

**PENGARUH BUDAYA KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN SUPERVISI  
PENDIDIKAN TERHADAP KINERJA GURU PJOK  
DI SMA NEGERI SE-KABUPATEN BANTUL**



**Oleh:**

**Dwi Murti Yadi**

**NIM 19711251101**

**Tesis ini Ditulis Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Untuk Mendapatkan Gelar Magister Pendidikan**

**PROGRAM STUDI ILMU KEOLAHRAGAAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
FAKULTAS ILMU KEOLAHRAGAAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2021**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH BUDAYA KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN SUPERVISI  
PENDIDIKAN TERHADAP KINERJA GURU PJOK  
DI SMA NEGERI SE-KABUPATEN BANTUL**

**Dwi Murti Yadi  
NIM 19711251101**

Tesis ini ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan  
untuk mendapatkan gelar Magister Pendidikan  
Program Studi Ilmu Keolahragaan

Menyetujui untuk diajukan pada ujian tesis  
Pembimbing,

  
**Dr. Yudanto, M.Pd.  
NIP 19810702 200501 1 001**

Mengetahui:  
Fakultas Ilmu Keolahragaan  
Universitas Negeri Yogyakarta

plt. Dekan



**Dr. Yudik Prasetyo, M.Kes. AIFO.  
NIP. 19820815 200501 1 002**

Koordinator Program Studi,



**Prof. Dr. Sumaryanti, M.S.  
NIP 195801111982032001**

## ABSTRAK

**Dwi Murti Yadi:** Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja, dan Supervisi Pendidikan terhadap Kinerja Guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul. Tesis. Yogyakarta: Program Pascasarjana, Universitas Negeri Yogyakarta, 2021.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru; (2) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru; (3) pengaruh supervisi pendidikan terhadap kinerja guru; dan (4) pengaruh budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul.

Jenis penelitian ini adalah *ex post facto*. Populasi dalam penelitian ini adalah guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berjumlah 48 guru, yang terdiri atas 19 sekolah yang diambil menggunakan teknik *total sampling*. Instrumen yang digunakan yaitu angket yang disebarakan melalui *google formulir*. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul, dengan nilai  $t_{hitung} 4,200 > t_{tabel} 2,013$  dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . (2) Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul, dengan nilai  $t_{hitung} 2,229 > t_{tabel} 2,013$  dan nilai signifikansi  $0,031 < 0,05$ . (3) Terdapat pengaruh yang signifikan antara supervisi terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul, dengan nilai  $t_{hitung} 2,313 > t_{tabel} 2,013$  dan nilai signifikansi  $0,025 < 0,05$ . (4) Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul, dengan nilai  $F_{hitung} 348,970 > F_{tabel} 2,82$ , dan nilai *sig.*  $0,000 < 0,05$ .

**Kata Kunci:** *budaya kerja, motivasi kerja, supervisi pendidikan, kinerja guru*

## ABSTRACT

**Dwi Murti Yadi:** *The Influence of Work Culture, Work Motivation, and Educational Supervision on the Performance of PJOK Teachers in Public High Schools in Bantul Regency.* Thesis. Yogyakarta: Graduate School, Yogyakarta State University, 2021.

This study aims to determine: (1) the influence of work culture on teacher performance; (2) the effect of work motivation on teacher performance; (3) the effect of educational supervision on teacher performance; and (4) the influence of work culture, work motivation, and education supervision on the performance of PJOK teachers in public high schools throughout Bantul Regency.

This type of research is *ex post facto*. The population in this study were 48 teachers of PJOK in State Senior High Schools in Bantul Regency, amounting to 48 teachers, consisting of 19 schools which were taken using total sampling technique. The instrument used was a questionnaire distributed via google form. The data analysis technique used is multiple regression analysis.

The results showed that: (1) There was a significant influence between work culture on the performance of PJOK teachers in public high schools throughout Bantul Regency, with a t-count value of  $4.200 > t_{table} 2.013$  and a significance value of  $0.000 < 0.05$ . (2) There is a significant influence between work motivation on the performance of PJOK teachers in public high schools throughout Bantul Regency, with a t-count value of  $2.229 > t_{table} 2.013$  and a significance value of  $0.031 < 0.05$ . (3) There is a significant influence between supervision on the performance of PJOK teachers in public high schools throughout Bantul Regency, with a t-count value of  $2.313 > t_{table} 2.013$  and a significance value of  $0.025 < 0.05$ . (4) There is a significant influence between work culture, work motivation, and educational supervision on the performance of PJOK teachers in State Senior High Schools in Bantul Regency, with a calculated F value of  $348.970 > F_{table} 2.82$ , and a sig value.  $0.000 < 0.05$ .

**Keywords:** *work culture, work motivation, education supervision, teacher performance*

## **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Dwi Murti Yadi  
Nomor Mahasiswa : 19711251101  
Program Studi : Ilmu Keolahragaan

Dengan ini menyatakan bahwa tesis ini merupakan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, .....Maret 2021



Dwi Murti Yadi  
NIM 19711251101

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH BUDAYA KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN SUPERVISI  
PENDIDIKAN TERHADAP KINERJA GURU PJOK  
DI SMA NEGERI SE-KABUPATEN BANTUL**

**Dwi Murti Yadi  
NIM 19711251101**

Dipertahankan di depan Tim Penguji Tesis  
Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Yogyakarta  
Tanggal 3 Maret 2021

**TIM PENGUJI**

Prof. Dr. Sumaryanti, M.Kes.  
(Ketua/Penguji)

Dr. Nurhadi Santoso, M.Pd.  
(Sekretaris/Penguji)

Dr. Yudanto, M.Pd.  
(Pembimbing/Penguji)

Dr. Komarudin, M.A.  
(Penguji Utama)

18-03-2021

19/3

19/3 2021

18/3 - 2021

Yogyakarta, .....  
Fakultas Ilmu Keolahragaan  
Universitas Negeri Yogyakarta  
.....  
Plt. Dekan,



Dr. Yudi Prasetyo, M.Kes. AIFO. ✱  
NIP. 19820815 200501 1 002

## **LEMBAR PERSEMBAHAN**

1. Terima kasih kepada Allah SWT yang selalu memberikan nikmat dan karunia yang sangat luar biasa hingga saat ini, dalam sebuah kehidupan yang penuh kebahagiaan dan rasa syukur yang tiada henti.
2. Terima kasih yang istimewa untuk insan yang selalu memberikan sinar cahaya cinta kasih, ibu, ayah, dan kakak atas semua kasih sayang serta do'a yang diberikan kepadaku selama ini, mohon maaf atas segala kesalahanku, ibu selalu ada di setiap perjalanan hidupku, di saat susah maupun senang selalu ada untukku.

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur selalu dipanjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul, “Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja, dan Supervisi Pendidikan terhadap Kinerja Guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul” dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Magister Pendidikan Program Studi Ilmu Keolahragaan, Fakultas Ilmu Keolahragaan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak mungkin dapat diselesaikan tanpa bimbingan dan bantuan serta dukungan dari semua pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sedalam-dalamnya kepada Bapak Dr. Yudanto, M.Pd., dosen pembimbing yang telah banyak membantu mengarahkan, membimbing, dan memberikan dorongan sampai tesis ini terwujud. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Negeri Yogyakarta dan Direktur Program Pascasarjana beserta staf yang telah banyak membantu penulis, sehingga tesis ini terwujud.
2. Dekan Fakultas Ilmu Keolahragaan yang memberikan persetujuan pelaksanaan Tugas Akhir Tesis.
3. Koorprodi Ilmu Keolahragaan serta para dosen Ilmu Keolahragaan yang telah memberikan bekal ilmu.

4. *Reviewer* tesis dan validator yang telah banyak memberikan arahan dan masukan, sehingga terselesaikan tesis ini.
5. Validator yang telah memberikan penilaian, saran, dan masukan demi perbaikan terhadap program latihan untuk penelitian.
6. Pelatih dan atlet atas izin, kesempatan, bantuan, serta kerja samanya yang baik, sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan lancar.
7. Seluruh keluarga penulis dan orang-orang dekat tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan, dan motivasi, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan lancar.
8. Teman-teman mahasiswa Program Pascasarjana khususnya Program Studi Ilmu Keolahragaan Angkatan 2019 Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan motivasi pada penulis untuk selalu berusaha sebaik-baiknya dalam penyelesaian penulisan tesis ini.

Semoga semua pihak yang telah membantu mendapat pahala dari Allah SWT. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan tesis ini, bahkan masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak demi perbaikan di masa datang. Penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca. Amin.

Yogyakarta, .....Februari 2021



Dwi Murti Yadi

NIM 19711251101

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>ABSTRAK</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>PERNYATAAN KEASLIAN KARYA</b> .....	v
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	vi
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	13
C. Pembatasan Masalah.....	14
D. Rumusan Masalah.....	14
E. Tujuan Penelitian .....	15
F. Manfaat Penelitian .....	15
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA</b> .....	17
A. Kajian Teori .....	17
1. Kinerja Guru .....	17
a. Pengertian Kinerja .....	17
b. Pengertian Kinerja Guru .....	19
2. Budaya Kerja .....	30
a. Pengertian Budaya Kerja .....	30
b. Karakteristik Budaya Kerja .....	35
3. Motivasi Kerja .....	44

a. Pengertian Motivasi.....	44
b. Pengertian Motivasi Kerja.....	49
c. Macam-Macam Motivasi.....	52
4. Supervisi Pendidikan.....	54
a. Pengertian Supervisi.....	54
b. Tujuan Supervisi.....	57
c. Fungsi Supervisi.....	59
d. Azas Supervisi.....	60
B. Kajian Penelitian yang Relevan.....	64
C. Kerangka Pikir.....	68
D. Hipotesis Penelitian.....	73
<b>BAB III. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>74</b>
A. Jenis Penelitian.....	74
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	74
C. Populasi dan Sampel Penelitian.....	74
D. Instrumen Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data.....	75
E. Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	77
F. Teknik Analisis Data.....	79
<b>BAB III. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>84</b>
A. Hasil Penelitian.....	84
1. Deskripsi SMA Negeri se-Kabupaten Bantul.....	84
2. Karakteristik Responden.....	86
3. Hasil Analisis Deskriptif.....	91
4. Hasil Uji Prasyarat Analisis.....	96
5. Analisis Regresi Linear Berganda.....	98
6. Hasil Uji Hipotesis.....	100
B. Pembahasan.....	103
C. Keterbatasan Penelitian.....	112
<b>BAB IV. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>113</b>
A. Kesimpulan.....	113
B. Implikasi.....	114

C. Saran .....	115
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>117</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>129</b>

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Pembentukan Budaya Organisasi.....	34
Gambar 2. Bagan Kerangka Pikir .....	72
Gambar 3. Desain Penelitian.....	74
Gambar 4. Batas Administrasi Kabupaten Bantul .....	85
Gambar 5. Histogram Karakteristik Guru Berdasarkan Jenis Kelamin .....	86
Gambar 6. Histogram Karakteristik Guru Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	87
Gambar 7. Histogram Karakteristik Guru Berdasarkan Masa Kerja .....	88
Gambar 8. Histogram Karakteristik Guru Berdasarkan Usia .....	89
Gambar 9. Histogram Karakteristik Guru Berdasarkan Status Kepegawaian .....	90
Gambar 10. Histogram Budaya Kerja ( $X_1$ ).....	92
Gambar 11. Histogram Motivasi Kerja ( $X_2$ ).....	93
Gambar 12. Histogram Supervisi ( $X_3$ ).....	94
Gambar 13. Histogram Kinerja Guru (Y).....	96

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Data SMA Negeri se-Kabupaten Bantul.....	75
Tabel 2. Kisi-kisi Instrumen Pengumpul Data .....	76
Tabel 3. Alternatif Jawaban Angket .....	77
Tabel 4. Hasil Analisis Validitas Instrumen.....	78
Tabel 5. Hasil Analisis Reliabilitas.....	79
Tabel 6. Norma Kategori Penilaian .....	80
Tabel 7. Karakteristik Guru Berdasarkan Jenis Kelamin .....	86
Tabel 8. Karakteristik Guru Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	87
Tabel 9. Karakteristik Guru Berdasarkan Masa Kerja.....	88
Tabel 10. Karakteristik Guru Berdasarkan Usia.....	89
Tabel 11. Karakteristik Guru Berdasarkan Status Kepegawaian.....	90
Tabel 12. Deskriptif Statistik Budaya Kerja ( $X_1$ ).....	91
Tabel 13. Norma Penilaian Budaya Kerja ( $X_1$ ) .....	91
Tabel 14. Deskriptif Statistik Motivasi Kerja ( $X_2$ ).....	92
Tabel 15. Norma Penilaian Motivasi Kerja ( $X_2$ ) .....	93
Tabel 16. Deskriptif Statistik Supervisi ( $X_3$ ).....	94
Tabel 17. Norma Penilaian Supervisi ( $X_3$ ) .....	94
Tabel 18. Deskriptif Statistik Kinerja Guru (Y) .....	95
Tabel 19. Norma Penilaian Kinerja Guru (Y) .....	95
Tabel 20. Hasil Uji Normalitas.....	97
Tabel 21. Hasil Uji Linieritas .....	97
Tabel 22. Hasil Uji Multikolinearitas .....	98
Tabel 23. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	98
Tabel 24. Hasil Analisis Uji F (Simultan) .....	100
Tabel 25. Hasil Analisis Uji Parsial ( <i>t test</i> ).....	101
Tabel 26. Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	103

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Surat Keterangan Validasi Instrumen .....	130
Lampiran 2. Surat Izin Penelitian dari Fakultas .....	131
Lampiran 3. Surat Permohonan Mengisi Angket Penelitian .....	132
Lampiran 4. Data Guru SMA Negeri Kabupaten Bantul .....	133
Lampiran 5. Instrumen Penelitian .....	135
Lampiran 6. Data Penelitian .....	145
Lampiran 7. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	151
Lampiran 8. Menghitung Norma Penilaian (PAP) .....	155
Lampiran 9. Deskriptif Statistik .....	158
Lampiran 10. Uji Normalitas .....	162
Lampiran 11. Uji Linieritas .....	163
Lampiran 12. Uji Multikolinearitas .....	164
Lampiran 13. Uji Regresi .....	165
Lampiran 14. Tabel r .....	167
Lampiran 15. Tabel t .....	168
Lampiran 16. Tabel F .....	169
Lampiran 17. <i>Google Formulir</i> .....	170

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan merupakan kunci untuk meningkatkan sumber daya manusia Indonesia yang unggul. Oleh karena itu, profesi guru menjadi sangat menentukan sebagai ujung tombak pembangunan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas dan unggul. Untuk mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul, pemerintah sebagai regulator mempunyai kewajiban untuk mencetak para guru yang berkualitas dan unggul pula.

Arah kebijakan pemerintah untuk mendorong terwujudnya hal tersebut salah satunya berupa Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Dalam Pasal 1 Ayat 1 menjelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya Pasal 5 Ayat 1 menjelaskan bahwa tugas utama Guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah serta tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. Selanjutnya pasal 6 menyebutkan kewajiban Guru dalam melaksanakan tugas adalah:

1. Merencanakan pembelajaran/bimbingan, melaksanakan pembelajaran/bimbingan yang bermutu, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran/ bimbingan, serta melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan;
2. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
3. Bertindak obyektif dan tidak diskriminatif atas pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
4. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik Guru, serta nilai agama dan etika; dan
5. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Salah satu aspek yang menarik untuk dikaji dari sosok seorang guru adalah aspek kinerja, karena kinerja guru merupakan input yang paling penting dalam penyelenggaraan pendidikan (Nadeem, 2017: 218). Ciri utama dari berhasilnya membentuk guru yang berkualitas dan unggul dengan kata lain profesional di bidangnya adalah terwujudnya pendidikan yang bermutu. Operasionalnya dapat dilihat pada *Business Core* sistem pendidikan nasional, yaitu kegiatan belajar mengajar atau pembelajaran. Dengan demikian, kinerja mengajar guru di sekolah akan sangat menentukan terhadap terwujudnya pendidikan nasional yang bermutu.

Namun sampai saat ini, kinerja mengajar guru di Indonesia masih belum mencapai pada taraf yang memuaskan walaupun berbagai program telah pemerintah gulirkan. Hal ini dapat dilihat dari data Bappenas (Rismawan, 2015: 116) menyebutkan bahwa “hasil survei yang dilakukan oleh UNESCO untuk kualitas kinerja guru di Indonesia berada pada level 14 dari 14 negara berkembang”. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja mengajar guru di Indonesia masih belum sesuai dengan yang dicita-citakan. Dengan kata lain, sebagian guru

di Negara Indonesia belum optimal melaksanakan kinerja mengajarnya sesuai dengan yang diharapkan.

Salah satu mata pelajaran wajib di sekolah yaitu Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan (PJOK). Pendidikan jasmani merupakan proses pendidikan seseorang sebagai perorangan atau anggota masyarakat yang dilakukan secara sadar dan sistematis melalui berbagai kegiatan jasmani untuk memperoleh pertumbuhan jasmani, kesehatan jasmani dan kesegaran jasmani, kemampuan dan keterampilan, kecerdasan serta perkembangan watak dan kepribadian dalam rangka pembentukan individu Indonesia yang berkualitas, hakekatnya pendidikan jasmani adalah proses pendidikan yang memanfaatkan aktivitas isik untuk menghasilkan perubahan *holistic* dalam kualitas individu, baik dalam hal fisik, mental, serta emosional (Wicaksono, dkk, 2020: 42).

Telah dipahami bahwa guru PJOK dalam format sistem dan aplikasi pendidikan merupakan unsur yang berkontribusi signifikan bagi terwujudnya proses pembelajaran dalam konsepsi pendidikan yang bermutu. Di sisi lain, mutu dalam konteks pendidikan merupakan akumulasi dari mutu masukan, mutu proses, mutu keluaran dan mutu dampak pendidikan dalam kehidupan masyarakat. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. Pertama, kualitas sumber daya manusia dalam hal ini guru PJOK dalam melayani pembelajaran pada satuan pendidikan; Kedua, mutu masukan material berupa kurikulum, buku, alat peraga, sarana dan prasarana sekolah; Ketiga, mutu perangkat lunak berupa peraturan, deskripsi kerja, struktur organisasi sekolah; Keempat, mutu masukan

yang bersifat harapan dan kebutuhan, tercermin dalam visi-misi, semangat, kinerja, dan cita-cita dalam penyelenggaraan pendidikan.

Kapasitas guru PJOK sebagai salah satu elemen pengampu penyelenggaraan pendidikan bermutu terkait dengan bentuk tugas dan tanggungjawab kerjanya, yang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2007 adalah merencanakan, melaksanakan dan melakukan penilaian pada penyelenggaraan pembelajaran di satuan pendidikan. Karena itu guru PJOK dengan peran profesionalnya menjadi unsur penting di antara unsur penting lainnya dalam menciptakan dan mengembangkan kegiatan dan proses pembelajaran di dalam dan/ atau di luar kelas. Peran tersebut berkembang dan semakin penting dalam era global ini yang semakin sarat dengan penguasaan informasi dan teknologi maju. Kebutuhan guru PJOK dengan berbagai peran profesional seperti tersebut, mengalir sepanjang zaman seiring dengan tumbuh dan bertambahnya generasi baru yang harus dipersiapkan melalui pendidikan yang memadai sebagai generasi penerus bangsa. Kenyataan nilai pentingnya peran guru PJOK dalam mewujudkan pelaksanaan pendidikan yang bermutu sebagaimana diuraikan, mengisyaratkan bahwa guru PJOK perlu diposisikan sebagai tenaga kerja dalam kualifikasi profesi yang sarat dengan: kompetensi, profesionalitas, komitmen kinerja, dan akuntabilitas dalam menjalankan tugasnya (Jatmika, dkk, 2017: 2).

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja mengajar guru. Zuhriyah, (2015: 204) mengemukakan bahwa “kinerja guru dipengaruhi oleh motivasi, baik motivasi dari dalam dirinya maupun dari luar dirinya”. Motivasi dari dalam

diantaranya ingin berprestasi dan berkembang, menyenangkan pekerjaan, dan memiliki rasa tanggung-jawab. Motivasi dari luar diantaranya ingin naik pangkat, nilai baik, dihargai oleh teman-teman dan lain sebagainya. Apabila semua yang diinginkan di atas dapat dicapai melalui pekerjaan, maka timbul motivasi untuk melakukan pekerjaan. Motivasi kerja tinggi menyebabkan seseorang lebih bersemangat dalam bekerja. Hal ini akan melahirkan kinerja yang tinggi pula Menurut Kasmir (2016: 189) menyebutkan “ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja”.

Perubahan dalam dunia pendidikan dapat dilakukan dengan prasyarat yang harus terlebih dahulu dibentuk adalah perubahan iklim dan budaya yang menunjang upaya perubahan. Dalam hal ini agak sulit untuk menentukan bentuk dan iklim budaya kerja secara tepat dan bersifat universal, karena perubahan iklim dan budaya tersebut harus dihubungkan pada sifat perubahan pendidikan yang diinginkan. Selanjutnya dapat pula disokong dengan membentuk iklim dan budaya kerja yang penuh kedewasaan antara berbagai pihak.

Kinerja guru juga dipengaruhi oleh budaya dari suatu organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang sehat, maka akan menjadikan anggotanya untuk berperilaku sehat, Begitu pula di sekolah. Sekolah yang memiliki budaya organisasi yang baik dalam hal lingkungan pendidikan, nilai-nilai yang dianut, kepahlawanan, upacara atau kegiatan khusus tertentu yang dianut, dan jaringan

yang baik, maka akan memberikan kinerja guru yang baik pula. Sekolah tentu perlu memiliki budaya organisasi yang baik yang mana dianut oleh setiap perangkat sekolah (kepala sekolah, guru, maupun staf lain) dan juga siswa. Akan tetapi berdasarkan studi pendahuluan, budaya organisasi warga sekolah masih kurang terutama dalam hal kerjasama dalam penyelesaian tugas sekolah, masing-masing guru belum bisa berkoordinasi dengan baik. Berdasarkan studi pendahuluan, penelitian melakukan wawancara tidak terstruktur dengan 23 guru melalui *Whatsapp*, ada 12 Guru menyatakan masih bekerja secara individual dan jarang berkoordinasi dan berdiskusi dengan rekan kerjanya.

Budaya kerja merupakan bagian dari budaya organisasi. Menurut Robbin & Judge (2015: 37) “budaya organisasional adalah budaya dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi”. Jika iklim merupakan aspek psikologis dari sekolah, maka budaya merupakan aspek/sisi simbolik dari sekolah. Keadaan di lapangan masih ada beberapa sekolah yang belum mampu menciptakan budaya organisasi sekolah yang kondusif. Hal ini dapat ditunjukkan dengan kurang terbinanya hubungan baik antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan staf, serta guru dengan masyarakat sekitar sekolah. Budaya organisasi sekolah harus mampu memberikan situasi yang nyaman yang mampu membangun kebersamaan dan menyatukan cara pandang guru, staf, dan kepala sekolah dalam rangka mencapai tujuan antara lain melalui pembentukan mental bekerja dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, pembentukan visi misi yang tegas, bimbingan, pengarahan koordinasi yang baik, dan pengawasan untuk itu

dibutuhkan kepala sekolah yang mampu mengelola segenap sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan, melibatkan komponen masyarakat, mewujudkan budaya organisasi sekolah yang kondusif mampu meningkatkan kinerja guru. Hal ini didukung oleh Suharningsih (2017: 2) bahwa “semakin baik budaya organisasi akan mengarah ke kinerja guru yang lebih baik”.

Kepala sekolah sebagai pimpinan langsung di sekolah, tentunya sangat mengetahui situasi dan kondisi sekolah yang sebenarnya. Pemimpin yang melakukan kepemimpinan yang efektif dan mempunyai hubungan baik dengan bawahannya mendorong bawahannya untuk menetapkan, dan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Petrovska & Sivevska, 2014: 4098). Pemimpin yang efektif memberikan makna dan relevansi kepada tugas yang dilaksanakan menggunakan gaya kepemimpinan yang dimiliki (Cohen, 2015: 758). Selain itu, kepala sekolah juga mengetahui kekurangan dan kelebihan para guru. Oleh karena itu, kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk melakukan supervisi terhadap para guru yang berada di sekolahnya tanpa terkecuali.

Menurut Engkoswara & Komariah (2011: 229) “supervisi dapat berarti pengawasan yang dilakukan oleh orang yang ahli/profesional dalam bidangnya sehingga dapat memberikan perbaikan dan peningkatan/pembinaan agar pembelajaran dapat dilakukan dengan baik dan berkualitas”. Supervisi kepala sekolah sangatlah penting untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja mengajar guru. Seorang kepala sekolah harus benar-benar memahami dan melaksanakan fungsi supervisi dengan benar dan tepat di sekolah yang dipimpin.

Hasil penelitian Lyonga (2018: 1) bahwa aspek dominan yang mempengaruhi kinerja guru selama supervisi instruksional oleh kepala sekolah tidak hanya kunjungan kelas tetapi juga observasi pengajaran sebesar 83% dimana Kepala Sekolah mengadakan sesi dengan guru untuk membimbing tentang bagaimana meningkatkan kegiatan belajar mengajar. Selain itu, Khan (2014: 3) mempertegas bahwa “hubungan positif antara Kepala Sekolah dengan Guru adalah faktor penentu dalam keberhasilan lembaga pendidikan”. Semakin baik supervisi dari kepala sekolah, maka akan meningkatkan kinerja dari guru tersebut (Andriani, dkk, 2018: 1). Hasil penelitian Supardi (2018) menunjukkan supervisi kepala madrasah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru, adanya supervisi yang dilakukan kepala madrasah membantu guru dalam peningkatan kualitas kinerja guru sehingga kegiatan proses pembelajaran lebih maksimal dan berkualitas.

Selain faktor eksternal seperti supervisi kepala sekolah dan budaya kerja, faktor internal yang ada pada diri seorang guru seperti adanya motivasi sangat menentukan terhadap peningkatan kinerja mengajar guru. Motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif yaitu kebutuhan, keinginan, dorongan (Nellitawati, 2017: 103). Motivasi merupakan kekuatan pendorong bagi seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan nyata. Dengan demikian semakin tinggi motivasi seseorang maka semakin tinggi pula kinerjanya begitu pula sebaliknya, semakin rendah motivasi seseorang maka semakin rendah pula kinerjanya. Motivasi kerja guru tidak lain adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku

mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Uno, 2014: 71-72).

Apabila para guru mempunyai motivasi kerja yang tinggi, akan terdorong dan berusaha meningkatkan kemampuannya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum yang berlaku di sekolah, sehingga memperoleh hasil kerja yang maksimal. Dalam menjalankan tugasnya, tidak jarang ditemukan guru yang kurang memiliki gairah dalam menjalankan tugasnya, sehingga tujuan sekolah yang ditetapkan sulit terwujud (Uno, 2014: 63). Hal ini dipertegas oleh hasil penelitian Ondima (2014: 2) bahwa “motivasi kerja merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja guru, hal ini menjadi rekomendasi untuk meningkatkan motivasi kerja guru jika ingin mendapatkan kinerja guru yang lebih baik”.

Berdasarkan studi pendahuluan di beberapa sekolah yang akan diteliti, masih terdapat guru yang kurang termotivasi dalam bekerja. Hasil penelitian Winarni & Lismadiana (2020: 109) menunjukkan bahwa “berdasarkan usia dapat dikatakan semakin mendekati pensiun kompetensinya menurun, baik pada kompetensi pedagogik maupun kompetensi professional”. Usia seseorang akan mempengaruhi kondisi, kemampuan, dan kapasitas tubuh dalam melakukan aktivitasnya. Produktivitas kerja akan menurun seiring dengan bertambahnya usia. Berbagai perubahan fisiologis disebabkan oleh penuaan, tetapi semakin jelas bahwa penurunan fungsi itu berhubungan juga dengan penyakit, gaya hidup (misal: kurang gerak badan) atau kedua-duanya.

Kebutuhan guru PJOK yang profesional sangat tinggi, dalam rangka menanggapi tantangan zaman modern. Seiring dengan itu banyak dinyatakan beberapa praktisi yang tergabung dalam Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) PJOK bahwa guru PJOK secara umum belum menunjukkan profesionalnya. Hal tersebut teridentifikasi dalam beberapa hal, seperti: guru kurang memahami konsep PJOK, dalam mengajar kurang menguasai materi, kurang menguasai kelas, kurang memahami kurikulum yang berlaku, kurang kreatif, kurang penguasaan media dan teknologi kurang memahami bagaimana penilaian seharusnya dilakukan.

Sejalan dengan itu hasil penelitian Komnas Penjasor (Winarni & Lismadiana, 2020: 103) menunjukkan “ada gejala tentang lemahnya kompetensi pedagogik dan profesional tentang kesehatan pada beberapa guru PJOK”. Hal ini ditandai dengan guru PJOK lebih senang membelajarkan siswa melalui kegiatan olahraga dan permainan, seakan terdapat dominasi cukup kuat pada pendidikan olahraga. Para siswa diantarkan untuk lebih mengenal dan menguasai teknik-teknik dasar keterampilan cabang olahraga. Guru PJOK tugasnya tidak hanya menyampaikan materi yang bersifat fisik dan motorik saja, melainkan semua ranah harus tersampaikan pada siswanya melalui pembelajaran dan pendidikan yang utuh. Manajemen kelas merupakan kelemahan secara umum bagi guru pendidikan jasmani ketika mengajar. Padahal terkait dengan manajemen kelas merupakan salah satu syarat yang mutlak untuk keberhasilan pembelajaran (Winarni & Lismadiana, 2020: 103).

Keadaan seperti ini juga terjadi di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantul, yaitu tempat peneliti melakukan penelitian. Berdasarkan data hasil supervisi tahunan dari pengawas menunjukkan bahwa kinerja mengajar guru masih harus lebih ditingkatkan lagi, baik dari perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, dan penilaian terhadap peserta didik. Walaupun demikian, masih banyak guru SMA Negeri se-Kabupaten Bantul yang kinerja mengajarnya patut diapresiasi.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti di lapangan dapat diketahui bahwa kinerja guru sangat rendah, hal tersebut dapat dilihat dari masih banyaknya guru yang tidak mengerjakan tugasnya dengan baik, karena pada saat jam pelajaran sebagian guru masih berada di dalam ruangan kerja dan membiarkan anak didik untuk mengerjakan latihan tanpa adanya bimbingan dari guru. Kurangnya kinerja guru juga bisa dilihat dari banyak guru yang datang terlambat padahal ada jam mengajar pagi. Selain itu, masih banyak guru yang menyelesaikan pekerjaannya tidak tepat pada waktunya. Contohnya, pembuatan RPP yang seharusnya dibuat guru sebelum melaksanakan pembelajaran, tetapi guru hanya membuat RPP ketika ada supervisi dari pengawas, atau akan ada penilaian akreditasi.

Masalah lain, masih terdapat guru SMA Negeri se-Kabupaten Bantul yang belum membuat perangkat pembelajaran, antara lain membuat program tahunan, program semester, silabus, dan rencana program pembelajaran (RPP). Data dari pengawas menunjukkan masih ada RPP yang dibuat guru kurang aplikatif untuk diterapkan dalam pembelajaran di kelas. Kondisi tersebut

mengindikasikan belum optimalnya kinerja guru dalam merencanakan dan melaksanakan pembelajaran. Terkait dengan motivasi kerja guru, peneliti menyebarkan angket sederhana melalui *google form* dengan 10 guru, menunjukkan bahwa ada 7 guru mempunyai motivasi yang rendah, sedangkan 3 guru mempunyai motivasi yang tinggi.

Rendahnya motivasi kerja guru juga karena dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya kondisi pandemi saat ini. Guru harus melakukan pembelajaran secara *online*, padahal tidak semua guru mahir dengan teknologi. Pembelajaran *online* dilakukan dengan memanfaatkan teknologi khususnya internet. Belajar *online* menuntut peran pendidik mengevaluasi efektivitas dan disesuaikan dengan kebutuhan belajar. Ini penting dilakukan untuk tetap memenuhi aspek pembelajaran seperti proses pengetahuan, moral, keterampilan, kecerdasan dan estetika (Dai & Lin, 2020: 2). Ini juga memungkinkan penggunaan internet yang tinggi berpengaruh pada kesehatan. Kendala lain yang ditemukan seperti penggunaan jaringan internet yang membutuhkan biaya (Jones & Sharma, 2019: 1; Purwanto dkk., 2020: 3).

Kaitan uraian di atas dengan kinerja guru dalam kegiatan proses pembelajaran belum optimal, guru cenderung kurang memiliki motivasi dalam melaksanakan pembelajaran. Hal ini dapat dilihat dari kurang tanggung jawabnya guru dalam hal kinerja waktu, kinerja administrasi, kinerja melaksanakan tugas-tugas, dan juga suasana kerja yang kurang kondusif berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah yang dirasa kurang sesuai dengan kondisi guru di sekolah yang dipimpinnya. Kemudian dari observasi awal yang sudah peneliti

lakukan di lokasi penelitian menunjukkan bahwa masih ada guru yang ketika melakukan pembelajaran hanya memberikan tugas untuk mengerjakan soal dari LKS (Lembar Kerja Siswa) yang mana guru tersebut hanya diam tanpa menjelaskan pembelajaran yang dilaksanakan. Faktor-faktor tersebut diduga sebagai penyebab utama rendahnya kinerja guru, di samping ada beberapa faktor lainnya.

Pada sisi lain faktor kinerja dapat pula meningkatkan pengembangan karier guru. Kinerja merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam suatu organisasi. Kinerja kerja sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman dipandang erat keterkaitannya dengan kinerja karier seseorang. Maka dari itu setiap guru diminta taat dan patuh kepada peraturan yang telah diterapkan baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Dengan adanya kinerja dari guru bisa juga menjadi contoh kepada para anak didiknya.

Paparan di atas tentunya menarik untuk dikaji dan diteliti lebih dalam. Faktor supervisi, budaya kerja, dan motivasi kerja merupakan faktor yang menarik untuk dikaji lebih dalam lagi, kaitannya dengan kinerja mengajar guru. Oleh karena itu, peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja, dan Supervisi Pendidikan terhadap Kinerja Guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, ada beberapa hal yang dapat diidentifikasi dari permasalahan tersebut yaitu:

1. Berdasarkan data hasil supervisi tahunan dari pengawas menunjukkan bahwa kinerja mengajar guru masih harus lebih ditingkatkan lagi, baik dari perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, dan penilaian terhadap peserta didik.
2. Budaya kerja warga sekolah masih kurang terutama dalam hal kerjasama dalam penyelesaian tugas sekolah, masing-masing guru belum bisa berkoordinasi dengan baik.
3. Berdasarkan studi pendahuluan, penelitian melakukan wawancara tidak terstruktur dengan 23 guru melalui *Whatsapp*, ada 12 Guru menyatakan masih bekerja secara individual dan jarang berkoordinasi dan berdiskusi dengan rekan kerjanya.
4. Masih terdapat guru SMA Negeri se-Kabupaten Bantul yang belum perangkat pembelajaran, antara lain membuat program tahunan, program semester, silabus dan rencana program pembelajaran (RPP).
5. Guru PJOK di SMA se-Kabupaten Bantul memiliki 7 guru mempunyai motivasi yang rendah, sedangkan 3 guru mempunyai motivasi yang tinggi
6. Kinerja guru PJOK di SMA se-Kabupaten Bantul tidak optimal, seperti pembagian waktu kerja yang kurang sesuai kebutuhan dan kualitas pekerjaan yang kurang memenuhi standar.

### **C. Pembatasan Masalah**

Masalah ini dibatasi pada pengaruh budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka yang menjadi masalah pokok dalam penelitian adalah:

1. Adakah pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul?
2. Adakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul?
3. Adakah pengaruh supervisi pendidikan terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul?
4. Adakah pengaruh budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini sesuai dengan permasalahan yang ada, untuk mengetahui:

1. Mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul.
2. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul.
3. Mengetahui pengaruh supervisi pendidikan terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul.
4. Mengetahui pengaruh budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul.

## **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoretis maupun praktis sebagai berikut:

### **1. Manfaat Teoretis**

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menemukan konsep pengaruh budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul.

### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi kepala sekolah, selaku *top management* dan pemimpin di sekolahnya, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam upaya memperbaiki kepemimpinannya.
- b. Bagi segenap praktisi pendidikan di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam mensikapi dan mengembangkan budaya kerja di lingkungan sekolah masing-masing.
- c. Bagi Dinas Pendidikan, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam menentukan kebijakan berkaitan dengan pengelolaan sekolah yang ada dalam upaya mengarah ke sekolah yang bermutu.
- d. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk penelitian lebih lanjut mengenai kinerja guru pada organisasi pendidikan.
- e. Hasil penelitian ini dapat digunakan bagi pengembangan ilmu pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan kinerja guru.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Kinerja Guru**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Definisi kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Kinerja diberi pengertian “sebagai perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan” (Rivai & Sagala, 2014: 549). Pengertian tersebut dapat dimaknai bahwa karyawan yang bekerja sesuai peran dan fungsinya dalam suatu organisasi akan menghasilkan prestasi kerja melalui serangkaian proses perilaku antara orang yang satu dengan yang lain. Dengan demikian kinerja juga dapat dimaknai sebagai sesuatu yang benar-benar dilakukan orang dalam organisasi yang dapat diamati oleh orang lain.

Kata kinerja adalah terjemahan dari bahasa inggris, yaitu *performance*. Kata *performance* berasal dari kata *to perform* yang artinya menampilkan atau melaksanakan. *Performance* berarti penampilan kerja. Kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi. Kinerja merupakan konsep yang bersifat tentang operasional suatu organisasi, bagian organisasi, serta karyawannya berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya terapkan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku menjalankan perannya dalam organisasi untuk memenuhi standar yang telah ditetapkan agar dapat membuahkan tindakan serta

hasil yang diinginkan (Barnawi & Arifin, 2014: 11).

“Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya” (Suwatno & Priansa, 2011: 196). Kinerja atau *performance* dapat disimpulkan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Moeherino, 2009: 61).

Pengertian kinerja berawal dari kata *job performance* atau *actual performance*. Ia menekankan bahwa kinerja adalah kerja secara kualitas dan kuantitas; yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015: 66). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. hasil kerja atau prestasi itu merupakan gabungan dari tiga faktor terdiri dari: (a) minat dalam bekerja, (b) penerimaan delegasi tugas, dan (c) peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi/baik ketiga faktor tersebut dalam bekerja maka akan semakin besar/baik prestasi kerja atau kinerja seorang pekerja/karyawan.

Melalui definisi dan uraian tentang kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa sebenarnya kinerja adalah sesuatu yang dapat dilihat atau diamati.

Perbedaannya adalah jika kinerja yang merujuk sebagai hasil dapat dilihat melalui kuantitas suatu produk/barang dalam unit tertentu. Kemudian kinerja yang merujuk sebagai perilaku dapat dilihat melalui pengamatan atau observasi yang bersifat kualitatif. Perilaku orang atau pegawai dalam bekerja dapat berupa tindakan, ucapan, sikap, dan perilaku yang sesuai dengan tujuan dan misi organisasi.

#### **b. Pengertian Kinerja Guru**

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Kinerja guru merupakan terjemahan dari *performance* (Inggris). Kinerja sebagai prestasi kerja mengungkapkan bahwa “prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang disandarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu” (Hasibuan, 2014: 94). “Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara, 2015: 67).

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, melatih, menilai, dan mengevaluasi anak didik (Rusdinal & Afriansyah, 2018). Kinerja guru dapat diartikan sebagai sebagai tampilan prestasi kerja guru yang ditunjukkan atau hasil yang dicapai oleh guru atas pelaksanaan tugas profesional dan fungsionalnya dalam pembelajaran yang telah ditentukan pada kurun waktu tertentu. Kinerja guru dapat digambarkan sebagai tugas yang dilakukan oleh seorang guru pada periode tertentu dalam sistem

sekolah untuk mencapai tujuan organisasi (Adeyemi, 2016: 2).

Agar guru mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab di atas, maka guru dituntut memiliki kemampuan dan keterampilan tertentu. Kemampuan dan keterampilan adalah bagian dari kompetensi profesionalisme guru (Khasanah et al, 2019). Kompetensi adalah sebuah kemampuan yang mutlak dimiliki oleh guru, sehingga menjadi pekerjaannya sebagai seorang pendidik bisa dilakukan dengan baik. Tugas guru adalah terkait erat dengan peningkatan sumber daya manusia melalui sektor pendidikan (Irmayani et al, 2018; Tobari dkk, 2018; Fitria dkk, 2017; Fitria, 2018). Oleh karena itu perlu meningkatkan kualitas guru menjadi profesional. Penilaian kinerja penting dilakukan oleh sekolah untuk meningkatkan kinerja guru itu sendiri dan untuk sekolah dalam hal menyusun ulang rencana atau yang baru strategi untuk mencapai tujuan pendidikan nasional (Lian et al, 2018).

Menurut Susanto (2016: 188), “kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya”. Menurut Supardi (2016: 54), “kinerja guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik”. Sejalan dengan pendapat ini, berdasarkan suatu diagram kinerja dari Coquitt dkk, (2015: 8) dapat dijelaskan bahwa “secara garis besar kinerja dipengaruhi oleh empat komponen, yaitu; mekanisme individual, karakteristik individu, mekanisme kelompok, dan mekanisme organisasi”. Selanjutnya kinerja seseorang secara langsung dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan motivasi (*motivation*), sementara secara tidak langsung dapat dipengaruhi oleh budaya

organisasi dan kepemimpinan.

Lamatenggo (2014: 64) menyatakan bahwa “kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya”. Menurut Mulyasa (2013: 75) “kinerja guru adalah kegiatan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya”. Sementara Supardi (2016: 54) menyatakan bahwa “kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah/sekolah dan bertanggungjawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik”.

Guru merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan pendidikan (Khasanah, dkk, 2019: 11). Tugas pokok seorang guru yang menjadi rutinitas adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, mengevaluasi, melatih dan mengadministrasi dalam rangka mengembangkan kemampuan peserta didik (Naydenova & Naydenova, 2016: 3). Hal ini berarti kinerja guru secara langsung mempengaruhi kualitas pendidikan di setiap negara (Nousiainen, et al, 2018: 86). Rendah atau tingginya kinerja guru dipengaruhi oleh beragam faktor, diantaranya efektifitas kepemimpinan, komitmen tugas dan lingkungan kerja (Purwoko, 2018: 150). Guru yang memiliki komitmen tinggi biasanya akan lebih disiplin, rasa memiliki sebagai bagian dari sekolah dan semangat dalam bekerja (McInerney, et al, 2015: 12).

Guru harus memiliki komitmen terhadap organisasi, sehingga mampu menghadirkan semangat visi dan misi organisasi dalam mengemban tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan di sekolah (Yucel & Bektas, 2012: 1598). Komitmen dalam organisasi, diharapkan bukan hanya persoalan tuntutan tetapi suatu dimensi yang perlu dijaga dengan baik melalui keteladanan pimpinan, terciptanya iklim organisasi yang kondusif maupun sikap saling percaya. Situasi dan kondisi dari organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen guru terhadap tugas. Situasi dan kondisi organisasi yang dimaksud seperti karakteristik dari struktur organisasi, tingkat kepercayaan, sistem pemberian penghargaan dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan guru (Toom, et al, 2017: 127). Apabila dari karakteristik organisasi ini ada yang tidak terpenuhi, hal tersebut akan menyebabkan rendahnya komitmen guru terhadap tugas dalam organisasi.

Sejalan dengan pendapat di atas, bahwa kinerja yang berkenaan dengan profesi keguruan merupakan perilaku nyata yang ditunjukkan guru pada waktu memberikan pelajaran pada siswanya (Mangkunegara, 2015: 22). Guru adalah orang dewasa yang karena jabatannya secara formal selalu mengusahakan terciptanya situasi mengajar yang tepat, sehingga memungkinkan bagi terajadinya proses pengalaman belajar dari siswa dengan mengusahakan segala sumber dan menggunakan strategi belajar yang tepat. Kinerja guru pada dasarnya merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kualitas kinerja guru akan sangat menentukan kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan

siswa dalam proses pembelajaran di lembaga pendidikan Sekolah (Tokhibin & Wuradji, 2013: 4).

Guru juga sebagai pemimpin untuk siswa. Kepemimpinan adalah kekuatan tidak terlihat yang mempengaruhi orang lain sehingga individu tersebut mau melakukan suatu pekerjaan dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan organisasi (Sinha & Hanuscin, 2017: 356). Kepemimpinan dapat digunakan untuk mempengaruhi para anggota organisasi agar memiliki kemauan untuk melakukan suatu pekerjaan, dengan sukarela dan dengan sepenuh hati mau melakukan pekerjaan tersebut untuk tujuan organisasi (Joo, 2020: 99). Seorang pemimpin memberikan fokus dan arah, serta menjamin penyelesaian tugas dengan sukses. Begitu pula dengan kepemimpinan seorang guru di dalam kelas. Kepemimpinan guru yang efektif menjadikan kinerja guru dapat meningkat dan sesuai harapan dari siswa dan orangtua murid (Ngang, 2012: 232).

Kepemimpinan yang efektif menjadikan guru akan lebih mudah untuk mengelola kelas, pembelajaran dan manajemen siswa yang lebih optimal (Cheng & Szeto, 2016: 141). Akan tetapi kepemimpinan yang efektif agar bisa mempengaruhi kinerja guru dengan lebih baik harus ditunjang oleh komitmen tugas guru dan lingkungan kerja yang kondusif.

Sebagai pemimpin yang efektif memiliki kemampuan mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu (Al-Mahdy, et al., 2018: 192). Kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi kelompoknya dalam mencapai tujuan organisasi dapat membentuk komitmen warganya guna pencapaian mutu kerja yang lebih baik.

Seorang pemimpin yang memerankan perilaku kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen tugas. Guru yang memiliki komitmen tinggi maka akan menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan maksimal, apalagi jika disertai dengan kepemimpinan yang efektif.

Kinerja adalah hasil kerja yang ingin dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dipakai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Untuk dapat menunjukkan kinerja dengan baik, individu harus memiliki kemampuan untuk bekerja, motivasi tinggi dan juga kapasitas atau kecakapan untuk berkinerja. Adapun kapasitas yang dimaksud antara lain mencakup kemampuan, bakat, ketrampilan, latihan, peralatan dan teknologi yang dapat digunakan untuk berkinerja. Terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: sumber motivasi individual, penetapan pekerjaan, gaya manajemen, dan iklim organisasi (Barinto, 2012).

Kinerja guru adalah hasil kerja guru dalam menjalankan tugas dan kewajiban dengan kemampuan yang dimilikinya (Udiyono, 2011). Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik maka seorang guru harus menguasai berbagai landasan kompetensi sebagai jaminan dalam mengemban jabatan profesionalnya (Komang dkk., 2012).

Ada tiga komponen yang berpengaruh dalam proses belajar mengajar di sekolah, yaitu guru, siswa yang belajar dan materi pelajaran yang diberikan oleh pengajar. Bersamaan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka pelaksanaan proses belajar mengajar menjadi lebih kompleks, karena ketiga komponen (guru, siswa dan materi pelajaran) masih dipengaruhi variabel lain. Peran pengajar dipengaruhi oleh penguasaan ilmu pengetahuan yang dimilikinya, cara memberikan materi pelajaran. Frekuensi memberikan pengajaran dan sebagainya. Kejelasan dalam mengajar, penggunaan media pembelajaran, antusiasisme guru dalam mengajar, fokus pada tugas dan pemberian kesempatan pada siswa untuk belajar adalah lima hal pokok yang harus dimiliki guru dalam menjalankan tugas (Fred, 2011: 485).

Berdasarkan uraian di atas bisa dilihat bahwa guru merupakan salah satu komponen atau mata rantai yang sangat menentukan dalam keberhasilan proses belajar mengajar. Kualitas guru akan berpengaruh pada kualitas lulusan yang dihasilkan oleh sekolah. Secara umum menurut PP No. 60 / 1999 104, syarat untuk menjadi guru adalah: (1). Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. (2). Berwawasan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945; (3). Memiliki kualitas sebagai tenaga pengajar; (4). Mempunyai moral dan integritas yang tinggi; dan (5). Memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap masa depan bangsa dan Negara.

Seorang guru dalam proses belajar mengajar, minimal harus memiliki empat kemampuan, yakni (1) kemampuan merencanakan proses belajar mengajar, (2) melaksanakan dan memimpin/mengelola proses belajar mengajar, (3) menilai

kemajuan proses belajar mengajar, dan (4) menguasai bahan pelajaran (Sa'ud, 2011: 50). “Kinerja guru dalam pembelajaran berkaitan dengan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran, baik yang berkaitan dengan proses maupun hasilnya” (Mulyasa, 2015: 103).

Guru memiliki tugas membimbing dan mengarahkan cara belajar siswa agar mencapai hasil belajar yang maksimal. Besar kecilnya peranan guru akan bergantung pada tingkat penguasaan materi, metodologi, dan pendekatannya. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dalam proses pembelajaran meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah prestasi kerja yang dihasilkan guru dalam melakukan tugas mengajar yang meliputi: (a) membuat rencana pelajaran, (b) melaksanakan rencana pelajaran, (c) mengembangkan hubungan antar pribadi, dan (d) melaksanakan evaluasi, yang penjelasannya sebagai berikut:

### **1) Membuat Rencana Pelajaran**

Menyusun program rencana pengajaran, meliputi: penguasaan materi, analisis materi pelajaran, program tahunan dan program catur wulan/semester, program satuan pelajaran, rencana pengajaran, analisis hasil ulangan harian, pelaksanaan pengajaran, dan evaluasi pengajaran (Mulyasa, 2015: 41). Dengan merujuk pendapat tersebut di atas, dalam penelitian ini yang dimaksud membuat rencana pelajaran meliputi:

- a) Merencanakan pengorganisasian bahan pengajaran
- b) Merencanakan pengelolaan kegiatan belajar mengajar

- c) Merencanakan pengelolaan kelas
- d) Merencanakan penggunaan media dan sumber belajar

## **2) Melaksanakan Rencana Pelajaran**

Pelaksanaan pengajaran merupakan tindak lanjut tugas guru dimana secara riil guru memainkan peran-peran tugasnya. Apa yang hendak dikomunikasikan, diajarkan atau bahan pengajaran yang harus diserap dan dikembangkan siswa akan ditentukan oleh bagaimana guru mengkomunikasikannya. Pelaksanaan pengajaran, ditinjau dari tugas guru, dapat dikatakan merupakan inti tugasnya. Apa yang direncanakan dengan baik kalau tidak diaplikasikan dengan baik akan sia-sia dan tidak akan mencapai tujuan yang telah direncanakan. Jadi pelaksanaan pengajaran dapat dikatakan sebagai inti dari tugasnya, dengan pelaksanaan pengajaran seorang guru dapat memainkan peranannya (Mulyasa, 2015: 47).

Pelaksana meliputi:

- a) Penggunaan metode, media dan bahan pengajaran.
- b) Berkomunikasi dengan siswa.
- c) Mendemonstrasikan khasanah metode mengajar.
- d) Mendorong dan menggalakkan ketertiba siswa.
- e) Mendemonstrasikan penguasaan mata pelajaran.
- f) Mengorganisir waktu, ruang dan bahan pengajaran.

## **3) Mengembangkan Hubungan Antar pribadi**

Perencanaan pengajaran yang kemudian diwujudkan dalam pelaksanaan pengajaran memerlukan dukungan suasana belajar mengajar yang baik. Untuk itu, guru harus menciptakan suasana yang mendukung sehingga sesuatu yang akan

dikomunikasikan dapat dimengerti dan dipahami siswa”. Hubungan antarpribadi dalam proses belajar mengajar merupakan hal yang penting. Sebab dengan adanya komunikasi yang lancar, suasana yang baik, dan keadaan yang kondusif turut memperlancar siswa dalam menangkap dan menyerap materi pelajaran. Oleh karena itu, dalam proses belajar mengajar perlu adanya peningkatan hubungan antarpribadi (Mulyasa, 2015: 58). Hubungan antar pribadi ditunjukkan oleh:

- a) Mengembangkan sikap positif.
- b) Bersikap terbuka pada siswa.
- c) Menampilkan kegairahan dalam proses belajar mengajar.
- d) Mengelola interaksi perilaku dalam kelas.

#### **4) Melaksanakan Evaluasi**

Evaluasi atau penilaian merupakan aspek pembelajaran yang paling kompleks, karena melibatkan banyak latar belakang dan hubungan, serta variabel lain yang mempunyai arti apabila berhubungan dengan konteks yang hampir tidak mungkin dapat dipisahkan dengan setiap segi penilaian. Tidak ada pembelajaran tanpa penilaian, karena penilaian merupakan proses penetapan kualitas hasil belajar, atau proses untuk menentukan tingkat pencapaian tujuan pembelajaran oleh peserta didik (Mulyasa, 2015: 61).

Kemampuan evaluasi merupakan kegiatan penutup yang harus dipunyai guru dalam melihat hasil kerjanya. Artinya, hasil evaluasi merupakan salah satu indikator keberhasilan tugas guru pada diri siswa. Kemampuan evaluasi mengacu kepada bagaimana guru melakukan kegiatan evaluasi setelah merencanakannya dan bagaimana guru menggunakan hasil evaluasi dan menafsirkannya untuk

keperluan pengajaran, untuk pedoman bagi kegiatan proses belajar mengajar berikutnya agar lebih baik; di samping tentu saja untuk keperluan pengambilan keputusan. Evaluasi dilaksanakan terhadap seluruh tahapan proses belajar mengajar secara menyeluruh. Melaksanakan evaluasi ini ditunjukkan dengan proses: (a) Memberikan penilaian prestasi siswa untuk keperluan pengajaran, (b) Melaksanakan evaluasi. Riset Dodson (2017) tentang "*An Analysis of Principals' Perceptions of the Primary Teaching Evaluation System Used in Eight U.S. States*" yang menyatakan terdapat perubahan drastis dalam sistem evaluasi guru di beberapa negara. Hal ini disebabkan karena adanya ketidakpuasan dengan sistem evaluasi guru yang sebagian besar gagal membedakan antara pengajaran yang efektif dengan yang tidak efektif.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan dalam penelitian ini yang dimaksud kinerja guru adalah hasil/keluaran dari sesuatu proses atau kemampuan aplikasi kerja guru dalam wujud nyata, yaitu pekerjaan atau rangkaian kegiatan yang dilakukan guru dalam tugas keguruannya yang ditunjukkan oleh: (a) membuat rencana pelajaran, (b) melaksanakan rencana pelajaran, (c) mengembangkan hubungan antar pribadi, dan (d) melaksanakan evaluasi. Indikator-indikator tersebut kemudian dikembangkan menjadi pertanyaan-pertanyaan yang mudah dipahami dan dijawab oleh guru dengan alternatif jawaban menggunakan Skala Guttman sehingga dapat mengungkap secara objektif tentang kinerja guru berdasarkan persepsinya.

## **2. Budaya Kerja**

### **a. Pengertian Budaya Kerja**

Setiap sekolah memiliki budaya yang menjadi ciri khas masing-masing sekolah. Selain berfungsi menjadi ciri khas, budaya kerja mengatur hubungan antara sesama warga sekolah, dan nilai-nilai positif yang tercermin dalam perilaku. Secara etimologis pengertian budaya (*culture*) berasal dari kata latin *colere*, yang berarti membajak tanah, mengolah, memelihara ladang. Namun pengertian semula agraris lebih lanjut diterapkan pada hal-hal yang lebih rohani. Secara terminologi pengertian budaya merupakan *way of life*, yaitu cara hidup tertentu yang memancarkan identitas tertentu pula dari suatu bangsa (Daryanto, 2015: 11). Budaya kerja adalah setelah nilai-nilai baru terbentuk dalam suatu organisasi atau sekolah, maka yang disepakati menjadi bagian dari strategi sekolah, untuk itu perlu terus untuk memperkuat agar menjadi tradisi baru dan menjadi budaya yang benar-benar mampu memberikan jawaban terhadap perubahan (Sagala, 2016: 128).

Budaya kerja akan mempengaruhi hubungan kerja di antara staf dan ter-bawa menjadi kebiasaan. Inti dari pengetahuan juga mempengaruhi budaya dimana terbentuk budaya positif di antara pemimpin dan bawahan. Bermacam-macam perbedaan menggambarkan budaya orga-nisasi yang menjadi ciri khas, iklim dan suasana di antara mereka. Budaya kerja terdiri dari artefak, nilai-nilai yang didukung dan asumsi dasar yang mendasari. Artefak merupakan sesuatu yang tampak seperti seragam, gedung sekolah, taman yang indah. Nilai-nilai yang didukung meliputi keharmonisan, bekerja yang saling sinergis. Asumsi dasar yang

mendasari meliputi keyakinan akan keberhasilan sekolah, pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (Usman, 2013: 192).

Budaya ini mungkin dengan sadar dibuat oleh anggota inti organisasi tersebut, atau ini mungkin terbentuk seiring perjalanan waktu organisasi tersebut. Ini merepresentasikan sebuah elemen pokok lingkungan kerja yang mana pekerja melaksanakan pekerjaan mereka. Budaya dalam sekolah merupakan suatu kebiasaan yang sudah dikembangkan atau dibentuk sejak lama. Budaya yang baik akan memberikan efek kinerja yang baik pula terhadap kinerja guru. Begitu juga sebaliknya, budaya yang buruk akan mengakibatkan guru menjadi tidak nyaman dan tidak dapat mengeluarkan potensinya, sehingga kinerjanya semakin buruk. Iklim organisasi atau budaya organisasi merupakan seperangkat sifat lingkungan kerja yang dirasakan oleh pekerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Seperangkat lingkungan kerja yang baik ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja dari guru tersendiri (Yani, dkk., 2017: 44).

“Budaya terbentuk dari sekelompok orang terorganisasi yang mempunyai tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan dapat diukur melalui pengaruhnya pada motivasi” (Wibowo, 2012: 15). Organisasi yang beranggotakan orang-orang dengan tujuan tertentu dalam berinteraksi satu sama lain dapat membentuk kebiasaan dan ikatan bersama antara individu dengan individu dan individu dengan kelompok. Melalui berbagai aktivitas yang diciptakan oleh para pemimpin sebagai sosok atau figur yang menaungi berbagai kepentingan, pemimpin berperan besar dalam pembentukan budaya.

Susanto (2016: 95), menyatakan “budaya kerja merupakan penjabaran dari nilai yang diterapkan di sekolah, norma yang ada dan diberlakukan di sekolah, serta harapan dan kebiasaan yang menggambarkan interaksi timbal balik antara satu anggota dengan lainnya”. Menurut Zamroni (dalam Susanto, 2016: 94), budaya kerja adalah pola nilai, prinsip, tradisi dan kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah, dikembangkan sekolah dalam jangka waktu yang lama dan menjadi pegangan serta diyakini oleh seluruh warga sekolah sehingga mendorong munculnya sikap dan perilaku warga sekolah. Renchler (dalam Susanto, 2016: 96), menyatakan budaya kerja menekankan pada pencapaian prestasi akademik melalui pengkoordinasian lingkungan lingkungan atau iklim belajar siswa karena efektifitas sebuah sekolah secara akademik tergantung pada kejelasan tujuan yang dibuat sejalan dengan prestasi yang diraih siswa, kesamaan harapan antara guru dan orang tua, dan upaya mendesain struktur yang dapat memaksimalkan kesempatan bagi siswa untuk mengikuti proses belajar mengajar.

Menurut Susanto (2016: 97), “budaya kerja dapat diukur dengan beberapa indikator, yaitu: inisiatif, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan/arah, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, ssstem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi”. Budaya kerja merupakan nilai tertentu yang dianut yang tercermin dalam suasana organisasi seko-lah. Sekolah merupakan bagian dari orga-nisasi masyarakat, yang tentunya memiliki nilai-nilai tersendiri yang dijadikan pedo-man bagi sekolah tersebut.

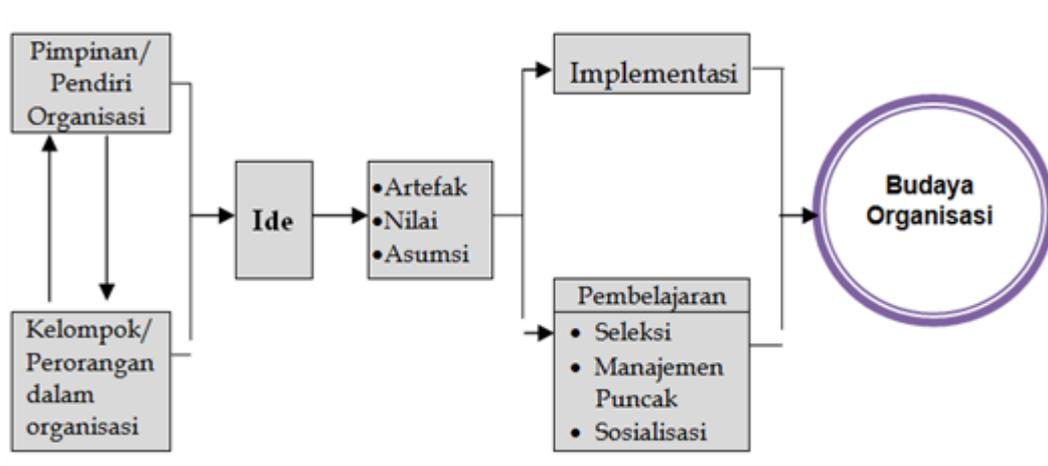
Budaya kerja adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau filsafah yang menentukan kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen termasuk stakeholders pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personel sekolah. Budaya kerja merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama di antara seluruh unsur dan personel sekolah, guru, staf peserta didik, dan jika membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah (Kompri, 2017: 177).

Membangun budaya, ada tiga cara/strategi yang bisa dilakukan pemimpin dalam praktik kepemimpinan. *Pertama*, para pemimpin (dengan keterlibatan orang lain) mendefinisikan sebuah filosofi organisasi secara eksplisit, jelas, dan merupakan pernyataan ringkas tentang nilai dan keyakinan. *Kedua*, para pemimpin itu bekerja dengan orang lain untuk menentukan berbagai kebijakan, mengembangkan berbagai program, dan menetapkan beberapa prosedur, yang membuat filosofi itu menjadi suatu tindakan nyata. *Ketiga*, para pemimpin mencontohkan berbagai nilai dan keyakinan lewat tindakan-tindakan mereka pada setiap kesempatan dan mereka mempraktikkannya secara konsisten (Sashkin & Molly, 2012: 126).

Guru memiliki peran besar dalam menciptakan budaya kerja yang kondusif nyaman untuk belajar. Guru sebagai pemimpin pembelajaran, menciptakan pembelajaran dengan pendekatan kultural atau dengan kata lain menciptakan

budaya kerja yang kondusif melalui pembelajaran yang nyaman dan sejuk di dalam kelas. Pentingnya budaya kerja ini ini disampaikan oleh Mulyasa (2015: 90) yang menjelaskan bahwa “iklim dan budaya kerja yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara efektif”.

Secara sederhana uraian tentang proses pembentukan budaya tersebut disajikan pada Gambar 1.



**Gambar 1. Pembentukan Budaya Organisasi**  
(Sumber: Sunarta & Wuradji, 2013: 13)

Seperti yang disajikan pada gambar di atas, pada dasarnya budaya ada dan eksis di tengah-tengah kehidupan organisasi karena dilahirkan oleh inisiasi para pemimpin atau pendiri suatu organisasi. Peranan penting seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat menentukan dalam pembentukan dan penciptaan sebuah budaya dalam organisasi. Secepat dan sekuat apa budaya organisasi dapat berkembang dan dianut oleh seluruh anggotanya, sangat dipengaruhi oleh seberapa kuat seorang pemimpin dalam mengarahkan anggota untuk mematuhi budaya yang dibentuk tersebut.

Dari definisi di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk kelompok yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota yang lainnya, untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir, dan merasakan masalah yang dihadapi secara bersama-sama.

#### **b. Karakteristik Budaya Kerja**

Budaya organisasi secara utuh jarang ditemukan, namun mengemukakan tujuh karakter utama, yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting suatu budaya organisasi. (1) Inovasi dan pengambilan risiko: Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. (2) Perhatian terhadap detail: Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail. (3) Orientasi terhadap hasil: Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. (4) Orientasi terhadap individu: Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi. (5) Orientasi terhadap tim: Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan. (6) Agresivitas: Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai. (7) Stabilitas: Tingkat penekanan aktivitas

organisasi dalam mempertahankan *status quo* berbanding pertumbuhan (Robbins & Judge, 2015: 279).

Ketujuh karakteristik tersebut berlangsung kontinum dari yang rendah ke yang tinggi. Dengan menilai organisasi berdasarkan tujuan karakteristik akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi. Gambaran tersebut menjadi dasar pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana menyelesaikan urusan di dalamnya, dan harapan cara anggota berperilaku.

Dalam lingkup tatanan dan pola yang menjadi karakteristik sebuah sekolah, Daryanto (2015: 3) menyatakan kebudayaan memiliki dimensi yang dapat diukur yang menjadi ciri budaya kerja seperti:

- 1) Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi warga atau personil sekolah, komite sekolah, dan lainnya dalam berinisiatif.
- 2) Sejauh mana para personil sekolah dianjurkan dalam bertindak progresif, inovatif dan berani mengambil risiko.
- 3) Sejauh mana sekolah menciptakan dengan jelas visi, misi, tujuan, sasaran sekolah, dan upaya mewujudkannya.
- 4) Sejauh mana unit-unit dalam sekolah didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Tingkat sejauh mana kepala sekolah memberi informasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap personil sekolah.
- 6) Jumlah pengaturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku personil sekolah.
- 7) Sejauh mana personil sekolah mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan sekolah tertimbang dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional.
- 8) Sejauh mana alokasi imbalan diberikan didasarkan atas kriteria prestasi.
- 9) Sejauh mana personil sekolah didorong untuk menggunakan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) Sejauh mana komunikasi antar personil sekolah dibatasi oleh hierarki yang formal.

Budaya organisasi berhubungan dengan karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan menyukai budaya itu atau tidak. Hal ini perlu ditegaskan agar tidak rancu dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu, budaya organisasi bersifat deskriptif. Jika organisasi tidak mempunyai budaya dominan dan tersusun hanya dari sangat banyak anak budaya, nilai budaya suatu organisasi sebagai suatu variabel dependen akan sangat berkurang karena tidak ada penafsiran yang seragam atas sesuatu yang menggambarkan perilaku yang tepat dan tidak tepat (Robbins & Judge, 2015: 292).

Budaya dalam suatu organisasi dianggap sebagai sesuatu yang abstrak, namun budaya organisasi mempunyai dimensi dengan karakteristik tertentu yang dapat didefinisikan dan diukur. Berdasar pendapat Gordon & Cummings (Robbins & Judge, 2015: 297) mengungkapkan beberapa dimensi yang membedakan tingkatan budaya suatu organisasi, yaitu (1) *Individual Initiative* (inisiatif individual), yaitu kemampuan kreativitas, inisiatif atau ketidaktergantungan individu dalam mengembangkan tugas-tugasnya dalam organisasi. (2) *Risk tolerance* (toleransi terhadap tindakan beresiko), adalah sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil resiko. (3) *Direction* (pengarahan), yaitu arah yang diinginkan organisasi dengan menciptakan atau menentukan tujuan atau sasaran secara jelas dan harapan untuk mencapai prestasi. (4) *Integration* (pengintegrasian), ialah tingkat kerja sama antar unit untuk mendorong bagian-bagian dalam organisasi agar bekerja sama dalam melaksanakan tugas-tugasnya. (5) *Management support*, yaitu tingkat dukungan dari manajemen dalam arti sejauh mana para pimpinan memberikan

motivasi, mengadakan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahannya. (6) *Control*, adalah aturan-aturan dan pengawasan langsung yang dilakukan para pimpinan organisasi dalam mengendalikan perilaku bawahannya. (7) *Identity*, yaitu tingkat rasa bangga dari tipe individu atau sejauh mana pegawai yang bersangkutan mengidentifikasikan dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya. (8) *Reward Sistem*, adalah tingkat alokasi imbalan (kompensasi) yang diberikan pada para pegawai yang didasarkan atas kriteria prestasi, bukan didasarkan atas sistem senioritas atau pilih kasih. (9) *Conflict Tolerance*, yaitu sejauh mana tingkat dorongan terhadap pegawai untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. (10) *Communication Patterns* (pola-pola komunikasi) yaitu pola komunikasi yang ada dalam organisasi atau sejauh mana tingkat komunikasi organisasi dibatasi oleh tingkatan (hierarki) kewenangan yang formal.

Terdapat sejumlah karakteristik penting. Beberapa di antaranya adalah: (1) Aturan perilaku yang diamati, yaitu ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku. (2) Norma, artinya adalah adanya standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “Jangan melakukan terlalu banyak; Jangan terlalu sedikit.” (3) Nilai dominan, dimana organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. (4) Filosofi, terdapatnya kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan/atau pelanggan diperlakukan. (5) Aturan, terdapatnya pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus memelajari

teknik dan prosedur yang ada agar dapat diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang. (6) Iklim organisasi, merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara anggota berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar (Luthans, 2012: 125).

Budaya organisasi, ada budaya kuat melawan budaya lemah, budaya melawan formalisasi, dan budaya organisasi melawan budaya nasional. Budaya kuat adalah budaya yang nilai-nilai intinya dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak pegawai yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut. Budaya kuat mempunyai dampak yang lebih besar kepada perilaku pegawai karena tingginya tingkat kebersamaan (*sharedness*) dan intensitas menciptakan suatu budaya internal dari, kendali perilaku yang tinggi. Suatu budaya organisasi yang kuat meningkatkan konsistensi perilaku, artinya budaya yang kuat dapat bertindak sebagai suatu pengganti untuk formulasi. Formulasi tinggi dalam suatu organisasi menciptakan kemampuan untuk diramal (*predictability*), ketertiban, dan konsistensi. Budaya kuat dapat mencapai tujuan akhir yang sama tanpa perlu dokumentasi tertulis. Oleh karena itu, formulasi dan budaya sebagai dua jalan yang berlainan ke tujuan yang sama. Makin kuat budaya organisasi; makin kurang manajemen itu perlu memperhatikan pengembangan aturan dan pengaturan formal untuk memandu perilaku pegawai (Robbins & Judge, 2015: 292-1993).

Budaya nasional harus dapat diperhitungkan jika akan membuat ramalan yang tepat mengenai budaya organisasi. Riset menunjukkan budaya nasional

mempunyai dampak yang lebih besar kepada pegawai daripada budaya organisasi. Fungsi budaya dalam organisasi yaitu pertama, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara garis organisasi dengan lainnya; kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi; ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan individu; keempat, budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial (Robbins & Judge, 2015: 294). Kajian teori di atas, budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar yang tepat tentang sesuatu yang harus dikatakan atau dilakukan oleh pegawai. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai. Budaya meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dan perilaku pegawai.

Namun demikian aspek budaya yang secara potensial bersifat disfungsional, teristimewa budaya yang kuat pada suatu organisasi dapat memperlemah budaya organisasi. Robbins & Judge (2015: 295), menyebutkan aspek-aspek budaya yang bersifat disfungsional adalah sebagai berikut.

#### 1) Penghalang terhadap perubahan

Budaya merupakan suatu beban, bilamana nilai-nilai bersama tidak cocok meningkatkan organisasi. Ini terjadi pada organisasi yang dinamis. Bila lingkungan mengalami perubahan yang cepat, budaya yang telah berakar dari organisasi itu mungkin sudah tidak tepat lagi. Konsistensi perilaku merupakan suatu asset bagi sesuatu organisasi bila organisasi itu menghadapi suatu

lingkungan yang mantap. Tetapi konsistensi itu dapat membebani organisasi itu dan menyulitkan untuk menanggapi perubahan-perubahan dalam lingkungan itu.

## 2) Penghalang terhadap keanekaragaman

Adanya pegawai baru yang berlainan karena ras, kelamin, etnis, atau perbedaan lain, tidak sama dengan mayoritas pegawai akan menciptakan suatu paradoks. Pimpinan menginginkan pegawai baru itu menerima baik nilai budaya dan organisasi itu. Bila tidak, kecil kemungkinan pegawai itu dapat beradaptasi. Budaya yang kuat merupakan tekanan yang besar bagi pegawai baru untuk menyesuaikan diri (*conform*). Tentunya, pegawai baru membatasi pada rentang nilai dan gaya yang dapat diterimanya. Oleh karena itu, budaya kuat dapat merupakan beban bila budaya itu dengan efektif menyingkirkan kekuatan inti tersebut yang dibawa orang-orang dengan latar belakang yang berlainan ke dalam organisasi.

## 3) Penghalang terhadap merger dan pencaplokan

Aspek ketiga ini tidak ada relevansinya dengan penelitian, maka tidak akan dibahas. Dalam perkembangannya budaya organisasi akan mengalami benturan dan konflik budaya. Benturan budaya dan konflik budaya merupakan dua gejala budaya yang perilaku dan ragamnya bisa sama tetapi motifnya berbeda (Ndraha, 2003: 85). Benturan terjadi terutama antara nilai lama dengan nilai baru, tetapi konflik terjadi antar kekuatan. Dalam proses kontak budaya, perbedaan budaya secara objektif dapat menimbulkan benturan budaya, tetapi konflik budaya tidak harus terjadi dalam proses kontak budaya jika kontak itu *soft*. Konflik budaya adalah konflik nilai dan konflik nilai adalah gejala konflik kepentingan.

Robbins menjelaskan konflik budaya di bawah kondisi *when cultures collide*. Dijelaskan bahwa budaya tidak ada yang baik dan tidak ada yang buruk. Konflik budaya timbul jika seseorang berinteraksi dengan orang lain yang budayanya berbeda dengan budaya sendiri.

Teori-teori yang dikemukakan di atas, melandasi teori dalam penelitian ini. Budaya organisasi, dalam hal ini budaya pada institusi sekolah bergantung pada kuat lemahnya budaya kerja itu sendiri, tekanan-tekanan dari atasan, dan mampu tidaknya para guru beradaptasi dengan lingkungan sekolah. Tekanan yang kuat dari atasan menimbulkan stress kerja guru, demikian juga interpretasi yang berlainan atas instruksi Dinas Pendidikan. Kepala Sekolah yang menekankan budaya organisasi kuat akan mendapatkan efek bagi kepemimpinannya.

Budaya kerja akan mempengaruhi hubungan kerja di antara staf dan terbawa menjadi kebiasaan. Inti dari pengetahuan juga mempengaruhi budaya dimana terbentuk budaya positif di antara pemimpin dan bawahan. Berbagai macam perbedaan menggambarkan budaya organisasi yang menjadi ciri khas, iklim dan suasana di antara mereka. Selanjutnya secara lebih terperinci mengidentifikasi budaya kerja terdiri dari artefak, nilai-nilai yang didukung dan asumsi dasar yang mendasari. Artefak merupakan sesuatu yang tampak seperti seragam, gedung sekolah, taman yang indah. Nilai-nilai yang didukung meliputi keharmonisan, bekerja yang saling sinergis. Asumsi dasar yang mendasari meliputi keyakinan akan keberhasilan sekolah, pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan (Usman, 2013: 192)

Dalam usaha mencapai suatu tujuan sekolah selain dipengaruhi oleh motivasi juga didukung oleh suasana yang kondusif. Pengaruh budaya dan iklim sekolah terhadap prestasi sangat besar sehingga banyak pakar memberi perhatian khusus terhadap budaya dan iklim sekolah, budaya organisasi, termasuk di dalamnya budaya kerja, merupakan variabel kunci yang bisa mendorong keberhasilan suatu organisasi. Dengan budaya kerja yang mengangkat nilai-nilai positif diharapkan dapat membiasakan anak untuk berperilaku positif. Siswa akan melihat bagaimana nilai-nilai yang ditanamkan organisasi sekolah akan mempengaruhi perilaku individu dan sekolah. Keadaan di lapangan masih ada beberapa sekolah yang belum mampu menciptakan budaya kerja yang kondusif. Hal ini dapat ditunjukkan dengan kurang terbinanya hubungan baik antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan siswa, siswa dengan siswa, dan kepala sekolah dengan siswa (Sobirin, 2017: 245).

Guru memiliki peran besar dalam menciptakan budaya kerja yang kondusif nyaman untuk belajar. Guru sebagai pemimpin pembelajaran, menciptakan pembelajaran dengan pendekatan kultural atau dengan kata lain menciptakan budaya kerja yang kondusif melalui pembelajaran yang nyaman dan sejuk di dalam kelas. Pentingnya budaya kerja ini ini disampaikan oleh Mulyasa (2015: 90) yang menjelaskan bahwa “iklim dan budaya kerja yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara efektif”.

Masalah budaya organisasi akan semakin kompleks manakala sekolah itu dituntut akan adanya perubahan-perubahan. Sementara kepala sekolah atau

sebagian guru belum siap dengan perubahan. Hal tersebut menimbulkan budaya organisasi di sekolah tidak kondusif. Apalagi bila ada penempatan guru baru yang berlatar belakang berbeda, ada tuntutan agar guru tersebut menyesuaikan dengan budaya kerja yang telah terbina, percik-percik permasalahan akan timbul dari hal sekecil ini.

### **3. Motivasi Kerja**

#### **a. Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku (Uno, 2014: 3). Secara umum Nezhad & Sani (2012: 1173) mengatakan “motivasi adalah dasar untuk sukses dalam kegiatan rekreasi dan kompetitif dan upaya setiap atlet menuju kesuksesan dan performa yang lebih baik tergantung terhadap nilai motivasinya”. Gill (Shafizadeh & Gray, 2011: 4) menyampaikan “motivasi sebagai intensitas dan arah perilaku. Intensitas perilaku mengacu pada tingkat usaha yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas sedangkan arah perilaku adalah cara untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu”. Motivasi juga sebagai penggerak atau pendorong bagi individu untuk melakukan sesuatu. Arah menunjukkan pada apakah individu mencari, mendekati, atau tertarik pada situasi tertentu.

Motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak

atau perbuat. Motif tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku (Uno, 2014: 3). Cetin (2015: 96) mengungkapkan bahwa “motivasi belajar adalah pemelihara atau pembimbing perilaku serta kekuatan bawaan dari siswa”. Sebagai sebuah konsep, motivasi belajar didefinisikan sebagai faktor internal yang memiliki empat komponen, yaitu peluang untuk sukses, kuatir untuk gagal, minat, dan tantangan (Margarete & Hilbert, 2013: 71).

Omollp & Oloko (2015) menyatakan bahwa “motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup”. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan. Pendapat senada, Chukwuma & Obiefuna (2014:15) mengemukakan bahwa “motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik”. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong seseorang untuk bertindak. Motivasi adalah suatu proses yang dimulai dengan kebutuhan dalam diri manusia yang menciptakan kekosongan dalam diri seseorang (Chukwuma & Obiefuna, 2014:15)

Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dan ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, Kebutuhan untuk rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Kebutuhan akan harga

diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain, Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja seseorang, antara lain:kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), yaitu dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk kembali, kebutuhan kekuatan (*need for power*), yaitu kebutuhan untuk membuat individu berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya, kebutuhan hubungan (*needfor affiliation*), yaitu keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab (Mc. Clelland dalam Robbins & Judge, 2015: 283). Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang bertingkah laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Oleh karena itu, perbuatan seseorang yang didasarkan atas motivasi tertentu mengandung tema sesuai motivasi yang mendasarinya. Motivasi juga dapat dikatakan sebagai perbedaan antara dapat melaksanakan dan mau melaksanakan (Uno, 2014: 42).

Motivasi lebih dekat pada mau melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Motivasi adalah kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan kata lain, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan mental terhadap perorangan atau orang-orang sebagai anggota masyarakat. Motivasi juga dapat diartikan sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan,

sesuai dengan tujuan tertentu yang ditetapkan lebih dahulu. Herzberg menyatakan bahwa dilihat dari sumber yang menimbulkannya, motivasi dibedakan dua macam, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik, timbulnya tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri individu sendiri, yaitu sesuai atau sejalan dengan kebutuhannya. Sedangkan motif ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu, misalnya dalam bidang pendidikan terdapat minat yang positif terhadap kegiatan pendidikan timbul karena melihat manfaatnya (Robbins & Judge, 2015: 287).

Garn & Jolly (2014: 11) mengatakan bahwa “motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat membedakan seseorang yang memaksimalkan potensi belajarnya dengan seseorang yang kurang berprestasi secara akademik”. Selain sebagai salah satu faktor yang menentukan arah sikap, besarnya kemauan, dan ketekunan perilaku (Keller, 2016: 12), motivasi belajar juga merujuk kepada harapan dan nilai, dimana harapan menunjukkan bahwa seseorang mampu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dan nilai menunjukkan keyakinan secara kuat untuk berhasil dalam belajar (Riconscente, 2014: 52). Motivasi tersebut mengacu pada faktor dan proses yang mendorong seseorang untuk bereaksi atau tidak bereaksi dalam berbagai situasi. Motivasi adalah sesuatu yang menggerakkan atau mendorong seseorang/kelompok untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu (Mylsidayu, 2014: 22.23).

Menurut Plotnik, motivasi mencakup faktor psikologis dan fisik yang menyebabkan individu untuk bertindak dengan cara tertentu pada waktu tertentu (Kaya, et al., 2015: 45). Selanjutnya, Hagger dan Chatzisarantis mengatakan

motivasi mendasari perilaku terarah dan terbukti berguna dalam perubahan pemahaman perilaku dan pengaturan aktivitas fisik (Gillison, et al, 2009: 310). Motivasi merupakan dasar untuk semua usaha olahraga dan prestasi (Nezhad & Sani, 2014: 1174). Pendapat lain dari Purwanto (2014: 71) “motivasi adalah “pendorong” suatu usaha yang disadari untuk menggerakkan, mengarahkan, dan menjaga tingkah laku seseorang agar dia terdorong untuk bertindak melakukan sesuatu sehingga mencapai hasil atau tujuan tertentu”.

Hal ini terlihat dari jawaban yang diperoleh bahwa pekerjaan yang “*meaningful*” dipandang “paling penting” dibandingkan dengan “peluang untuk meniti karier yang lebih tinggi atau penghasilan yang besar”. Motivasi merupakan salah satu faktor yang ikut menentukan tinggi rendahnya kinerja seorang guru. Motivasi juga berhubungan dengan faktor-faktor psikologis seseorang sebagai wujud hubungan antar sikap, kebutuhan dan kepuasan yang terjadi dalam diri manusia adalah berusaha memenuhi kebutuhannya baik yang bersifat material maupun non material. Pemenuhan kebutuhan yang bersifat material merupakan motivasi kerja yang berasal dari luar individu guru, minimal kebutuhan pokoknya, guru akan lebih fokus dalam bekerja dan menunjukkan kinerja yang sesuai profesinya (Gusti, 2012: 28). Motivasi perlu diberikan kepada guru agar kemampuan guru dalam melaksanakan tugas lebih baik lagi. Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang (Nellitawati, 2018: 49). Jadi besar kecilnya pengaruh motivasi kerja pada kinerja guru tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat dirumuskan bahwa motivasi sebagai keseluruhan daya penggerak di dalam diri seseorang yang diusahakan untuk menimbulkan dan menjamin kelangsungan kegiatan seseorang, serta memberikan arah, sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Berdasarkan beberapa pandangan para ahli tentang motivasi di atas, maka dikemukakan inti dari pandangan tersebut sebagai berikut. Motivasi erat hubungannya dengan perilaku dan prestasi kerja. Hal ini memberi arti bahwa makin baik motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya maka makin baik pula prestasi kerjanya, atau sebaliknya. Motivasi diarahkan untuk mencapai tujuan. Pemberian motivasi haruslah diarahkan untuk pencapaian tujuan. Itulah sebabnya perumusan tujuan dalam suatu organisasi haruslah jelas dan rasional. Hanya dengan kejelasan tujuan maka semua personal yang terlibat dalam organisasi dapat dengan mudah memahami dan melaksanakannya. Perbedaan fisiologis, psikologis, dan lingkungan merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan pimpinan dalam memotivasi karyawan atau bawahan. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa setiap karyawan atau bawahan memiliki perbedaan fisiologis, psikologis, serta berasal dari lingkungan yang berbeda.

#### **b. Pengertian Motivasi Kerja**

Pandangan kerja dan bekerja dewasa ini, bukanlah seperti pandangan konservatif yang menyatakan bahwa kerja jasmaniah adalah bentuk hukuman sehingga tidak disukai orang. Akan tetapi dewasa ini, kerja dan bekerja sudah menjadi kebutuhan. Permasalahan yang sering dihadapi suatu organisasi dalam hal ini sekolah adalah cara memotivasi guru agar dapat memberikan dampak

kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan (Meindinyo & Ikurite, 2017: 22). Colaco & Loi (2019) berpendapat bahwa “motivasi kerja yang lebih tinggi dikaitkan dengan persepsi yang lebih tinggi terhadap budaya organisasi”.

Motivasi kerja terdiri dari dua kata yaitu motivasi dan kerja. Motivasi berasal dari kata dasar motif, yang mempunyai arti suatu perangsang, keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Motivasi adalah daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar bekerja sama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Kepuasan terjadi jika seseorang mampu mencukupi kebutuhannya. Dorongan muncul berupa kekuatan mental yang berorientasi pada pemenuhan harapan dan pencapaian tujuan. Tujuan merupakan sasaran atau hal yang ingin dicapai oleh seseorang individu. Kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan suatu pekerjaan (Hasibuan, 2014: 94).

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan antusiasme atau dorongan dan pekerjaan. Oleh karena itu motivasi kerja dalam psikologi sebagai moralitas booster (Renata et al, 2018; Murtiningsih et al, 2019; Salwa dkk, 2019). Guru menjadi pendidik karena motivasi untuk mendidik. Jika Anda tidak punya motivasi, maka dia tidak akan berhasil dalam mengajar. Keberhasilan dari guru dalam mengajar karena motivasi adalah tanda dari apa yang dilakukan guru sudah menyentuh kebutuhannya. Kegiatan mengajar dilakukan oleh guru, karena sesuai dengan minat keinginan mereka sendiri. Guru yang termotivasi dalam pekerjaan akan menimbulkan pekerjaan kepuasan, karena kebutuhan guru yang terpenuhi

mendorong guru untuk meningkatkan kinerjanya (Fathurrochman et al, 2019; Andriani et al, 2018).

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja (Usman, 2013: 245). “Motivasi dapat memacu seseorang bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Motivasi dapat meningkatkan produktivitas kerja, sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan individu, kelompok, maupun organisasi”. Motivasi juga dapat didefinisikan sebagai semangat atau dorongan terhadap seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan dalam bekerja keras dan cerdas demi mencapai tujuan tertentu (Kurniadin & Machali, 2014: 336)

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa hakikat motivasi kerja guru merupakan keseluruhan daya penggerak di dalam diri seseorang guru yang diusahakan untuk menimbulkan dan menjamin kelangsungan kerjanya dengan memberikan arah, sehingga tujuan kerja yang telah dirumuskan dapat tercapai. Indikator motivasi kerja guru sebagaimana kesimpulan dari uraian di atas: (a) Kebutuhan akan berprestasi, (b) Peluang untuk berkembang, (c) Kebanggaan terhadap pekerjaan sendiri, (d) Kebutuhan akan pengakuan, dan (e) Gaji yang diterima. Indikator-indikator tersebut kemudian akan dikembangkan menjadi pertanyaan-pertanyaan yang mudah dipahami dan dijawab oleh guru dengan alternatif jawaban menggunakan Skala Likert, sehingga dapat mengungkap secara objektif tentang motivasi kerja berdasarkan persepsi guru.

### **c. Macam-macam Motivasi**

Secara umum motivasi dapat dibedakan menjadi dua motivasi, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

#### **1) Motivasi Intrinsik**

Gunarsa (2008: 50) menyatakan bahwa “motivasi intrinsik merupakan dorongan atau kehendak yang kuat yang berasal dari dalam diri seseorang”. Semakin kuat motivasi intrinsik yang dimiliki oleh seseorang, semakin besar kemungkinan ia memperlihatkan tingkah laku yang kuat untuk mencapai tujuan. Mylsidayu (2015: 27-28) menyatakan bahwa “motivasi intrinsik bersumber dari dalam diri individu itu sendiri untuk melakukan aktivitas”. Motivasi intrinsik bersifat permanen, mandiri, dan stabil karena dorongan berasal dari dalam, kondisi kejiwaan orang tersebut, yang akan menentukan kuat atau tidaknya motivasi dan berlangsung lama atau tidaknya motivasi tersebut. Motivasi intrinsik terbagi menjadi dua, yaitu (1) motivasi intrinsik positif keinginan untuk tumbuh dan berkembang, mengekspresikan diri, seperti ingin karier dalam berolahraga lebih baik, dan aktualisasi diri. (2) motivasi intrinsik negatif, karena tekanan, ancaman, ketakutan, dan kekhawatiran seperti takut tertinggal dengan teman-teman yang lain dalam tim. Ketika anak didik merasa senang dan puas atas keterlibatan dalam aktivitas olahraga maka anak didik/atlet tersebut termotivasi secara intrinsik. Ciri-ciri seseorang yang memiliki motivasi intrinsik, antara lain: (1) berorientasi pada kepuasan dalam dirinya (2) biasanya tekun, rajin, kerja keras, teratur, disiplin dalam latihan (3) tidak suka bergantung pada orang lain (4)

aktivitas lebih permanen; dan (5) memiliki karakteristik kepribadian yang positif, matang, jujur, dan lain-lain.

Suyono & Hariyanto (2015: 185) disebut sebagai motivasi intrinsik jika yang mendorong untuk bertindak atau berbuat sesuatu adalah nilai-nilai yang terkandung di dalam individu itu sendiri. Contohnya adalah bakat, hobi, sikap hidup, kepercayaan hidup, keyakinan diri, rasa ingin tahu/kuriositas, dan sebagainya. Hanafiah & Suhana (2012: 26) menyatakan bahwa “motivasi intrinsik adalah motivasi yang datangnya secara alamiah atau murni dari diri peserta didik itu sendiri sebagai wujud adanya kesadaran diri (*self awareness*) dari lubuk hati yang paling dalam”. Selanjutnya menurut Deci dan Ryan, motivasi intrinsik mengacu pada partisipasi secara eksklusif untuk kesenangan, menyenangkan, atau kepuasan yang berasal langsung dari kegiatan itu sendiri (Teo, et.al., 2015: 242).

## 2) Motivasi Ekstrinsik

Gunarsa (2008: 51) menyatakan bahwa “motivasi ekstrinsik adalah segala sesuatu yang diperoleh melalui pengamatan sendiri, ataupun melalui saran, anjuran atau dorongan dari orang lain”. Faktor internal dapat mempengaruhi penampilan atau tingkah laku seseorang akan menampilkan penampilan dan tidak cepat putus asa dalam mencapai tujuannya. Mylsidayu (2014: 28) menyatakan bahwa “motivasi ekstrinsik bersumber dari luar individu untuk melakukan aktivitas olahraga. Sifatnya sementara, tergantung dan tidak stabil”. Motivasi ekstrinsik terbagi menjadi dua, yakni (1) motivasi ekstrinsik positif, yakni berupa hadiah, iming-iming yang membangkitkan, niat untuk berbuat sesuatu, seperti bonus jika menang pertandingan, dan (2) motivasi ekstrinsik negatif, yakni

sesuatu yang dipaksakan dari luar agar orang menghindari dari sesuatu yang tidak diinginkan, seperti kena sanksi atau hukuman ketika terlambat masuk kelas /latihan.

Hanafiah & Suhana (2012: 27) menyatakan bahwa “motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang datangnya disebabkan faktor-faktor di luar diri peserta didik, seperti adanya pemberian nasihat dari gurunya, hadiah (*reward*), kompetisi sehat antar peserta didik, hukuman (*punishment*), dan sebagainya”. Suyono & Hariyanto (2015: 185) menyatakan bahwa “motivasi ekstrinsik adalah hal-hal di luar individu yang mendorong individu untuk melakukan sesuatu”. Misalnya pengaruh orangtua, lingkungan social, kondisi geografis, keadaan ekonomi keluarga, adanya hadiah dan penghargaan, dan sebagainya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi ada dua yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari dalam individu sedangkan motivasi ekstrinsik dorongan berasal dari luar individu. Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik harus saling berhubungan agar tindakan seseorang lebih berarti. Motivasi ada yang bisa dipelajari dan ada yang tidak bisa dipelajari, masing-masing mempunyai kekurangan dan kelebihan.

#### **4. Supervisi Pendidikan**

##### **a. Pengertian Supervisi**

Supervisi secara etimologi berasal dari kata “super” dan “visi” yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan (Mulyasa 2015: 239). Sementara Imron (2012: 8) menjelaskan

“supervisi merupakan serangkaian bantuan yang berwujud layanan profesional yang diberikan orang yang lebih ahli (kepala sekolah, penilik sekolah, pengawas, dan ahli lainnya kepada guru”. Dalam *Carter Good’s Dictionary of Education*, dikemukakan bahwa supervisi sebagai segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, untuk memperbaiki pengajaran, termasuk perkembangan jabatan-jabatan guru, menyeleksi, dan merevisi tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode mengajar serta evaluasi pengajaran (Sutomo 2011:108).

Pratami, et al. (2018: 231) menyatakan bahwa “*The word supervision comes from the English language supervision that consist of two words, namely super and vision. Super means above and vision means seeing, inspection, examination, supervision and estimation in the sense of activities performed by superiors or leaders of the people who are under it*”. Supervisi secara etimologis berasal dari bahasa inggris “*to supervise*” atau mengawasi. Supervisi merupakan “*a critical watching and directing*”. Supervisi berasal dari dua kata, yaitu “*superior*” dan “*vision*”. Kepala sekolah digambarkan sebagai seorang “*expert*” dan “*superior*”, sedangkan guru digambarkan sebagai orang yang memerlukan kepala sekolah (Hanafy, et al., 2019: 5).

“Supervisi pendidikan dikenal dengan sebutan “*instructional supervision*” atau “*i*” dipandang sebagai kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran” (Engkoswara & Komariah, 2011: 228). “Secara etimologi, istilah supervisi berasal dari bahasa inggris “*supervision*” yang berarti pengawasan. Pelaku atau pelaksananya disebut

supervisor dan orang yang disupervisi disebut subjek supervisi atau *supervisee*". "Secara morfologi, "supervisi" terdiri dari dua kata yaitu "super" yang berarti atas atau lebih dan "visi" mempunyai arti lihat, pandang, tilik, atau awasi" (Engkoswara & Komariah, 2011: 228)

Supervisi sebagai bantuan dalam rangka pengembangan situasi belajar-mengajar yang lebih baik (Mulyasa, 2015: 40). Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 pasal 56 menyatakan bahwa pemantauan dilakukan oleh pimpinan satuan pendidikan dan komite sekolah/ madrasah atau bentuk lain dari lembaga perwakilan pihak-pihak yang berkepentingan secara teratur dan berkesinambungan untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas satuan pendidikan dan pasal 57 menjelaskan bahwa supervisi yang meliputi supervisi manjerial dan akademik dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas atau pemilik satuan pendidikan dan kepala satuan pendidikan. Dalam kaitannya dengan manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah, supervisi lebih ditekankan pada pembinaan dan peningkatan kemampuan kinerja tenaga kependidikan di madrasah/ sekolah dalam melaksanakan tugas (Kristiawan dkk, 2019: 36).

Dalam pengawasannya pelaksanaan tugas seorang guru perlu dilakukan pengawasan langsung oleh seorang kepala sekolah sebagai atasan langsung sebagai supervisor. Sebagai supervisor kepala sekolah harus juga memperhatikan prinsip-prinsip; (a) hubungan konsultatif, kolegial, dan bukan hirarki; (b) dilaksanakan secara demokratis; (c) berpusat pada tenaga kependidikan (guru); (d) dilakukan berdasarkan ke-butuhan tenaga kependidikan; dan (e) merupakan

bantuan profesional dan dapat juga dilakukan secara efektif antara lain melakukan diskusi kelompok, kunjungan kelas atau pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran (Renata, dkk., 2018: 4).

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli, bisa ditarik kesimpulan bahwa di dalam supervisi mengandung proses pelayanan yang diberikan oleh orang yang lebih ahli dalam upaya untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas guru melalui bantuan dan bimbingan yang diberikan secara kontinu, perbaikan situasi belajar-mengajar, pengembangan kemampuan profesional personel, dengan sasaran pembinaan ini berdampak pada peningkatan dan perbaikan, yang kemudian diterapkan dalam perilaku mengajar sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang lebih baik.

#### **b. Tujuan Supervisi**

Secara operasional supervisi pendidikan bertujuan untuk memberikan bantuan kepada guru guna peningkatan kemampuan guru dalam rangka mewujudkan proses pembelajaran yang lebih baik yaitu mampu menumbuhkembangkan potensi para siswa, potensi intelektual, emosional, sosial, keagamaan maupun jasmaniah (Sutomo 2011: 110). Pendapat lain, menjelaskan "supervisi bertujuan mengembangkan iklim yang kondusif dan lebih baik dalam kegiatan belajar-mengajar, melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar (Mulyasa, 2015: 241).

Tujuan supervisi akademik adalah perbaikan dan perkembangan proses pembelajaran secara total, ini berarti bahwa tujuan supervisi akademik tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tetapi juga membina

pertumbuhan profesi guru termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses pembelajaran, peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan guru-guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pengajaran, prosedur, dan teknik evaluasi pengajaran (Supardi, 2016: 80).

Tujuan supervisi adalah: (1) membantu guru melihat dengan jelas tujuan pendidikan; (2) membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid; (3) membantu guru dalam menggunakan sumber pengalaman belajar; (4) membantu guru dalam menggunakan metode dan alat pelajaran modern; (5) membantu guru dalam memenuhi kebutuhan belajar murid; (6) membantu guru dalam menilai kemajuan murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri; (7) membantu guru dalam membina reaksi mental atau moral kerja guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka; (8) membantu guru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperoleh; (9) membantu guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber daya masyarakat dan seterusnya; (10) membantu guru agar waktu dan tenaga guru tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah (Sutomo, 2011: 110).

Peran penting kepala sekolah sebagai seorang supervisor diantaranya; 1) melaksanakan penelitian sederhana untuk perbaikan situasi dan kondisi proses belajar - mengajar, 2) melakukan observasi kelas untuk meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar, 3) melaksanakan pertemuan individual secara professional dengan guru untuk meningkatkan profesi guru, 4) menciptakan

teamwork yang dinamis dan professional, 5) menilai hasil belajar peserta didik secara komprehensif (Hendarman & Rohanim, 2018: 45). Melalui fungsinya sebagai seorang supervisor, kepala sekolah dapat melaksanakan peran yang besar dalam hal meningkatkan kinerja guru yang berhubungan dengan kegiatan belajarmengajar yaitu dalam melengkapi administrasi mengajar.

Kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi yang baik sebagai pemimpin sekolah. Kemampuan kepala sekolah dalam melakukan supervisi merupakan salah satunya. Supervisi kepala sekolah yang dilaksanakan dengan efektif dan efisien dapat mengembangkan situasi belajar-mengajar yang kondusif dan lebih baik, selain itu pembinaan dan peningkatan profesi mengajar membantu guru dalam pembelajaran dapat meningkatkan kinerja guru.

### **c. Fungsi Supervisi**

Dengan banyaknya pengertian/definisi dari para ahli, dapat ditarik satu persamaan bahwa fungsi utama supervisi adalah “perbaikan dalam pengajaran”. Supervisi dilakukan atas dasar kerjasama, partisipasi, dan kolaborasi. Supervisi lebih mengutamakan peningkatan proses pembelajaran. Delapan fungsi supervisi yaitu: (1) mengkoordinir semua usaha sekolah; (2) melengkapi kepemimpinan kepala sekolah; (3) memperluas pengalaman guru-guru; (4) menstimulir usaha-usaha yang kreatif; (5) memberikan fasilitas dan penilaian yang terus-menerus; (6) menganalisa situasi belajar dan mengajar; (7) memberikan pengetahuan dan skill kepada setiap anggota staf; (8) mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru (Swearingen dalam Sutomo, 2011: 112)

Hasil supervisi akademik berfungsi sebagai sumber informasi bagi pengembangan profesionalisme guru. Waktu yang dibutuhkan tentu tidak bisa cepat karena ketiga tujuan tersebut merupakan pekerjaan berat. Pada poin pertama, masih membutuhkan waktu panjang. Misalnya, kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi ini harus ada pada guru. Tentu, internalisasi empat kompetensi ini membutuhkan waktu yang panjang. Itu belum ditambah poin kedua, yaitu pengembangan kurikulum, yang membutuhkan kemampuan akademik tingkat tinggi. Baru dilanjutkan pada grup diskusi dan pelatihan penelitian yang membutuhkan konsentrasi tinggi (Supardi, 2016: 102).

Supervisi berfungsi untuk mengoordinasi, menstimulasi, dan mengarahkan pertumbuhan guru-guru; mengoordinasikan semua usaha sekolah, melengkapi kepemimpinan sekolah, memperluas pengalaman guru-guru, menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, memberi fasilitas dan penilaian yang terus-menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan pengetahuan dan keterampilan guru serta staf, mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan guru. Dari penjelasan para ahli, dapat disimpulkan bahwa fungsi supervisi adalah memperbaiki proses dan hasil belajar melalui serangkaian usaha supervisi terhadap guru-guru dalam wujud layanan profesional. Supervisi dilaksanakan atas dasar kerjasama, partisipasi, dan kolaborasi.

#### **d. Azas Supervisi**

Asas-asas supervisi adalah sebagai berikut: (1) supervisi pendidikan adalah bagian terpadu dari program pendidikan. Supervisi ini memperlakukan

manusia sebagai manusia seutuhnya, baik sebagai manusia perseorangan, sosial, ataupun makhluk ciptaan tuhan; (2) tujuan supervisi pendidikan adalah meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional; (3) pelaksanaan supervisi pendidikan hendaknya dilaksanakan secara musyawarah, saling menghormati, bersedia menerima pendapat orang lain dan berani menyatakan pendapat sendiri; (4) supervisi pendidikan hendaknya memperhatikan kesejahteraan personal pendidikan yang meliputi pemenuhan kebutuhan perseorangan dan sosialnya; (5) supervisi pendidikan hendaknya dilaksanakan oleh orang yang telah mendapat pendidikan dan latihan dalam bidang supervisi (Daryanto dalam Herabudin, 2009: 199).

Sebaiknya seorang supervisor sebelum melakukan tugasnya yaitu melakukan supervisi kepada guru dan tenaga administrasi sekolah haruslah memahami prinsip-prinsip perencanaan program supervisi akademik. Adapun prinsip-prinsip perencanaan supervisi akademik adalah sebagai berikut (Mulyadi dan Fahriana, 2018: 206): 1) objektif (data apa adanya), 2) bertanggung jawab, 3) berkelanjutan, 4) didasarkan pada standard nasional pendidikan, 5) didasarkan pada kebutuhan dan kondisi sekolah. Selain itu keberhasilan dari supervisi juga ditentukan oleh kemampuan supervisor yaitu kepala sekolah dalam menyusun langkah-langkah yang sistematis. Menurut Nugraha, (2015: 64), sebelum melaksanakan supervisi akademik kepada guru, ada baiknya kepala sekolah melaksanakan langkah-langkah sebagai berikut: 1) menyusun program supervisi akademik, dalam penyusunan ini harus secara sistematis dan berkesinambungan dan melibatkan guru, 2) mensosialisasikan program supervisi akademik kepada

para guru, 3) melaksanakan supervisi akademik, 4) tindak lanjut hasil supervisi. Apabila supervisi akademik dilakukan secara terprogram dan kontinyu akan dapat mengetahui kelemahan atau kekurangan guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas.

Supervisi pendidikan adalah sebagai berikut: (1) fungsi penelitian (*Research*); bahwa supervisor tidak bekerja atas prasangka, tetapi menempuh prosedur yang tepat seperti merumuskan dulu masalah apa yang dihadapi personil, mengumpulkan data untuk mendapat informasi yang valid tentang suatu permasalahan yang bersangkutan paut dengan masalah itu, pengolahan data, penarikan kesimpulan, sebagai bahan untuk mengambil keputusan tentang suatu permasalahan. (2) fungsi Penilaian (*Evaluation*); kesimpulan hasil penelitian dijadikan bahan evaluasi apakah objek penelitian tersebut memiliki kekuatan, kelemahan, dan menemukan solusi yang tepat untuk memutuskan suatu masalah. (3) Fungsi Perbaikan (*Improvement*); apabila hasil penelitian menunjukkan terdapat kekurangan-kekurangan yang harus segera ditangani, maka supervisor melakukan langkah-langkah strategis dan operasional sebagai upaya melakukan perbaikan-perbaikan. (4) fungsi Pengembangan (*Development*); dua kondisi yang dihadapi supervisor adalah kekurangan-kekurangan dan prestasi yang dimiliki personil. Kekurangannya dilakukan perbaikan dan prestasi yang ditunjukkan guru perlu mendapat pengakuan dan pengembangan (Engkoswara & Komariah, 2011: 229-230).

Beberapa teknik yang dapat digunakan supervisor pendidikan antara lain: (1) kunjungan sekolah (*school visit*) bermanfaat untuk mengetahui situasi dan

kondisi sekolah secara kuantitatif dan kualitatif; (2) Kunjungan kelas (*class visit*) atau observasi kelas bermanfaat untuk dapat memperoleh gambaran tentang kegiatan belajar mengajar di kelas; (3) kunjungan antar kelas/sekolah (*intervisitation*); supervisor memfasilitasi guru untuk saling mengunjungi antar kelas atau antar sekolah. Tujuannya agar guru mengetahui pengalaman guru lain atau sekolah lain yang lebih efektif dalam perbaikan dan peningkatan pembelajaran Dalam pertemuan ini dilakukan dialog mengenai inovasi-inovasi atau hal-hal yang menarik dari isi kunjungan; (4) pertemuan pribadi (*individual conference*); setelah melakukan observasi kelas, supervisor melakukan pertemuan pribadi berupa percakapan, dialog, atau tukar pikiran tentang temuan-temuan observasi; (5) rapat guru; saat supervisor menemukan beberapa permasalahan yang sama dihadapi hampir seluruh guru, maka sangat tidak efektif bila dilakukan pembicaraan individual, maka bisa dibahas dalam rapat guru; (6) penerbitan buletin profesional; supervisor dapat menjadi penggagas pembuatan buletin supervisi sebagai wahana supervisor dan guru-guru mengembangkan profesinya dengan media tulisan; (7) penataran; penataran yang dilakukan supervisor atau pihak lain untuk mengembangkan profesionalisme guru harus dimanfaatkan dan ditindaklanjuti supervisor sebagai upaya pelayanan profesional. Seorang kepala sekolah tentunya harus benar-benar memahami asas, tujuan, fungsi, dan teknik supervisi dengan baik, supaya dalam implementasinya tepat sasaran (Engkoswara & Komariah, 2011: 229-230).

## **B. Kajian Penelitian yang Relevan**

Manfaat dari penelitian yang relevan yaitu sebagai acuan agar penelitian yang sedang dilakukan menjadi lebih jelas. Beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian oleh Masruri dkk (2017) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Petarukan Kabupaten Pematang Jaya”. Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru (2) untuk mengetahui besarnya pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru dan (3) untuk mengetahui besarnya pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SD di Sarwas I UPP Kecamatan Petarukan Kabupaten Pematang Jaya. Populasi dalam penelitian ini adalah semua guru Sekolah Dasar di Sarwas I UPP Kecamatan Petarukan Kabupaten Pematang Jaya sebanyak 128 orang diperoleh sampel sebanyak 97 orang dengan menggunakan teknik Proporsional *Random Sampling* yaitu pengambilan sampel dengan proporsional. Instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, uji persyaratan dan uji hipotesis yang meliputi analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda, uji F, uji t dan koefisien determinasi. Hasil penelitian: (1) ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru sebesar 47,5%; (2) ada pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru sebesar 64,6%; (3)

ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SD di Sarwas I UPP Kecamatan Petarukan Kabupaten Pemalang sebesar 79%.

Persamaan penelitian Masruri dkk (2017) dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada variabel Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru, teknik analisis data, dan metode penelitian. Perbedaannya terletak pada variabel supervisi yang akan ditambahkan oleh peneliti, subjek penelitian yaitu spesifik guru PJOK, sedangkan penelitian Masruri dkk (2017) subjeknya guru SD.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Sujatiningtyas (2018) yang berjudul “Supervisi Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja: Pengaruhnya terhadap Kinerja Guru”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh supervisi kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi guru secara simultan parsial terhadap kinerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. populasi dalam penelitian ini sebanyak 45 Guru yang berasal dari Guru di SMP Negeri Winongan. Karena jumlah populasi relatif kecil atau sedikit maka sampel yang digunakan oleh peneliti adalah sebanyak 45 orang, sesuai dengan populasi yang ada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi kepala sekolah (X1), budaya organisasi X2), dan motivasi kerja (X3) berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun secara simultan terhadap variabel kinerja guru (Y). Variabel supervisi kepala sekolah memiliki kontribusi terbesar terhadap kinerja guru yakni sebesar

0,058. Variabel supervisi kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi kerja mampu menjelaskan variabel kinerja guru sebesar 71,2%.

Persamaan penelitian Sujatiningtyas (2018) dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada variabel Supervisi Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru, teknik analisis data, dan metode penelitian. Perbedaannya terletak pada subjek penelitian yaitu spesifik guru PJOK, sedangkan penelitian Sujatiningtyas (2018) subjeknya Guru di SMP Negeri Winongan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Rismawan (2015) yang berjudul “Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Guru terhadap Kinerja Mengajar Guru”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui (1) gambaran Supervisi Kepala Sekolah (2) gambaran Motivasi Berprestasi Guru; (3) gambaran Kinerja Mengajar Guru;(4) pengaruh Supervisi Kepala Sekolah terhadap Motivasi Berprestasi Guru, (5) pengaruh Motivasi Berprestasi Guru terhadap Kinerja Mengajar Guru, (6) pengaruh Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Mengajar Guru, (7) Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Guru terhadap Kinerja Mengajar Guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Supervisi Kepala Sekolah berada pada kategori baik, (2) Motivasi Berprestasi Guru berada pada kategori baik, (3) Kinerja Mengajar Guru berada pada kategori baik,(4) Supervisi Kepala Sekolah (X) berpengaruh positif terhadap Motivasi Berprestasi Guru (Y1), (5) Motivasi Berprestasi Guru (Y1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Mengajar Guru (Y2), (6) Supervisi Kepala Sekolah (X) berpengaruh positif terhadap Kinerja

Mengajar Guru (Y2), (7) Supervisi Kepala Sekolah (X) dan Motivasi Berprestasi Guru (Y1) secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap Kinerja Mengajar Guru (Y2).

Persamaan penelitian Rismawan (2015) dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada variabel Supervisi Kepala Sekolah, teknik analisis data, dan metode penelitian. Perbedaannya terletak pada variabel dan Motivasi Berprestasi Guru dan Kinerja Mengajar Guru, subjek penelitian yaitu spesifik guru PJOK, sedangkan penelitian Rismawan (2015) subjeknya Guru di SMP.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Komarudin (2018) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMK Negeri se-Lampung Timur”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru, pengaruh budaya kerja guru terhadap kinerja guru, dan pengaruh motivasi kerja dan budaya kerja guru terhadap kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) di Kabupaten Lampung Timur. Contoh dari penelitian ini adalah 71 guru. Metode utama pengumpulan data yang digunakan adalah daftar pertanyaan. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana dan regresi berganda analisis sebagai teknik dalam menganalisis data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) motivasi kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap guru kinerja. Hal itu terlihat dari nilai koefisien regresi variabel X1 sebesar 0,393 dengan  $p = 0,001$ . Besarnya koefisien regresi yang dimiliki motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Sedangkan koefisien determinasi  $r^2 = 0.159$  menunjukkan bahwa motivasi kerja guru

berpengaruh 15.9% terhadap kinerja guru (2) Ada pengaruh positif dan signifikan budaya kerja guru terhadap guru kinerja. Hal ini terlihat dari nilai R square sebesar 0,082 yang berarti Budaya kerja guru berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 08,2% (3) ada motivasi kerja guru dan budaya kerja guru berpengaruh positif dan signifikan bersama-sama untuk kinerja guru.

Persamaan penelitian Komarudin (2018) dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada variabel Motivasi Kerja, Budaya Kerja Guru, dan Kinerja Guru, teknik analisis data, dan metode penelitian. Perbedaannya terletak variabel supervisi yang akan ditambahkan oleh peneliti dan subjek penelitian yaitu spesifik guru PJOK, sedangkan penelitian Komarudin (2018) subjeknya Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN).

### **C. Kerangka Pikir**

Tugas guru erat kaitannya dengan peningkatan sumber daya manusia melalui sektor pendidikan, oleh karena itu perlu upaya-upaya untuk meningkatkan mutu guru untuk menjadi tenaga profesional, agar peningkatan mutu pendidikan dapat berhasil. Guru merupakan profesi profesional di mana ia dituntut untuk berupaya semaksimal mungkin menjalankan profesinya sebaik mungkin. Sebagai seorang profesional, maka tugas guru sebagai pendidik, pengajar dan pelatih hendaknya dapat berimbas kepada siswanya. Dalam hal ini guru hendaknya dapat meningkatkan terus kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan pendidikan. Hal tersebut sesuai dengan yang tercantum dalam Pasal 1 ayat (1) UU Nomor 14 Tahun 2005, bahwa yang dimaksud guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih,

menilai, dan mengevaluasi. Tugas tersebut dilakukan terhadap semua peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Selanjutnya yang dimaksud dengan professional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

Kinerja guru akan menjadi optimal, bila diintegrasikan dengan komponen sekolah, baik kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, motivasi kerja guru, dan karyawan maupun anak didik. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yaitu: kepemimpinan kepala sekolah, fasilitas kerja, harapan-harapan, dan kepercayaan personalia sekolah. Dengan demikian nampaklah bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan fasilitas kerja akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru. Dengan kata lain kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.

Sekolah merupakan suatu organisasi, dan budaya yang ada di tingkat sekolah merupakan budaya organisasi. Resep utama budaya organisasi adalah interpretasi kolektif yang dilakukan oleh anggota-anggota organisasi berikut hasil aktivitasnya. Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya selalu mengalami perubahan, hal ini sesuai dengan peranan sekolah sebagai agen perubahan yang selalu siap untuk mengikuti perubahan yang terjadi. Maka budaya organisasi sekolah diharapkan juga mampu mengikuti, menyeleksi, dan berinovasi terhadap perubahan yang terjadi. Kebudayaan dan pendidikan merupakan dua unsur yang

tidak dapat dipisahkan karena saling mengikat. Budaya itu hidup dan berkembang karena proses pendidikan, dan pendidikan itu hanya ada dalam suatu konteks kebudayaan.

Budaya kerja yang positif dapat mempengaruhi terselenggaranya pendidikan yang bermutu tinggi serta pembentukan sikap dan moral yang positif bagi segenap personel yang ada dalam lembaga pendidikan. Kondisi yang demikian ini sangat mendukung pencapaian prestasi belajar yang tinggi. Budaya organisasi yang ada di dalam lingkungan suatu sekolah akan berbeda dengan sekolah lainnya, perbedaan ini akibat adanya lingkungan yang mempengaruhi organisasi berbeda pula, baik lingkungan eksternal maupun internal organisasi. Perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lain khususnya secara internal, dibentuk oleh pimpinan beserta anggota organisasi dalam mencapai tujuannya, begitu juga dengan adanya pergantian pimpinan, akan mempengaruhi budaya suatu organisasi. Persepsi yang negatif terhadap budaya organisasi akan menciptakan iklim sekolah yang kurang kondusif. Iklim sekolah tersebut berkaitan dengan bagaimana hubungan kerja antara teman sejawat, antara guru dengan kepala sekolah, antara guru dengan tenaga kependidikan lainnya serta antar dinas di lingkungannya.

Faktor yang tidak kalah pentingnya yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Sebagai seorang motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk dapat memberikan motivasi kepada seluruh guru dan karyawan dalam upaya melaksanakan tugas dan fungsinya, hal ini dapat dilakukan dengan cara pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan serta penghargaan

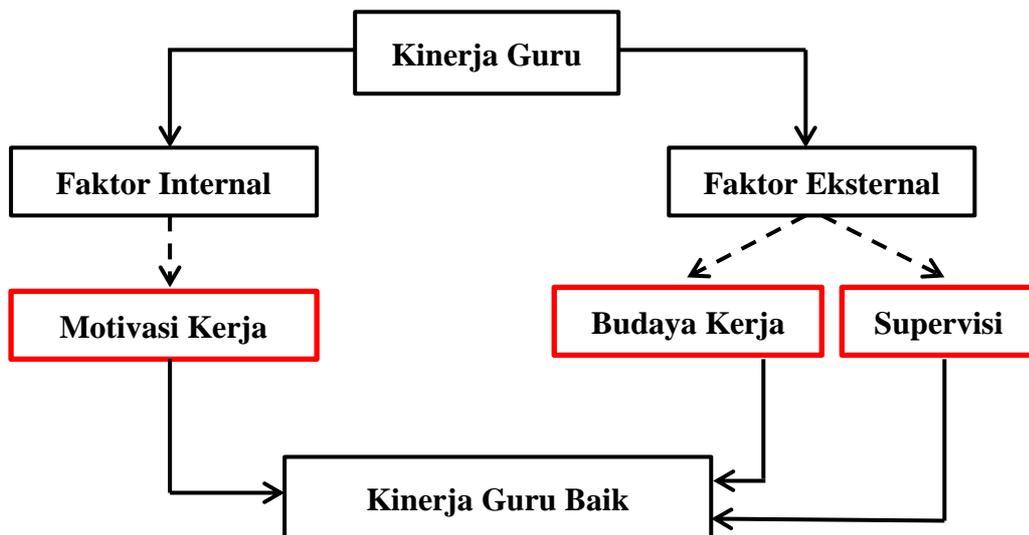
yang efektif. Fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi, pengawasan yang efisien dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan dan perencanaan. Pemberian motivasi yang tepat akan mendorong pegawai merubah perilakunya untuk tumbuh dan berkembang mencapai keberhasilannya dalam bekerja. Untuk mengoptimalkan pencapaian prestasi yang dimiliki pegawai perlu dukungan manajemen dalam pelaksanaannya, salah satunya dengan pemberian motivasi kepada pegawai, agar pegawai dapat meningkatkan kemampuan sesuai dengan yang dikehendaki manajemen, sehingga kinerjanya pun akan meningkat, sesuai dengan tujuan dari organisasi. Dengan demikian bahwa motivasi guru perlu dikondisikan sedemikian rupa secara baik sehingga mampu menunjang terhadap kelancaran dan peningkatan mutu pendidikan. Hal tersebut menyatakan bahwa pengaruh antara motivasi dengan pencapaian kinerja.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah supervisi kepala sekolah. Sebagai supervisor, kepala sekolah diharapkan mampu bertindak sebagai konsultan, sebagai fasilitator yang memahami kebutuhan dari guru dan juga mampu memberi alternatif pemecahannya. Selain itu, kepala sekolah juga diharapkan dapat memotivasi guru-guru agar lebih kreatif dan inovatif serta memaksimalkan kinerjanya. Peran kepala sekolah menjadi penting ketika saat ini kualitas pendidikan di Indonesia belum merata antar wilayah.

Dalam kerangka pembinaan kompetensi guru melalui supervisi perlu dicermati bahwa kegiatan tersebut bukan hanya memfokuskan pada peningkatan

pengetahuan dan keterampilan mengelola pembelajaran, tetapi juga mendorong pengembangan motivasi untuk melakukan peningkatan kualitas kerjanya. Kepala sekolah di samping bertugas untuk melakukan pembinaan kompetensi guru juga berfungsi sebagai motivator. Setiap unsur dari pimpinan hendaknya dapat menggerakkan orang lain, baik bawahan atau kolega, sehingga dengan sadar secara bersama-sama bersedia berperilaku untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan kata lain, kegiatan supervisi mampu mewujudkan fungsinya sebagai proses peningkatan kualitas guru melalui kegiatan yang menekankan kepada realisasi diri, pertumbuhan diri, dan pengembangan diri. Pengembangan mencakup aktivitas membantu peningkatan dan pertumbuhan kemampuan, sikap, ketrampilan dan pengetahuan anggota. Dalam kondisi pembinaan yang demikian diharapkan guru memiliki kompetensi yang mengarah pada peningkatan kinerja.



**Gambar 2. Bagan Kerangka Pikir**

#### **D. Hipotesis Penelitian**

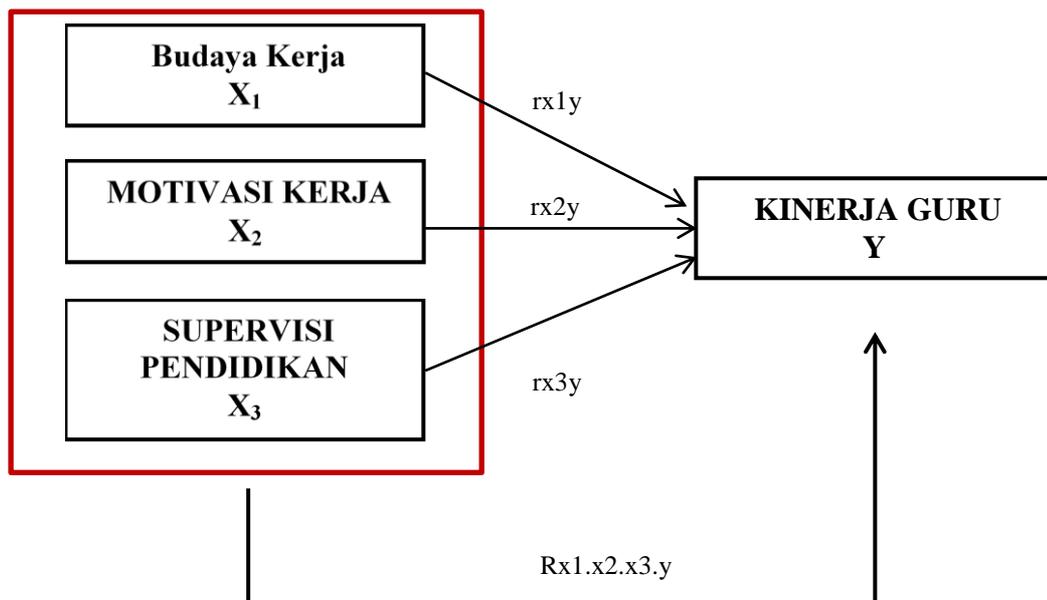
Berdasarkan tinjauan teori dan kerangka berpikir di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara supervisi pendidikan terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul.

### BAB III METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini yaitu deskriptif kuantitatif dengan pendekatan *ex post facto*. *Ex post facto* yang artinya sesudah fakta, dengan pengambilan data secara survey. Penelitian *ex post facto* merupakan penelitian yang bertujuan menemukan penyebab yang memungkinkan perubahan perilaku, gejala atau fenomena yang disebabkan oleh suatu peristiwa, perilaku atau hal-hal yang menyebabkan perubahan pada variabel bebas yang secara keseluruhan sudah terjadi (Sukardi, 2015: 174). Sesuai dengan penjelasan di atas, maka pada penelitian ini menempatkan budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi sebagai variabel bebas dan kinerja guru sebagai variabel terikat. Desain penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Desain Penelitian

## B. Lokasi dan Waktu Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul, yang terdiri atas 19 sekolah. Penelitian dilaksanakan bulan Januari-Februari 2021.

## C. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015: 80). Hal senada, Arikunto (2013: 173) menyatakan bahwa “populasi adalah keseluruhan subjek penelitian”. Populasi dalam penelitian ini yaitu guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul, yang terdiri atas 19 sekolah dengan guru PJOK berjumlah 48 orang. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan *total sampling*.

**Tabel 1. Data SMA Negeri se-Kabupaten Bantul**

No	Nama	Jumlah Guru
1	SMAN 1 Bambanglipuro	3
2	SMAN 1 Banguntapan	2
3	SMAN 1 Bantul	3
4	SMAN 1 Dlingo	3
5	SMAN 1 Imogiri	2
6	SMAN 1 Jetis	2
7	SMAN 1 Kasihan	3
8	SMAN 1 Kretek	2
9	SMAN 1 Pajangan	2
10	SMAN 1 Piyungan	2
11	SMAN 1 Pleret	2
12	SMAN 1 Pundong	2
13	SMAN 1 Sanden	2
14	SMAN 1 Sedayu	5
15	SMAN 1 Sewon	4
16	SMAN 1 Srandakan	2
17	SMAN 2 Banguntapan	2
18	SMAN 2 Bantul	3
19	SMAN 3 Bantul	2

(Sumber: Data MGMP SMA Negeri Kabupaten Bantul)

#### D. Instrumen Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Alat pengumpulan data yang digunakan di lapangan, baik data tentang budaya kerja, motivasi kerja guru, supervisi, dan kinerja guru berupa angket/kuesioner. Kuisisioner sebagai alat pengumpulan data digunakan karena dapat mengungkap fakta menurut pengalaman responden dan angket bersifat kooperatif, responden menyisihkan waktu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan secara tertulis sesuai dengan petunjuk yang diberikan oleh peneliti (Arikunto, 2013: 164). Kisi-kisi instrumen disajikan pada Tabel 2 sebagai berikut:

**Tabel 2. Kisi-kisi Instrumen Pengumpul Data**

Variabel	Indikator	No Butir		$\Sigma$ Butir
		Positif	Negatif	
Budaya Kerja	Sikap terhadap pekerjaan	1, 3, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	2, 4, 7, 8, 15	15
	Perilaku pada waktu bekerja	16, 18, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29	17, 19, 23, 30	15
<b>Jumlah</b>		<b>21</b>	<b>9</b>	<b>30</b>
Motivasi Kerja	Kebutuhan Berprestasi	1, 2, 4, 6	3, 5	6
	Peluang Berkembang	7, 8, 9, 10, 12	11	6
	Pekerjaan Itu sendiri	15, 16, 17, 18	13, 14	6
	Kebutuhan Akan pengakuan	20, 21, 22, 24	19, 23	6
	Gaji	26, 27, 28, 29, 30,	25	6
<b>Jumlah</b>		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>30</b>
Supervisi	Perencanaan pembelajaran	1, 2, 3, 4, 7, 10	5, 6, 8, 9	10
	Pelaksanaan pembelajaran	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	11, 12	10
	Evaluasi pembelajaran	22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30	21, 23	10
<b>Jumlah</b>		<b>22</b>	<b>8</b>	<b>30</b>
Kinerja Guru	Membuat rencana pelajaran	2, 4, 5, 6, 7, 8	1, 3	8
	Melaksanakan rencana pelajaran	10, 11, 12, 14, 15, 16	9, 13	8
	Melaksanakan evaluasi	17, 18, 19, 20, 21, 22	20, 23, 24	8
	Hubungan antar pribadi	25, 26, 28, 29, 31, 32	27, 30	8
<b>Jumlah</b>		<b>23</b>	<b>9</b>	<b>32</b>

Penentuan skor angket dalam penelitian ini menggunakan *rating scale*. *Rating scale* lebih fleksibel, tidak terbatas untuk pengukuran sikap saja tetapi untuk persepsi responden terhadap fenomena lainnya, seperti skala untuk status sosial ekonomi, kelembagaan, pengetahuan, kemampuan, maupun proses

kegiatan. Hal yang penting bagi penyusun instrumen dengan *rating scale* harus dapat mengartikan setiap angka yang diberikan dalam alternatif jawaban pada setiap item instrumen (Sugiyono, 2015: 79). Dalam angket ini disediakan empat alternatif jawaban, yaitu dapat dilihat pada Tabel 3 sebagai berikut;

**Tabel 3. Alternatif Jawaban Angket**

Alternatif Jawaban	Butir	
	Positif	Negatif
Sangat Setuju	4	1
Setuju	3	2
Tidak Setuju	2	3
Sangat Tidak Setuju	1	4

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan pemberian angket kepada responden yang menjadi subjek dalam penelitian. Adapun mekanismenya adalah sebagai berikut:

- a. Mencari data guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul.
- b. Menyebarkan angket kepada responden melalui *google form*.
- c. Selanjutnya peneliti mengumpulkan angket dan melakukan transkrip atas hasil pengisian angket.
- d. Setelah memperoleh data penelitian, data diolah menggunakan analisis statistik kemudian peneliti mengambil kesimpulan dan saran.

#### **E. Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

Penelitian ini tidak menggunakan uji coba instrumen, karena dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah teknik *one shoot*. Pendapat Ghazali (2011: 48), “*One shoot* atau pengukuran sekali saja, pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pernyataan lain atau mengukur

jawaban antar pernyataan.” Hasil analisis validitas dan reliabilitas dijelaskan sebagai berikut:

## 1. Validitas

“Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen” (Arikunto, 2013: 96). Menghitung validitas menggunakan rumus korelasi yang dikenal dengan rumus korelasi *Product Moment*. Nilai  $r_{xy}$  yang diperoleh akan dikonsultasikan dengan harga *product moment* ( $df = n-1$ ) pada pada taraf signifikansi 0,05 (Ananda & Fadli, 2018: 122). Jika  $r_{xy} > r_{tab}$  maka item tersebut dinyatakan valid. Rangkuman hasil uji validitas disajikan pada Tabel 4 sebagai berikut:

**Tabel 4. Hasil Analisis Validitas Instrumen**

No	Variabel	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Budaya Kerja (X <sub>1</sub> )	0,304-0,804	0,282	30 butir valid
2	Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	0,311-0,794	0,282	30 butir valid
3	Supervisi (X <sub>3</sub> )	0,349-0,734	0,282	30 butir valid
4	Kinerja Guru (Y)	0,301-0,795	0,282	32 butir valid

(Hasil selengkapnya disajikan pada lampiran halaman)

## 2. Reliabilitas

Reliabilitas instrumen mengacu pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2013: 41). Analisis keterandalan butir hanya dilakukan pada butir yang dinyatakan sah saja dan bukan semua butir yang belum diuji. Untuk memperoleh reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Cronbach* (Arikunto, 2013: 47). Reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas yang angkanya berada dalam rentang dari 0 sampai dengan 1,00. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1,00 berarti semakin tinggi reliabilitas.

Berdasarkan hasil analisis, hasil uji reliabilitas instrumen pada Tabel 5 sebagai berikut:

**Tabel 5. Hasil Analisis Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Budaya Kerja (X <sub>1</sub> )	0,893	Reliabel
2	Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	0,893	Reliabel
3	Supervisi (X <sub>3</sub> )	0,943	Reliabel
4	Kinerja Guru (Y)	0,881	Reliabel

(Hasil selengkapnya disajikan pada lampiran halaman)

## F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga, yaitu:

### 1. Statistik Deskriptif

Setelah semua data terkumpul, langkah selanjutnya adalah menganalisis data sehingga data-data tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data deskriptif persentase (Sugiyono, 2015: 112). Rumus sebagai berikut (Sudijono, 2015: 40):

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P = Persentase yang dicari (Frekuensi Relatif)

F = Frekuensi

N = Jumlah Responden

Widoyoko (2014: 238) menyatakan bahwa untuk menentukan kriteria skor dengan menggunakan Penilaian Acuan Norma (PAN) ideal pada Tabel 6 sebagai berikut:

**Tabel 6. Norma Kategori Penilaian**

No	Interval	Kategori
1	$Mi + 1,8 Sbi < X$	Sangat Tinggi
2	$Mi + 0,6 Sbi < X \leq Mi + 1,8 Sbi$	Tinggi
3	$Mi - 0,6 Sbi < X \leq Mi + 0,6 Sbi$	Cukup
4	$Mi - 1,8 Sbi < X \leq Mi - 0,6 Sbi$	Rendah
5	$X \leq Mi - 1,8 Sbi$	Sangat Rendah

(Sumber: Widoyoko, 2014: 238)

Keterangan:

X = rata-rata

Mi =  $\frac{1}{2}$  (skor maks ideal + skor min ideal)

Sbi =  $\frac{1}{6}$  (skor maks ideal – skor min ideal)

Skor maks ideal = skor tertinggi

Skor min ideal = skor terendah

## 2. Uji Prasyarat Analisis

### a. Uji Normalitas

Budiwanto (2017: 193) menyatakan bahwa “uji normalitas adalah cara untuk menetapkan apakah distribusi data dalam sampel dapat secara masuk akal dianggap berasal dari populasi tertentu dengan distribusi normal”. Uji normalitas digunakan dalam melakukan uji hipotesis statistik parametrik. Sebab, dalam statistik parametrik diperlukan persyaratan dan asumsi-asumsi. Salah satu persyaratan dan asumsi adalah bahwa distribusi data setiap variabel penelitian yang dianalisis harus membentuk distribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Shapiro-Wilk*. Perhitungan ini akan dibantu dengan SPSS versi 20. Dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas, yaitu:

- Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka distribusi dari populasi adalah normal.
- Jika probabilitas  $< 0,05$ , maka populasi tidak berdistribusi secara normal.

## **b. Uji Linearitas**

Uji linearitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian ini mempunyai hubungan yang linear jika kenaikan skor variabel independen diikuti kenaikan skor variabel dependen (Ghozali, 2012). Uji linearitas dengan menggunakan uji Anova (uji F). Perhitungan ini akan dibantu dengan SPSS versi 16. Dasar pengambilan keputusan dalam uji linearitas adalah:

- 1) Jika nilai probabilitas  $\geq 0,05$ , maka hubungan antara variabel X dengan Y adalah linear.
- 2) Jika nilai probabilitas  $\leq 0,05$ , maka hubungan antara variabel X dengan Y adalah tidak linear.

## **c. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas adalah uji yang bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independennya. Dengan menggunakan nilai *tolerance*, nilai yang terbentuk harus di atas 10% dengan menggunakan VIF (*Variance Inflation Factor*), nilai yang terbentuk harus kurang dari 10, bila tidak, maka akan terjadi multikolinearitas, dan model regresi tidak layak digunakan. Perhitungan dibantu menggunakan SPSS versi 20.

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Analisis Linear Regresi Berganda

Analisis linier berganda didasari pada hubungan fungsional maupun hubungan kausal dari dua variabel atau lebih independen dengan satu variabel dependen. Analisis regresi berganda ini akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua (Wiyono, 2011: 43). Adapun persamaan garis regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

a	= Konstanta
b <sub>1</sub> , b <sub>2</sub> , b <sub>3</sub>	= Koefisien regresi
Y	= Variabel Terikat
X	= Variabel Bebas
e	= Standar error

#### b. Uji Hipotesis

##### 1) Uji F Hitung (Uji Simultan)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2012: 28).  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$ , maka H<sub>0</sub> ditolak, H<sub>a</sub> diterima atau variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat.  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$ , maka H<sub>0</sub> diterima, H<sub>a</sub> ditolak atau variabel bebas secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

##### 2) Uji t Hitung (Uji Parsial)

Uji Statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi

variabel dependen (Ghozali, 2012: 34). Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi 5% dan melakukan perbandingan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka setiap variabel bebas yang diteliti berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka setiap variabel bebas yang diteliti tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

c. Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Pada model regresi linier berganda, kontribusi variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen dapat diketahui dengan melihat besaran koefisien determinasi totalnya ( $R^2$ ). Jika nilai ( $R^2$ ) yang diperoleh mendekati 1 maka hubungan variabel independen terhadap variabel dependen semakin kuat. Sebaliknya jika nilai ( $R^2$ ) yang diperoleh mendekati 0 maka hubungan variabel independen terhadap variabel dependen lemah. Nilai ( $R^2$ ) dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

## **BAB IV**

### **HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi SMA Negeri se-Kabupaten Bantul**

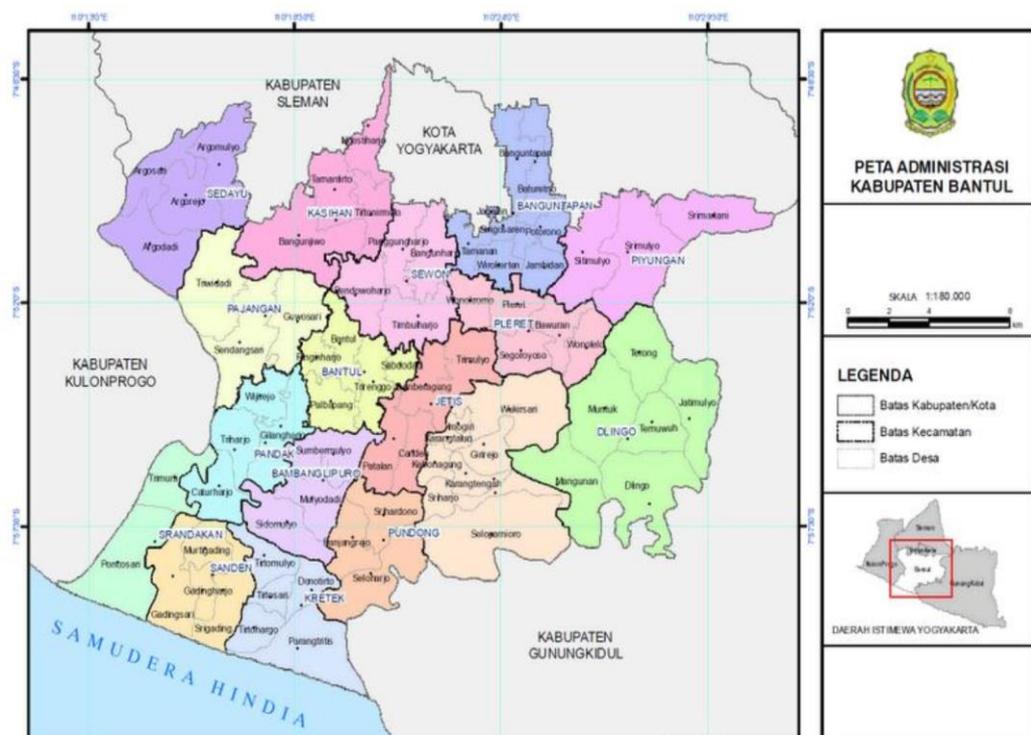
Kabupaten Bantul merupakan salah satu kabupaten dari 5 kabupaten/kota di Daerah Istimewa Yogyakarta yang terletak di pulau Jawa. Visi Kabupaten Bantul adalah Projotamansari Sejahtera, Demokratis dan Agamis. Kabupaten Bantul merupakan salah satu dari empat kabupaten yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta. Bentang alam Kabupaten Bantul terdiri dari daerah dataran yang terletak pada bagian tengah dan daerah perbukitan yang terletak pada bagian Timur dan Barat, serta kawasan pantai di sebelah Selatan. Kondisi bentang alam tersebut relatif membujur dari Utara ke Selatan.

Secara geografis, Kabupaten Bantul terletak antara  $07^{\circ} 44' 04''$  -  $08^{\circ} 00' 27''$  Lintang Selatan dan  $110^{\circ} 12' 34''$  -  $110^{\circ} 31' 08''$  Bujur Timur. Luas wilayah Kabupaten Bantul 508,85 Km<sup>2</sup> (15,90 5 dari Luas wilayah Propinsi DIY) dengan topografi sebagai dataran rendah 140% dan lebih dari separonya (60%) daerah perbukitan yang kurang subur, secara garis besar terdiri dari:

- Bagian Barat : daerah yang kurang serta perbukitan yang membujur dari Utara ke Selatan seluas 89,86 km<sup>2</sup> (17,73% dari seluruh wilayah)
- Bagian Tengah : daerah datar dan landai merupakan daerah pertanian yang subur seluas 210,94 km<sup>2</sup> (41,62%)
- Bagian Timur : daerah yang landai, miring dan terjal yang keadaannya masih lebih baik dari daerah bagian Barat, seluas 206,05 km<sup>2</sup> (40,65%)
- Bagian Selatan : sebenarnya merupakan bagian dari daerah bagian Tengah dengan keadaan alamnya yang berpasir dan sedikit berlagun, terbentang di Pantai Selatan dari Kecamatan Srandakan, Sanden dan Kretek.

Kabupaten Bantul secara administratif terdiri dari 17 kecamatan, 75 desa dan 933 pedukuhan. Kecamatan Dlingo mempunyai wilayah paling luas, yaitu 55,87 km<sup>2</sup>. Sedangkan jumlah desa dan pedukuhan yang terbanyak terdapat di Kecamatan Imogiri dengan delapan desa dan 72 pedukuhan. Adapun SMA Negeri se-Kabupaten Bantul terdapat 19 sekolah, dan semuanya akan menjadi objek penelitian ini.

Kabupaten Bantul dialiri Sungai besar yang mengalir sepanjang tahun, diantaranya yaitu: Sungai Oyo, Sungai Opak, Sungai Code, Sungai Winongo, Sungai Bedog, Sungai Progo. Batas administrasi Kabupaten Bantul secara jelas dapat dilihat pada Peta Administrasi Kabupaten Bantul pada Gambar 4 sebagai berikut.



**Gambar 4. Batas Administrasi Kabupaten Bantul  
(Sumber: Pemerintah Kabupaten Bantul, 2020)**

## 2. Karakteristik Responden

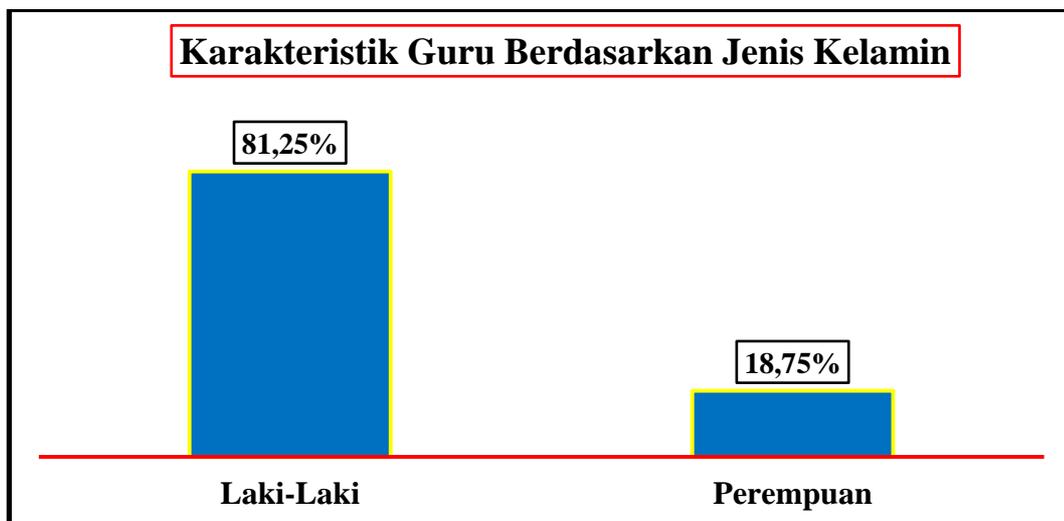
### a. Jenis Kelamin

Karakteristik guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 7 sebagai berikut.

**Tabel 7. Karakteristik Guru Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	39	81.25%
2	Perempuan	9	18.75%
<b>Jumlah</b>		<b>48</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 7 tersebut di atas, karakteristik guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berdasarkan jenis kelamin dapat disajikan pada Gambar 5 sebagai berikut.



**Gambar 5. Histogram Karakteristik Guru Berdasarkan Jenis Kelamin**

Berdasarkan Tabel 7 dan Gambar 5 di atas menunjukkan bahwa karakteristik guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berdasarkan jenis kelamin Laki-Laki sebesar 81,25% (39 guru) dan jenis kelamin Perempuan sebesar 18,75% (9 guru).

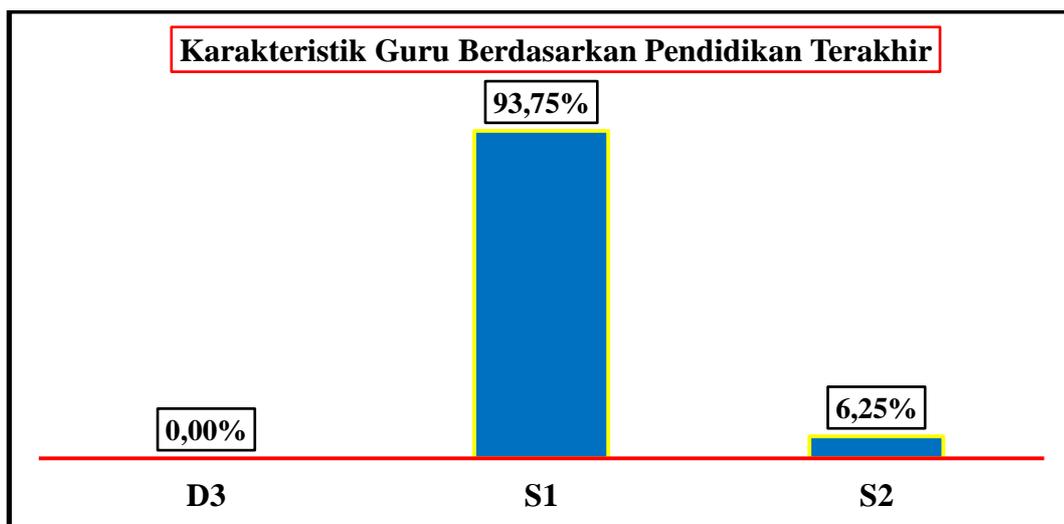
## b. Pendidikan Terakhir

Karakteristik guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berdasarkan pendidikan terakhir disajikan pada Tabel 8 sebagai berikut.

**Tabel 8. Karakteristik Guru Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No	Pendidikan terakhir	Frekuensi	Persentase
1	D3	0	0.00%
2	S1	45	93.75%
3	S2	3	6.25%
<b>Jumlah</b>		<b>48</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan tabel 8 tersebut di atas, karakteristik guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berdasarkan pendidikan terakhir dapat disajikan pada Gambar 6 sebagai berikut.



**Gambar 6. Histogram Karakteristik Guru Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Berdasarkan Tabel 8 dan Gambar 6 di atas menunjukkan bahwa karakteristik guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berdasarkan pendidikan terakhir yaitu D3 sebesar 0.00% (0 guru), S1 sebesar 93,75% (45 guru), dan S2 sebesar 6,25% (3 guru).

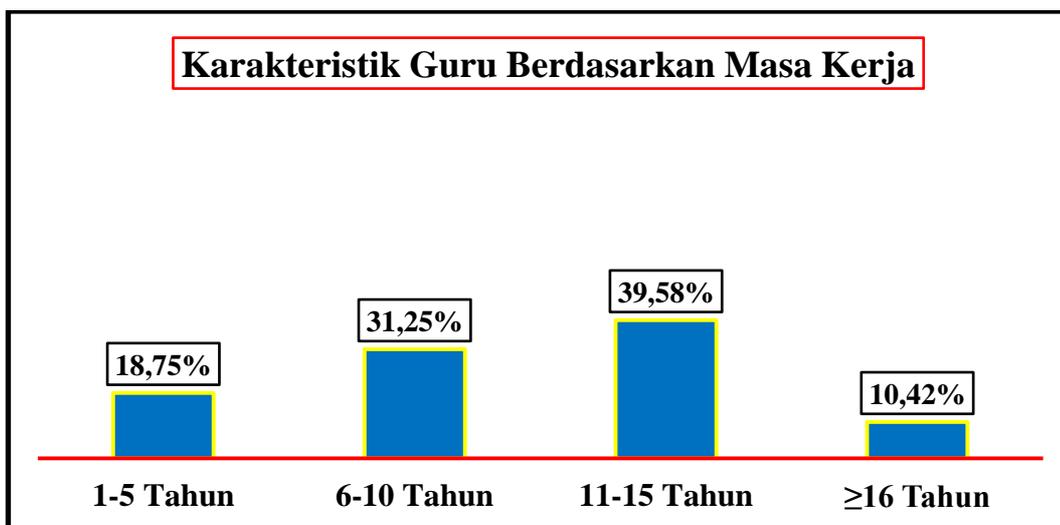
### c. Masa Kerja

Karakteristik guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berdasarkan masa kerja disajikan pada Tabel 9 sebagai berikut.

**Tabel 9. Karakteristik Guru Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa kerja	Frekuensi	Persentase
1	1-5 Tahun	9	18.75%
2	6-10 Tahun	15	31.25%
3	11-15 Tahun	19	39.58%
4	≥16 Tahun	5	10.42%
<b>Jumlah</b>		<b>48</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 9 tersebut di atas, karakteristik guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berdasarkan masa kerja dapat disajikan pada Gambar 7 sebagai berikut.



**Gambar 7. Histogram Karakteristik Guru Berdasarkan Masa Kerja**

Berdasarkan Tabel 9 dan Gambar 7 di atas menunjukkan bahwa karakteristik guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berdasarkan masa kerja yaitu 1-5 tahun sebesar 18,75% (9 guru), 6-10 tahun sebesar 31,25% (15 guru), 11-15 tahun sebesar 39,58% (19 guru), dan ≥ 16 tahun sebesar 10,42% (5 guru).

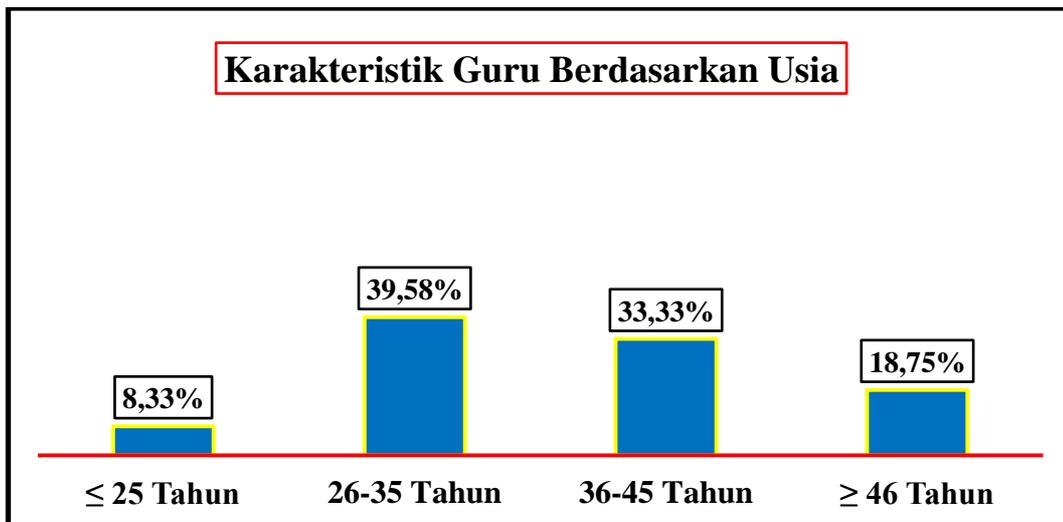
#### d. Usia

Karakteristik guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berdasarkan usia disajikan pada Tabel 10 sebagai berikut.

**Tabel 10. Karakteristik Guru Berdasarkan Usia**

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	≤ 25 Tahun	4	8.33%
2	26-35 Tahun	19	39.58%
3	36-45 Tahun	16	33.33%
4	≥ 46 Tahun	9	18.75%
<b>Jumlah</b>		<b>48</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 10 tersebut di atas, karakteristik guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berdasarkan usia dapat disajikan pada Gambar 8 sebagai berikut.



**Gambar 8. Histogram Karakteristik Guru Berdasarkan Usia**

Berdasarkan Tabel 10 dan Gambar 8 di atas menunjukkan bahwa karakteristik guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berdasarkan usia yaitu ≤ 25 Tahun sebesar 8,33% (4 guru), 26-35 tahun sebesar 39,58% (19 guru), 36-45 tahun sebesar 33,33% (16 guru), dan ≥ 46 tahun sebesar 18,75% (9 guru).

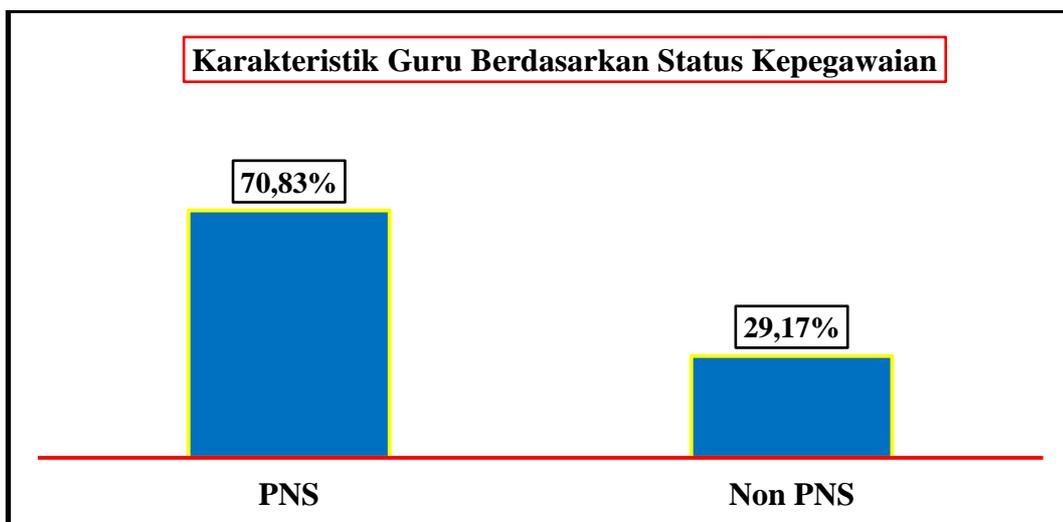
#### e. Status Kepegawaian

Karakteristik guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berdasarkan status kepegawaian disajikan pada Tabel 11 sebagai berikut.

**Tabel 11. Karakteristik Guru Berdasarkan Status Kepegawaian**

No	Status kepegawaian	Frekuensi	Persentase
1	PNS	34	70.83%
2	Non PNS	14	29.17%
<b>Jumlah</b>		<b>48</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Tabel 11 tersebut di atas, karakteristik guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berdasarkan status kepegawaian dapat disajikan pada Gambar 9 sebagai berikut.



**Gambar 9. Histogram Karakteristik Guru Berdasarkan Status Kepegawaian**

Berdasarkan Tabel 11 dan Gambar 9 di atas menunjukkan bahwa karakteristik guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berdasarkan status kepegawaian yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebesar 70,83% (34 guru) dan Non Pegawai Negeri Sipil (Non PNS) sebesar 29,17% (14 guru).

### 3. Hasil Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif ditujukan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel budaya kerja, motivasi kerja, supervisi pendidikan, kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul yang didasarkan pada hasil pengisian angket yang dikirim melalui *google formulir*. Hasilnya dijelaskan sebagai berikut.

#### a. Budaya Kerja ( $X_1$ )

Deskriptif statistik data budaya kerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul disajikan pada Tabel 12 sebagai berikut.

**Tabel 12. Deskriptif Statistik Budaya Kerja ( $X_1$ )**

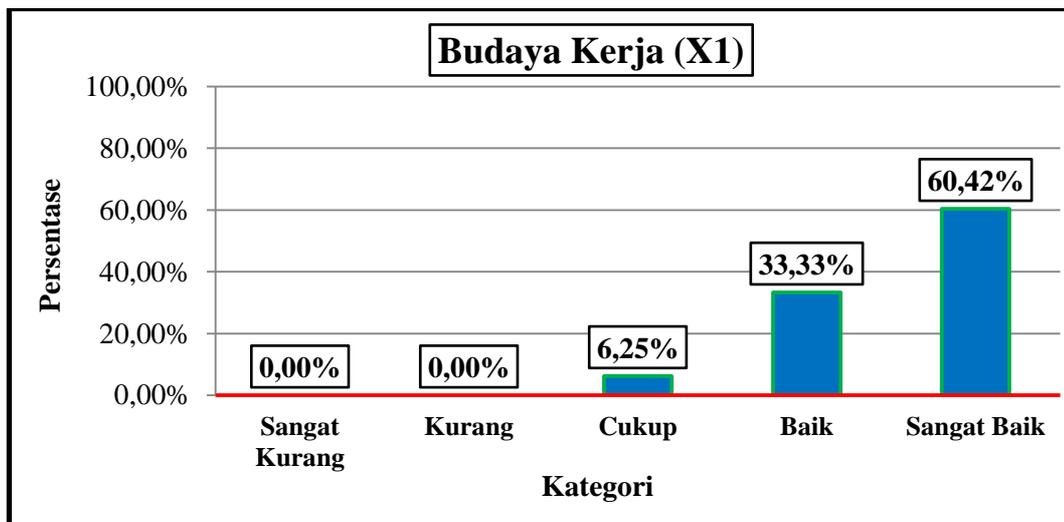
Statistik	
<i>N</i>	48
<i>Mean</i>	102.06
<i>Median</i>	105.00
<i>Mode</i>	105.00
<i>Std. Deviation</i>	9.71
<i>Minimum</i>	82.00
<i>Maximum</i>	120.00

Apabila ditampilkan dalam bentuk Norma Penilaian, budaya kerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul disajikan pada Tabel 13 berikut.

**Tabel 13. Norma Penilaian Budaya Kerja ( $X_1$ )**

No	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	$102 < X$	Sangat Baik	29	60.42%
2	$84 < X \leq 102$	Baik	16	33.33%
3	$66 < X \leq 84$	Cukup	3	6.25%
4	$57 < X \leq 66$	Kurang	0	0.00%
5	$X \leq 57$	Sangat Kurang	0	0.00%
Jumlah			48	100%

Berdasarkan Norma Penilaian pada Tabel 13 tersebut di atas, budaya kerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul dapat disajikan pada Gambar 10 sebagai berikut.



**Gambar 10. Histogram Budaya Kerja (X<sub>1</sub>)**

Berdasarkan Tabel 13 dan Gambar 10 di atas menunjukkan bahwa budaya kerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berada pada kategori “sangat kurang” sebesar 0,00% (0 guru), “kurang” sebesar 0,00% (0 guru), “cukup” sebesar 6,25% (3 guru), “baik” sebesar 33,33% (16 guru), dan “sangat baik” 60,42% (29 guru).

#### **b. Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)**

Deskriptif statistik data motivasi kerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul disajikan pada Tabel 14 sebagai berikut.

**Tabel 14. Deskriptif Statistik Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)**

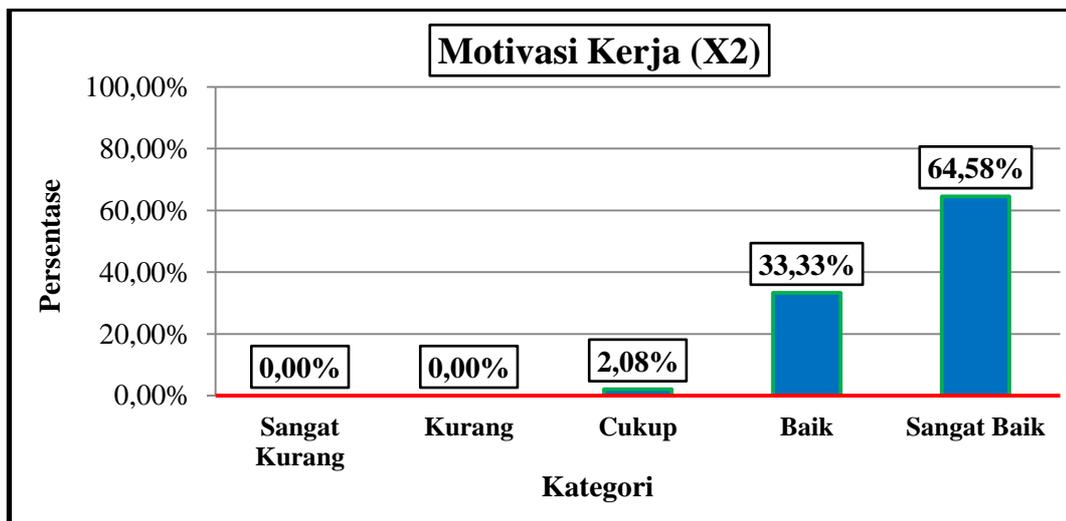
Statistik	
<i>N</i>	48
<i>Mean</i>	103.85
<i>Median</i>	105.50
<i>Mode</i>	114.00
<i>Std. Deviation</i>	9.17
<i>Minimum</i>	84.00
<i>Maximum</i>	117.00

Apabila ditampilkan dalam bentuk Norma Penilaian, motivasi kerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul disajikan pada Tabel 15 berikut.

**Tabel 15. Norma Penilaian Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)**

No	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	102 < X	Sangat Baik	31	64.58%
2	84 < X ≤ 102	Baik	16	33.33%
3	66 < X ≤ 84	Cukup	1	2.08%
4	57 < X ≤ 66	Kurang	0	0.00%
5	X ≤ 57	Sangat Kurang	0	0.00%
<b>Jumlah</b>			<b>48</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Norma Penilaian pada Tabel 15 tersebut di atas, motivasi kerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul dapat disajikan pada Gambar 11 sebagai berikut.



**Gambar 11. Histogram Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)**

Berdasarkan Tabel 15 dan Gambar 11 di atas menunjukkan bahwa motivasi kerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berada pada kategori “sangat kurang” sebesar 0,00% (0 guru), “kurang” sebesar 0,00% (0 guru), “cukup” sebesar 2,08% (1 guru), “baik” sebesar 33,33% (16 guru), dan “sangat baik” 64,58% (31 guru).

**c. Supervisi (X<sub>3</sub>)**

Deskriptif statistik data supervisi guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul disajikan pada Tabel 16 sebagai berikut.

**Tabel 16. Deskriptif Statistik Supervisi (X<sub>3</sub>)**

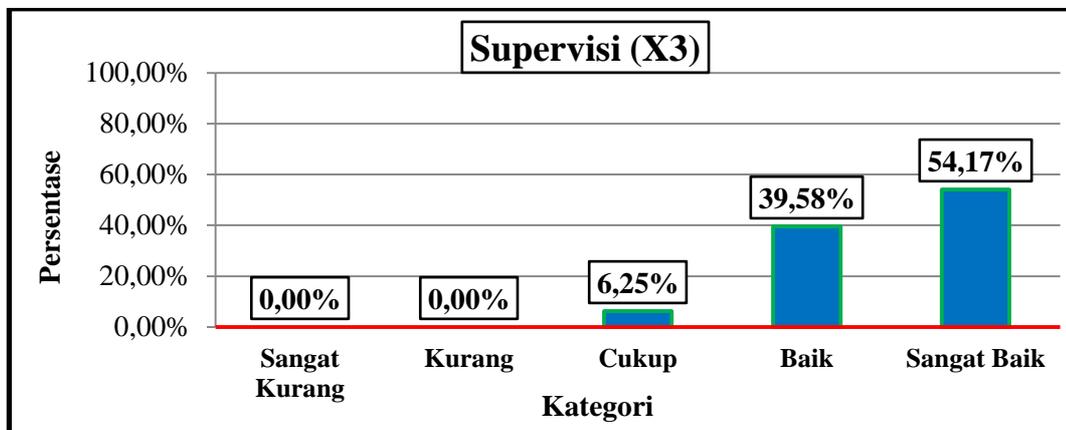
Statistik	
<i>N</i>	48
<i>Mean</i>	102.25
<i>Median</i>	104.00
<i>Mode</i>	100.00 <sup>a</sup>
<i>Std. Deviation</i>	10.60
<i>Minimum</i>	75.00
<i>Maximum</i>	119.00

Apabila ditampilkan dalam bentuk Norma Penilaian, supervisi guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul disajikan pada Tabel 17 sebagai berikut.

**Tabel 17. Norma Penilaian Supervisi (X<sub>3</sub>)**

No	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	102 < X	Sangat Baik	26	54.17%
2	84 < X ≤ 102	Baik	19	39.58%
3	66 < X ≤ 84	Cukup	3	6.25%
4	57 < X ≤ 66	Kurang	0	0.00%
5	X ≤ 57	Sangat Kurang	0	0.00%
<b>Jumlah</b>			<b>48</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Norma Penilaian pada Tabel 17 tersebut di atas, supervisi guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul pada Gambar 12 berikut.



**Gambar 12. Histogram Supervisi (X<sub>3</sub>)**

Berdasarkan Tabel 17 dan Gambar 12 di atas menunjukkan bahwa supervisi guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berada pada kategori “sangat kurang” sebesar 0,00% (0 guru), “kurang” sebesar 0,00% (0 guru), “cukup” sebesar 6,25% (3 guru), “baik” sebesar 39,58% (19 guru), dan “sangat baik” 54,17% (26 guru).

#### d. Kinerja Guru (Y)

Deskriptif statistik data kinerja guru guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul disajikan pada Tabel 18 sebagai berikut.

**Tabel 18. Deskriptif Statistik Kinerja Guru (Y)**

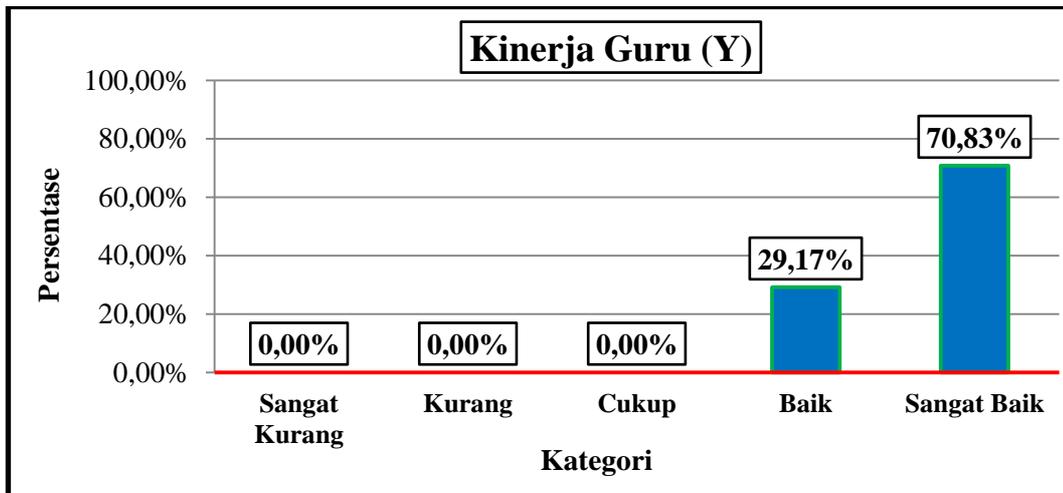
Statistik	
<i>N</i>	48
<i>Mean</i>	109.42
<i>Median</i>	111.50
<i>Mode</i>	111.00
<i>Std. Deviation</i>	9.38
<i>Minimum</i>	90.00
<i>Maximum</i>	127.00

Apabila ditampilkan dalam bentuk Norma Penilaian, kinerja guru guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul disajikan pada Tabel 19 berikut.

**Tabel 19. Norma Penilaian Kinerja Guru (Y)**

No	Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	$102 < X$	Sangat Baik	34	70.83%
2	$84 < X \leq 102$	Baik	14	29.17%
3	$66 < X \leq 84$	Cukup	0	0.00%
4	$57 < X \leq 66$	Kurang	0	0.00%
5	$X \leq 57$	Sangat Kurang	0	0.00%
<b>Jumlah</b>			<b>48</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan Norma Penilaian pada Tabel 19 tersebut di atas, kinerja guru guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul disajikan pada Gambar 13 sebagai berikut.



**Gambar 13. Histogram Kinerja Guru (Y)**

Berdasarkan Tabel 19 dan Gambar 13 di atas menunjukkan bahwa kinerja guru guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul berada pada kategori “sangat kurang” sebesar 0,00% (0 guru), “kurang” sebesar 0,00% (0 guru), “cukup” sebesar 0,00% (0 guru), “baik” sebesar 29,17% (14 guru), dan “sangat baik” 70,83% (34 guru).

#### **4. Hasi Uji Prasyarat Analisis**

Hasil rangkuman uji prasyarat analisis dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

##### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas data dalam penelitian ini digunakan metode *Shapiro Wilk*. Hasil uji normalitas data yang dilakukan pada tiap kelompok analisis dilakukan dengan program *software SPSS version 20.0 for windows* dengan taraf signifikansi 5% atau 0,05. Hasil selengkapnya disajikan pada lampiran halaman. Rangkuman data disajikan pada Tabel 20 sebagai berikut.

**Tabel 20. Hasil Uji Normalitas**

No	Variabel	<i>p</i>	Sig	Keterangan
1	Budaya Kerja ( $X_1$ )	0.134	0,05	Normal
2	Motivasi Kerja ( $X_2$ )	0.122		Normal
3	Supervisi ( $X_3$ )	0.105		Normal
4	Kinerja Guru (Y)	0.111		Normal

Berdasarkan analisis statistik uji normalitas yang telah dilakukan dengan menggunakan uji *Shapiro Wilk* pada Tabel 20, pada variabel budaya kerja, motivasi kerja, supervisi pendidikan, dan kinerja guru didapat hasil uji normalitas dengan nilai signifikansi  $p > 0,05$ , yang berarti data berdistribusi normal. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 6 halaman 75.

#### b. Uji Linieritas

Pengujian linieritas hubungan dilakukan melalui uji F. Hubungan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) dinyatakan linier apabila nilai sig  $> 0,05$ . Hasil uji linieritas dapat dilihat dalam Tabel 21 berikut ini:

**Tabel 21. Hasil Uji Linieritas**

Hubungan Fungsional	<i>p</i>	Sig.	Keterangan
Kinerja Guru * Budaya Kerja	0,091	0,05	Linier
Kinerja Guru * Motivasi Kerja	0,310	0,05	Linier
Kinerja Guru * Supervisi	0,269	0,05	Linier

Dari Tabel 21 di atas, terlihat bahwa nilai signifikansi ( $p$ )  $> 0,05$ . Jadi, hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikatnya dinyatakan linear. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 6 halaman 75.

#### c. Uji Multikolinearitas

Prasyarat yang harus terpenuhi model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Dalam pengujian ini digunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada model regresi, jika (VIF)  $> 10$ , maka variabel tersebut mempunyai persoalan dengan variabel bebas lainnya.

**Tabel 22. Hasil Uji Multikolinearitas**

<i>Collinearity Statistics</i>			
No	Variabel	Tolerance	VIF
1	Budaya Kerja (X <sub>1</sub> )	0.062	6.162
2	Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	0.045	2.205
3	Supervisi (X <sub>3</sub> )	0.167	5.979

Berdasarkan Tabel 22 di atas, diperoleh nilai *variance inflation factor* (VIF), variabel Budaya Kerja (X<sub>1</sub>) = 6,162, Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>) = 2,205, dan Supervisi (X<sub>3</sub>) = 5,979. Ketiga variabel tersebut memiliki nilai VIF lebih kecil dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa antar variabel independen tidak terjadi multikolinearitas. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 6 halaman 75.

## 5. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ganda digunakan untuk menguji variabel bebas secara bersama<sub>1</sub> dengan variabel terikatnya. Hasil analisis linear berganda pengaruh antara budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul disajikan pada Tabel 23 sebagai berikut:

**Tabel 23. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>						
<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	(Constant)	9.779	3.308		2.956	.005
	Budaya Kerja	.494	.118	.511	4.200	.000
	Motivasi Kerja	.325	.146	.318	2.229	.031
	Supervisi	.152	.066	.171	2.313	.025

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan Tabel 23 di atas, maka dapat ditentukan persamaan regresi linier berganda yang dihasilkan dari penelitian ini, sebagai berikut:

$$Y = 9,779 + 0,494X_1 + 0,325X_2 + 0,152X_3$$

Hasil interpretasi dari persamaan regresi berganda di atas adalah sebagai berikut:

- a. Konstanta sebesar 9,779, yang berarti jika variabel budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi pendidikan sama dengan nol, maka variabel kinerja guru hanya sebesar 9,779.
- b. Jika nilai variabel budaya kerja ( $X_1$ ) berubah dan nilai variabel lain tetap, maka nilai variabel kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul akan berubah sebesar 0,494. Hal ini menunjukkan apabila budaya kerja ( $X_1$ ) semakin baik, maka kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul juga akan semakin baik.
- c. Jika nilai variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) berubah dan nilai variabel lain tetap, maka nilai variabel kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul akan berubah sebesar 0,325. Hal ini menunjukkan apabila motivasi kerja ( $X_2$ ) semakin baik, maka kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul juga akan semakin baik.
- d. Jika nilai variabel supervisi ( $X_3$ ) berubah dan nilai variabel lain tetap, maka nilai variabel kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul akan berubah sebesar 0,152. Hal ini menunjukkan apabila supervisi ( $X_3$ ) semakin baik, maka kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul juga akan semakin baik.

## 6. Hasil Uji Hipotesis

Teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis menggunakan Uji F, uji t, dan uji determinasi. Hasil uji hipotesis dipaparkan sebagai berikut.

### a. Hasil Analisis Uji F (Simultan)

Uji F adalah sarana pengujian untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil analisis pada Tabel 24 sebagai berikut.

**Tabel 24. Hasil Analisis Uji F (Simultan)**

<i>ANOVA<sup>b</sup></i>						
<i>Model</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	Regression	3965.023	3	1321.674	348.970	.000 <sup>a</sup>
	Residual	166.644	44	3.787		
	Total	4131.667	47			
a. Predictors: (Constant), Supervisi, Budaya Kerja, Motivasi Kerja						
b. Dependent Variable: Kinerja Guru						

Berdasarkan Tabel 24 di atas diperoleh koefisien  $F_{hitung} 348,970 > F_{tabel} 2,82$ , dan nilai  $sig. 0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya. Hipotesis alternatif yang berbunyi “Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul”, **diterima**.

### b. Hasil Analisis Uji t (Parsial)

Uji t (parsial) dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul. Hasil analisis Uji t (parsial) disajikan pada Tabel 25 sebagai berikut.

**Tabel 25. Hasil Analisis Uji Parsial (*t test*)**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.779	3.308		2.956	.005
	Budaya Kerja	.494	.118	.511	4.200	.000
	Motivasi Kerja	.325	.146	.318	2.229	.031
	Supervisi	.152	.066	.171	2.313	.025
a. Dependent Variable: Kinerja Guru						

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 25 di atas, juga dapat ditentukan untuk menjawab hipotesis parsial dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Menentukan rumusan hipotesis

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul

H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh yang signifikan antara supervisi pendidikan terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul

2) Menentukan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  dan nilai signifikansi

a) H<sub>1</sub>: Nilai  $t_{hitung}$  yaitu 4,200. Rumus  $t_{tabel}$  adalah  $df = n-k$  atau  $48-2 = 46$  diperoleh nilai  $t_{tabel}$  2,013 dan nilai signifikansi 0,000.

b) H<sub>2</sub>: Nilai  $t_{hitung}$  yaitu 2,229. Rumus  $t_{tabel}$  adalah  $df = n-k$  atau  $48-2 = 46$  diperoleh nilai  $t_{tabel}$  2,013 dan nilai signifikansi 0,031.

c) H<sub>3</sub>: Nilai  $t_{hitung}$  yaitu 2,313. Rumus  $t_{tabel}$  adalah  $df = n-k$  atau  $48-2 = 46$  diperoleh nilai  $t_{tabel}$  2,013 dan nilai signifikansi 0,025.

3) Kriteria pengujian

a) Apabila signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_o$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

b) Apabila signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

4) Kesimpulan

Variabel budaya kerja didapatkan nilai  $t_{hitung}$  4,200 dan nilai signifikansi (sig) 0,000. Karena nilai  $t_{hitung}$  4,200  $>$   $t_{tabel}$  2,013 dan nilai signifikansi 0,000  $<$  0,05, maka  $H_0$  ditolak, artinya  $H_a$  yang berbunyi “Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul” **diterima**. Bernilai positif, artinya jika budaya kerja semakin baik, maka kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul juga akan semakin baik.

Variabel motivasi kerja didapatkan nilai  $t_{hitung}$  2,229 dan nilai signifikansi (sig) 0,031. Karena nilai  $t_{hitung}$  2,229  $>$   $t_{tabel}$  2,013 dan nilai signifikansi 0,031  $<$  0,05, maka  $H_0$  ditolak, artinya  $H_a$  yang berbunyi “Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul” **diterima**. Bernilai positif, artinya jika motivasi kerja semakin baik, maka kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul juga akan semakin baik.

Variabel supervisi didapatkan nilai  $t_{hitung}$  2,313 dan nilai signifikansi (sig) 0,025. Karena nilai  $t_{hitung}$  2,313  $>$   $t_{tabel}$  2,013 dan nilai signifikansi 0,025  $<$  0,05, maka  $H_0$  ditolak, artinya  $H_a$  yang berbunyi “Terdapat pengaruh yang signifikan antara supervisi kerja terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten

Bantul” **diterima**. Bernilai positif, artinya jika motivasi kerja semakin baik, maka kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul juga akan semakin baik.

**c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hasil analisis pada Tabel 26 sebagai berikut.

**Tabel 26. Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

<i>Model Summary</i>				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.980 <sup>a</sup>	.960	.957	1.94611
a. Predictors: (Constant), Supervisi, Budaya Kerja, Motivasi Kerja				

Nilai koefisien determinasi *R Square* atau budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi pendidikan dalam menjelaskan atau memprediksi variabel kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul sebesar 0,960 atau 96,0%. Hal ini berarti variabel budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi pendidikan mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul sebesar 96,0%, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain sebesar 4,0% di luar penelitian ini. Variabel lain yang mempengaruhi seperti kompensasi, kepemimpinan kepala sekolah, dan lain-lain.

**B. Pembahasan**

**1. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul. Bernilai positif, artinya jika budaya kerja semakin baik, maka

kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul juga akan semakin baik. Budaya Organisasi yang tinggi akan memberikan dorongan kuat bagi guru untuk bekerja dengan baik yang akan menghasilkan kinerja yang maksimal sebaliknya budaya organisasi yang rendah menyebabkan guru kurang semangat dalam bekerja yang akan menyebabkan hasil kerja menjadi kurang maksimal.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa budaya kerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul dalam kategori baik, selengkapny ada 29 guru menyatakan sangat baik, 16 guru menyatakan baik, dan 3 guru menyatakan cukup baik. Pada variabel budaya kerja, skor paling rendah yaitu pada butir nomor 20, yang artinya bahwa guru tidak semuanya menggunakan waktu belajar mengajar secara tepat.

Budaya atau kultur organisasi merupakan kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua organisasi yang bersangkutan. Budaya inilah yang nantinya akan berperan dalam menentukan struktur dan berbagai sistem operasional yang menghasilkan norma-norma, peraturan-peraturan, dan bagaimana interaksi didalam sebuah organisasi. Menurut Triatna (2015: 37) “budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi”. Pertama, budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang

membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Sejalan dengan penelitian ini, budaya organisasi dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Hutabarat, 2015). Pendapat lain menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja, individu harus mempunyai kemampuan, motivasi dan memiliki lingkungan yang baik (Griffin & Moorhead, 2014). Dengan kata lain, budaya organisasi dan motivasi mempengaruhi kinerja individu. Sejalan dengan hal ini, beberapa penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru (Karantiano, 2018), serta ada efek positif (Ismiyarto, dkk., 2015), (Arifin, 2015) dan efek signifikansi terhadap kinerja guru (Udin, et al., 2017). Ini berarti bahwa peran budaya kerja sangat penting dalam menentukan keberhasilan guru untuk meningkatkan penampilannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Salam, dkk. (2017); Susilawati (2018); Febrianta, dkk. (2018); Hatemu, et al (2018); Lutfah, et al (2019); Ghanney et al (2017); dan Komarudin (2018) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja guru. Gunawan (2018) menambahkan bahwa “terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap kinerja guru”, berhasil didukung oleh data atau dengan kata lain hipotesis diterima. Semakin tinggi tingkat budaya kerja yang dimiliki guru, maka kinerja guru akan semakin tinggi.

Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan semakin penting bagi organisasi. Dengan dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim, dikurangnya formalisasi, dan diberdayakannya karyawan oleh organisasi. rnakna bersarna yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua karyawan diarahkan kearah yang sama. Pada akhirnya budaya merupakan pakat sosial yang membantu mempersatukan organisasi, sehingga tercipta lingkungan yang kondusif bagi setiap anggota dalam suatu organisasi yang rnembuat setiap pelaksanaan kerja individu berjalan optimal. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan meyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan, hal tersebut merupakan salah satu fungsi budaya pada sebuah organisasi. Dengan adanya fungsi tersebut karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik sehingga tercapai hasil yang memuaskan. Jika organisasi dan karyawan merasa puas maka tercapilah tujuan organisasi.

## **2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul. Bernilai positif, artinya jika motivasi kerja semakin baik, maka kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul juga akan semakin baik. Motivasi secara umum didefinisikan sebagai keadaan kognitif dan emosional yang mengarah pada keputusan untuk bertindak dalam mencapai tujuan yang telah

ditetapkan sebelumnya (Dislen, 2016: 36). Oleh karena itu, motivasi adalah proses, bukanlah suatu tujuan. Motivasi adalah suatu dorongan yang membantu individu dalam melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan (Nyakundi, 2016). Motivasi adalah suatu keinginan untuk mencapai tugas yang diinginkan (Seebaluck & Seegum, 2016: 447). Motivasi memainkan peran penting dalam organisasi sekolah karena membantu meningkatkan keterampilan guru (Ali, et al., 2016: 25).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa motivasi kerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul dalam kategori sangat baik, selengkapnya ada 31 guru menyatakan sangat baik, 16 guru menyatakan baik, dan 1 guru menyatakan cukup baik. Pada variabel motivasi kerja, skor paling rendah yaitu pada butir nomor 12, yang artinya bahwa guru tidak semua guru mempunyai tanggungjawab penuh untuk menyampaikan materi pelajaran kepada anak didik saya.

Kinerja pendidik (guru) tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi / kemampuan saja, tetapi juga oleh semangat dan motivasi untuk terus mengembangkan diri dan mengembangkan proses pembelajaran ke arah yang lebih baik untuk membantu siswa mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kepribadian. Motivasi yang kuat dan kemampuan yang unggul akan menghasilkan prestasi yang cemerlang. Dalam menjalankannya tugas profesionalnya, guru senantiasa berkewajiban mengembangkan profesionalisme dalam mengembangkan ilmu dan teknologi (Mandala & Astika, 2019; Kawiana et al., 2018).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Komarudin (2018) bahwa menunjukkan motivasi kerja meningkat maka kinerja guru akan meningkat pula. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kiruja & Makuru (2013); Sokro (2016); Hamdani, et al (2018); Suryati, et al (2020); Abast, et al; (2018); Tambingan (2018); Djibu & Duludu (2020); dan Nzulwa (2014) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil penelitian ini telah dibuktikan bahwa motivasi berhubungan dengan kinerja guru. Hal ini dikarenakan dengan adanya motivasi kerja, guru akan berm.aha untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga akan tercapai tujuan dari tugasnya sebagai tenaga pendidik. Guru dengan motivasi yang tinggi memiliki dorongan yang kuat untuk mengeluarkan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk melaksanakan tugasnya mengajar di sekolah. Dengan penerapan segenap kemampuan tersebut, tentunya akan meningkatkan kinerja guru tersebut dalam melaksanakan tugasnya.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi kerja yang tinggi akan memberikan dorongan yang kuat bagi guru untuk bekerja dengan baik yang dapat menghasilkan kinerja yang maksimal sebaliknya rendahnya motivasi kerja guru akan menurunkan semangat dalam bekerja, sehingga kinerja guru menjadi tidak maksimal. Guru yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan mencapai hasil kinerja yang lebih baik. Berbagai ciri yang diamati bagi seseorang yang memiliki motivasi kerja, antara lain sebagai berikut: 1) kinerjanya

tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok, 2) memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugastugas yang sulit, dan 3) seringkali terdapat umpan balik yang kongkret tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugas secara optimal, efektif dan efisien. Dengan demikian motivasi kerja dapat diartikan sebagai penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

### **3. Pengaruh supervisi terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara supervisi terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul. Bernilai positif, artinya jika supervisi semakin baik, maka kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul juga akan semakin baik. Supervisi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya dan memfasilitasi guru dalam usaha memperbaiki proses pembelajaran (Mulyasa, 2015: 252).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa supervisi guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul dalam kategori sangat baik, selengkapny ada 26 guru menyatakan sangat baik, 19 guru menyatakan baik, dan 3 guru menyatakan cukup baik. Pada variabel supervisi, skor paling rendah yaitu pada butir nomor 8, yang artinya bahwa tidak semua guru menyatakan kepala sekolah mengarahkan guru terkait pengelolaan kelas.

Selain dipengaruhi oleh kompetensi, kinerja guru juga dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Peranan dari kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru yang pada nantinya akan meningkatkan kinerja guru sangat diperlukan. Mengikutsertakan guru secara rutin dalam program diklat, memberdayakan guru, memberi semangat dan arahan merupakan tanggung jawab kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru. Begitupun dengan penyediaan fasilitas yang mendukung peningkatan kinerja guru menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Untuk mewujudkan dan meningkatkan kompetensi guru diperlukan usaha yang sungguh-sungguh baik yang berasal dari guru itu sendiri, kepala sekolah, pengawas maupun dari pemerintah.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Supardi (2017); Ginting (2020) bahwa supervisi memiliki pengaruh terhadap kinerja guru, adanya supervisi yang dilakukan kepala sekolah membantu guru dalam peningkatan kualitas kinerja guru sehingga kegiatan proses pembelajaran lebih maksimal dan berkualitas. Ramadona & Wibowo (2016); Imah (2018); Sudarsono (2017); Hasanah & Kristiawan (2019) menunjukkan bahwa supervisi kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini serirama dengan beberapa temuan penelitian bahwa supervisi yang dilakukan kepala sekolah dapat meningkatkan kreatifitas guru dalam segi administrasi dan pelaksanaan pembelajaran di kelas (Yenita, 2015; Renata dkk, 2018; Khasanah dkk, 2019; Andriani dkk, 2018; Apriana dkk, 2019).

#### **4. Pengaruh budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul. Bernilai positif, artinya jika budaya kerja semakin baik, maka kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul juga akan semakin baik. Sejalan dengan penelitian Suryadi (2020); Joharis (2016); Marwan (2016); Nasrun & Amabarita; Utami & Wedasuwari (2019); dan Nur (2015) bahwa secara simultan variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan supervisi berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

Budaya organisasi merupakan faktor yang turut mempengaruhi kinerja guru. Budaya dalam sekolah merupakan suatu kebiasaan yang sudah dikembangkan atau dibentuk sejak lama. Budaya yang baik akan memberikan efek kinerja yang baik pula terhadap kinerja guru. Begitu juga sebaliknya, budaya yang buruk akan mengakibatkan guru menjadi tidak nyaman dan tidak dapat mengeluarkan potensinya, sehingga kinerjanya semakin buruk. Iklim organisasi atau budaya organisasi merupakan seperangkat sifat lingkungan kerja yang dirasakan oleh pekerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Seperangkat lingkungan kerja yang baik ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja dari guru tersendiri (Yani, dkk., 2017).

Di sisi lain, motivasi kerja memberikan dampak positif terhadap kinerja guru. Motivasi kerja guru merupakan kondisi yang menggerakkan guru agar mampu mencapai tujuan atau kondisi yang mampu membangkitkan dan

memelihara perilaku guru dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik motivasi kerja guru, maka semakin termotivasi juga guru tersebut dalam melaksanakan tugasnya dengan baik. Semakin banyak faktor yang memberikan motivasi kepada guru, maka kinerja guru akan meningkat. Dengan adanya motivasi, guru akan lebih berusaha untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi kerja merupakan kekuatan pendorong yang menciptakan antusiasme pekerjaan seseorang, sehingga mereka akan bekerja sama, bekerja secara efektif, dan mengintegrasikan semua upaya mereka untuk meningkatkan kinerja (Yani, dkk., 2017).

Supervisi merupakan salah satu tugas Kepala Sekolah di samping sebagai administrator. Manajemen Supervisi meliputi serangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi, disertai tindak lanjut dari kegiatan supervisi. Organisasi termasuk sekolah akan mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia dengan berbagai strategi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam mempengaruhi guru di sekolah. Kepala Sekolah dapat menetapkan berbagai kebijakan yang mana jika kebijakan tepat, maka akan dapat meningkatkan kinerja dari guru. Namun, sebaliknya kebijakan yang salah akan menurunkan kinerja dari guru. Salah satu kebijakan tersebut adalah supervisi atau pengendalian oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru. Semakin baik supervisi dari kepala sekolah, maka akan meningkatkan kinerja dari guru tersebut (Adriani, dkk, 2018).

### C. Keterbatasan Penelitian

Secara keseluruhan, peneliti sangat menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan terutama dalam pelaksanaannya. Penelitian ini dilakukan sebaik mungkin, namun tidak terlepas dari keterbatasan yang ada. Keterbatasan selama penelitian yaitu:

1. Pengumpulan data dalam penelitian ini hanya didasarkan pada hasil kuesioner yang dikirim melalui *google formulir*, sehingga dimungkinkan adanya unsur kurang objektif dalam pengisian kuesioner. Selain itu dalam pengisian kuesioner diperoleh adanya sifat responden sendiri seperti kejujuran dan ketakutan dalam menjawab responden tersebut dengan sebenarnya.
2. Saat pengambilan data penelitian yaitu saat penyebaran kuesioner melalui *google formulir* kepada responden, tidak dapat dipantau secara langsung dan cermat apakah jawaban yang diberikan oleh responden benar-benar sesuai dengan pendapatnya sendiri atau tidak.
3. Instrumen pada variabel supervisi masih perlu divalidasi ulang, karena seharusnya yang menilai adalah kepala sekolah.
4. Peneliti tidak melakukan triangulasi pada penelitian ini.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, deskripsi, pengujian hasil penelitian, dan pembahasan, dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul, dengan nilai  $t_{hitung} 4,200 > t_{tabel} 2,013$  dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Tinggi rendahnya atau baik tidaknya budaya kerja sekolah diikuti pula dengan tinggi rendahnya kinerja guru. Hal ini berarti pula bahwa sesuatu hasil diharapkan akan dapat tercapai secara maksimal dengan atau setidak-tidaknya dapat diselaraskan dengan lingkungan kerja orang yang bersangkutan. Dengan demikian, budaya kerja akan mempengaruhi kinerja pegawai pada organisasi tersebut.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul, dengan nilai  $t_{hitung} 2,229 > t_{tabel} 2,013$  dan nilai signifikansi  $0,031 < 0,05$ . Motivasi kerja guru yang meliputi motivasi intrinsik maupun ekstrinsik yang diindikasikan dengan adanya dorongan untuk bekerja dan mengajar dengan baik kemajuan dalam membangun karier, semangat meraih penghargaan (*rezognition*), tanggung jawab yang baik dalam pekerjaan, memiliki minat terhadap tugas, motivasi berprestasi mampu mempengaruhi kinerja guru.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara supervisi terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul, dengan nilai  $t_{hitung} 2,313 > t_{tabel}$

2,013 dan nilai signifikansi  $0,025 < 0,05$ . Supervisi dapat berarti pengawasan yang dilakukan oleh orang yang ahli/profesional dalam bidangnya. Kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk melakukan supervisi terhadap para guru yang berada di sekolahnya tanpa terkecuali.

4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru PJOK di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul, dengan nilai  $F_{hitung} 348,970 > F_{tabel} 2,82$ , dan nilai *sig.*  $0,000 < 0,05$ . Secara bersamaan ketiga variabel baik itu budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi pendidikan memberikan andil yang signifikan terhadap kinerja guru. Sekolah yang di dalamnya terdapat budaya sekolah yang baik, mampu meningkatkan rasa memiliki, dan tanggung jawab, disertai dengan guru-gurunya yang memiliki motivasi kerja tinggi dan supervisi mampu meningkatkan kinerja guru.

## **B. Implikasi**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan telah disimpulkan menunjukkan bukti ilmiah bahwa terdapat pengaruh budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi terhadap kinerja guru, akan berimplikasi yaitu:

1. Budaya kerja guru seperti kesukan terhadap bekerja, tingkat kedisiplinan, dedikasi, tanggung jawab, kemauan kuat untuk mengembangkan kemampuan diri dan murid, dan bekerja dengan ikhlas lebih ditingkatkan dan diperhatikan maka akan memberikan dampak yang positif yaitu meningkatkannya kinerja guru dalam proses belajar mengajar yang nantinya akan mendukung tercapainya tujuan pembelajaran. Selain itu, pimpinan pondok juga memiliki

peran dalam memberikan kewajiban kepada guru-guru untuk membentuk budaya kerja yang baik, didukung dengan keadaan lingkungan yang dapat memberikan kenyamanan bagi guru untuk dapat memaksimalkan kinerjanya.

2. Bagi Kepala Sekolah, hendaknya dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung dengan peningkatan program-program sekolah yang inovatif; dan
3. Bagi para guru, hendaknya dapat meningkatkan kinerjanya dengan memaksimalkan kompetensinya dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran

### **C. Saran**

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, ada beberapa saran yang dapat disampaikan yaitu:

1. Perlu ada penelitian lain yang sekiranya dapat menemukan faktor-faktor yang lebih dominan dapat memberikan kontribusi pada kinerja guru di luar variabel di atas. Dalam hal ini ditemukan bahwa kinerja guru menunjukkan rata-rata kecenderungan yang baik. Dengan demikian apabila dapat ditemukan penyebab tingginya kinerja guru tersebut, maka akan lebih efektif dalam upaya mempertahankannya.
2. Kecenderungan kinerja guru yang tinggi perlu dipertahankan atau bahkan ditingkatkan. Hal ini penting untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia yang sangat diharapkan dari berbagai pihak dewasa ini. Dari kesimpulan di atas pentingnya variabel budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi pendidikan dalam membangun kinerja guru, sehingga variabel tersebut harus dikelola agar memberikan dorongan maksimal. Pengelolaan ini

sangat terkait dengan manajerial sekolah dan pengampu yang ada. Dalam uraian deskriptif ditemukan semua variabel terkategori cukup dan baik, fakta ini menunjukkan kondisi yang sudah baik dan masih bisa ditingkatkan lagi.

3. Budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi pendidikan memberikan kontribusi yang berarti pada kinerja guru. Maka dari itu, untuk meningkatkan kinerja guru, hendaknya berusaha untuk menerapkan budaya kerja, motivasi kerja, dan supervisi pendidikan.
4. Disadari bahwa faktor kemampuan kerja guru ini ditentukan oleh faktor internal dan eksternal. Lembaga pendidikan prajabatan yang bertugas mempersiapkan calon guru yang berkualitas merupakan salah satu faktor eksternal ikut menentukan kualitas kerja calon guru tersebut. Untuk itu perlu dilakukan studi untuk menjembatani masalah kualitas kerja di lapangan dengan program yang disusun dan dilaksanakan oleh lembaga pendidikan tenaga kependidikan tersebut. Apabila studi ini terlaksana, maka kualitas kerja guru akan dapat ditingkatkan secara terencana, yang pada akhirnya nanti akan meningkatkan mutu pendidikan.
5. Bagi peneliti selanjutnya agar melakukan pengawasan lebih ketat pada saat pengambilan data agar hasilnya lebih objektif.
6. Bagi peneliti selanjutnya agar melakukan uji triangulasi misalnya melakukan wawancara.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abast, R. M., Sangi, N. M., Tumanduk, M. S. S. S., & Roring, R. (2018). Motivation, compensation, and performance for science and technological teachers. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 306 (1).
- Adeyemi. (2016). Principals' leadership styles and teachers' job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria. *Journal of Economic Theory*, 3(3), 84-92.
- Ali, A. Y., Dahie, A. M., & Ali, A. A. (2016). Teacher motivation and school performance, the mediating effect of job satisfaction: survey from Secondary Schools in Mogadishu. *International Journal of Education and Social Science*, 3(1), 24-38.
- Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S. N. I. M., & Ali, M. N. (2015). Influence of leadership styles in creating quality work culture. *Procedia Economics and Finance*, 31, 161-169.
- Al-Mahdy, Y. F. H., Emam, M. M., & Hallinger, P. (2018). Assessing the contribution of principal instructional leadership and collective teacher efficacy to teacher commitment in Oman. *Teaching and Teacher Education*, 69, 191–201.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7).
- Apriana, D., Kristiawan, M., & Wardiah, D. (2019). Headmaster's competency in preparing vocational school students for entrepreneurship. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(8).
- Arifin, F. (2014). Organizational culture, transformational leadership, work engagement and teacher's performance: test of a model. *International Journal of Education and Research*, 2(1), 1-14.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian; suatu pendekatan praktik*. (Edisi revisi) Jakarta: Rineka Cipta.
- Barnawi & Arifin, M. (2014). *Kinerja guru profesional*. Yogyakarta: ArRuzz Media.

- Budiwanto, S. (2017). *Metode statistika untuk mengolah data keolahragaan*. Malang: UM Pres.
- Cheng, A. Y. N., & Szeto, E. (2016). Teacher leadership development and principal facilitation : Novice teachers perspectives. *Teaching and Teacher Education*, 58, 140–148.
- Chukwuma, E. M., & Obiefuna, O. (2014). Effect of motivation on employee productivity: a study of manufacturing companies in Nnewi. *Journal of Managerial Studies and Research*, 2 (7).
- Cohen, E. (2015). Principal leadership styles and teacher and principal attitudes, concerns and competencies regarding inclusion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186(2002), 758–764.
- Colaco, B., & Loi, N. M. (2019). Investigating the relationship between perception of an organisation’s ethical culture and worker motivation. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1392–1408.
- Coquitt, J. A., Jeffery, A. L., & Michael J. W., (2015) *organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw Hill
- Dai, D., & Lin, G. (2020). Online home study plan for postponed 2020 spring semester during the covid-19 epidemic: a case study of Tangquan Middle School in Nanjing, Jiangsu Province, China. *SSRN Electronic Journal*, 2(1).
- Daryanto. T. (2015). *Pengelolaan budaya dan iklim sekolah*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Dislen, G. (2016). The reasons of lack of motivation from the students and teachers voices. *The Journal of Academic Social Science*, 1(1), 35-45.
- Djibu, R., & Duludu, U. (2020). Impact of the work environment and work motivation in influencing the performance of non-formal educators. *Journal of Nonformal Education*, 6(1), 92- 100.
- Dodson, R. L. D. (2017). An analysis of principals’ perceptions of the primary teaching evaluation system used in eight U.S. States. *IJEPL: International Journal of Education Policy & Leadership*, 12(5), 1-22.
- Engkoswara, & Komariah. (2011). *Administrasi pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

- Fathurrochman, I., Budiman, D. A., Alamsyahril, & Kristiawan, M. (2019). Revitalization management of islamic boarding school preventing the radicalism. *Restaurant Business*, 10, 495–505.
- Febrianta, S., Lutfiani, F. N., & Zein, N. (2018). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru. *Tadbir Muwahhid*, 2(2).
- Fitria, H. (2018). The influence of organizational culture and trust through the teacher performance in the private secondary school in Palembang. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7).
- Fitria, H., Mukhtar, M., & Akbar, M. (2017). The effect of organizational structure and leadership style on teacher performance in private secondary school. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 1(02), 101-112.
- Garn, A. C., & Jolly, J. L. (2014). High ability students voice on learning motivation. *Journal of Advanced Academics*, 25(1), 7-24.
- Ghanney, R. A., Antwi, T. A., & Ali, H. (2017). School culture and teacher job performance: a comparative analysis of the perception of teaching staff in private and public basic schools in ga south municipality. *British Journal of Education*, 5(9), 108-121.
- Ginting. (2020). Fungsi supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Edukasi Non Formal*, 1(2).
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: managing people and organizations*. USA: Natorp Boulevard.
- Gunarsa, S. D. (2008). *Psikologi olahraga prestasi*. Jakarta: Gunung Mulia.
- Gunawan, Y. M. (2018). Pengaruh budaya kerja dan loyalitas terhadap kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Cibodas. *Journal Dinamika UMT*, 3(1).
- Hamdani, Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of teachers' work motivation and principals' managerial competence on teachers' performance. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 23(9), 72-76.
- Hanafiah, N., & Suhana, C. (2012). *Konsep strategi pembelajaran*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Hanafy, Nursangan, & Hasbi. (2019). The influence of supervision of education and gathering of subject teachers through teacher competence in increasing professionalism of vocational high school teachers in Takalar Regency. *Journal of Management*, 2(3).
- Hasanah, M. L., & Kristiawan, M. (2019). Supervisi akademik dan bagaimana kinerja guru. *TADBIR : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 3(2).
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Organisasi dan motivasi, cetakan keempat*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hatemu, Lian, B., & Fitriani, Y. (2018). The influence of organizational culture, competency and teacher's certification toward teacher's performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 20(1), 236-246
- Herdarman, & Rohanim. (2018). *Kepala sekolah sebagai manajer teori dan praktik*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Hutabarat, W. (2015). Investigation of teacher job-performance model organizational culture, work motivation and job-satisfaction. *Asian Social Science*, 11(18), 295- 304.
- Imah, C. (2018). Pengaruh supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri Se-Kecamatan Air Kumbang Kabupaten Banyuwangi. *Ad-Man-Pend*, 1(2), 65–77
- Irmayani, H., Wardiah, D., & Kristiawan, M. (2018). The strategy of SD Pusri in improving educational quality. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7).
- Ismiyarto, Suwitri, S., Warella, Y., & Sundarso. (2015). Organizational culture, motivation, job satisfaction and performance of employes toward the implementation of internal bureaucracy reform in the ministry for the empowerment of state apparatus and bureaucracy reform. *Journal of Management and Sustainability*, 5(1), 192-199
- Jatmika, H. M., Hariono, A., Purwanto, J., & Setiawan, C. (2017). Analisis kebutuhan guru pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan pasca program guru pembelajar. *Jurnal Pendidikan Jasmani Indonesia*, 12(1), 1-11.
- Joharis, M. (2016). The effect of leadership, organizational culture, work motivation and job satisfaction on teacher organization commitment at senior high school in Medan. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(10).

- Jones, K., & Sharma, R. (2019). On reimagining a future for online learning in the post-covid era. *SSRN Electronic Journal*, 1(3).
- Joo, Y. H. (2020). The effects of distributed leadership on teacher professionalism: The case of Korean middle schools. *International Journal of Educational Research*, 99.
- Karantiano, S. (2013). The Influence of organizational culture, leadership behavior and job satisfaction towards teacher job performance. *Indian Journal of Health and Welbeing*, 4(9), 1637-1642.
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2018). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 5(3), 35-45.
- Kaya, S., Kabakci, A. C., & Dogan, A. A. (2015). Differences in motivation for participating sport activities according to sport branches. *International Journal of Science Culture and Sport*, 3(1), 44-53.
- Keller, J. M. (2016). Motivation, learning, and technology: applying the ARCS-V motivation model. *Participatory Educational Research*, 3 (2), 1-13.
- Khan, S. (2014). The supervisory role of the headmaster at the higher secondary level: a teacher's perception. *Public Policy and Administration Research*, 4(9).
- Khasanah, U., Kristiawan, M., & Tobari. (2019). The implementation of principals' academic supervision in improving teachers' professionalism in the state primary schools. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(8).
- Kiruja, E. K., & Makuru, E. (2013). Performance in public middle level technical training institutions In Kenya. *International Journal of Advance Magement and Economics*, 2(4), 73-82.
- Komarudin. (2018). Pengaruh motivasi kerja dan budaya kerja guru terhadap kinerja guru SMK Negeri se-Lampung Timur. *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM METRO*, 3(1).
- Kompri. (2017). *Standar kompetensi kepala sekolah pendekatan teori untuk praktis profesional*. Jakarta: Kencana.

- Kristiawan, M., Yuniarsih, Y., & Fitria, H. (2019). *Supervisi pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Kurniadin, D., & Machali. (2014). *Manajemen pendidikan konsep dan prinsip pengelolaan pendidikan*. Yogyakarta: ArRuzz Media.
- Lian, B., Kristiawan, M., & Fitriya, R. (2018). Giving creativity room to students through the friendly school's program. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7).
- Lutfah, A., Hariyati, N., & Handyaningrum, W. (2019). Improved teacher performance through work culture and environment. *International Journal for Educational and Vocational Studies*, 1(8), 859-863.
- Lyonga, N. A. N. (2018). Supervision and teachers' work performances in primary schools in Konye Sub-Division in Cameroon. *Journal of Educational and Social Research*, 8(2).
- Mandala, I. G. N. A. K., & Astika, I. B. P. (2019). Effect of work environment, quality of system and work culture on satisfaction of accounting information system user. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(4), 37-43.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marwan. (2016). Effect of organizational culture, leadership behavior, achievement motivation, and job satisfaction on performance of lecturer at Private University in the Province of Aceh. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 21(II).
- Masruri, I. B., & Abdullah, G., & Egar, N. (2017). Pengaruh budaya organisasi sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Petarukan Kabupaten Pematang. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1).
- McInerney, D. M., Ganotice, F. A., King, R. B., Marsh, H. W., & Morin, A. J. S. (2015). Exploring commitment and turnover intentions among teachers: What we can learn from Hong Kong teachers. *Teaching and Teacher Education*, 52, 11–23.
- Meindinyo, R. O., & Ikurite, N. (2017). Influence of motivation on teachers performance in a local government area in Nigeria. *Journal of Humanities and Social Science*, 22(5), 22-28.

- Mulyadi, A. S., & Fahariana. (2018). *Supervisi akademik*. Malang Jawa Timur: Madani.
- Mulyasa, E. (2015). *Prinsip-prinsip dan teknik evaluasi pengajaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Murtiningsih, M., Kristiawan, M., & Lian, B. (2019). The correlation between supervision of headmaster and interpersonal communication with work ethos of the teacher. *European Journal of Education Studies*, 3(1).
- Mylsidayu, A. (2015). *Ilmu kepelatihan Dasar*. Bandung: Alfabeta.
- Nadeem. (2017). Teacher's competencies and factors affecting the performance of female teachers in Bahawalpur (Southern Punjab) Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19), 218.
- Nasrun, & Ambarita, D. F. P. (2017). The effect of organizational culture and work motivation on teachers performance of public Senior High School in Tebing Tinggi. In *9th International Conference for Science Educators and Teachers (ICSET)*, 118, 320–26.
- Naydenova, I. S., & Naydenova, N. N. (2016). Teacher's electronic portfolio in professional standard of teacher. *SHS Web of Conferences*, 29(01052), 1–5.
- Nellitawati, N. (2017). Correlation between the role of principle with the pedagogical competences of teachers in Vocational School. *COUNS-EDU: The International Journal of Counseling and Education*, 5(2), 102–108.
- Nellitawati, N. (2018). Motivation and innovation role of school's principal in improving teacher professionalism. *COUNS-EDU: The International Journal of Counseling and Education*, 3(2), 48–56.
- Nezhad, M. A. H., & Sani, K. D. (2014). The effect of intrinsic motivation and sport commitment on the performance of Iranian national water polo team. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 3(6), 1173–1177.
- Ngang, T. K. (2012). A comparative study on teacher leadership in special education classroom between China and Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31(2011), 231–235.
- Nousiainen, T., Kangas, M., Rikala, J., & Vesisenaho, M. (2018). Teacher competencies in game-based pedagogy. *Teaching and Teacher Education*, 74, 85–97

- Nugraha, M. S. (2015). Pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala madrasah aliyah swasta di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat. *Jurnal Pendidikan Islam*, 9(1), 59-68.
- Nur, A. H. (2015). Employee job satisfaction and organizational performance: empirical study from higher education centers in Mogadishu Somalia. *International Journal in Commerce, IT & Social Science*, 2(11).
- Nyakundi, T. K. (2016). *Factors affecting teacher motivation in public Secondary Schools in Thika West District, Kiambu Country*. Kiambau: Education of Kenyatta University.
- Nzulwa, J. (2014). Motivational factors affecting high school teachers' professional conduct and work performance: a case of public high schools in Nairobi City. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(3).
- Omollo, P. A., & Oloko. (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in kenya: a case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(2), 87-103.
- Ondima, C. (2014). Effects of motivation on teacher's performance in Kenyan schools: a survey of Nya. *Journal of Education and Practice*, 5(30).
- Petrovska, S., & Sivevska, D. (2014). How macedonian educational context supports leadership role of elementary school teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 4098–4102.
- Pratami, Harapan, E., & Arafat, Y. (2018). Influence of school principal and organizational climate supervision on teachers' performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7).
- Purwanto, A., Pramono, R., Asbari, M., Santoso, P. B., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., & Putri, R. S. (2020). Studi eksploratif dampak pandemi covid-19 terhadap proses pembelajaran online di Sekolah Dasar. *Journal of Education, Psychology, and Counseling*, 2, 1–12.
- Purwoko, S. (2018). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, komitmen guru, disiplin kerja guru, dan budaya sekolah terhadap kinerja Guru SMK. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(2), 149–162.
- Ramadona, M., & Wibowo, R. (2016). Pengaruh supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP K 1 Penabur Pasar Baru Jakarta Pusat. *Research and Development Journal of Education*, 3(1).

- Renata, R., Wardiah, D., & Kristiawan, M. (2018). The influence of headmaster's supervision and achievement motivation on effective teachers. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(4).
- Riconscente, M. M. (2014). Effects of perceived teacher practices on latino high school student interest, self-efficacy, and achievement in mathematics. *The Journal of Experimental Education*, 50-74.
- Rismawan, E. (2015). Pengaruh supervisi kepala sekolah dan motivasi berprestasi guru terhadap kinerja mengajar guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan XXII(1)*.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan, ed. 3*. Jakarta: PT Rajawali press
- Robbins, S. P., & Judge, T.A. (2015). *Perilaku organisasi (Organizational behavior 16th edition)*. Jakarta: McGraw Hill dan Salemba Empat.
- Rusdinal, R., & Afriansyah, H. (2018). Create class climate effectively in kindergarten. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 169.
- Sagala, S. (2016). *Memahami organisasi pendidika budaya dan reinventing organisasi pendidikan*. Tambara: PT Kharisma Putra Utama.
- Salam, B., Ma'ufur, M., & Laeli, S. (2017). Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru bersertifikasi di Madrasah Aliyah. *Tadbir Muwahhid*, 1(1).
- Salwa., Kristiawan, M., & Lian, B. (2019). The effect of academic qualification, work experience and work motivation towards primary school principal performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(8).
- Seebaluck, A. K., & Seegum, T. D. (2016). Motivation among public primary school teachers in Mauritius. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 446-464.
- Shafizadeh, M., & Gray, S. (2011). Development of a behavioral assessment system for achievement motivational in soccer mathches. *Journal of Quantitative Analysis in Sport*, 7(3), 1-14.
- Sinha, S., & Hanuscin, D. L. (2017). Development of teacher leadership identity: A multiple case study. *Teaching and Teacher Education*, 63, 356–371.

- Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exist between organisational culture, motivation and performance. *Problems of Management*, 3, 106-119.
- Sudarsono. (2017). Pengaruh supervisi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA N 1 Dukupuntang Kabupaten Cirebon. *Jurnal Ilmiah Kajian Islam*, 2(1).
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharningsih. (2017). Role of organizational culture on the performance primary school teachers. *Journal of Education and Learning*, 6(1).
- Sujatiningtyas, E. (2018). Supervisi kepala sekolah, budaya organisasi, dan motivasi kerja : pengaruhnya terhadap kinerja guru. *Jurnal Penelitian dan Pendidikan IPS (JPPI)*, 12(1): 8-13.
- Supardi. (2016). *Kinerja guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Supardi. (2018). Pengaruh supervisi kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru. *STUDIA DIDAKTIKA: Jurnal Ilmiah Bidang Pendidikan*, 11(1).
- Suryati, Harapan, E., & Houtman. (2020). Effect of work motivation and work climate on teacher' performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 20(2), 137-144.
- Susanto, P. (2016). *Produktivitas sekolah*. Bandung: Alfabeta
- Susilawati, S. (2018). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di SMA Negeri 6 Samarinda, *Administrasi Publik*, 1(1).
- Suyadi, R. N. (2020). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru sma negeri di Kota Makassar. *Indonesian Journal of Economics, Entrepreneurship and Innovation*, 1(1).
- Suyono & Hariyanto. (2015). *Implementasi belajar & pembelajaran*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tambingan, H. N. (2018). The influence of principal leadership style and teacher work motivation on the performance of certified teachers at SMA Negeri Kotamobagu, North Sulawesi, Indonesia. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 12(3), 357-365.

- Teo, E. W., Khoo, S., Wong, R., Wee, E. H., Lim, B. H., & Rengasamy, S. S. (2015). Intrinsic and extrinsic motivation among adolescent ten-pin bowlers in Kuala Lumpur, Malaysia. *Journal of Human Kinetics, 45*, 241-251.
- Tobari, Kristiawan, M., & Asvio, N. (2018). The strategy of headmaster on upgrading educational quality in Asean Economic Community (AEC) Era. *International Journal of Scientific & Technology Research, 7*(4).
- Toom, A., Pietarinen, J., Soini, T., & Pyhältö, K. (2017). How does the learning environment in teacher education cultivate first year student teachers' sense of professional agency in the professional community? *Teaching and Teacher Education, 63*, 126–136.
- Triatna, C. (2015). *Perilaku organisasi dalam pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Udin, M. J., Luva, R. H., & Hossian, S. M. (2017). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: a case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management, 8*(2), 63-77.
- Uno, H. B. (2014). *Teori motivasi dan pengukuran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Utami, N. M. S., & Wedasuwari, I. A. M. (2019). Determinants of teacher performance and education power through work motivation, learning leadership, and organizational culture. *International Journal of Sustainability, Education, and Global Creative Economic (IJSEGCE), 2*(2).
- Wicaksono, Kusuma, I. P., Festiawan, R., Widanita, N., & Anggraeni, D. (2020). Evaluasi penerapan pendekatan saintifik pada pembelajaran pendidikan jasmani materi teknik dasar passing sepak bola. *Jurnal Pendidikan Jasmani Indonesia, 16* (1), 41-54.
- Winarni, S., & Lismadiana. (2020). Kompetensi guru pendidikan jasmani olahraga dan kesehatan ditinjau dari usia dan jenis sekolah. *Jurnal Pendidikan Jasmani Indonesia, 16* (1), 101-114.
- Wiyono, G. (2011). *Merancang penelitian bisnis dengan alat analisis SPSS 17.0 & Smart PLS 2.0*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Yani, A., Tunas, B., & Entang, M. (2017). Transformational leadership, organizational climate and work motivation in boosting teachers' performance. *International Journal of Managerial Studies and Research, 5*(6), 43-50.

Yucel, I., & Bektas, C. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: younger is better? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598–1608.

Zuhriyah, S. (2015). Aktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru SMK negeri kelompok pariwisata di Daerah Istimewa Yogyakarta. *LITERASI*, 6(2).

# LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Keterangan Validasi Instrumen

 KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
FAKULTAS ILMU KEOLAHRAGAAN  
Jalan Colombo Nomor 1 Yogyakarta 55281, Telepon (0274) 513092, 586168  
Fax. (0274) 513092 Laman: fik.uny.ac.id Email: humas\_fik@uny.ac.id

---

**SURAT KETERANGAN VALIDASI**

Yang bertanda tangan dibawah ini: *Dr. Agus S. Suryobroto, M.Pd.*

Nama : *Dr. Agus S. Suryobroto, M.Pd.*  
Jabatan/Pekerjaan : *Dosen UNY*  
Instansi Asal : *FIK UNY*

Menyatakan bahwa instrumen penelitian dengan judul:  
*Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja, dan Superioritas Rendah Terhadap Kinerja Guru ROK di SMA Negeri se Kabupaten Bantul*

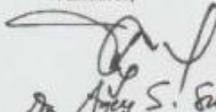
dari mahasiswa:

Nama : *Bwi NurA Yadi*  
NIM : *19711251101*  
Program Studi : *Se Ilmu Keolahragaan*

(sudah siap ~~belum siap~~)\* dipergunakan untuk penelitian dengan menambahkan beberapa saran sebagai berikut:

1. *Artinya sesuai dengan cara*
2. ....
3. ....

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, *3-2-2021*  
Validator,  
  
*Dr. Agus S. Suryobroto, M.Pd.*  
NIP. *19581217 198803 1001*

## Lampiran 2. Surat Izin Penelitian dari Fakultas

SURAT IZIN PENELITIAN	<a href="https://admin.eservice.uny.ac.id/surat-izin/cetak-penelitian">https://admin.eservice.uny.ac.id/surat-izin/cetak-penelitian</a>
	<b>KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA FAKULTAS ILMU KEOLAHRAGAAN</b> <small>Alamat : Jalan Colombo Nomor 1 Yogyakarta 55281 Telepon (0274) 586168, ext. 560, 557, 0274-550826, Fax 0274-513092 Laman: fik.uny.ac.id E-mail: humas_fik@uny.ac.id</small>
Nomor : 496/UN34.16/PT.01.04/2021	5 Februari 2021
Lamp. : 1 Bendel Proposal	
Hal : Izin Penelitian	
<b>Yth. Guru PJOK SMA Negeri Se-Kabupaten Bantul</b>	
Kami sampaikan dengan hormat, bahwa mahasiswa tersebut di bawah ini:	
Nama	: Dwi Murti Yadi
NIM	: 19711251101
Program Studi	: Ilmu Keolahragaan - S2
Tujuan	: Memohon izin mencari data untuk penulisan Tesis
Judul Tugas Akhir	: PENGARUH BUDAYA KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN SUPERVISI PENDIDIKAN TERHADAP KINERJA GURU PJOK DI SMA NEGERI SE-KABUPATEN BANTUL
Waktu Penelitian	: 10 - 17 Februari 2021
Untuk dapat terlaksananya maksud tersebut, kami mohon dengan hormat Bapak/Ibu berkenan memberi izin dan bantuan seperlunya.	
Demikian atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terima kasih.	
	 Wakil Dekan Bidang Akademik, Dr. Yudik Prasetyo, S.Or., M.Kes. NIP 19820815 200501 1 002
Tembusan : 1. Sub. Bagian Akademik, Kemahasiswaan, dan Alumni; 2. Mahasiswa yang bersangkutan.	
1 of 1	05/02/2021, 13:59

### Lampiran 3. Surat Permohonan Mengisi Angket Penelitian



BALAI PENDIDIKAN MENENGAH KABUPATEN BANTUL  
MUSYAWARAH GURU MATA PELAJARAN (MGMP)  
PENDIDIKAN JASMANI DAN OLAHRAGA SMA  
KABUPATEN BANTUL

Alamat : Jl. Imogiri Timur Km.14 Wukirsari, Imogiri, Bantul, Yogyakarta, Telp. 6460912, email:  
[smanimori@email.com](mailto:smanimori@email.com)

Nomor : 029/MGMP PJOK SMA/Btl/II/2021 10 Februari 2021  
Lampiran : 3 helai  
Hal : *Permohonan Mengisi Angket Penelitian*

Kepada Yth,

Bapak/Ibu guru PJOK SMA Negeri Kabupaten Bantul  
Melalui MGMP PJOK SMA Kabupaten Bantul  
Di Bantul

Dengan hormat,

Berdasarkan dengan surat dari FIK UNY nomor 496/UN34.16/PT.01.04/2021 tanggal 5 Februari 2021 tentang permohonan ijin mencari data untuk penulisan Tesis atas nama:

Nama : Dwi Murti Yadi  
NIM : 19711251101  
Program Studi : Ilmu Keolahragaan – S2  
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH BUDAYA KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN SUPERVISI PENDIDIKAN TERHADAP KINERJA GURU PJOK DI SMA NEGERI SE- KABUPATEN BANTUL**  
Waktu : tanggal 10 sampai tanggal 17 Februari 2021

Untuk itu kami mohon kepada *bapak / ibu guru PJOK semua yang mengajar* di SMA Negeri se-Kabupaten Bantul untuk berkenan memberikan data dengan sebenarnya kepada Dwi Murti Yadi, S.Pd guru PJOK SMA Negeri 1 Piyungan.

Untuk pengisian quisioner data dimohon bapak / ibu membuka dan mengisi lewat web di link:

<http://gg.gg/ANGKET PENELITIAN PENJAS>

Demikian surat Rekomendasi ini kami sampaikan, atas perhatian dan berkenannya kami ucapkan terima kasih.

Ketua MGMP PJOK SMA  
Kabupaten Bantul  
  
Suprih Pardiyo, S.Pd  
NIP.19701120 200701 1 013

Lampiran 4. Data Guru SMA Negeri Kabupaten Bantul



BALAI PENDIDIKAN MENENGAH KABUPATEN BANTUL  
MUSYAWARAH GURU MATA PELAJARAN (MGMP)  
PENDIDIKAN JASMANI DAN OLAAHRAGA SMA  
KABUPATEN BANTUL

Alamat : Jl. Imogiri Timur Km.14 Wukirsari, Imogiri, Bantul, Yogyakarta, Telp. 6460912, email:  
[smanimoti@gmail.com](mailto:smanimoti@gmail.com)

Lampiran : nomor 029/MGMP PJOK SMA/Bt/II/2021

DATA GURU PJOK SMA NEGERI KABUPATEN BANTUL

No	Nama	Sekolah
1	Suparjo, S.Pd	SMA N 1 Bambanglipuro
2	Retno Budiarti, S.Pd	SMA N 1 Bambanglipuro
3	Deni, S.Pd	SMA N 1 Bambanglipuro
4	Dra. Nana Maning Mirah	SMA N 1 Banguntapan
5	Drs. Wuryanta	SMA N 1 Banguntapan
6	Bethi Noviamingsih, S.Pd	SMA N 1 Bantul
7	Joko Rumpun, S.Pd	SMA N 1 Bantul
8	Arif Pratiwndyo, S.Pd.Jas, MPd	SMA N 1 Bantul
9	Agung Dwi Wibowo, S.Pd. Jas	SMA N 1 Dlingo
10	A Brilian Vandi Yansa, S.Pd	SMA N 1 Dlingo
11	Dalmaji	SMA N 1 Dlingo
12	Suprih Pardiyo, S.Pd	SMA N 1 Imogiri
13	Eka Bawanto, S.Pd. Jas	SMA N 1 Imogiri
14	Drs. Edi Sutara	SMA N 1 Jetis
15	Much. Kasmadi, S.Pd	SMA N 1 Jetis
16	Sumarjono, S.Pd	SMA N 1 Jetis
17	Alfian Restu, S.Pd	SMA N 1 Kasihan
18	Kadar Wahyuni, S.Pd	SMA N 1 Kasihan
19	Wintala, S.Pd	SMA N 1 Kasihan
20	Drs. Sutrisno	SMA N 1 Kretek
21	Eka Febriani, S.Pd	SMA N 1 Kretek
22	Dedi Wahyu Prasetyo, M.Pd	SMA N 1 Pajangan
23	Haiqal Nindya Bayu Kusuma, S.Pd	SMA N 1 Pajangan
24	Dwi Murti Yadi, S.Pd	SMA N 1 Piyungan
25	Eko Priyanto, S.Pd	SMA N 1 Piyungan
26	Mulyono, S.Pd	SMA N 1 Pleret
27	Aris Bintarko, S.Pd	SMA N 1 Pleret
28	Indiyati, S.Pd	SMA N 1 Pundong
29	Endang Perbawani, S.Pd	SMA N 1 Pundong
30	Drs. Mulyana	SMA N 1 Sanden
31	Ihsan Hadi Jaya	SMA N 1 Sanden
32	Zuhfan Ikhwanuddin, S.Pd	SMA N 1 Sedayu

Lanjutan Lampiran 4.

No	Nama	Sekolah
33	David Armando Laksana, S.Pd	SMA N 1 Sedayu
34	Novi Dwi Lestari, S.Pd	SMA N 1 Sedayu
35	Drs. Purwowidodo	SMA N 1 Sedayu
36	Yudi Purwato, S.Pd	SMA N 1 Sedayu
37	Sajuri, S.Pd	SMA N 1 Sewon
38	Tri Joko Samekto, S.Pd	SMA N 1 Sewon
39	Ridwan Fauzi, S.Kor	SMA N 1 Sewon
40	Bambang Utoro, S.Pd.Jas	SMA N 1 Sewon
41	Farid Nur H, M.Pd	SMA N 1 Srandakan
42	Yolan Daru, S.Pd	SMA N 1 Srandakan
43	Ari Parwanto, S.Pd	SMA N 2 Banguntapan
44	Dwi Suhiina, S.Pd	SMA N 2 Banguntapan
45	Sukisno, S.Pd	SMA N 2 Bantul
46	Suwondo, S.Pd	SMA N 2 Bantul
47	Heni Kusriani, S.Pd	SMA N 2 Bantul
48	Wahyu Nur Hidayati, S.Pd	SMA N 3 Bantul
49	Muhammad Ikhwani Syarif Hidayat, S.Pd	SMA N 3 Bantul

Ket : Apabila ada data guru belum tercantum mohon tetap mengisi link angketnya

Ketua MGMP PJOK SMA  
Kabupaten Bantul  
  
Suprih Pardiyo, S.Pd  
NIP.19701120 200701 1 013

Lampiran 5. Instrumen Penelitian

**LEMBAR KUESIONER**

Petunjuk pengisian:

1. Tulislah identitas Saudara/Saudari secara lengkap
2. Bacalah dengan seksama setiap pernyataan di bawah ini
3. Jawablah pernyataan-pernyataan di bawah ini yang menurut Saudara/Saudari paling sesuai dengan memberikan tanda (V) pada kolom jawaban yang tersedia
4. Jawablah pernyataan-pernyataan tersebut sesuai dengan keadaan yang sebenarnya

Keterangan :

Identitas Diri

Jenis kelamin:  Laki-Laki  Perempuan

Pendidikan terakhir:  D3  S1  S2  Lain-Lain

Masa Kerja:  1-5 Tahun  
 6-10 Tahun  
 11-15 Tahun  
  $\geq 16$  Tahun

Umur:   $\leq 25$  Tahun  
 26-35 Tahun  
 36-45 Tahun  
  $\geq 46$  Tahun

Status Kepegawaian:  PNS  Non PNS

### A. Budaya kerja (X1)

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Saya menyukai pekerjaan sebagai seorang guru				
2	Saya lebih mementingkan kegiatan lain daripada mengajar				
3	Saya mendidik dengan sepenuh hati				
4	Saya merasa tidak ikhlas bekerja sebagai seorang guru				
5	Saya puas dengan hasil pembelajaran yang dicapai				
6	Saya bisa memenuhi kebutuhan dengan bekerja sebagai guru				
7	Saya mendidik hanya untuk menyibukkan diri				
8	Saya mendidik hanya untuk kerja sampingan				
9	Saya selalu bersifat jujur dalam melaksanakan pekerjaan sebagai seorang guru				
10	Saya memberikan sanjungan kepada peserta didik secara objektif				
11	Saya memberikan nilai kepada peserta didik secara objektif				
12	Saya mematuhi peraturan yang ada di sekolah				
13	Saya tidak keluar sekolah saat jam pelajaran				
14	Saya datang ke sekolah tepat waktu				
15	Kadang saya merasa bosan dalam menjalankan tugas sekolah				
16	Saya hadir di sekolah setiap hari				
17	Saya menggunakan seragam seadanya				
18	Saya memeriksa perlengkapan sebelum memulai proses pembelajaran				
19	Saya pulang pada jam lebih awal dari seharusnya				
20	Saya menggunakan waktu belajar mengajar secara tepat				
21	Saya mengabdikan pada sekolah sebagai seorang guru dengan baik				
22	Saya berusaha untuk meningkatkan prestasi peserta didik				
23	Saya mementingkan urusan pribadi daripada urusan yang terdapat di sekolah				
24	Saya berkemauan tinggi untuk memajukan sekolah				
25	Saya mau memperbaiki kesalahan yang diperbuat.				
26	Saya melaksanakan amanah dari kepala sekolah				

	dengan baik.				
27	Saya menerima dengan sikap baik ketika diberi teguran atau hukuman				
28	Saya mendidik sesuai dengan tugasnya masing-masing				
29	Saya melakukan perbaikan ketika terdapat kendala dalam melaksanakan pembelajaran				
30	Saya tidak bisa saling bekerja sama untuk membantu pekerjaan.				

## B. Motivasi kerja (X2)

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Sebagai seorang guru, saya mempunyai kewajiban untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik				
2	Saya selalu berusaha untuk memanfaatkan waktu yang ada dengan sebaik-baiknya				
3	Saya tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan				
4	Sebagai seorang guru, saya dituntut untuk memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah dengan baik				
5	Saya selalu menyelesaikan masalah pekerjaan dengan menggunakan emosi				
6	Saya dapat membedakan antara masalah yang membutuhkan penyelesaian dengan segera dan masalah yang dapat ditunda penyelesaiannya				
7	Sekolah di tempat saya bekerja, selalu memberikan kesempatan untuk meningkatkan karier guru				
8	Karier yang selama ini saya peroleh tidak terlepas dari masa kerja yang telah saya jalani di Sekolah ini				
9	Kepala sekolah di Sekolah tempat saya bekerja selalu memperhatikan karier guru yang ada				
10	Saya selalu diberikan tanggungjawab penuh dari kepala sekolah untuk bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang saya kerjakan				
11	Saya tidak bertanggungjawab atas apa yang saya kerjakan di sekolah tempat saya bekerja				
12	Saya mempunyai tanggungjawab penuh untuk menyampaikan materi pelajaran kepada anak didik saya				
13	Saya tidak bangga dengan pekerjaan menjadi guru seperti yang saya geluti selama ini				
14	Saya kurang bersyukur dengan pekerjaan yang saya jalani selama ini.				
15	Pekerjaan yang saya jalani sekarang ini selalu saya laksanakan dengan rasa senang dan rasa cinta				
16	Pekerjaan apa saja yang saya kerjakan apabila didasari dengan rasa senang pasti akan memberikan hasil yang lebih baik				

17	Pekerjaan yang sesuai dengan keinginan akan memberikan hasil yang sesuai dengan harapan saya				
18	Pekerjaan menjadi guru merupakan keinginan saya dan cita-cita saya				
19	Sebagai seorang guru yang mengajar di sekolah ini, saya tidak mendapatkan perhatian dari kepala sekolah				
20	Saya membutuhkan pengakuan dari sekolah, karena saya merasa bagian dari sekolah tempat saya bekerja				
21	Pengakuan atas prestasi yang saya peroleh dapat memotivasi tersendiri bagi saya				
22	Pengakuan prestasi yang diperoleh guru, merupakan wujud dari perhatian sekolah kepada guru				
23	Sekolah tidak memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi				
24	Saya selalu memberikan yang terbaik kepada sekolah agar lebih diakui oleh kepala sekolah				
25	Gaji yang saya terima selama bekerja di sekolah ini tidak dapat memenuhi kebutuhan saya sehari-hari				
26	Saya merasa bahwa gaji yang saya terima selama ini sudah sesuai dengan standar UMR				
27	Banyak sedikitnya gaji yang saya terima dapat memotivasi saya untuk bekerja lebih giat				
28	Gaji yang saya terima dapat mempengaruhi pola hidup saya sehari-hari				
29	Sebagai seorang guru, saya selalu bekerja dengan profesional				
30	Jumlah gaji yang saya terima, dapat mempengaruhi saya untuk bekerja lebih baik atau tidak				

### C. Supervisi (X3)

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Ketepatan kepala sekolah dalam melaksanakan pembinaan kepada saya terkait penyusunan silabus sesuai dengan kurikulum yang berlaku				
2	Ketepatan kepala sekolah membimbing saya dalam pemilihan materi sesuai dengan kompetensi dasar				
3	Ketepatan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan kepada saya terkait penyajian materi pelajaran yang menarik dalam PBM				
4	Ketepatan pembinaan dari kepala sekolah terkait penyajian materi sesuai dengan langkah proses pembelajaran di RPP				
5	Kepala sekolah tidak memfasilitasi saya buku-buku dan sarana yang mendukung penguasaan materi tersebut				
6	Kepala sekolah tidak membimbing saya dalam penentuan metode yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.				
7	Ketepatan kepala sekolah memberikan arahan dalam penentuan metode evaluasi sesuai dengan tujuan pembelajaran				
8	Kepala sekolah tidak mengarahkan saya terkait pengelolaan kelas				
9	Kepala sekolah tidak memberikan arahan terkait penggunaan waktu sesuai dengan rencana di RPP				
10	Ketepatan kepala sekolah membimbing saya dalam penggunaan metode sesuai dengan karakteristik peserta didik.				
11	Kepala sekolah kurang tepat dalam membimbing saya untuk memotivasi peserta didik dalam kegiatan pembelajaran				
12	Kepala sekolah kurang tepat dalam membimbing saya dalam pemilihan media pembelajaran sesuai dengan metode yang digunakan				
13	Ketepatan kepala sekolah melakukan pembinaan terkait penggunaan media yang sesuai dengan tujuan pembelajaran				
14	Ketepatan kepala sekolah membimbing saya guru dalam menggunakan media dan sumber				

	belajar dalam PBM.				
15	Ketepatan kepala sekolah membimbing saya dalam pemilihan sumber belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran				
16	Ketepatan kepala sekolah memberikan arahan dalam penggunaan sumber belajar yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik				
17	Ketepatan kepala sekolah dalam mengarahkan saya terkait pemilihan instrumen penilaian sesuai dengan tujuan pembelajaran				
18	Ketepatan kepala sekolah dalam mengarahkan saya untuk berpenampilan yang menarik dalam mengajar				
19	Ketepatan kepala sekolah dalam memberikan bimbingan dan motivasi agar saya percaya diri dengan kemampuan profesional yang dimiliki.				
20	Ketepatan kepala sekolah dalam memberikan arahan kepada saya untuk menciptakan iklim kelas yang kondusif dalam proses belajar mengajar				
21	Kepala sekolah kurang tepat dalam membimbing saya dalam mengembangkan instrumen evaluasi sesuai kebutuhan peserta didik				
22	Ketepatan kepala sekolah memberikan arahan dalam penentuan aspek-aspek hasil belajar peserta didik yang dievaluasi agar sesuai dengan tujuan.				
23	Kepala sekolah kurang tepat dalam membimbing saya dalam mengembangkan instrumen evaluasi sesuai dengan indikator				
24	Ketepatan kepala sekolah membina saya dalam penentuan prosedur evaluasi belajar peserta didik sesuai dengan KKM.				
25	Ketepatan kepala sekolah membimbing saya dalam mengadministrasikan setiap evaluasi hasil belajar peserta didik				
26	Ketepatan kepala sekolah memberikan arahan kepada saya dalam melakukan analisis evaluasi hasil belajar peserta didik.				
27	Ketepatan kepala sekolah memberikan arahan kepada saya agar dapat memanfaatkan hasil evaluasi guna mencari metode belajar yang lebih efektif				
28	Ketepatan kepala sekolah memberikan arahan dalam penentuan metode evaluasi sesuai dengan				

	tujuan pembelajaran				
29	Ketepatan kepala sekolah membina saya dalam penentuan prosedur evaluasi belajar yang sesuai				
30	Ketepatan kepala sekolah memberikan arahan saya dalam menentukan instrumen evaluasi hasil belajar peserta didik				

#### D. Kinerja Guru (Y)

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Saya kadang-kadang menyiapkan rencana pembelajaran				
2	Rencana pembelajaran saya susun berdasarkan analisis kemampuan awal peserta didik				
3	Saya tidak aktif mengikuti seminar-seminar pembelajaran untuk saya terapkan dalam inovasi pembelajaran di kelas				
4	Setiap menjelaskan materi pelajaran, saya dalam benar konsep materi agar tidak salah				
5	Saya membaca berbagai buku sebagai referensi untuk pendalaman materi				
6	Dalam melaksanakan tugas, saya mempersiapkan diri dengan sebaik-baiknya				
7	Dalam melaksanakan tugas, saya percaya dan mantap terhadap kemampuan sendiri				
8	Saya selalu mencari bahan materi untuk latihan anak didik saya				
9	Saya tidak pernah menanyakan kepada peserta didik apakah mereka siap untuk menerima materi				
10	Apabila mengalami kesulitan, peserta didik saya selalu bertanya mengenai materi yang tidak mereka pahami				
11	Peserta didik selalu dapat menerima dan merespon materi yang telah saya sampaikan kepada mereka				
12	Dalam melaksanakan tugas, saya berusaha memperoleh hasil maksimal				
13	Saya tidak menggunakan media pembelajaran yang sesuai materi pembelajaran				
14	Jika tidak tersedia pembelajaran di sekolah, saya berusaha membuat sendiri				
15	Soal-soal yang diberikan untuk peserta didik, saya ambil dari bank soal yang sudah ada dan sudah pernah saya ajarkan				
16	Dalam melaksanakan tugas, saya menggunakan berbagai metode untuk menarik perhatian peserta didik				
17	Dalam melaksanakan tugas, saya menggunakan berbagai media atau alat peraga untuk menarik				

	perhatian peserta didik				
18	Saya berusaha untuk membangun imajinasi peserta didik dan mendorong peserta didik agar mampu berimprovisasi dengan berbagai metode pengajaran				
19	Untuk menilai pemahaman peserta didik terhadap materi yang saya sampaikan, saya selalu melakukan latihan ulangan secara berkala				
20	Saya tidak pernah bertanya kepada peserta didik mengenai materi yang telah saya sampaikan				
21	Saya berupaya menerapkan kejujuran dalam menjalankan tugas sebagai guru				
22	Dalam menilai pekerjaan peserta didik saya lakukan secara objektif				
23	Saya tidak mau mendengar umpan balik yang berasal dari peserta didik dan mau menjawab pertanyaan dengan penuh pengertian				
24	Saya tidak selalu memberikan evaluasi di setiap akhir pembelajaran				
25	Untuk menilai wujud pemahaman peserta didik terhadap materi yang telah saya sampaikan, saya selalu membuka tanya jawab kepada peserta didik				
26	Dalam melaksanakan tugas, saya mengikuti disiplin pegawai yang diatur oleh pemerintah dan menerapkan disiplin diri kepada peserta didik maupun kepada diri sendiri				
27	Saya tidak menjaga tutur kata saat mengajar				
28	Tugas-tugas yang ada saya lakukan dengan seluruh curahan pikiran agar dapat mendapatkan hasil yang terbaik				
29	Saya berusaha menjaga nama baik saya, tegas tetapi tanpa membuat peserta didik merasa takut				
30	Saya tidak bersikap terbuka terhadap perubahan dan tidak mau belajar terus menerus				
31	Pemberian kasus yang diselesaikan dengan diskusi antar kelompok dalam kelas, dapat meningkatkan gairah peserta didik dalam belajar				
32	Saya membina hubungan baik dengan sesama rekan kerja dan mitra guru				

Lampiran 6. Data Penelitian

**Budaya Kerja**

NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Σ
1	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	105
2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	84
3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	4	4	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	2	82
4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	83
5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	108
6	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	1	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	105
7	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	110
8	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	113
9	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	2	4	4	4	4	4	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	91
10	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	112
11	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	88
12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	112
13	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	1	2	4	4	1	1	4	3	4	3	3	3	3	3	4	92
14	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	113
15	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	1	1	4	3	4	4	4	3	4	4	4	107
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
17	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	3	4	3	3	3	3	4	4	105
18	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	1	3	4	4	4	1	4	4	4	3	3	4	4	3	4	104
19	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	1	1	3	3	2	3	3	3	3	4	2	89
20	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	1	1	4	3	3	3	3	3	4	3	4	96
21	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	4	4	1	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	89
22	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	90

23	4	1	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	3	4	4	4	3	3	104	
24	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	114	
25	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	3	3	4	101		
26	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	100
27	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	113
28	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	104
29	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	93
30	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	111	
31	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	113
32	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	111
33	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	105
34	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	105
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	95
36	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	108
37	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	1	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	99
38	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	109
39	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	85
40	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	1	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	96
41	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	105
42	2	3	2	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	2	4	3	3	3	4	2	90
43	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	1	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	107
44	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	101
45	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	104
46	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	112
47	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	110
48	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	106

### Motivasi Kerja

NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Σ	
1	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	105	
2	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	2	2	3	4	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	84	
3	3	3	2	3	2	2	3	4	4	3	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	3	4	88	
4	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	88	
5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	110	
6	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	1	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	105	
7	3	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	108	
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	114	
9	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	97	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116	
11	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	4	91
12	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	115
13	3	3	4	3	4	3	2	1	2	4	4	1	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	95
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	114
15	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	1	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	111
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	117
17	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	108
18	4	3	4	4	4	4	1	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	107
19	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	1	2	2	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	94	
20	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	1	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	100	
21	4	3	3	3	3	3	4	2	2	4	4	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	94
22	2	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	88
23	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	106	
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	116

25	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	102	
26	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	103
27	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	114
28	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	104
29	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	94
30	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	110
31	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	109
32	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	112
33	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	105
34	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	106
35	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	96
36	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	112
37	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	1	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	96
38	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	109
39	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	4	90
40	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	1	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	97
41	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	107
42	3	4	2	2	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	89
43	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	1	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	111
44	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	104
45	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	104
46	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	116
47	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	114
48	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	110

### Supervisi

NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	$\Sigma$	
1	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	100	
2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	4	2	3	3	2	2	3	4	2	2	3	2	3	4	2	2	3	2	3	3	78	
3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	86	
4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	84	
5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	4	4	4	4	105	
6	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	110	
7	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	113	
8	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	115	
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	90
10	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	115	
11	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	90	
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	119	
13	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	100	
14	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	115	
15	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	112	
16	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	116	
17	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	104	
18	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	109	
19	2	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	89	
20	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	100	
21	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	95	
22	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	75	
23	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	108	
24	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	108	

25	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	98			
26	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	100	
27	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	105	
28	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	98	
29	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	85	
30	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	104	
31	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	107	
32	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	112	
33	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	109	
34	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	102	
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	92	
36	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	115
37	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	96	
38	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	109	
39	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	92	
40	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	104	
41	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	103	
42	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	3	3	95	
43	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	109	
44	4	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	102	
45	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	98	
46	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	118	
47	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	112	
48	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	107	

### Kinerja Guru

NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	Σ	
1	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	110	
2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	90	
3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4	4	3	3	4	4	95	
4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	2	3	93
5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	114	
6	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	1	4	115	
7	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	3	118	
8	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	119	
9	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	1	2	101	
10	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	121	
11	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	99
12	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	119	
13	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	1	2	4	4	1	1	99	
14	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	118	
15	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	1	1	115
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	127
17	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	112	
18	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	1	1	3	4	4	4	1	111	
19	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	1	1	94	
20	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	1	1	101	
21	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	4	4	1	1	97	
22	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	94	
23	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	1	4	111		
24	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	122

25	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	113		
26	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	112	
27	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	119		
28	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	111		
29	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	98	
30	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	113	
31	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	116		
32	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	1	4	118	
33	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	4	111	
34	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	111	
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	2	4	100	
36	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	119	
37	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	1	4	104
38	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2	4	115	
39	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	1	1	95	
40	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	1	3	105	
41	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	113	
42	4	3	3	4	2	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4	98	
43	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	1	3	115	
44	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	4	110	
45	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	109	
46	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	122	
47	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	118	
48	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	112	

Lampiran 7. Uji Validitas dan Reliabilitas

**Variabel Budaya Kerja**

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BUTIR 01	200.5417	356.424	.795	.725
BUTIR 02	200.9792	362.957	.531	.730
BUTIR 03	200.6042	355.095	.804	.724
BUTIR 04	200.8958	366.819	.477	.733
BUTIR 05	200.7917	367.275	.534	.733
BUTIR 06	200.9375	372.358	.312	.737
BUTIR 07	200.6250	365.048	.533	.732
BUTIR 08	200.6250	366.835	.525	.733
BUTIR 09	200.5208	361.191	.677	.728
BUTIR 10	200.6458	360.404	.702	.728
BUTIR 11	200.5833	360.121	.677	.728
BUTIR 12	200.6875	357.879	.772	.726
BUTIR 13	200.5833	360.121	.677	.728
BUTIR 14	200.6875	357.879	.772	.726
BUTIR 15	200.5208	373.106	.342	.738
BUTIR 16	200.7500	370.702	.304	.737
BUTIR 17	200.7500	377.298	.317	.741
BUTIR 18	200.3542	373.468	.320	.738
BUTIR 19	200.3125	373.368	.445	.738
BUTIR 20	201.6667	371.972	.377	.741
BUTIR 21	201.1042	369.159	.452	.738
BUTIR 22	200.5417	356.424	.795	.725
BUTIR 23	200.9792	362.957	.531	.730
BUTIR 24	200.6042	355.095	.804	.724
BUTIR 25	200.8958	366.819	.477	.733
BUTIR 26	200.7917	367.275	.534	.733
BUTIR 27	200.9375	372.358	.312	.737
BUTIR 28	200.6250	365.048	.533	.732
BUTIR 29	200.6250	366.835	.525	.733
BUTIR 30	200.5208	361.191	.677	.728
Total	102.0625	94.315	1.000	.893

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	30

## Variabel Motivasi Kerja

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BUTIR 01	204.2083	322.339	.652	.729
BUTIR 02	204.2083	326.764	.510	.733
BUTIR 03	204.1042	321.542	.660	.728
BUTIR 04	204.2292	319.159	.760	.726
BUTIR 05	204.1667	320.014	.683	.727
BUTIR 06	204.2708	318.627	.746	.725
BUTIR 07	204.1042	332.351	.343	.738
BUTIR 08	204.3333	330.908	.375	.737
BUTIR 09	204.3333	336.227	.311	.741
BUTIR 10	203.9375	332.400	.443	.738
BUTIR 11	203.8958	333.031	.419	.738
BUTIR 12	205.2500	335.851	.424	.745
BUTIR 13	204.1042	321.542	.660	.728
BUTIR 14	204.1875	315.687	.794	.723
BUTIR 15	204.3333	321.333	.604	.728
BUTIR 16	204.1250	327.856	.419	.734
BUTIR 17	204.4167	326.759	.472	.733
BUTIR 18	204.0625	327.634	.443	.733
BUTIR 19	204.4792	326.468	.477	.733
BUTIR 20	204.3750	327.346	.509	.733
BUTIR 21	204.5208	331.531	.324	.737
BUTIR 22	204.2083	322.339	.652	.729
BUTIR 23	204.2292	319.159	.760	.726
BUTIR 24	204.1667	320.014	.683	.727
BUTIR 25	204.2708	318.627	.746	.725
BUTIR 26	204.3333	326.184	.447	.732
BUTIR 27	204.1875	330.836	.386	.736
BUTIR 28	204.0208	322.191	.699	.728
BUTIR 29	204.2083	322.764	.631	.729
BUTIR 30	204.1250	327.856	.419	.734
Total	103.8542	84.085	1.000	.893

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	30

## Variabel Supervisi

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BUTIR 01	200.9792	427.085	.729	.740
BUTIR 02	201.1250	430.282	.659	.742
BUTIR 03	201.1667	438.525	.439	.747
BUTIR 04	201.2500	432.319	.701	.743
BUTIR 05	201.0000	432.766	.659	.743
BUTIR 06	201.2708	432.372	.712	.743
BUTIR 07	201.1667	439.546	.467	.747
BUTIR 08	201.3125	443.156	.349	.749
BUTIR 09	200.9167	438.078	.476	.746
BUTIR 10	201.2083	436.168	.556	.745
BUTIR 11	200.8542	438.127	.487	.746
BUTIR 12	201.2708	432.372	.712	.743
BUTIR 13	200.9583	428.892	.734	.741
BUTIR 14	201.0625	430.826	.663	.742
BUTIR 15	201.1250	435.218	.535	.745
BUTIR 16	200.9167	438.078	.476	.746
BUTIR 17	201.2083	436.168	.556	.745
BUTIR 18	200.8542	438.127	.487	.746
BUTIR 19	201.2708	432.372	.712	.743
BUTIR 20	201.2708	432.372	.712	.743
BUTIR 21	201.1042	435.797	.480	.745
BUTIR 22	200.9167	438.078	.476	.746
BUTIR 23	201.2083	436.168	.556	.745
BUTIR 24	200.8542	438.127	.487	.746
BUTIR 25	201.2708	432.372	.712	.743
BUTIR 26	201.2708	432.372	.712	.743
BUTIR 27	200.8958	434.351	.566	.744
BUTIR 28	201.0208	434.234	.562	.744
BUTIR 29	200.9583	428.892	.734	.741
BUTIR 30	201.0625	430.826	.663	.742
Total	102.2500	112.277	1.000	.943

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	30

## Variabel Kinerja Guru

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BUTIR 01	215.6042	340.244	.541	.727
BUTIR 02	215.5000	342.128	.526	.729
BUTIR 03	215.6458	346.489	.340	.732
BUTIR 04	215.3333	340.652	.575	.728
BUTIR 05	215.2292	336.776	.647	.724
BUTIR 06	215.3125	330.475	.795	.719
BUTIR 07	215.4583	335.785	.625	.724
BUTIR 08	215.5000	342.383	.432	.729
BUTIR 09	215.2500	342.957	.420	.730
BUTIR 10	215.3333	340.652	.575	.728
BUTIR 11	215.2292	336.776	.647	.724
BUTIR 12	215.3125	330.475	.795	.719
BUTIR 13	215.4583	335.785	.625	.724
BUTIR 14	215.2500	342.957	.420	.730
BUTIR 15	215.5417	342.892	.419	.730
BUTIR 16	215.1875	341.858	.489	.729
BUTIR 17	215.6042	340.244	.541	.727
BUTIR 18	215.5000	342.128	.526	.729
BUTIR 19	215.6458	346.489	.340	.732
BUTIR 20	215.3333	339.631	.542	.727
BUTIR 21	215.3333	340.652	.575	.728
BUTIR 22	215.2292	336.776	.647	.724
BUTIR 23	215.3542	335.383	.700	.723
BUTIR 24	215.2917	336.722	.606	.725
BUTIR 25	215.3958	335.180	.674	.723
BUTIR 26	215.2292	347.414	.349	.734
BUTIR 27	215.4583	345.360	.301	.733
BUTIR 28	215.4583	351.360	.304	.737
BUTIR 29	215.0625	348.613	.379	.734
BUTIR 30	215.0208	348.148	.326	.734
BUTIR 31	216.3750	347.090	.364	.737
BUTIR 32	215.8125	342.964	.371	.733
Total	109.4167	87.908	1.000	.881

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	32

Lampiran 8. Menghitung Norma Penilaian (PAP)

**Tabel. Norma Penilaian**

No	Interval	Kategori
1	$Mi + 1,8 Sbi < X$	Sangat Baik
2	$Mi + 0,6 Sbi < X \leq Mi + 1,8 Sbi$	Baik
3	$Mi - 0,6 Sbi < X \leq Mi + 0,6 Sbi$	Cukup
4	$Mi - 1,8 Sbi < X \leq Mi - 0,6 Sbi$	Kurang
5	$X \leq Mi - 1,8 Sbi$	Sangat Kurang

Keterangan:

$X$  = rata-rata

$Mi = \frac{1}{2}$  (skor maks ideal + skor min ideal)

$Sbi = \frac{1}{6}$  (skor maks ideal – skor min ideal)

Skor maks ideal = skor tertinggi

Skor min ideal = skor tekurang

**Budaya Kerja**

Skor maks ideal =  $30 \times 4 = 120$

Skor min ideal =  $30 \times 1 = 30$

$Mi = \frac{1}{2} (120 + 30) = 75$

$Sbi = \frac{1}{6} (120 - 30) = 15$

Sangat Baik :  $Mi + 1,8 Sbi < X$   
 $: 75 + (1,8 \times 15) < X$   
 $: 102 < X$

Baik :  $Mi + 0,6 Sbi < X \leq Mi + 1,8 Sbi$   
 $: 75 + (0,6 \times 15) < X \leq 75 + (1,8 \times 15)$   
 $: 84 < X \leq 102$

Cukup :  $Mi - 0,6 Sbi < X \leq Mi + 0,6 Sbi$   
 $: 75 - (0,6 \times 15) < X \leq 75 + (0,6 \times 15)$   
 $: 66 < X \leq 84$

Kurang :  $Mi - 1,8 Sbi < X \leq Mi - 0,6 Sbi$   
 $: 75 - (1,8 \times 15) < X \leq 75 - (0,6 \times 15)$   
 $: 57 < X \leq 66$

Sangat Kurang :  $X \leq Mi - 1,8 Sbi$   
 $: X \leq 75 - (1,8 \times 15)$   
 $: X \leq 57$

### **Motivasi Kerja**

Skor maks ideal	$= 30 \times 4 = 120$
Skor min ideal	$= 30 \times 1 = 30$
Mi	$= \frac{1}{2} (120 + 30) = 75$
Sbi	$= \frac{1}{6} (120 - 30) = 15$
Sangat Baik	: $Mi + 1,8 Sbi < X$ : $75 + (1,8 \times 15) < X$ : <b><math>102 &lt; X</math></b>
Baik	: $Mi + 0,6 Sbi < X \leq Mi + 1,8 Sbi$ : $75 + (0,6 \times 15) < X \leq 75 + (1,8 \times 15)$ : <b><math>84 &lt; X \leq 102</math></b>
Cukup	: $Mi - 0,6 Sbi < X \leq Mi + 0,6 Sbi$ : $75 - (0,6 \times 15) < X \leq 75 + (0,6 \times 15)$ : <b><math>66 &lt; X \leq 84</math></b>
Kurang	: $Mi - 1,8 Sbi < X \leq Mi - 0,6 Sbi$ : $75 - (1,8 \times 15) < X \leq 75 - (0,6 \times 15)$ : <b><math>57 &lt; X \leq 66</math></b>
Sangat Kurang	: $X \leq Mi - 1,8 Sbi$ : $X \leq 75 - (1,8 \times 15)$ : <b><math>X \leq 57</math></b>

### **Supervisi**

Skor maks ideal	$= 30 \times 4 = 120$
Skor min ideal	$= 30 \times 1 = 30$
Mi	$= \frac{1}{2} (120 + 30) = 75$
Sbi	$= \frac{1}{6} (120 - 30) = 15$
Sangat Baik	: $Mi + 1,8 Sbi < X$ : $75 + (1,8 \times 15) < X$ : <b><math>102 &lt; X</math></b>
Baik	: $Mi + 0,6 Sbi < X \leq Mi + 1,8 Sbi$ : $75 + (0,6 \times 15) < X \leq 75 + (1,8 \times 15)$ : <b><math>84 &lt; X \leq 102</math></b>
Cukup	: $Mi - 0,6 Sbi < X \leq Mi + 0,6 Sbi$ : $75 - (0,6 \times 15) < X \leq 75 + (0,6 \times 15)$ : <b><math>66 &lt; X \leq 84</math></b>
Kurang	: $Mi - 1,8 Sbi < X \leq Mi - 0,6 Sbi$ : $75 - (1,8 \times 15) < X \leq 75 - (0,6 \times 15)$ : <b><math>57 &lt; X \leq 66</math></b>
Sangat Kurang	: $X \leq Mi - 1,8 Sbi$ : $X \leq 75 - (1,8 \times 15)$ : <b><math>X \leq 57</math></b>

**Kinerja Guru**

Skor maks ideal	$= 32 \times 4 = 128$
Skor min ideal	$= 32 \times 1 = 32$
Mi	$= \frac{1}{2} (128 + 32) = 80$
Sbi	$= \frac{1}{6} (128 - 32) = 16$
Sangat Baik	: $Mi + 1,8 Sbi < X$ : $80 + (1,8 \times 16) < X$ : <b><math>109 &lt; X</math></b>
Baik	: $Mi + 0,6 Sbi < X \leq Mi + 1,8 Sbi$ : $80 + (0,6 \times 16) < X \leq 80 + (1,8 \times 16)$ : <b><math>90 &lt; X \leq 109</math></b>
Cukup	: $Mi - 0,6 Sbi < X \leq Mi + 0,6 Sbi$ : $80 - (0,6 \times 16) < X \leq 80 + (0,6 \times 16)$ : <b><math>71 &lt; X \leq 90</math></b>
Kurang	: $Mi - 1,8 Sbi < X \leq Mi - 0,6 Sbi$ : $80 - (1,8 \times 16) < X \leq 80 - (0,6 \times 16)$ : <b><math>52 &lt; X \leq 71</math></b>
Sangat Kurang	: $X \leq Mi - 1,8 Sbi$ : $X \leq 80 - (1,8 \times 16)$ : <b><math>X \leq 52</math></b>

Lampiran 9. Deskriptif Statistik

**Statistics**

		Budaya Kerja	Motivasi Kerja	Supervisi	Kinerja Guru
N	Valid	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0
Mean		102.06	103.85	102.25	109.42
Median		105.00	105.50	104.00	111.50
Mode		105.00	114.00	100.00 <sup>a</sup>	111.00
Std. Deviation		9.71	9.17	10.60	9.38
Minimum		82.00	84.00	75.00	90.00
Maximum		120.00	117.00	119.00	127.00
Sum		4899.00	4985.00	4908.00	5252.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

**Budaya Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	82	1	2.1	2.1	2.1
	83	1	2.1	2.1	4.2
	84	1	2.1	2.1	6.2
	85	1	2.1	2.1	8.3
	88	1	2.1	2.1	10.4
	89	2	4.2	4.2	14.6
	90	2	4.2	4.2	18.8
	91	1	2.1	2.1	20.8
	92	1	2.1	2.1	22.9
	93	1	2.1	2.1	25.0
	95	1	2.1	2.1	27.1
	96	2	4.2	4.2	31.2
	99	1	2.1	2.1	33.3
	100	1	2.1	2.1	35.4
	101	2	4.2	4.2	39.6
	104	4	8.3	8.3	47.9
	105	6	12.5	12.5	60.4
	106	1	2.1	2.1	62.5
	107	2	4.2	4.2	66.7
	108	2	4.2	4.2	70.8
109	1	2.1	2.1	72.9	
110	2	4.2	4.2	77.1	
111	2	4.2	4.2	81.2	
112	3	6.2	6.2	87.5	
113	4	8.3	8.3	95.8	

114	1	2.1	2.1	97.9
120	1	2.1	2.1	100.0
Total	48	100.0	100.0	

#### Motivasi Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 84	1	2.1	2.1	2.1
88	3	6.2	6.2	8.3
89	1	2.1	2.1	10.4
90	1	2.1	2.1	12.5
91	1	2.1	2.1	14.6
94	3	6.2	6.2	20.8
95	1	2.1	2.1	22.9
96	2	4.2	4.2	27.1
97	2	4.2	4.2	31.2
100	1	2.1	2.1	33.3
102	1	2.1	2.1	35.4
103	1	2.1	2.1	37.5
104	3	6.2	6.2	43.8
105	3	6.2	6.2	50.0
106	2	4.2	4.2	54.2
107	2	4.2	4.2	58.3
108	2	4.2	4.2	62.5
109	2	4.2	4.2	66.7
110	3	6.2	6.2	72.9
111	2	4.2	4.2	77.1
112	2	4.2	4.2	81.2
114	4	8.3	8.3	89.6
115	1	2.1	2.1	91.7
116	3	6.2	6.2	97.9
117	1	2.1	2.1	100.0
Total	48	100.0	100.0	

#### Supervisi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 75	1	2.1	2.1	2.1
78	1	2.1	2.1	4.2
84	1	2.1	2.1	6.2
85	1	2.1	2.1	8.3
86	1	2.1	2.1	10.4
89	1	2.1	2.1	12.5

90	2	4.2	4.2	16.7
92	2	4.2	4.2	20.8
95	2	4.2	4.2	25.0
96	1	2.1	2.1	27.1
98	3	6.2	6.2	33.3
100	4	8.3	8.3	41.7
102	2	4.2	4.2	45.8
103	1	2.1	2.1	47.9
104	3	6.2	6.2	54.2
105	2	4.2	4.2	58.3
107	2	4.2	4.2	62.5
108	2	4.2	4.2	66.7
109	4	8.3	8.3	75.0
110	1	2.1	2.1	77.1
112	3	6.2	6.2	83.3
113	1	2.1	2.1	85.4
115	4	8.3	8.3	93.8
116	1	2.1	2.1	95.8
118	1	2.1	2.1	97.9
119	1	2.1	2.1	100.0
Total	48	100.0	100.0	

**Kinerja Guru**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 90	1	2.1	2.1	2.1
93	1	2.1	2.1	4.2
94	2	4.2	4.2	8.3
95	2	4.2	4.2	12.5
97	1	2.1	2.1	14.6
98	2	4.2	4.2	18.8
99	2	4.2	4.2	22.9
100	1	2.1	2.1	25.0
101	2	4.2	4.2	29.2
104	1	2.1	2.1	31.2
105	1	2.1	2.1	33.3
109	1	2.1	2.1	35.4
110	2	4.2	4.2	39.6
111	5	10.4	10.4	50.0
112	3	6.2	6.2	56.2
113	3	6.2	6.2	62.5
114	1	2.1	2.1	64.6

115	4	8.3	8.3	72.9
116	1	2.1	2.1	75.0
118	4	8.3	8.3	83.3
119	4	8.3	8.3	91.7
121	1	2.1	2.1	93.8
122	2	4.2	4.2	97.9
127	1	2.1	2.1	100.0
Total	48	100.0	100.0	

Lampiran 10. Uji Normalitas

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Budaya Kerja	Motivasi Kerja	Supervisi	Kinerja Guru
N		48	48	48	48
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	102.0625	103.8542	102.2500	109.4167
	Std. Deviation	9.71160	9.16977	10.59607	9.37592
Most Extreme Differences	Absolute	.183	.131	.090	.171
	Positive	.089	.085	.057	.107
	Negative	-.183	-.131	-.090	-.171
Kolmogorov-Smirnov Z		1.269	.910	.621	1.186
Asymp. Sig. (2-tailed)		.080	.379	.835	.120

a. Test distribution is Normal.

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Budaya Kerja	.183	48	.080	.936	48	.134
Motivasi Kerja	.131	48	.379	.936	48	.122
Supervisi	.090	48	.835*	.960	48	.105
Kinerja Guru	.171	48	.120	.936	48	.111

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

Lampiran 11. Uji Linieritas

**Kinerja Guru \* Budaya Kerja**

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Budaya Kerja	Between Groups	(Combined)	4052.000	26	155.846	41.081	.000
		Linearity	3882.891	1	3882.891	1.024E3	.000
		Deviation from Linearity	169.109	25	6.764	1.783	.091
	Within Groups		79.667	21	3.794		
	Total		4131.667	47			

**Kinerja Guru \* Motivasi Kerja**

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Motivasi Kerja	Between Groups	(Combined)	4064.333	24	169.347	57.846	.000
		Linearity	3882.165	1	3882.165	1.326E3	.000
		Deviation from Linearity	182.168	23	7.920	2.705	.310
	Within Groups		67.333	23	2.928		
	Total		4131.667	47			

**Kinerja Guru \* Supervisi**

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * Supervisi	Between Groups	(Combined)	3837.417	25	153.497	11.476	.000
		Linearity	3419.652	1	3419.652	255.675	.000
		Deviation from Linearity	417.765	24	17.407	1.301	.269
	Within Groups		294.250	22	13.375		
	Total		4131.667	47			

Lampiran 12. Uji Multikolinearitas

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.779	3.308		2.956	.005		
	Budaya Kerja	.494	.118	.511	4.200	.000	.062	6.162
	Motivasi Kerja	.325	.146	.318	2.229	.031	.045	2.205
	Supervisi	.152	.066	.171	2.313	.025	.167	5.979

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Lampiran 13. Uji Regresi

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Supervisi, Budaya Kerja, Motivasi Kerja <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.980 <sup>a</sup>	.960	.957	1.94611

a. Predictors: (Constant), Supervisi, Budaya Kerja, Motivasi Kerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3965.023	3	1321.674	348.970	.000 <sup>a</sup>
	Residual	166.644	44	3.787		
	Total	4131.667	47			

a. Predictors: (Constant), Supervisi, Budaya Kerja, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.779	3.308		2.956	.005
	Budaya Kerja	.494	.118	.511	4.200	.000
	Motivasi Kerja	.325	.146	.318	2.229	.031
	Supervisi	.152	.066	.171	2.313	.025

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

**Correlations**

		Budaya Kerja	Motivasi Kerja	Supervisi	Kinerja Guru
Budaya Kerja	Pearson Correlation	1	.968**	.877**	.969**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	4432.812	4053.438	4242.250	4148.750
	Covariance	94.315	86.243	90.261	88.271
	N	48	48	48	48
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.968**	1	.912**	.969**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	4053.438	3951.979	4165.750	3916.917
	Covariance	86.243	84.085	88.633	83.339
	N	48	48	48	48
Supervisi	Pearson Correlation	.877**	.912**	1	.910**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	Sum of Squares and Cross-products	4242.250	4165.750	5277.000	4248.000
	Covariance	90.261	88.633	112.277	90.383
	N	48	48	48	48
Kinerja Guru	Pearson Correlation	.969**	.969**	.910**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	4148.750	3916.917	4248.000	4131.667
	Covariance	88.271	83.339	90.383	87.908
	N	48	48	48	48

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 14. Tabel r

<b>Tabel r Product Moment</b>											
<b>Pada Sig.0,05 (Two Tail)</b>											
N	r	N	r	N	r	N	r	N	r	N	r
1	0.997	41	0.301	81	0.216	121	0.177	161	0.154	201	0.138
2	0.95	42	0.297	82	0.215	122	0.176	162	0.153	202	0.137
3	0.878	43	0.294	83	0.213	123	0.176	163	0.153	203	0.137
4	0.811	44	0.291	84	0.212	124	0.175	164	0.152	204	0.137
5	0.754	45	0.288	85	0.211	125	0.174	165	0.152	205	0.136
6	0.707	46	0.285	86	0.21	126	0.174	166	0.151	206	0.136
7	0.666	47	0.282	87	0.208	127	0.173	167	0.151	207	0.136
8	0.632	48	0.279	88	0.207	128	0.172	168	0.151	208	0.135
9	0.602	49	0.276	89	0.206	129	0.172	169	0.15	209	0.135
10	0.576	50	0.273	90	0.205	130	0.171	170	0.15	210	0.135
11	0.553	51	0.271	91	0.204	131	0.17	171	0.149	211	0.134
12	0.532	52	0.268	92	0.203	132	0.17	172	0.149	212	0.134
13	0.514	53	0.266	93	0.202	133	0.169	173	0.148	213	0.134
14	0.497	54	0.263	94	0.201	134	0.168	174	0.148	214	0.134
15	0.482	55	0.261	95	0.2	135	0.168	175	0.148	215	0.133
16	0.468	56	0.259	96	0.199	136	0.167	176	0.147	216	0.133
17	0.456	57	0.256	97	0.198	137	0.167	177	0.147	217	0.133
18	0.444	58	0.254	98	0.197	138	0.166	178	0.146	218	0.132
19	0.433	59	0.252	99	0.196	139	0.165	179	0.146	219	0.132
20	0.423	60	0.25	100	0.195	140	0.165	180	0.146	220	0.132
21	0.413	61	0.248	101	0.194	141	0.164	181	0.145	221	0.131
22	0.404	62	0.246	102	0.193	142	0.164	182	0.145	222	0.131
23	0.396	63	0.244	103	0.192	143	0.163	183	0.144	223	0.131
24	0.388	64	0.242	104	0.191	144	0.163	184	0.144	224	0.131
25	0.381	65	0.24	105	0.19	145	0.162	185	0.144	225	0.13
26	0.374	66	0.239	106	0.189	146	0.161	186	0.143	226	0.13
27	0.367	67	0.237	107	0.188	147	0.161	187	0.143	227	0.13
28	0.361	68	0.235	108	0.187	148	0.16	188	0.142	228	0.129
29	0.355	69	0.234	109	0.187	149	0.16	189	0.142	229	0.129
30	0.349	70	0.232	110	0.186	150	0.159	190	0.142	230	0.129
31	0.344	71	0.23	111	0.185	151	0.159	191	0.141	231	0.129
32	0.339	72	0.229	112	0.184	152	0.158	192	0.141	232	0.128
33	0.334	73	0.227	113	0.183	153	0.158	193	0.141	233	0.128
34	0.329	74	0.226	114	0.182	154	0.157	194	0.14	234	0.128
35	0.325	75	0.224	115	0.182	155	0.157	195	0.14	235	0.127
36	0.32	76	0.223	116	0.181	156	0.156	196	0.139	236	0.127
37	0.316	77	0.221	117	0.18	157	0.156	197	0.139	237	0.127
38	0.312	78	0.22	118	0.179	158	0.155	198	0.139	238	0.127
39	0.308	79	0.219	119	0.179	159	0.155	199	0.138	239	0.126
40	0.304	80	0.217	120	0.178	160	0.154	200	0.138	240	0.126

Lampiran 15. Tabel t

**Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)**

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

Lampiran 16. Tabel F

**Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05**

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89

Lampiran 17. *Google Formulir*

## PENGARUH BUDAYA KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN SUPERVISI PENDIDIKAN TERHADAP KINERJA GURU PJOK DI SMA NEGERI SE-KABUPATEN BANTUL

Petunjuk pengisian

1. Tulislah identitas Saudara/Saudari secara lengkap
2. Bacalah dengan seksama setiap pernyataan dibawah ini
3. Jawablah pertanyaan-pertanyaan dibawah ini yang menurut Saudara/Saudari paling sesuai dengan memberikan tanda (V) pada kolom jawaban yang tersedia
4. Jawablah pertanyaan-pertanyaan tersebut sesuai dengan keadaan yang sebenarnya

Keterangan:

Identitas Diri

\* Wajib

Alamat email \*

Email Anda

Nama Lengkap (beserta gelar) \*

Jawaban Anda

Sekolah tempat mengajar \*

Jawaban Anda \_\_\_\_\_

Jenis Kelamin \*

- Laki-laki
- Perempuan

Pendidikan terakhir : \*

- D3
- S1
- S2
- Lain-lain

Masa Kerja \*

- 1-5 Tahun
- 6-10 Tahun
- 11-15 Tahun
- ≥16 Tahun

Umur \*

- ≤25 Tahun
- 26-35 Tahun
- 36-45 Tahun
- ≥46 Tahun

Status Kepegawaian \*

- PNS
- Non PNS

## Budaya Kerja

1. Saya menyukai pekerjaan sebagai seorang guru \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

2. Saya lebih mementingkan kegiatan lain daripada mengajar \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

3. Saya mendidik dengan sepenuh hati \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

4. Saya merasa tidak ikhlas bekerja sebagai seorang guru \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

5. Saya puas dengan hasil pembelajaran yang dicapai \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

6. Saya bisa memenuhi kebutuhan dengan bekerja sebagai guru \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

7. Saya mendidik hanya untuk menyibukkan diri \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

8. Saya mendidik hanya untuk kerja sampingan \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

9. Saya selalu bersifat jujur dalam melaksanakan pekerjaan sebagai seorang guru \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

10. Saya memberikan sanjungan kepada peserta didik secara objektif \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

11. Saya memberikan nilai kepada peserta didik secara objektif \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

12. Saya mematuhi peraturan yang ada di sekolah \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

13. Saya tidak keluar sekolah saat jam pelajaran \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

14. Saya datang ke sekolah tepat waktu \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

15. Kadang saya merasa bosan dalam menjalankan tugas sekolah \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

16. Saya hadir di sekolah setiap hari \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

17. Saya menggunakan seragam seadanya \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

18. Saya memeriksa perlengkapan sebelum memulai proses pembelajaran \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

19. Saya pulang pada jam lebih awal dari seharusnya \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

20. Saya menggunakan waktu belajar mengajar secara tepat \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

21. Saya mengabdikan pada sekolah sebagai seorang guru dengan baik \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

22. Saya berusaha untuk meningkatkan prestasi peserta didik \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

23. Saya mementingkan urusan pribadi daripada urusan yang terdapat di sekolah \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

24. Saya berkemauan tinggi untuk memajukan sekolah \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

25. Saya mau memperbaiki kesalahan yang diperbuat \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

26. Saya melaksanakan amanah dari kepala sekolah dengan baik \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

27. Saya menerima dengan sikap baik ketika diberi teguran atau hukuman \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

28. Saya mendidik sesuai dengan tugasnya masing-masing \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

29. Saya melakukan perbaikan ketika terdapat kendala dalam melaksanakan pembelajaran \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

30. Saya tidak bisa saling bekerja sama untuk membantu pekerjaan \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

## Motivasi Kerja

1. Sebagai seorang guru, saya mempunyai kewajiban untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

2. Saya selalu berusaha untuk memanfaatkan waktu yang ada dengan sebaik-baiknya \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

3. Saya tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

4. Sebagai seorang guru, saya dituntut untuk memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah dengan baik \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

5. Saya selalu menyelesaikan masalah pekerjaan dengan menggunakan emosi \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

6. Saya dapat membedakan antara masalah yang membutuhkan penyelesaian dengan segera dan masalah yang dapat ditunda penyelesaiannya \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

7. Sekolah di tempat saya bekerja, selalu memberikan kesempatan untuk meningkatkan karier guru \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

8. Karier yang selama ini saya peroleh tidak terlepas dari masa kerja yang telah saya jalani di sekolah ini \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

9. Kepala sekolah di sekolah tempat saya bekerja selalu memperhatikan karier guru yang ada \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

10. Saya selalu diberikan tanggungjawab penuh dari kepala sekolah untuk bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang saya kerjakan \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

11. Saya tidak bertanggungjawab atas apa yang saya kerjakan di sekolah tempat saya bekerja \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

12. Saya mempunyai tanggungjawab penuh untuk menyampaikan materi pelajaran kepada peserta didik saya \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

13. Saya tidak bangga dengan pekerjaan menjadi guru seperti yang saya geluti selama ini \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

14. Saya kurang bersyukur dengan pekerjaan yang saya jalani selama ini \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

15. Pekerjaan yang saya jalani sekarang ini selalu saya laksanakan dengan rasa senang dan rasa cinta \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

16. Pekerjaan apa saja yang saya kerjakan apabila didasari dengan rasa senang pasti akan memberikan hasil yang lebih baik \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

17. Pekerjaan yang sesuai dengan keinginan akan memberikan hasil yang sesuai dengan harapan saya \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

18. Pekerjaan menjadi guru merupakan keinginan saya dan cita-cita saya \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

19. Sebagai seorang guru yang mengajar di sekolah ini, saya tidak mendapatkan perhatian dari kepala sekolah \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

20. Saya membutuhkan pengakuan dari sekolah, karena saya merasa bagian dari sekolah tempat saya bekerja \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

21. Pengakuan atas prestasi yang saya peroleh dapat memotivasi tersendiri bagi saya \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

22. Pengakuan prestasi yang diperoleh guru, merupakan wujud dari perhatian sekolah kepada guru \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

23. Sekolah tidak memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

24. Saya selalu memberikan yang terbaik kepada sekolah agar lebih diakui oleh kepala sekolah \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

25. Gaji yang saya terima selama bekerja di sekolah ini tidak dapat memenuhi kebutuhan saya sehari-hari \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

26. Saya merasa bahwa gaji yang saya terima selama ini sudah sesuai dengan standar UMR \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

27. Banyak sedikitnya gaji yang saya terima dapat memotivasi saya untuk bekerja lebih giat \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

28. Gaji yang saya terima dapat mempengaruhi pola hidup saya sehari-hari \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

29. Sebagai seorang guru, saya selalu bekerja dengan profesional \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

30. Jumlah gaji yang saya terima, dapat mempengaruhi saya untuk bekerja lebih baik atau tidak \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

### Supervisi

1. Ketepatan kepala sekolah dalam melaksanakan pembinaan kepada saya terkait penyusunan silabus sesuai dengan kurikulum yang berlaku \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

2. Ketepatan kepala sekolah membimbing saya dalam pemilihan materi sesuai dengan kompetensi dasar \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

3. Ketepatan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan kepada saya guru terkait penyajian materi pelajaran yang menarik dalam PBM \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

4. Ketepatan pembinaan dari kepala sekolah terkait penyajian materi sesuai dengan langkah proses pembelajaran di RPP \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

5. Kepala sekolah tidak memfasilitasi saya buku-buku dan sarana yang mendukung penguasaan materi tersebut \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

6. Kepala sekolah tidak membimbing saya dalam penentuan metode yang sesuai dengan tujuan pembelajaran \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

7. Ketepatan kepala sekolah memberikan arahan dalam penentuan metode evaluasi sesuai dengan tujuan pembelajaran \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

8. Kepala sekolah tidak mengarahkan saya terkait pengelolaan kelas \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

9. Kepala sekolah tidak memberikan arahan terkait penggunaan waktu sesuai dengan rencana di RPP \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

10. Ketepatan kepala sekolah membimbing saya dalam penggunaan metode sesuai dengan karakteristik peserta didik \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

11. Kepala sekolah kurang tepat dalam membimbing saya untuk memotivasi peserta didik dalam kegiatan pembelajaran \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

12. Kepala sekolah kurang tepat dalam membimbing saya dalam pemilihan media pembelajaran sesuai dengan metode yang digunakan \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

13. Ketepatan kepala sekolah melakukan pembinaan terkait penggunaan media yang sesuai dengan tujuan pembelajaran \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

14. Ketepatan kepala sekolah membimbing saya guru dalam menggunakan media dan sumber belajar dalam PBM \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

15. Ketepatan kepala sekolah membimbing saya dalam pemilihan sumber belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

16. Ketepatan kepala sekolah memberikan arahan dalam penggunaan sumber belajar yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

17. Ketepatan kepala sekolah dalam mengarahkan saya terkait pemilihan instrumen penilaian sesuai dengan tujuan pembelajaran \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

18. Ketepatan kepala sekolah dalam mengarahkan saya untuk berpenampilan yang menarik dalam mengajar \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

19. Ketepatan kepala sekolah dalam memberikan bimbingan dan motivasi agar saya percaya diri dengan kemampuan profesional yang dimiliki \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

20. Ketepatan kepala sekolah dalam memberikan arahan kepada saya untuk menciptakan iklim kelas yang kondusif dalam proses belajar mengajar \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

21. Kepala sekolah kurang tepat dalam membimbing saya dalam mengembangkan instrumen evaluasi sesuai kebutuhan peserta didik \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

22. Ketepatan kepala sekolah memberikan arahan dalam penentuan aspek-aspek hasil belajar peserta didik yang dievaluasi agar sesuai dengan tujuan \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

23. Kepala sekolah kurang tepat dalam membimbing saya dalam mengembangkan instrumen evaluasi sesuai dengan indikator \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

24. Ketepatan kepala sekolah membina saya dalam penentuan prosedur evaluasi belajar peserta didik sesuai dengan KKM \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

25. Ketepatan kepala sekolah membimbing saya dalam mengadministrasikan setiap evaluasi hasil belajar peserta didik \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

26. Ketepatan kepala sekolah memberikan arahan kepada saya dalam melakukan analisis evaluasi hasil belajar peserta didik \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

27. Ketepatan kepala sekolah memberikan arahan kepada saya agar dapat memanfaatkan hasil evaluasi guna mencari metode belajar yang lebih efektif \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

28. Ketepatan kepala sekolah memberikan arahan dalam penentuan metode evaluasi sesuai dengan tujuan pembelajaran \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

29. Ketepatan kepala sekolah membina saya dalam penentuan prosedur evaluasi belajar yang sesuai \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

30. Ketepatan kepala sekolah memberikan arahan saya dalam menentukan instrumen evaluasi hasil belajar peserta didik \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

## Kinerja Guru

1. Saya kadang-kadang menyiapkan rencana pembelajaran \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

2. Rencana pembelajaran saya susun berdasarkan analisis kemampuan awal peserta didik \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

3. Saya tidak aktif mengikuti seminar-seminar pembelajaran untuk saya terapkan dalam inovasi pembelajaran di kelas \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

4. Setiap menjelaskan materi pelajaran, saya dalam benar konsep materi tersebut agar tidak salah \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

5. Saya membaca berbagai buku sebagai referensi untuk pendalaman materi \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

6. Dalam melaksanakan tugas, saya mempersiapkan diri dengan sebaik-baiknya \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

7. Dalam melaksanakan tugas, saya percaya dan mantap terhadap kemampuan sendiri \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

8. Saya selalu mencari bahan materi untuk latihan peserta didik saya \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

9. Saya tidak pernah menanyakan kepada peserta didik apakah mereka siap untuk menerima materi \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

10. Apabila mengalami kesulitan, peserta didik didik saya selalu bertanya mengenai materi yang tidak mereka pahami \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

11. Peserta didik selalu dapat menerima dan merespon materi yang telah saya sampaikan kepada mereka \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

12. Dalam melaksanakan tugas, saya berusaha memperoleh hasil maksimal \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

13. Saya tidak menggunakan media pembelajaran yang sesuai materi pembelajaran \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

14. Jika tidak tersedia pembelajaran di sekolah, saya berusaha membuat sendiri \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

15. Soal-soal yang diberikan untuk peserta didik, saya ambil dari bank soal yang sudah ada dan sudah pernah saya ajarkan \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

16. Dalam melaksanakan tugas, saya menggunakan berbagai metode untuk menarik perhatian peserta didik \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

17. Dalam melaksanakan tugas, saya menggunakan berbagai media atau alat peraga untuk menarik perhatian peserta didik \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

18. Saya berusaha untuk membangun imajinasi peserta didik dan mendorong peserta didik agar mampu berimprovisasi dengan berbagai metode pengajaran \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

19. Untuk menilai pemahaman peserta didik terhadap materi yang saya sampaikan, saya selalu melakukan latihan ulangan secara berkala \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

20. Saya tidak pernah bertanya kepada peserta didik mengenai materi yang telah saya sampaikan \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

21. Saya berupaya menerapkan kejujuran dalam menjalankan tugas sebagai guru \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

22. Dalam menilai pekerjaan peserta didik saya lakukan secara objektif \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

23. Saya tidak mau mendengar umpan balik yang berasal dari peserta didik dan mau menjawab pertanyaan dengan penuh pengertian \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

24. Saya tidak selalu memberikan evaluasi di setiap akhir pembelajaran \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

25. Untuk menilai wujud pemahaman peserta didik terhadap materi yang telah saya sampaikan, saya selalu membuka tanya jawab kepada peserta didik \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

26. Dalam melaksanakan tugas, saya mengikuti disiplin pegawai yang diatur oleh pemerintah dan menerapkan disiplin diri kepada peserta didik maupun kepada diri sendiri \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

27. Saya tidak menjaga tutur kata saat mengajar \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

28. Tugas-tugas yang ada saya lakukan dengan seluruh curahan pikiran agar dapat mendapatkan hasil yang terbaik \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

29. Saya berusaha menjaga nama baik saya, tegas tetapi tanpa membuat peserta didik merasa takut \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

30. Saya tidak bersikap terbuka terhadap perubahan dan tidak mau belajar terus menerus \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

31. Pemberian kasus yang diselesaikan dengan diskusi antar kelompok dalam kelas, dapat meningkatkan gairah peserta didik dalam belajar \*

- Sangat Setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

32. Saya membina hubungan baik dengan sesama rekan kerja dan mitra guru \*

- Sangat setuju
- Setuju
- Tidak Setuju
- Sangat Tidak Setuju

Kirim salinan tanggapan saya.

Kirim