengembangan.
3. *Formative Investigation*; Aspek ini mengacu pada pemberian perhatian untuk menyempurnakan ide, solusi, opini, dan melakukan peninjauan terhadap ide-ide tersebut.
4. *Championing*; Aspek ini mengacu pada adanya praktek-praktek usaha untuk merealisasikan ide-ide.
5. *Application*; Aspek ini mengacu pada mencoba untuk mengembangkan, menguji coba, dan mengkomersialisasikan ide-ide inovatif.

Sedangkan DeJong & Hartog (2019) mengemukakan dan menyederhanakan menjadi empat dimensi perilaku inovatif sebagai berikut:

1. *Oppurtunity exploration*, proses inovasi ditentukan oleh kesempatan. Kesempatan akan memicu individu untuk mencari cara untuk meningkatkan pelayanan, proses pengiriman, atau berusaha memikirkan sebuah alternatif baru mengenai proses kerja, produk atau pelayanan.
2. *Idea generation*, membangkitkan sebuah konsep untuk peningkatan. Idea generation merupakan pengelolaan kembali informasi dan konsep yang telah ada untuk meningkatkan performansi. Individu yang tinggi dalam level ini akan dapat melihat solusi dari sebuah masalah dengan cara pikir yang berbeda.
3. *Championing*, melibatkan perilaku untuk mencari dukungan dan membangun koalisi, seperti mengajak dan mempengaruhi karyawan atau manajemen, dan bernegosiasi mengenai suatu solusi.
4. *Application*, individu tidak hanya memikirkan ide-ide kreatif terhadap suatu hal tapi juga mengevaluasi dan mengaplikasikan ide tersebut ke dalam tindakan nyata

Berdasarkan kajian teoritis dan hasil penelitian yang di kemukakan para ahli diatas maka dapat disintesisakan karakteristik individu yang memiliki perilaku inovatif adalah adanya kesadaran dari individu untuk melihat dan mengenali akan adanya peluang baru dari suatu permasalahan yang muncul, individu mencari dukungan untuk ide yang ia bawa serta berusaha untuk membangun sebuah koalisi untuk mendukung ide inovasi tersebut, serta individu yang mampu melengkapi idenya dengan membuat suatu produk atau proto type atau model dari ide inovasi tersebut yang dapat dialami langsung dan diterapkan dalam suatu pekerjaan,

kelompok kerja, ataupun organisasi secara keseluruhan, sehingga nantinya ide tersebut dapat disebarkan, diproduksi secara massal, ataupun digunakan secara produktif.

Terdapat faktor-faktor yang diperkirakan dapat meningkatkan munculnya perilaku inovatif kepala sekolah. Nijenhuis (2021) mengemukakan beberapa faktor eksternal maupun faktor internal yaitu:

1. Faktor Eksternal

- a. *Competitive pressures*. Semakin tingginya tekanan untuk berkompetisi mampu mendorong kepala sekolah untuk bekerja lebih baik dan memiliki efek positif untuk munculnya perilaku inovatif
- b. *Social Political pressures*. Organisasi yang memiliki dukungan dari pemerintah harus terus memberi hasil kerja yang memuaskan jika tetap ingin mendapat dukungan. Sehingga kepala sekolah harus memunculkan perilaku inovasi agar tetap memberi hasil kerja yang terus berkembang dan lebih baik.

2. Faktor Internal

- a. Interaksi dengan atasan (Kepemimpinan), guru yang memiliki hubungan yang positif dengan atasan mereka lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku inovatif kerja dan mampu memberi keyakinan bahwa perilaku inovatif mereka akan menghasilkan keuntungan kinerja. Hubungan yang berkualitas sering ditandai dengan saling percaya dan menghormati.
- b. Interaksi dengan grup rekan kerja (*Team Work*), kepala sekolah harus bisa memimpin dan mengarahkan anggota organisasinya yaitu guru agar memiliki hubungan baik dengan rekan kerja lebih mungkin memudahkan mereka mengimplementasikan ide baru mereka juga meningkatkan *idea*

generation di dalam sebuah grup kerja mereka. Dan hal ini memudahkan perilaku inovatif kerja untuk berkembang.

Pendapat lain tentang faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif menurut pendapat Etikariena & Muluk (2019), yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor tersebut adalah:

1. Faktor Internal

- a. Tipe Kepribadian. Orang yang memiliki tipe kepribadian adalah orang yang mampu dan berani mengambil resiko terhadap perilaku inovatif yang di buat.
- b. Gaya individu dalam memecahkan masalah, karyawan yang memiliki gaya pemecahan masalah yang intuitif dapat menghasilkan ide-ide sehingga menghasilkan solusi yang baru.

2. Faktor Eksternal

- a. Kepemimpinan, banyak bawahan yang kurang dapat menjaga hubungannya dengan pemimpinnya, dan hal tersebut dapat membuat perilaku inovatif seseorang tidak terlihat, namun karyawan yang memiliki hubungan yang positif dengan pemimpinnya, cenderung memunculkan perilaku inovatif pada karyawan. Harapan yang tinggi dari pemimpin agar karyawannya menjadi inovatif juga dapat mempengaruhi munculnya perilaku inovatif pada karyawan (Desi, 2016).
- b. Dukungan untuk berinovasi, dukungan dari orang-orang disekitar individu sangat membantu bagi karyawan tersebut dalam menciptakan suatu perilaku inovatif, bukan hanya itu dukungan dari orang dalam organisasi tersebut juga bisa memunculkan perilaku inovatif bagi karyawan tersebut .

- c. Tuntutan dalam pekerjaan, tuntutan dari perusahaan cenderung meningkatkan semangat para karyawannya untuk berperilaku inovatif. Tuntutan tersebut menjadi dorongan bagi karyawan tersebut. Salah satu hal yang muncul akibat adanya tingkat tuntutan pekerjaan yang tinggi tersebut adalah perilaku inovatif.
- d. Iklim psikologis, iklim psikologis menunjukkan kepada bagaimana lingkungan organisasi dipersepsikan dan diinterpretasikan oleh karyawan.

Berdasarkan kajian teoritis dan hasil penelitian yang dikemukakan para ahli diatas dapat disintesisakan perilaku inovatif adalah semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal baru yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi yang diukur dengan angket perilaku inovatif dengan indikator: (1) *Opportunity exploration*, (2) *genarativity*, (3) *formative investigation*, (4) *championing*, (5) *application*.

2.1.1.4.Hakekat Kepuasan Kerja

Setiap orang bekerja dalam suatu organisasi tentunya didasarkan adanya kebutuhan dalam dirinya. Kebutuhan tersebut merupakan gambaran harapan-harapan yang menyangkut kebutuhan fisik dan non fisik. Terpenuhiya harapan-harapan tersebut akan memberikan kepuasan, namun jika tidak terpenuhi maka akan memberi rasa tidak puas. Kepuasan kerja secara umum merupakan gambaran terpenuhiya harapan-harapan seseorang terhadap sesuatu objek. Greenberg dan Baron memberikan pengertian kepuasan kerja secara komprehensif yaitu: "*job satisfaction as positive or negative attitude held by individuals toward their jobs*."

(kepuasan kerja adalah sikap positif dan negatif yang mempengaruhi individu dalam pekerjaannya).

Colquitt, Lepine dan Wesson (2018) menyebutkan "*job statisfaction is defenined as pleasurable emotional state resulting from the appresial of one' job experience. Schermerhon and Osborn*", menambahkan kepuasan kerja, adalah suatu derajat untuk mana para pekerja merasa positif ataupun negatif tentang pekerjaan mereka. Hal ini merupakan suatu sikap dan emosi yang merespon terhadap tugas pekerjaan yang sama dan juga terjadi pada keadaan fisik dan sosialnya di tempat kerja. Sebagai kesimpulan dari pengertian ini, kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan emosional yang menyenangkan atau positif dihasilkan dari suatu pencapaian kerja atau kegiatan seseorang.

Berkaitan dengan kondisi psikologis Kreitner dan Kinichi (2019) mengemukakan, kepuasan kerja merupakan kesan atau tanggapan emosional terhadap sesuatu pekerjaan. Robbins (2018) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja: *The more important factors conducive to job statisfaction include mentally challenging work, equitable rewards, supportive working conditions, and supportive colleagues*". Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi faktor kondusif yang berkaitan dengan mentalitas terhadap pekerjaan yang menantang, hadiah yang layak, kondisi lingkungan kerja, dan sikap dukungan dari rekan kerja.

Kepuasan kerja dapat mewakili sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan, misalnya pada isi pekerjaan dan pada konteks pekerjaan. Sebagai sekumpulan perasaan, kepuasan kerja bersifat dinamik, artinya dapat naik dan turun

dengan cepat sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan individu sehingga perasaan karyawan terhadap organisasi perlu diperhatikan secara berkesinambungan.

Model pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfilment Model*), menggambarkan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh sifat pekerjaan yang mampu memenuhi kebutuhan individu. Hal ini berarti bahwa seorang individu akan merasa puas, jika kebutuhannya terpenuhi. Kebutuhan yang dapat menyebabkan rasa puas mencakup kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan untuk aktualisasi diri. Lebih lanjut Siagian yang mengutip McClelland mengelaborasi kebutuhan ke dalam kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan.

Kepuasan kerja yang tinggi sangat diperlukan dalam organisasi agar pekerja dapat melakukan tugasnya dengan senang hati, yang menyebabkan kinerja baik. Greenberg dan Baron (2018) mengemukakan pedoman membantu meningkatkan kepuasan kerja, yaitu: (1) membuat pekerjaan jadi menyenangkan; (2) memiliki gaji; (3) memiliki kesempatan promosi yang baik; (4) mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan.

Terdapat juga penelitian baru mengenai kepuasan kerja yang terkait dengan perilaku (*behavior*) dari pada individu karyawan yang dinyatakan melalui dua macam kriteria kegiatan, yaitu: (1) Kegiatan yang terutama berpusat pada tingkah laku positif yang sebenarnya mengalir dari kepuasan kerja, (2) Kegiatan yang berpusat pada tindakan-tindakan perbaikan ataupun yang meniadakan tingkah laku yang negatif dan berasal dari tidak adanya kepuasan. Dengan demikian tingkah laku positif dapat dinyatakan sebagai: peranan ekstra, proporsional, penuh bantuan, dan perilaku yang baik dari karyawan.

Terdapat berbagai dimensi yang sudah diteliti dan diukur oleh *Job Descriptive Index (JDI)* yang berkaitan dengan kepuasan kerja di USA, dengan lima dimensi dan digunakan sebagai karakteristik yang banyak manfaatnya, yaitu: (a) Pekerjaan itu sendiri, dengan adanya pertanggungjawaban, kepentingan, bantuan sosial. (b) kualitas supervisi, dengan adanya bantuan teknis, bantuan sosial, (c) hubungan di antara pekerja, dengan adanya harmonisasi, penghormatan, (d) peluang untuk promosi, dengan adanya perubahan dan perkembangan di masa depan, (e) pembayaran, dengan adanya perolehan penghasilan dan perolehan lainnya sebagai tambahan”.

Menurut Luthans (2016) terdapat 3 (tiga) dimensi penting dari kepuasan kerja, yaitu: (1) kepuasan kerja merupakan respons emosional dari situasi kerja yang tidak terlihat namun disimpulkan, (2) kepuasan kerja sering ditetapkan sebagai seberapa baik hasil yang diperoleh sama atau melebihi yang diharapkan, dan (3) kepuasan kerja menyajikan beberapa sikap yang saling berhubungan. Selanjutnya Sopiah (2018) menambahkan sejumlah faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yaitu: kesempatan untuk promosi, (2) faktor intrinsik, (3) kondisi kerja, (4) pendidikan, (5) usaha pribadi, (6) sistem gaji, (7) jam kerja, (8) hakikat pekerjaan, dan (9) kesempatan untuk maju dan berkembang.

Hasil penelitian Mubasysy et al (2019) menemukan terdapat hubungan yang bermakna antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan kegiatan para manajer untuk mempertimbangkan dan melakukan berbagai produktivitas sesuai bidangnya, berusaha memberikan peluang sebesarnya untuk penghargaan dan peningkatan promosi, memberikan temperamen dan kepercayaan pada manajemen, memberikan kontribusi untuk menunjukkan

secara psikologis umum seperti adanya : motivasi, sikap dan perilaku yang baik dan berguna bagi organisasi.

Terdapat beberapa teori yang dapat digunakan untuk memperjelas konsep kepuasan kerja, sebagai berikut:

a. Teori Kebutuhan dari Maslow

Teori ini disebut juga dengan teori motivasi kebutuhan (*Content theories of motivation*) yang memfokuskan pada kebutuhan untuk memotivasi perilaku manusia. Pemenuhan kebutuhan yang semakin lama semakin meningkat jika salah satu kebutuhan telah dapat terpenuhi itu merupakan suatu kebutuhan yang bersifat kodrati, yang semakin lama semakin tinggi serta sulit untuk dapat dipenuhinya. Maslow mengklasifikasi kebutuhan manusia berdasarkan logika, yang memandang kebutuhan manusia yang mendorong seseorang untuk bertindak itu tersusun ke dalam hirarki yang berkisar dari kebutuhan yang paling dasar (*basic need*) sampai kepada kebutuhan yang paling tinggi.

Kebutuhan manusia itu tersusun dalam 5 (lima) kebutuhan, yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Menurut Maslow manusia tergerak untuk berperilaku atau bertindak karena adanya kebutuhan. Kebutuhan tersebut jika dapat terpenuhi akan menyebabkan orang tersebut merasa puas. Apabila kebutuhan seseorang telah dapat terpenuhi, maka akan muncul kebutuhan baru yang akan mendorong orang tersebut segera bertindak untuk memenuhinya dalam rangka mencapai kepuasan. Hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow (2016) terdiri dari: (1) kebutuhan fisiologis, (*physiological needs*) yaitu kebutuhan untuk dapat mempertahankan hidup seperti makanan, minuman, perumahan, tidur, dan sebagainya, (2) kebutuhan

rasa aman (*security needs*) yaitu kebutuhan akan rasa aman, yang meliputi perlindungan bahaya keselamatan kerja, jaminan kelangsungan pekerjaan, jaminan hari tua, dan sebagainya, (3) kebutuhan sosial (*social needs*) yaitu kebutuhan persahabatan, afiliasi dan interaksi dengan orang lain, (4) kebutuhan penghargaan (*esteem needs*) yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai, pengakuan atas kemampuan dan keahlian, serta efektivitas kerja seseorang, dan (5) kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*) yaitu kebutuhan yang berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang yang menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang.

b. Teori Dua Factor Herzberg (*Herzberg's Two Factor Theory*)

Teori dua faktor Herzberg (2018), menyimpulkan bahwa ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja seseorang, yaitu *hygiene factors* (kondisi ekstrinsik) dan *motivators* (kondisi intrinsik). Penelitian Herzberg ini melahirkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut, yaitu:

1. Ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*), yang menyebabkan rasa tidak puas di antara para karyawan, apabila kondisi ini tidak ada. Jika kondisi ini ada, maka hal ini tidak perlu memotivasi karyawan. Kondisi ini adalah faktor-faktor yang membuat orang merada tidak puas (*dissatisfiers*) atau disebut juga faktor-faktor kesehatan (*hygiene factors*). Faktor-faktor ini mencakup: upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu dari supervisi teknis, dan mutu dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

2. Serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*), yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, maka kondisi ini ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan satisfier atau motivator, yang meliputi: prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggungjawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*). Perbedaan kedua teori ini, teori Maslow mengajukan sistem klasifikasi kebutuhan dan teori Herzberg membahas faktor-faktor pekerjaan intrinsik dan ekstrinsik.

c. Teori Penilaian dari Locke

Model kepuasan kerja yang didasarkan kepada ketidakcocokan atau ketidaksesuaian (*discrepancy*) berpendapat bahwa kepuasan kerja tergantung kepada seberapa jauh terjadi kesesuaian antara nilai outcome yang diperoleh dalam pekerjaan dengan outcome yang diinginkan. Seorang karyawan yang menilai bahwa imbalan yang diperoleh lebih besar dari pada yang diinginkan akan merasa puas, dan sebaliknya jika imbalan yang diterima ternyata lebih kecil daripada yang diinginkan, maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Dengan demikian kunci kepuasan kerja dalam teori ini, adalah *discrepancy* (ketidaksesuaian). Jika *discrepancy* besar, berarti kepuasannya rendah, sebaliknya jika *discrepancy* kecil, maka kepuasannya tinggi.

Menurut Usman (2018) berdasarkan hasil penelitian tim peneliti di *University of Minnesota* menemukan indikator kepuasan kerja yang dijadikan dasar pembuatan item-item Minnesota Satisfaction Questionary (MSQ) adalah: (1)

kebebasan memanfaatkan waktu luang, (2) kebebasan bekerja secara mandiri, (3) kebebasan berganti-ganti pekerjaan dari waktu ke waktu, (4) kebebasan bergaul, (5) gaya kepemimpinan atasan langsung, (6) kompetensi pengawas, (7) tugas yang diterima, (8) kesempatan bertindak terhadap orang lain, (9) persiapan pekerjaan, (10) kebebasan memerintah, (11) kebebasan memanfaatkan kemampuan, (12) kebebasan menerapkan peraturan yang berlaku, (13) gaji yang diterima, (14) kesempatan mengembangkan karir, (15) kebebasan mengambil keputusan, (16) kesempatan menggunakan metode kerja, (17) kondisi kerja yang mendukung, (18) kerja sama, (19) penghargaan terhadap prestasi, (20) perasaan bekerja terhadap prestasinya.

Sesuai dengan indikator kepuasan kerja tersebut diatas dapat diketahui bahwa kebebasan dan kesempatan individu dalam melakukan tugas, penghargaan pengawas, gaji, dan pekerjaan itu sendiri adalah faktor-faktor penting dalam kepuasan kerja. Robbins (2016) mengemukakan bahwa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjaan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang, dan rekan-rekan kerja yang mendukung.

Teori Persepsi Nilai Kepuasan Kerja, dari Colquitt, Lepine, dan Wesson (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja keseluruhan meliputi kepuasan gaji, kepuasan promosi, kepuasan supervisi, kepuasan rekan kerja, dengan pekerjaan itu sendiri. Berdasarkan model teori persepsi kepuasan kerja ini dapat diketahui bahwa (1) perbedaan antara gaji yang diharapkan dengan gaji yang didapatkan menentukan kepuasan gaji; (2) perbedaan antara promosi yang diharapkan dengan promosi yang didapatkan menentukan kepuasan promosi; (3) perbedaan antara supervisi yang diharapkan dengan supervisi yang didapatkan menentukan supervisi; (4) perbedaan

antara rekan kerja yang diharapkan dengan rekan kerja yang didapatkan menentukan kepuasan rekan kerja; dan (5) perbedaan kepuasan yang diharapkan dari pekerjaan dengan kepuasan yang didapatkan dari pekerjaan menentukan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Selanjutnya, kepuasan gaji, kepuasan promosi, kepuasan supervisi, kepuasan rekan kerja, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri menentukan kepuasan kerja keseluruhan.

Mullins (2017) mengemukakan tingkat kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai variabel, sosial dan budaya organisasi adalah sebagian dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Panji (2018) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu : (1) faktor individu, yang meliputi sikap, umur, dan jenis kelamin; (2) faktor hub antara pekerja, yang meliputi hubungan langsung antara pekerja dengan atasan langsung, hubungan antar sesama pekerja, dan sugesti dari teman kerja; (3) faktor lingkungan yang meliputi keadaan keluarga, tempat rekreasi, dan pendidikan. Lita (2018) mengemukakan beberapa pusat faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu : (1) pengawasan; (2) kelompok kerja; (3) isi pekerjaan; (4) tingkat pekerjaan; (5) kekhususan kerja yang mengarah pada efisiensi kerja; (6) usia; (7) ras dan jenis kelamin; dan (8) tingkat pendidikan.

Ostroff (2017) menemukan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja dan juga menemukan bahwa organisasi-organisasi yang karyawannya lebih terpuaskan akan cenderung lebih efektif dari organisasi yang karyawannya lebih terpusatkan akan cenderung lebih efektif dari pada organisasi yang karyawannya kurang terpuaskan. Stoner dan Freeman (2018) mengemukakan ada enam aspek yang dapat mempengaruhi seseorang untuk mencapai kepuasan

kerja, yaitu (1) bayaran yang diterima, (2) kinerja individu (3) supervisi, (4) kerja kelompok, (5) iklim kerja

Mullins (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor khusus dan berbagai variabel yang terbentuk dari faktor individu, faktor organisasi, faktor lingkungan, faktor sosial, dan faktor budaya. Secara rinci. Mullins membuat gambar Model Kerangka Kerja Studi Kepuasan Kerja yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan kinerja dipengaruhi oleh variabel yang berasal dari (1) Faktor individu yang meliputi kepribadian, pendidikan, dan kualifikasi, inteligensi, kemampuan, umur, status perkawinan, dan orientasi kerja; (2) Faktor organisasi yang meliputi keadaan dan ukuran, struktur formal, kebijakan personal dan pedoman, hubungan pekerja, keadaan pekerja, teknologi dan organisasi kerja, supervisi, gaya kepemimpinan, dan kondisi kerja; (3) Faktor lingkungan yang meliputi ekonomis, sosial, pengaruh teknis dan pemerintah; (4) Faktor budaya yang meliputi keyakinan, sikap dan nilai; dan (5) Faktor sosial yang meliputi hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan normal, kesempatan untuk berintegrasi dan organisasi informasi.

Kepuasan dan kinerja juga mendapat pengaruh khusus yang meliputi teknologi informasi dan komunikasi, stres kerja, organisasi kerja dan desain kerja individual, model komprehensif pengayaan pekerjaan, pendekatan organisasi yang lebih luas, pengaturan kerja yang fleksibel senang/keseimbangan hidup, kualitas lingkungan sekitar, senang/pekerja produktif, dan faktor kontekstual. Kepuasan kerja tinggi sangat diperlukan dalam organisasi agar pekerja dapat melakukan tugasnya dengan senang hati, yang menyebabkan kinerja baik. Menurut Luthans (2018) teori kepuasan secara implisit mengasumsikan bahwa kepuasan

meningkatkan kinerja dan ketidakpuasan mengurangi kinerja. Kepuasan kerja perlu ditingkatkan karena mengurangi stress, mengurangi pergantian pekerja ketidakhadiran, dan meningkatkan kinerja.

Greenberg dan Baron (2017) mengemukakan pedoman membantu meningkatkan kepuasan kerja yaitu: (1) membuat pekerjaan menjadi menyenangkan; (2) memiliki gaji, dan kesempatan promosi yang baik; (3) menyesuaikan orang dengan pekerjaannya yang sesuai dengan minat keahliannya; dan (4) mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan.

Berdasarkan teori yang mendasari kepuasan kerja tersebut di atas, mengindikasikan bahwa kepuasan kerja akan dapat diperoleh jika kebutuhan, kepentingan, harapan yang diinginkan oleh seorang karyawan dapat dipenuhi. Artinya jika harapan, kebutuhan, kepentingan, keinginan dari seorang karyawan dapat dipenuhi oleh manajemen organisasi maka karyawan akan merasa puas. Kebutuhan, harapan, keinginan tersebut tidak hanya terletak pada kebutuhan fisik saja, tetapi menyangkut pula kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, dihargai, memiliki kesempatan untuk berkarir dan sebagainya.

Kaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja dapat didasarkan suatu meta analisis dari 68 penelitian yang melibatkan 35. 282 orang individu mengungkapkan hubungan yang signifikan dan kuat antara kepuasan kerja dengan kinerja. Melalui hasil penelitian ini para manajer disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan untuk mendapatkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Coulquitt, Lepine dan Wesson (2018) mengemukakan kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dalam komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat

pengalaman kerja yang lebih tinggi merasakan kepuasan kerja yang tinggi pula dan cenderung mengarah kepada tingkat komitmen normatif.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja juga dikemukakan oleh Locke dan Latham yang dikutip Luthans (2018) mengemukakan meskipun kepuasan berkaitan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, dan kinerja berkaitan dengan level organisasi, tetapi hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan kinerja telah diketahui selama bertahun-tahun. Selanjutnya dapat dirumuskan bahwa kepuasan kerja adalah refleksi sikap/respons dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, dalam hal menyikapi dan merasakan perlakuan yang adil, keamanan dalam bekerja, perasaan dihargai, perasaan menyenangkan pekerjaannya, menikmati pekerjaannya, dan kegairahan terhadap pekerjaan. Di samping itu, kepuasan kerja terkait juga dengan respons terhadap suasana kerja yang menyangkut dukungan atasan, dukungan rekan sekerja, pengakuan akan eksistensi dalam lingkungan kerja, kesempatan memperoleh promosi, dan respons terhadap kondisi kerja serta respons dalam bentuk penilaian terhadap pekerjaannya, yang menyangkut penilaian terhadap penghasilan, imbalan, dan insentif yang diperoleh dari pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas kepuasan kerja adalah respon emosional mengenai perasaan suka atau positif terhadap aspek-aspek pekerjaan yang memberikan arti penting bagi pemenuhan kebutuhan psikologis dan fisik serta refleksi dalam memaknai pekerjaan. Kepuasan kerja guru adalah respon emosional seorang guru mengenai perasaan suka atau positif terhadap aspek-aspek pekerjaan yang memberikan arti penting bagi pemenuhan kebutuhan psikologis dan fisik serta refleksi dalam memaknai pekerjaan di sekolah, dengan indikator: (1) kesempatan promosi; (2) pekerjaan; (3) gaji; dan (4) rekan kerja

2.2. Kajian Penelitian Yang Relevan

1. Penelitian Fitriani et al. (2023). Dalam penelitiannya pada tahun 2023 meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMP Negeri se-Kota Banda Aceh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Budaya organisasi yang mendorong komunikasi terbuka, kerja sama, dan komitmen organisasi memberikan dorongan psikologis kepada guru untuk memberikan yang terbaik dalam kegiatan pembelajaran. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik SEM-PLS. Responden dalam penelitian ini adalah 87 guru dari 12 SMP Negeri. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan prediktor penting dalam mendorong kinerja profesional guru. Rekomendasi peneliti adalah agar kepala sekolah memperkuat nilai-nilai organisasi. Penelitian ini juga menyarankan peningkatan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sebagai bagian dari budaya kolaboratif. Secara keseluruhan, budaya organisasi yang positif memberikan efek langsung dan tidak langsung pada kinerja guru.
2. Penelitian Santoso (2022) meneliti hubungan antara perilaku inovatif guru dengan kinerja mereka di SMP Negeri di Kabupaten Sleman. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa guru yang memiliki perilaku inovatif cenderung menunjukkan kinerja pengajaran yang lebih tinggi. Perilaku inovatif ditandai dengan keberanian mencoba pendekatan baru, penggunaan media digital dalam pembelajaran, dan kemampuan menciptakan metode pembelajaran kreatif. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan

desain korelasional. Sampel terdiri dari 110 guru dari 8 sekolah menengah pertama. Temuan penelitian menegaskan pentingnya pelatihan inovasi bagi guru. Kepala sekolah direkomendasikan untuk memberi ruang eksperimen dan penghargaan atas kreativitas guru. Penelitian ini menjadi bukti bahwa inovasi pedagogik berkorelasi dengan peningkatan efektivitas pembelajaran. Kesimpulannya, perilaku inovatif adalah aset penting dalam penguatan profesionalisme guru.

3. Penelitian Lestari dan Nugroho (2021) meneliti efek kepuasan kerja sebagai variabel intervening antara budaya organisasi dan kinerja guru. Penelitian ini dilakukan pada SMP Negeri di Kabupaten Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja kemudian meningkatkan kinerja guru. Studi ini dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner Likert. Sebanyak 69 guru berpartisipasi dalam penelitian ini. Penelitian ini menyarankan bahwa budaya kerja yang sehat memupuk rasa bangga dan kenyamanan guru, yang akhirnya berdampak pada kualitas kinerjanya. Kepuasan kerja juga menjadi mediasi yang efektif antara faktor budaya dan perilaku kerja guru. Rekomendasi dari penelitian ini adalah penyusunan strategi peningkatan kepuasan kerja yang berbasis nilai organisasi. Implikasi praktisnya adalah kepala sekolah perlu memastikan iklim kerja yang mendukung. Dengan demikian, kinerja guru bisa ditingkatkan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.
4. Penelitian Dewi dan rekan-rekannya (2023) difokuskan pada interaksi antara perilaku inovatif dan kepuasan kerja guru dalam meningkatkan kinerja di

SMP Negeri Kota Malang. Mereka menemukan bahwa perilaku inovatif tidak hanya meningkatkan efektivitas pengajaran, tetapi juga memberi dampak positif terhadap kepuasan kerja. Guru yang merasa bebas berinovasi merasa lebih puas dan termotivasi untuk bekerja secara optimal. Studi ini menggunakan model path analysis dan mengambil sampel dari 9 sekolah negeri dengan total 81 guru. Penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi menjadi sumber intrinsik bagi kepuasan kerja. Dukungan manajemen terhadap inovasi seperti pemberian insentif dan pelatihan berdampak pada meningkatnya rasa puas dalam bekerja. Hal ini kemudian tercermin dalam kinerja guru yang lebih terorganisir dan responsif. Hasil penelitian ini mendorong manajemen sekolah agar memberi ruang dan dukungan terhadap inisiatif inovatif guru. Kesimpulannya, perilaku inovatif adalah kunci dalam rantai peningkatan kepuasan dan kinerja kerja guru.

5. Penelitian Siregar (2022) meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja guru SMP di Kabupaten Deli Serdang. Temuan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang menghargai prestasi dan mendukung pengembangan profesional guru dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Hal ini berdampak pada meningkatnya tanggung jawab dan disiplin dalam melaksanakan tugas pengajaran. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik regresi berganda. Sebanyak 100 guru menjadi responden dalam penelitian ini. Budaya organisasi berperan sebagai penguat nilai-nilai profesionalisme di lingkungan sekolah. Hasil penelitian mendorong pihak sekolah untuk menyusun pedoman budaya organisasi yang terintegrasi dengan manajemen

mutu pendidikan. Dalam konteks ini, budaya organisasi menjadi sistem nilai yang menopang motivasi kerja guru. Kesimpulannya, budaya kerja yang sehat memperbesar peluang terciptanya kinerja guru yang optimal melalui jalur kepuasan kerja.

6. Penelitian Harahap dan Lumbantobing (2024) meneliti hubungan simultan antara budaya organisasi, perilaku inovatif, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Labuhanbatu Selatan. Studi ini menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi dan perilaku inovatif terhadap kinerja guru. Guru dengan tingkat kepuasan tinggi memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap kualitas pengajaran. Data dikumpulkan dari 78 guru menggunakan teknik SEM-AMOS. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan inovasi ternyata sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Demikian pula, perilaku inovatif menjadi katalis dalam pencapaian prestasi kerja guru. Penelitian ini menyarankan agar kepala sekolah memperhatikan kesejahteraan kerja guru sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu pendidikan. Peneliti juga menekankan pentingnya kepuasan kerja sebagai indikator manajerial sekolah yang harus diukur secara berkala. Dengan strategi yang tepat, budaya dan inovasi bisa secara sinergis meningkatkan kinerja guru melalui kepuasan kerja.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Marlina dan Fitriani (2022) yang membahas hubungan antara perilaku inovatif guru dan kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja mengajar. Penelitian ini dilaksanakan pada guru-guru SMP di Kabupaten Tapanuli Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

guru yang memiliki inisiatif tinggi dalam melakukan pembaruan pembelajaran dan mampu mengembangkan media ajar kreatif merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi jembatan yang memperkuat pengaruh antara inovasi yang dilakukan dengan hasil kerja yang ditunjukkan. Selain itu, dukungan dari kepala sekolah terhadap eksperimen dan gagasan baru menjadi pendorong munculnya inovasi. Kinerja guru meningkat karena adanya kepuasan atas pencapaian diri dan penghargaan dari lingkungan kerja.

8. Penelitian Halim dan Nurhasanah (2024) menganalisis pengaruh budaya organisasi dan perilaku inovatif terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai mediasi di SMP Negeri Kabupaten Aceh Tamiang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis jalur (path analysis) terhadap 85 guru. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, dan perilaku inovatif memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja guru. Namun, pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika kepuasan kerja dimasukkan sebagai variabel mediasi. Guru yang merasa puas cenderung lebih semangat dalam bekerja, memiliki semangat kolaborasi tinggi, dan konsisten meningkatkan mutu pembelajaran. Penelitian ini menyimpulkan bahwa upaya meningkatkan kinerja guru tidak cukup hanya dengan menanamkan budaya organisasi yang baik dan mendorong inovasi, tetapi juga perlu menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan dan memuaskan bagi guru.

2.3. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Kampung Rakyat

Budaya organisasi adalah keyakinan, sikap, dan perilaku keseharian setiap pegawai dalam melaksanakan tugasnya di organisasi sesuai peraturan organisasi. Sedangkan kinerja guru adalah penampilan kerja guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya di sekolah. Kinerja akan dapat terlaksana dan terpenuhi apabila beberapa variabel yang mempengaruhi mendukung sekali. Kekuatan budaya organisasi mempengaruhi kinerja seseorang dan pada akhirnya kinerja dapat tercapai dengan baik. Masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya.

Budaya organisasi sangat penting karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi. Budaya organisasi dapat memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk tumbuh dan berkembangnya organisasi.

Seluruh aktivitas yang dilakukan seseorang didalam organisasi, akan menimbulkan sebuah akses yang merupakan perubahan hasil kinerja. Budaya yang timbul adalah merupakan kebiasaan-kebiasaan, tradisi-tradisi yang dilakukan sehingga terjadi nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, perasaan, perilaku yang

menjadi landasan bagi semua anggota organisasi unit sekolah. Budaya organisasi merefleksikan nilai-nilai, norma-norma bersama yang dimiliki individu dan tim-tim dalam organisasi unit sekolah yang suportif menghasilkan kinerja yang tinggi. Interaksi yang terjadi budaya-budaya yang membangun organisasi atau sekolah sehingga menghasilkan kinerja yang berkualitas.

Kinerja guru adalah usaha yang dilakukan melalui prestasi untuk kerja. Kinerja yang dilakukan secara inovatif oleh guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Kampung Rakyat terlihat pada kondisi proses kerja sehari-hari yang memberi dampak kepada prestasi kinerjanya dilingkungan organisasi sekolah. Potensi untuk melahirkan kinerja berkualitas melalui usaha, tanggung jawab melakukan proses pembelajaran yang memiliki perangkat-perangkat pendukungnya, baik pengetahuan, skill, dan sarana prasarana. Berdasarkan uraian tersebut, diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Kampung Rakyat.

2. Pengaruh Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Kampung Rakyat.

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kemampuan manajerial kepala sekolah, karena ia merupakan pemimpin di lembaganya, maka ia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik dan bisa menciptakan inovasi baru dilingkungan sekolah. Perilaku inovatif dari aktivitas kerja fisik dan kognitif yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam konteks pekerjaan, baik sendiri maupun berkelompok untuk mencapai satu rangkaian tugas yang dibutuhkan untuk tujuan

pengembangan inovasi. Dari sudut pandang pekerja, efektivitas perilaku kerja inovatif berhubungan dengan pengamatan dalam mengantisipasi permasalahan pekerjaan dan respon rekan kerja terhadap alternatif solusi yang diajukan.

Guru sebagai tenaga pendidik dituntut untuk mampu menyusun perencanaan pembelajaran. Kinerja guru adalah merupakan hasil unjuk kerja yang menghasilkan suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaannya dengan standar operasional prosedur dan criteria yang ditetapkan. Hal ini, dapat dicapai karena upaya individu, kelompok sebagai guru yang memiliki kompetensi kepribadian, sosial, professional, dan pedagogig, sehingga dapat membangun seluruh aspek yang terkait dalam proses belajar mengajar di unit organisasi sekolah. Berdasarkan uraian tersebut, diduga bahwa perilaku inovatif berpengaruh langsung positif terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Kampung Rakyat.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Kampung Rakyat.

Kepuasan kerja adalah suatu titik yang diharapkan para anggota organisasi, hal ini adalah pada guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Kampung Rakyat, baik secara individu maupun kelompok. Kepuasan kerja terjadi karena adanya nilai lebih dari harapan yang diterimanya pada hasil kerja yang dilakukan. Nilai-nilai yang diharapkan besar atau kecil adalah merupakan dukungan rasa puas untuk melakukan aktivitas di unit sekolah. Aktivitas yang bermagna bagi guru di implementasi dalam proses pembelajaran di kelas secara utuh dan sungguh-sungguh, sehingga mendapatkan kepuasan dalam berkinerja. Dalam arti kata kepuasan kerja adalah sikap seseorang yang menimbulkan perasaan yang terbaik,

memiliki nilai-nilai kinerja, timbul keyakinan, dan penuh tanggung jawab atas pekerjaannya. Kepuasan kerja pada guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Kampung Rakyat memiliki kepuasan yang hakiki terhadap dirinya pada suasana yang menyenangkan dengan hasil kinerja yang tinggi.

Tingkat kepuasan kerja yang terbangun pada individu adanya penilaian kerja, dan motivasi dari pimpinan atau kepala sekolah diantaranya adanya gaji yang ideal, promosi jabatan, pengawasan kerja untuk pembinaan, rekan kerja yang menyenangkan, ada kebebasan pada pekerjaan itu sendiri, status dan prestise, adanya empati semuanya dan lingkungan kerja yang sehat. Kepuasan kerja yang tinggi tentu saja memberikan dorongan para guru untuk melakukan tugas-tugas yang menjadi tujuan sekolah.

Kinerja guru adalah hasil karya yang dilakukan secara baik, dan nyata, memiliki norma-norma, sistem dan budaya kerja yang tertata didalam proses pembelajaran. Berkaitan dengan tugas guru seiring dengan kepuasan kerja yang harus melahirkan kinerja berkualitas, tentu hal ini harus dilakukan dengan baik, bermartabat, sungguh-sungguh, efektif dan efisien. Kinerja guru yang tinggi memiliki individu yang berkarakter, tanpa mengeluh, ikhlas, yang memiliki nilai juang yang tinggi dan melayani berbagai kebutuhan para siswa, serta *stake holders* dalam konteks proses pembelajaran yang bermakna dan menghasilkan kualitas yang tinggi. Berdasarkan uraian tersebut, diduga bahwa perilaku kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Kampung Rakyat.

4. Pengaruh Budaya organisasi, Perilaku inovatif, dan Kepuasan Kerja secara Simultan terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Kampung Rakyat

Kinerja guru merupakan salah satu indikator penting dalam menentukan keberhasilan proses pendidikan di sekolah. Kinerja guru mencerminkan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya, mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, hingga evaluasi hasil belajar peserta didik. Dalam upaya meningkatkan kinerja guru, terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhinya, baik yang berasal dari lingkungan organisasi maupun dari faktor individual guru. Di antara faktor-faktor tersebut, budaya organisasi, perilaku inovatif, dan kepuasan kerja merupakan faktor yang memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja guru. Menurut Robbins dan Judge (2022), kinerja individu dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan perilaku individu yang saling berinteraksi dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu semata, tetapi juga oleh kondisi organisasi serta tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru dalam menjalankan pekerjaannya.

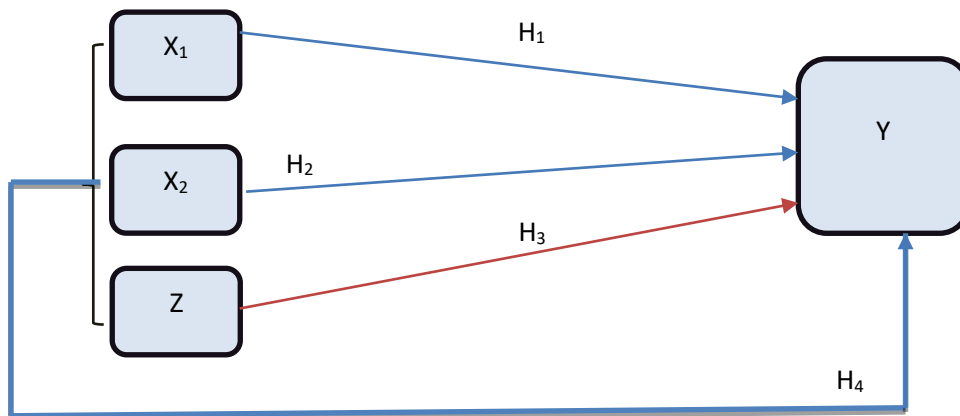
Budaya organisasi dalam lingkungan sekolah mencerminkan nilai-nilai, norma, serta pola perilaku kerja yang berkembang dalam organisasi pendidikan. Budaya organisasi yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru untuk melaksanakan tugasnya secara optimal. Menurut Schein (2021), budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang berkembang dalam suatu organisasi yang digunakan oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak. Dalam konteks pendidikan, budaya organisasi yang positif dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis, meningkatkan kerja sama antar guru,

serta memperkuat komitmen guru terhadap tujuan sekolah. Apabila budaya organisasi diterapkan secara konsisten, maka akan mendorong guru untuk meningkatkan kualitas kinerjanya dalam melaksanakan tugas pendidikan.

Selain budaya organisasi, perilaku inovatif guru juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja guru dalam proses pembelajaran. Perilaku inovatif mencerminkan kemampuan guru dalam menghasilkan ide-ide baru, mengembangkan metode pembelajaran yang kreatif, serta menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi pendidikan. Menurut De Jong dan Den Hartog (2021), perilaku inovatif merupakan serangkaian aktivitas individu yang meliputi penciptaan ide baru, promosi ide, serta implementasi ide tersebut dalam lingkungan kerja. Guru yang memiliki perilaku inovatif akan mampu menciptakan proses pembelajaran yang lebih menarik dan efektif bagi peserta didik. Di sisi lain, kepuasan kerja juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja guru. Menurut Locke (2020), kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan yang muncul sebagai hasil dari penilaian individu terhadap pekerjaannya. Guru yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki motivasi kerja yang lebih baik serta menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap tugasnya sebagai pendidik.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa budaya organisasi, perilaku inovatif, dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang saling berkaitan dalam memengaruhi kinerja guru. Budaya organisasi yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, perilaku inovatif akan mendorong guru untuk mengembangkan pembelajaran yang kreatif, sedangkan kepuasan kerja akan meningkatkan motivasi dan semangat kerja guru. Ketiga faktor tersebut secara simultan akan membentuk kondisi kerja yang mendukung peningkatan kinerja guru

secara optimal. Berdasarkan kajian teoretis yang telah diuraikan di atas dan selanjutnya dijelaskan dengan kerangka berpikir sebagaimana Gambar 2.2. berikut.



Gambar 2. 1
Kerangka Berpikir Penelitian

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan Latar belakang masalah, deskripsi teoretik, dan kerangka berpikir yang telah diuraikan, serta tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Kampung Rakyat.
2. Terdapat pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Kampung Rakyat.
3. Terdapat pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Kampung Rakyat.
4. Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi, Perilaku Inovatif, dan Kepuasan Kerja secara Simultan terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Kampung Rakyat