

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

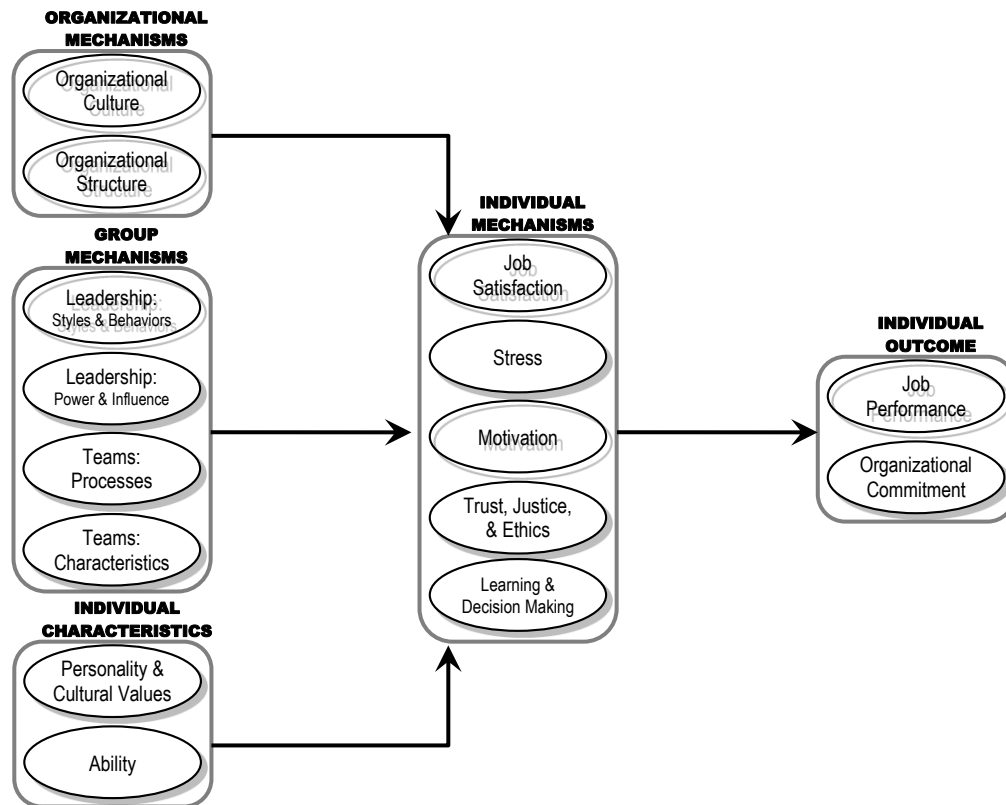
2.1. Kerangka Teoretis

2.1.1. Kinerja Guru

Kinerja menurut Encyclopedia Britanica (2014), adalah *performance, act of doing that which is required by a contract*. Kinerja adalah perbuatan yang dituntut melalui suatu perjanjian. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia disebutkan bahwa kinerja adalah: (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, dan (c) kemampuan kerja (Poerwadarminta, 2015).

Menurut Amstrong (2018), *performance* diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi dan kepuasan konsumen.

Banyak teori yang dikemukakan para ahli berkaitan dengan kinerja, salah satunya teori dikemukakan Colquitt (2015) bahwa secara umum kinerja dipengaruhi oleh komponen: mekanisme individual, karakteristik individu, mekanisme kelompok, dan mekanisme organisasi. Lebih lanjut Colquitt menggambarkan keterkaitan keempat komponen tersebut sebagaimana terlihat pada Gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1. Diagram Kinerja Menurut Teori Colquitt

Dari Gambar 2.1 di atas jelas terlihat bahwa kinerja (*job performance*) dipengaruhi oleh kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan motivasi (*motivation*). Dengan demikian dapat diartikan untuk meningkatkan kinerja seseorang dapat dilakukan melalui peningkatan faktor kepuasan kerja dan motivasi seseorang dalam bekerja di organisasinya. Dalam Model Path Goal Theory yang dinyatakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi faktor kepemimpinan dengan perantara (mediator) persepsi dan motivasi (Luthans, 2016). Hal ini juga didukung oleh teori yang dikemukakan Neal dan Griffin (2021) bahwa kinerja dipengaruhi kemampuan, kepemimpinan, personality, sikap, dan rekan kerja melalui motivasi. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang sangat ditentukan oleh faktor kepuasan kerja dan motivasi.

Kinerja menurut Wibowo (2017), merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja. Mangkunegara (2016) menyatakan kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Timpe (2023), kinerja adalah kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yaitu: keterampilan, upaya, dan sifat keadaan eksternal. Benardin dan Russel (2023) mendefinisikan *performance* itu dengan *performance is defined as the record of out comes produced on a specified job function or activity during as specified time periode* (kinerja atau prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Sedangkan Sutrisno (2020) menyatakan kinerja adalah hasil kerja seseorang dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan organisasi. Dari beberapa pendapat di atas dapat diartikan bahwa kinerja berhubungan dengan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam organisasi, yang dapat dilihat dari aspek kualitas maupun kuantitas dari pekerjaan itu sendiri. Miner (2020) mengemukakan secara umum bahwa kinerja mempunyai empat aspek, yaitu:

- 1) Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
- 2) Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
- 3) Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu tersebut, dan
- 4) Kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Salah satu kinerja yang menjadi topik penelitian ini adalah kinerja guru di sekolah. Guru secara sederhana dapat diartikan sebagai orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik (Anwar dan Sagala, 2024). Karena tugasnya itulah, guru dapat menambah kewibawaannya dan keberadaan guru sangat diperlukan masyarakat, mereka tidak meragukan lagi akan urgensinya guru bagi anak didik.

Menurut Manan dalam Mulyasa (2015) sedikitnya ada 19 peran guru yaitu sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, pelatih, penasehat, pembaharu, model dan teladan, pribadi, peneliti, pendorong kreativitas, pembangkit pandangan, pekerja rutin, pemindah kemah, pembawa cerita, aktor, emansipator, evaluator, pengawet dan kulminator.

Kinerja guru dalam proses belajar mengajar pada hakekatnya peranan guru sesuai dengan tanggung jawab dan tugasnya. Tugas dan kewajiban guru baik yang terkait langsung ataupun tidak langsung, sangatlah berpengaruh pada hasil belajar mengajar di sekolah. Bila siswa mendapatkan nilai tinggi maka guru mendapat

pujian, dan demikian sebaliknya. Roestiyah (2019) menjabarkan tugas guru sebagai pendidik meliputi beberapa hal, yakni: (a) mewariskan kebudayaan dalam bentuk kecakapan, kepandaian, dan pengalaman empirik, (b) membentuk kepribadian anak didik sesuai dengan nilai dasar negara, (c) mengantarkan anak didik menjadi warga negara yang baik, (d) mengarahkan dan membimbing anak sehingga memiliki kedewasaan dalam berbicara, bertindak dan bersikap, (e) memungsikan diri sebagai penghubung antara sekolah dan masyarakat lingkungan baik sekolah negeri maupun swasta, (f) harus mampu mengawal dan menegakkan disiplin baik untuk dirinya, maupun murid dan orang lain, (g) memungsikan diri sebagai administrator dan sekaligus manajer yang disenangi, (h) melakukan tugasnya dengan sempurna sebagai amanat profesi, (i) guru diberi tanggung jawab paling besar dalam hal perencanaan dan pelaksanaan kurikulum serta evaluasi keberhasilannya, (j) membimbing anak untuk belajar memahami dan menyelesaikan masalah yang dihadapi muridnya, dan (k) guru harus dapat merangsang anak didik untuk memiliki semangat yang tinggi dan gairah yang kuat dalam membentuk kelompok studi, mengembangkan kegiatan ekstra kurikuler dalam rangka memperkaya pengalaman.

Uzer (2015) menyatakan peran guru dalam proses belajar mengajar meliputi: guru sebagai demonstrator, guru sebagai pengelola kelas, guru sebagai mediator dan fasilitator, guru sebagai evaluator. Oleh karena itu perlu diperhatikan secara sungguh-sungguh bagaimana memberi prioritas yang tinggi terhadap tugas dan tanggung jawab guru sebagai pendidik.

Untuk dapat merealisasikan kinerja di atas, dibutuhkan kompetensi, karena dengan kompetensi kinerja seseorang akan lebih profesional. Seorang guru tidak

mampu bekerja dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Meskipun pekerjaan itu dapat selesai dikerjakan, namun tidak membuahkan hasil yang memuaskan.

Mulyasa (2015) menyatakan peningkatan kinerja guru dalam bidang tugas pekerja sangat urgen dan perlu memfokuskan pada faktor keberhasilan kinerja, yaitu: (a) kebutuhan yang dibuat pekerja, (b) tujuan khusus, (c) kemampuan, (d) kompleksitas, (e) komitmen, (f) umpan balik, (g) situasi, (h) pembatasan, (i) perhatian pada setiap pekerjaan, (j) usaha, (k) ketekunan, (l) ketaatan, (m) kesediaan untuk berkorban, (n) memiliki standar yang jelas. Rivai (2015) positif dan berarti kompetensi menjadi persyaratan kinerja guru yang profesional. Hal ini dapat disepakati, karena kompetensi itu banyak mengandung nilai-nilai yang dapat membuat seseorang yang melakukan tugas dan tanggung jawabnya dapat menyelesaikan dengan baik.

Hal ini sejalan dengan Sudjana (2019) bahwa kinerja merupakan kemampuan guru dalam berbagai keterampilan mengajar, membimbing, menilai, menggunakan alat bantu pengajaran, bergaul atau berkomunikasi dengan siswa, keterampilan menyusun persiapan/ perencanaan mengajar, keterampilan melaksanakan administrasi kelas. Ruky (2022) bahwa kinerja itu bertujuan untuk:

- 1) Meningkatkan prestasi kerja.
- 2) Mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan prestasi (produktivitas).
- 3) Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkat hasil karya dan prestasi pribadi.

- 4) Membantu sekolah untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan yang lebih tepat guna.
- 5) Menyediakan alat/ sarana untuk membandingkan prestasi kerja dengan tingkat gajinya atau tindakan kompensasinya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
- 6) Memberikan kesempatan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya. Dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka dan diharapkan proses penilaian hasil kerja akan mengeratkan hubungan antara atasan dengan bawahan.

Jika dianalisis tujuan tersebut di atas, sangat memberikan pengaruh yang baik bagi seorang guru yang berkeinginan untuk meningkatkan kinerjanya. Karena ada beberapa hal aktivitas secara sistematis merupakan langkah-langkah terarah untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan oleh seorang guru. Artinya guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tidak hanya berdasarkan keinginan individual akan tetapi harus memahami keinginan para siswa.

Faktor di atas juga menentukan aktivitas guru dalam menganalisis kebutuhan dan skala prioritas yang dilakukan oleh seorang guru terhadap siswa. Kemampuan analisis akan mewujudkan rasa saling memahami, menghargai dan akhirnya bersama-sama untuk berusaha mencapai hasil yang telah dirumuskan. Positif dan berarti kinerja guru akan dapat mewarnai perilaku mahasiswanya, sebagaimana dikemukakan Dhakidae (2018) bahwa “kinerja” akan mewarnai tingkah laku kita dalam bekerja dan tampil pada saat kita menjalankan peran masing-masing. Tingkah laku ini merupakan kreativitas kerja yang diaktualisasikan

oleh guru dan membawa dampak kepada kinerja. Semakin tinggi kreativitas akan semakin tinggi pula kinerja guru. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Sahertian (2024), orang yang melakukan pekerjaan dengan kreativitas yang tinggi akan lebih baik kinerjanya dibandingkan dengan orang-orang yang memiliki tingkat kreativitas yang rendah. Dengan demikian kinerja yang dilakukan oleh guru membantu untuk merencanakan dan melaksanakan program-program kegiatan dengan lebih tepat dan baik.

Kinerja guru dalam penelitian ini diarahkan pada kompetensi guru sebagaimana dipersyaratkan pemerintah. Dalam Undang-Undang Guru dan Dosen Nomor 20 tahun 2023 terdapat empat kompetensi guru yang dipersyaratkan, yakni: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Keempat kompetensi ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Kompetensi pedagogik. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran siswa. Kompetensi pedagogik ini dapat dijabarkan sebagai berikut: memahami siswa, merancang pembelajaran, termasuk memahami pembelajaran, merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran dan pengembangan siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
- 2) Kompetensi kepribadian. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan bagi siswa lain. Makna kompetensi kepribadian ialah memiliki kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, luwes, arif, berwibawa, dan berakhlak mulia serta dapat dijadikan panutan (tauladan).

- 3) Kompetensi sosial. Kompetensi sosial adalah kemampuan untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan siswa dan masyarakat sekitar. Kompetensi ini dapat diuraikan yaitu: mampu berkomunikasi dengan bergaul secara efektif dengan siswa, mampu berkomunikasi dengan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga pendidik, mampu berkomunikasi dengan bergaul secara efektif dengan orang tua/ wali, siswa dan masyarakat sekitar.
- 4) Kompetensi profesional. Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Makna kompetensi ini yaitu: menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk menambah wawasan untuk memperdalam pengetahuan/ materi bidang studi.

Kualitas kinerja guru di sekolah merupakan komponen dari nilai profesionalisme seorang guru di sekolahnya. Kemampuan guru menjadi satu hal yang sangat penting dan mendasar untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan, karena pada aspek ini guru dituntut untuk dapat melakukan perubahan-perubahan yang mendasar dalam rangka menjadikan siswa yang beriman dan bertaqwa serta akuntabilitas terhadap ilmu pengetahuan, teknologi, informatika yang diperolehnya. Kinerja guru di sekolah juga dapat sebagai kunci pembuka akal pikir dan taqwa, bahkan guru sebagai pelita di waktu terjadi deviasi kedewasaan mahasiswa. Ini bermakna bahwa tugas dan tanggung jawab guru tidaklah mudah butuh kemampuan kinerja yang maksimal dan kinerja guru yang dituntut berbeda dengan kinerja profesional lainnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja guru adalah kualitas proses dan hasil dalam tugas sehari-hari di sekolah, yang meliputi: kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian.

2.1.2. Supervisi Kepala Sekolah

Sifat-sifat kepemimpinan menurut Edwin Ghiselli dikutip Handoko (2015), di antaranya adalah kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*). Sedangkan arti dari supervisi itu sendiri adalah tugas pokok dalam administrasi pendidikan bukan hanya tugas pekerjaan para inspektur maupun pengawas saja melainkan juga pekerjaan kepala sekolah terhadap pegawai-pegawai sekolah. Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi/ syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan pendidikan. Tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa ia harus meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya. Kepala sekolah harus dapat meneliti syarat-syarat mana saja yang telah ada dan tercukupi, dan mana yang kurang maksimal (Daryanto, 2015).

Supervisi pada dasarnya pelayanan yang disediakan oleh kepala sekolah untuk membantu pra guru agar menjadi semakin cakap atau terampil dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman (Hadari, 2015). Supervisi adalah usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam membantu guru-guru agar semakin mampu mewujudkan proses belajar mengajar. Supervisi kepala sekolah adalah menilai kemampuan setiap personil sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya, guna membantu yang bersangkutan melakukan perbaikan-perbaikan bilamana diperlukan, dengan menunjukkan kekurangan-

kekurangan atau kelemahan masing-masing dalam bekerja agar diatasi dengan usaha sendiri.

Dengan kata lain, tujuan supervisi kepala sekolah adalah menumbuhkan kesadaran guru untuk berusaha dengan kemampuan sendiri memperbaiki kekurangan atau kelemahannya dalam melaksanakan tugas, berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan kepala sekolah (Hadari, 2015). Tugas kepala sekolah sebagai supervisor, maka ia melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif.

Kemampuan kepala sekolah dalam melakukan supervisi akademik dalam penelitian ini disesuaikan dengan ketentuan pemerintah. Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 memberikan penjabaran kompetensi supervisi kepala sekolah yang terdiri dari: (a) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, (b) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, dan (c) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Ketiga unsur kompetensi supervisi akademik kepala sekolah tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Kepala sekolah dalam melakukan kegiatan supervisi terlebih dahulu merencanakan program supervisinya, kepada guru mana dilakukan dan bagian mana dari keterampilan mengajar yang akan disupervisi.

Hal ini berguna agar kegiatan supervisi diketahui guru, dan guru dapat mempersiapkan dirinya.

- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. Pelaksanaan supervisi harus dilakukan kepala sekolah dengan pendekatan yang dapat saja berbeda antar guru. Hal ini dilakukan kepala sekolah karena karakteristik dan permasalahan yang akan disupervisi berbeda antara guru yang satu dengan lainnya. Dengan pendekatan yang tepat, kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah dapat berjalan dengan baik.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Hasil supervisi yang telah dilakukan kepala sekolah harus diberitahukan kepada guru yang bersangkutan, sehingga guru dapat mengetahui kekuatan dan kelemahannya dalam mengajar. Selain itu perlu dilakukan upaya perbaikan kepada guru yang bersangkutan sesuai dengan kelemahan yang ditemukan kepala sekolah dari kegiatan supervisi.

Mulyasa (2024) mengungkapkan bahwa dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip: (a) hubungan konsultatif, kolegial, dan bukan hirarkis; (b) dilaksanakan secara demokratis; (c) berpusat pada tenaga kependidikan atau guru; (d) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan atau guru; dan (e) merupakan bantuan profesional. Lebih lanjut Mulyasa (2024) menyatakan kegiatan supervisi oleh kepala sekolah dapat dilaksanakan secara efektif antara lain melalui:

- 1) Diskusi kelompok, merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bersama guru-guru dan bisa juga melibatkan tenaga administrasi, untuk memecahkan berbagai masalah di sekolah dalam mencapai suatu keputusan.
- 2) Kunjungan kelas, merupakan teknik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu mengajar. Berdasarkan hasil kunjungan kelas, kepala sekolah bersama guru bisa mendiskusikan berbagai permasalahan yang ditemukan dan menyusun program-program pemecahan untuk masa yang akan datang.
- 3) Pembicaraan individual, merupakan teknik bimbingan dan konseling, dimana kepala sekolah memberikan konseling kepada guru, baik berkaitan dengan kegiatan pembelajaran maupun masalah yang menyangkut profesionalisme guru.
- 4) Simulasi pembelajaran, merupakan suatu teknik supervisi berbentuk demonstrasi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah yang dapat dilakukan secara terprogram.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan supervisi kepala sekolah adalah bantuan akademis supaya guru lebih profesional dalam bekerja, yang meliputi: (a) merencanakan program supervisi akademik, (b) melaksanakan supervisi akademik dengan tepat, dan (c) menindaklanjuti hasil supervisi dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

2.1.3. Budaya Kerja

Budaya kerja terbentuk begitu satuan kerja atau organisasi itu berdiri. Pembentukan budaya kerja itu terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi (Amnuai dan Ndraha, 2023). Diperlukan waktu yang cukup lama untuk membentuk budaya kerja. Pembentukan budaya kerja diawali oleh para pendiri (*founders*) atau pimpinan paling atas (*top management*) atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya pengaruh yang dimilikinya akan menentukan suatu cara tersendiri yang dijalankan dalam satuan kerja yang dipimpinnya.

Budaya dapat didefinisikan sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar yang dianggap sudah selayaknya dianut dan dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi. (Slocum dalam West, 2020) Dengan kata lain, budaya dapat diartikan sebagai keseluruhan usaha rohani dan materi termasuk potensi-potensi maupun keterampilan masyarakat atau kelompok manusia.

Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh setiap pegawai tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individu (Mangkuprawira, 2024). Sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal manusia, namun belum disadari bahwa sebuah keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat-istiadat, agama, norma dan kaidah

yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya kerja (Triguno, 2024).

Setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara bekerjanya yang mengakibatkan perbedaan nilai-nilai yang diambil dalam kerangka kerja organisasi. Hal tersebut seperti nilai-nilai apa saja yang patut dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya. Proses yang panjang yang terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan sumber daya manusia itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui (Triguno, 2024).

Budaya kerja yang dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pimpinannya. Selanjutnya budaya itu sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima atau tidak. Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi dan terjadi perubahan yang akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan. Dengan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perubahan dalam budaya kerja itu sangat penting, karena masalah budaya kerja terletak pada diri kita masing-masing dan musuh budaya kerja adalah diri kita sendiri (Triguno, 2024).

Budaya kerja yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya budaya kerja yang lemah menghambat pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Robbins (2020) mengemukakan peran budaya kerja yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi, karena menciptakan:

- 1) Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak,
- 2) Perilaku-perilaku pegawai secara tidak sadar terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan informal atau tidak tampak,
- 3) Para anggota komit dan loyal pada organisasi,
- 4) Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap pegawai,
- 5) Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi/ tujuan organisasi,
- 6) Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan organisasi,
- 7) Berpengaruh kuat terhadap organisasi, dan
- 8) Berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Ndraha dan Amnuai (2023) menyatakan budaya kerja dapat dilihat dari penampilan atau anggapan dasar guru tentang pekerjaannya, baik itu tentang sikap terhadap pekerjaan, perilaku ketika bekerja, dan kerjasama saat bekerja. Ketiga hal tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut.

- 1) Sikap terhadap pekerjaan, seperti: memiliki inisiatif yang tinggi dalam bekerja, bekerja dengan penuh tanggung jawab, serta bekerja dengan ikhlas ketika ada atau tidak ada kepala sekolah
- 2) Perilaku ketika bekerja, seperti: melaksanakan pekerjaan dengan disiplin tinggi, selalu terbuka dalam memberikan tanggapan terhadap kebijakan sekolah

- 3) Kerjasama, seperti: selalu bekerja sama dengan sesama teman sejawat dalam menyelesaikan tugas, membantu teman guru yang mengalami kesulitan mengerjakan tugas serta selalu memberikan perhatian dan aktif kepada kegiatan-kegiatan yang dilakukan sekolah.

Dengan demikian, budaya kerja dapat berfungsi sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai. Pastin dalam Soetrisno (2020) menyatakan budaya kerja yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi.

Di Indonesia terdapat perilaku dan sikap budaya yang tercermin dari perilaku dan norma-norma kehidupan sehari-hari, hal ini tidak terlepas dari akar budaya yang dianut masyarakat atau bangsa yang bersangkutan. Perilaku dan sikap budaya dimaksud ada yang bersifat positif dan ada yang bersifat negatif bila dikaitkan dengan aktivitas dan atau pekerjaan seseorang. Beberapa perilaku dan sikap budaya positif di antaranya ramah tamah, dan budaya tolong menolong. Selain perilaku dan sikap budaya positif seperti yang digambarkan di atas, seseorang juga ditandai dengan perilaku dan sikap yang negatif. Kebiasaan negatif yang seolah-olah merupakan bagian dari kehidupan bersifat kontraproduktif. Beberapa perilaku negatif yang sering terjadi adalah sebagai berikut (Suyadi, 2020).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah sistem nilai dan perilaku yang dianut oleh guru terhadap kondisi kerja di sekolah, yang

meliputi: (a) sikap terhadap pekerjaan, (b) perilaku ketika bekerja, dan (c) kerjasama.

2.1.4. Motivasi Kerja

Perilaku manusia sebenarnya hanyalah cerminan yang paling sederhana motivasi dasar mereka. Agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Perilaku manusia ditimbulkan atau dimulai dengan adanya motivasi. Menurut Robbins (2017) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Marihot (2022) menyatakan motivasi merupakan faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha keras atau lemah.

Pengertian lainnya tentang motivasi dikemukakan oleh Sopiah (2018) dengan definisi sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya.

Berdasarkan beberapa pengertian motivasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi timbul dari diri sendiri untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan oleh dorongan orang lain. Tetapi motivasi yang paling baik adalah dari diri sendiri karena dilakukan tanpa paksaan dan setiap individu memiliki motivasi yang berbeda untuk mencapai tujuannya. Beberapa teori motivasi yang dikenal dan dapat diterapkan dalam organisasi akan diuraikan sebagai berikut:

1) Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini berdasarkan interview yang telah dilakukan oleh Herzberg. Penelitian yang dilakukan dengan menginterview sejumlah orang. Herzberg tiba pada suatu keyakinan bahwa dua kelompok faktor yang mempengaruhi perilaku adalah: (a) *Hygiene Factor*. Faktor ini berkaitan dengan konteks kerja dan arti lingkungan kerja bagi individu. Faktor-faktor higienis yang dimaksud adalah kondisi kerja, dasar pembayaran (gaji), kebijakan organisasi, hubungan antar personal, dan kualitas pengawasan; dan (b) *Satisfier Factor*. Merupakan faktor pemuas yang dimaksud berhubungan dengan isi kerja dan definisi bagaimana seseorang menikmati atau merasakan pekerjaannya. Faktor yang dimaksud adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan untuk berkembang. Menurut teori ini faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi adalah keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang, kesempatan meraih kemajuan, dan pertumbuhan. Sedangkan faktor-faktor hygiene yang menonjol adalah kebijaksanaan perusahaan, supervisi, kondisi pekerjaan, upah dan gaji, hubungan dengan rekan kerja sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan para bawahan, status, dan keamanan.

2) Tiga Jenis Motivasi David McClelland

- a) **Kebutuhan akan prestasi.** Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima

resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

- b) Kebutuhan akan kekuasaan. Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.
- c) Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat. Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku pegawai dalam bekerja atau mengelola organisasi. Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada

kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia.

3) Teori Motivasi Kebutuhan Maslow

Maslow menyatakan manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan (Marihot, 2022). Hipotesis Maslow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang bersemayam dalam diri manusia terdiri dari: (a) Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain; (b) Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional; (c) Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan; (d) Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian; dan (e) Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

4) Teori Douglas McGregor (Teori X dan Teori Y)

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Menurut Teori X, empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut: (a) Pegawai secara inheren tidak menyukai kerja dan, bila dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya; (b) Karena pegawai tidak menyukai kerja, mereka harus

dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran; (c) Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin; dan (d) Kebanyakan pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini, McGregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya sebagai teori Y, yakni: (a) Pegawai dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain; (b) Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran; (c) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab; (d) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

5) Teori ERG

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang berargumen bahwa ada 3 kelompok kebutuhan inti, yaitu:

- a) *Existence* (eksistensi). Kelompok eksistensi memperhatikan tentang pemberian persyaratan keberadaan materiil dasar kita, mencakup butir-butir yang yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan.
- b) *Relatedness* (keterhubungan). Hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antar pribadi yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut terpenuhinya interaksi dengan orang-orang lain, dan hasrat ini sejalan

dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal pada klasifikasi penghargaan Maslow.

- c) *Growth* (pertumbuhan). Hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi, yang mencakup komponen intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri.

Berbeda dengan teori hierarki kebutuhan, teori ERG memperlihatkan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat berjalan pada saat yang sama, dan jika kepuasan pada kebutuhan pada kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, maka hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah meningkat.

6) Teori Pengharapan

Dewasa ini, salah satu dari penjelasan yang paling diterima secara luas mengenai motivasi adalah teori pengharapan (ekspektasi) dari Victor Vroom. Teori ini berargumen bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh output tertentu dan tergantung pada daya tarik output itu bagi individu tersebut. Dalam istilah yang lebih praktis, teori pengharapan mengatakan pegawai dimotivasi untuk melakukan upaya lebih keras bila ia meyakini upaya itu akan menghasilkan penilaian kinerja yang lebih baik.

Oleh karena itu, teori tersebut berfokus pada 3 hubungan, yaitu: (a) Hubungan upaya – kinerja. Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja; (b) Hubungan kinerja – imbalan. Sampai sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya output yang

diinginkan; dan (c) Hubungan imbalan – sasaran pribadi. Sampai sejauh mana imbalan-imbalan organisasi memenuhi sasaran atau kebutuhan pribadi individu serta potensi daya tarik imbalan tersebut bagi individu tersebut.

Mangkuprawira (2017) menyebutkan ada enam karakteristik seseorang berkaitan dengan motivasinya dalam bekerja, yaitu: memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, berani mengambil dan memikul resiko, memiliki tujuan yang realistik, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Keenam karakteristik di atas dijabarkan sebagai berikut.

- 1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi. Guru harus melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh, mengingat tanggung jawab yang dipikul guru sangat besar. Tanggung jawab guru tidak hanya memberikan ilmu pengetahuan yang baik pada siswa, tetapi juga memandirikan siswa dalam kegiatannya. Untuk itulah perlu ditekankan kepada guru bahwa ia memikul tanggung jawab pribadi yang tinggi sejalan dengan tugasnya sebagai guru.
- 2) Berani mengambil dan memikul resiko. Seorang guru dituntut untuk dapat mengambil keputusan terkait dengan tugasnya di sekolah. Apapun resiko keputusan yang telah dibuatnya harus dapat dipertanggungjawabkan bila tidak sesuai dengan peraturan sekolah. Dalam hal ini keberanian dan ketegasan guru dalam membuat keputusan memberikan keinginan guru untuk bekerja dengan baik.

- 3) Memiliki tujuan yang realistik. Setiap materi pelajaran yang diberikan guru harus memiliki tujuan spesifik, demikian juga dengan pekerjaan yang dilakukannya. Guru harus menentukan tujuannya secara rinci (spesifik) yang ingin dicapainya di sekolah. Tujuan bekerja itu tidak boleh hasil pemikiran guru lain, ataupun sekedar coba-coba.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan. Guru sebelum berangkat ke sekolah harus sudah memiliki rencana yang mantap dalam mengajar. Guru harus sudah menentukan metode apa yang akan dia pakai, bagaimana bentuk tes kepada siswa, dan bagaimana cara dia meningkatkan peran serta murid di kelas.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan. Kegiatan mengajar di kelas yang dilakukan guru dapat digunakan untuk memberikan masukan terhadap kemampuan guru mengajar dan pencapaian prestasi belajar siswa. Dalam hal ini guru harus dapat memanfaatkan masukan dari rekan guru sehubungan dengan kemampuannya mengajar di kelas. Dapat saja seorang guru meminta para siswa untuk memberikan tanggapan dan masukan terhadap gaya dia mengajar di kelas.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari di sekolah, guru dapat mencari kesempatan belajar lebih lanjut bila terkait dengan keahlian yang dimilikinya. Kesempatan untuk merealisasikan rencana (program) yang ingin dicapai guru harus terukur dengan jelas.

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Motivasi kerja positif. Motivasi kerja positif adalah suatu dorongan yang diberikan oleh seorang pegawai untuk bekerja dengan baik, dengan maksud mendapatkan kompensasi untuk mencukupi kebutuhan hidupnya dan berpartisipasi penuh terhadap pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan/ organisasinya. Ada beberapa macam bentuk pendekatan motivasi positif dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, yaitu: (a) Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Seorang pemimpin memberikan pujian atas hasil kerja seorang pegawai jika pekerjaan tersebut memuaskan maka akan menyenangkan pegawai tersebut; (b) Informasi; Pemberian informasi yang jelas akan sangat berguna untuk menghindari adanya berita-berita yang tidak benar, kesalahpahaman, atau perbedaan pendapat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan; (c) Pemberian perhatian yang tulus kepada pegawai sebagai seorang individu. Para pegawai dapat merasakan apakah suatu perhatian diberikan secara tulus atau tidak, dan hendaknya seorang pimpinan harus berhati-hati dalam memberikan perhatian; (d) Persaingan. Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Oleh karena itu pemberian hadiah untuk yang menang merupakan bentuk motivasi positif; (e) Partisipasi. Dijalankannya partisipasi akan memberikan manfaat seperti dapat dihasilkannya suatu keputusan yang lebih baik; dan (f) Kebanggaan. Penyelesaian suatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga, terlebih lagi jika pekerjaan yang dilakukan sudah disepakati bersama.

- 2) Motivasi kerja negatif. Motivasi kerja negatif dilakukan dalam rangka menghindari kesalahan-kesalahan yang terjadi pada masa kerja. Selain itu, motivasi kerja negatif juga berguna agar pegawai tidak melalaikan kewajiban-kewajiban yang telah dibebankan. Bentuk motivasi kerja negatif dapat berupa sanksi, skors, penurunan jabatan atau pembebanan denda.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi kerja guru adalah dorongan seorang guru untuk melakukan suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan, yang meliputi: (1) memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi; (2) berani mengambil dan memikul resiko; (3) memiliki tujuan yang realistik; (4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan; (5) memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan; dan (6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.5. Penelitian yang Relevan

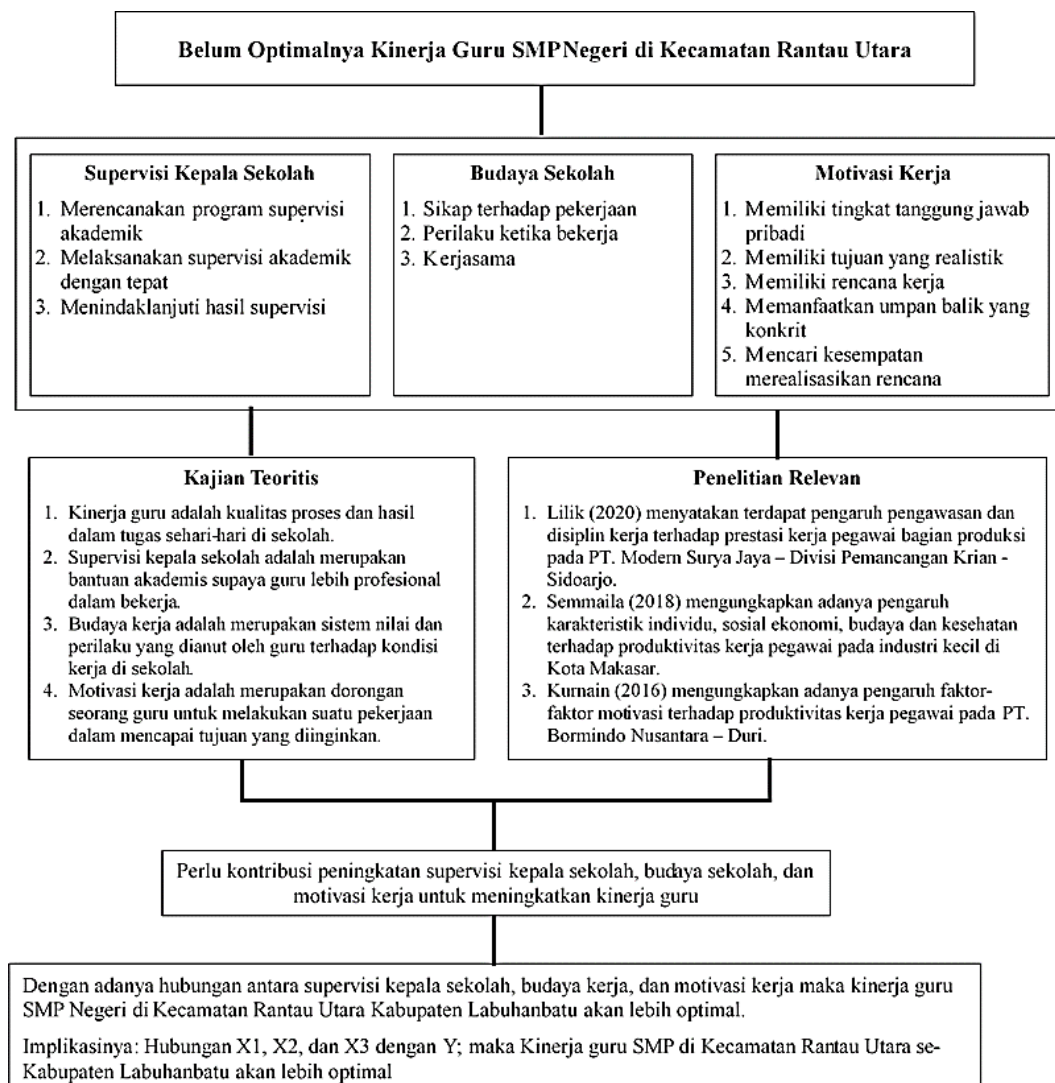
- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Azizah dan Abdul Rahman Ghani (2025) dalam JKP: Jurnal Kepemimpinan Pendidikan menemukan bahwa supervisi kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi berganda. Hasilnya menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi yang sistematis mampu meningkatkan motivasi guru dan membentuk budaya sekolah yang kondusif sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

- 2) Selanjutnya, penelitian oleh Wahyu Purnama Bangsa dan Siti Nur Azizah (2024) yang diterbitkan dalam Forum Ilmu Sosial menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan supervisi kepala sekolah secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian ini menunjukkan kontribusi kedua variabel tersebut terhadap kinerja guru mencapai lebih dari 70%, yang menegaskan pentingnya faktor internal (motivasi) dan eksternal (supervisi) dalam meningkatkan performa guru.
- 3) Penelitian lain yang dilakukan oleh Suyanto Yanto dan Lilis Yuliana (2024) dalam International Journal of Educational Technology Research meneliti guru SMP dan menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, supervisi, motivasi kerja, serta budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian ini relevan dengan penelitian yang akan dilakukan karena sama-sama menggunakan konteks sekolah menengah pertama.

Dari hasil penelitian yang diungkapkan di atas dapat dinyatakan bahwa supervisi kepala sekolah, budaya kerja, dan motivasi kerja dapat mempengaruhi produktivitas kerja guru.

2.2. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.2. Kerangka Berpikir Penelitian

Berdasarkan Gambar 2.2 dapat diuraikan hubungan supervisi kepala sekolah, budaya kerja, dan motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja guru.

2.2.1. Hubungan Supervisi Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru

Supervisi yang dilakukan kepala sekolah dapat berupa pengawasan terhadap kemampuan guru mengajar di kelas. Dengan supervisi yang tepat, kepala sekolah dapat memberikan bantuan kepada guru dalam hal perbaikan program pengajaran. Perbaikan program pengajaran akan memberikan guru peningkatan kemampuan

mengajarnya. Hal ini tentu saja akan meningkatkan kinerja guru. Dengan demikian dapat diduga bahwa supervisi kepala sekolah yang baik akan meningkatkan kinerja guru yang baik pula.

2.2.2. Hubungan Budaya Kerja dengan Kinerja Guru

Budaya kerja sangat menentukan mutu, tanpa kepemimpinan yang baik proses peningkatan mutu tidak dapat dilakukan dan diwujudkan. Kuatnya budaya kerja akan terlihat dari bagaimana guru memandang budaya kerja sehingga berpengaruh terhadap perilaku dan kemampuannya dalam mengajar. Kemampuan yang baik akan membawa guru pada peningkatan kinerjanya. Dengan demikian dapat diduga bahwa budaya kerja yang baik akan meningkatkan kinerja guru yang baik pula.

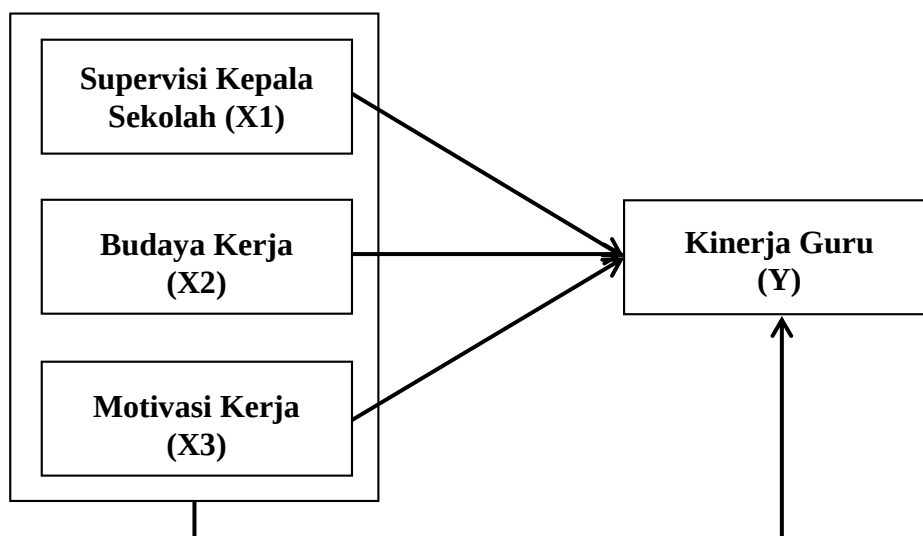
2.2.3. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru

Motivasi kerja yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Jika tujuan tersebut peningkatan kerja, maka motivasi kerja akan membawa kepada peningkatan kinerjanya. Dengan demikian dapat diduga bahwa motivasi kerja yang baik akan meningkatkan kinerja guru yang baik pula.

2.2.4. Hubungan Supervisi Kepala Sekolah, Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru

Kinerja guru akan dapat ditingkatkan jika guru memperoleh dukungan dari lingkungan sekitarnya, baik itu dari kepala sekolah selaku pimpinan maupun dari dukungan rekan-rekan sejawatnya. Bantuan dari kepala sekolah dapat berupa bantuan supervisi dalam rangka perbaikan program pengajaran. Sedangkan dukungan dari rekan-rekan sejawat adalah melalui terciptanya budaya kerja yang mendukung pelaksanaan tugas mengajar guru. Selain itu faktor motivasi memberikan guru dorongan untuk mencapai tujuan mengajar yang diinginkannya. Dengan demikian dapat diduga bahwa supervisi kepala sekolah, budaya kerja, dan motivasi kerja yang baik akan dapat meningkatkan kinerja guru yang baik pula.

Secara lengkap bentuk hubungan antara variabel supervisi kepala sekolah, budaya kerja, dan motivasi kerja dengan kinerja guru dapat digambarkan sebagaimana paradigma berikut.



Gambar 2.3. Paradigma Penelitian

2.3. Pengajuan Hipotesis

Hipotesis penelitian yang diajukan sebagaimana topik penelitian sebagai berikut:

- 1) Terdapat hubungan supervisi kepala sekolah dengan kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Rantau Utara Kabupaten Labuhanbatu.
- 2) Terdapat hubungan budaya kerja dengan kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Rantau Utara Kabupaten Labuhanbatu.
- 3) Terdapat hubungan motivasi kerja dengan kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Rantau Utara Kabupaten Labuhanbatu.
- 4) Terdapat hubungan supervisi kepala sekolah, budaya kerja, dan motivasi kerja dengan kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Rantau Utara Kabupaten Labuhanbatu.