

**SEQUENTIAL EXPLANATORY ANALYSIS OF SCHOOL SUPERVISORS
PERFORMANCE REVIEWED FROM ORGANIZATIONAL CULTURE
AND WORK MOTIVATION**

Sofyan¹, Idham Khalik²

¹Dosen Program Studi Manajemen Pendidikan, FKIP Universitas Jambi

²Dosen Program Studi Manajemen, FE Universitas Jambi

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mencari peluang dari sumbangan variabel independen budaya organisasi dan motivasi kerja yang dapat digunakan sebagai alternatif untuk meningkatkan variabel dependen kinerja, melalui pengujian korelasi antara variabel budaya organisasi dan motivasi kerja dengan kinerja, baik secara mandiri maupun simultan. Metode yang digunakan adalah gabungan metode kuantitatif dan kualitatif dengan model metode campuran: sekuensial eksplanatori, yang berarti bahwa urutan penelitian dimulai dengan menggunakan metode kuantitatif dan dilanjutkan dengan penguatan dengan metode kualitatif. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan simple random sampling dengan jumlah sampel terpilih sebanyak 54 pengawas sekolah. Penelitian ini secara kuantitatif dan kualitatif mengungkapkan bahwa: terdapat hubungan positif yang signifikan antara variabel budaya organisasi dan kinerja pengawas sekolah ($r=0,502$, $p<0,01$), ini menunjukkan ada variabel lain yang tidak termasuk dalam model yang dapat mempengaruhi kinerja pengawas sekolah sebesar.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pengawas Sekolah.

Abstract

This research aims to find opportunities from the contribution of independent variables namely organizational culture and work motivation that can be used as an alternative to increase dependent variables namely performance, through testing the correlation between organizational culture variables and work motivation with performance, both independently and simultaneously. The method used is combined of quantitative and qualitative method with mixed methods model: explanatory sequential, that means the sequence of research begins by using quantitative methods continued with strengthening qualitative methods. The sampling technique in this research used simple random sampling with number of selected samples as many as 54 school supervisors. This research quantitatively and qualitatively revealed that: when its tested simultaneously, there was a significant positive relationship between organizational culture variables and work motivation with school supervisor performance, ($r=0,545$, $p<0,01$), this indicates there was existence of other variables that not included in the model that can affect the performance of school supervisors².

Keyword : Organizational Culture, Work Mtivation, School Supervisor's Performance.

PENDAHULUAN

Pengawas sekolah merupakan salah satu komponen pembangun pendidikan yang terlibat langsung dalam mendorong kemajuan pendidikan, karena pengawas sekolah adalah individu yang langsung berfungsi sebagai penggerak terimplementasinya secara benar kebijakan pemerintah di bidang pendidikan (standar nasional pendidikan) pada setiap Kab/Kota dan satuan pendidikan. Sebagai pedoman bagi pemerintah daerah dalam merekrutmen tenaga pengawas sekolah yang profesional, pemerintah telah menetapkan standar pengawas sekolah yang diwujudkan dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik nomor 12 tahun 2007 tentang standar pengawas sekolah/madrasah. Secara garis besar isi dari Permendiknas nomor 12 tahun 2007 memuat persyaratan standar kualifikasi akademik dan kompetensi pengawas sekolah. Terdapat enam dimensi kompetensi pengawas sekolah/madrasah yakni kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian dan pengembangan, dan kompetensi sosial.

Pengawas sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan supervisi pendidikan di sekolah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan segi teknis pendidikan, administrasi pada satu pendidikan prasekolah, sekolah dasar, dan menengah. Pada pasal 55 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, pengawasan satuan pendidikan meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, dan pelaporan tindak lanjut hasil pengawasan. Pada Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2008 pasal 15 ayat 4 huruf d, disebutkan tentang tugas dan beban kerja pengawas sebagai berikut: 1) pembimbingan dan pelatihan profesional guru; 2) pengawasan dan manajerial, dan masing-masing pengawas diberikan beban kerja 37,5 jam perminggu meliputi pembinaan, pemantauan, penilaian dan pembimbingan di sekolah binaan.

Kondisi nyata di lokasi penelitian berdasarkan survey pendahuluan terhadap pelaksanaan tugas pengawas sekolah sebanyak 10 orang pengawas di Kabupaten Sarolangun Jambi terlihat kinerja pengawas sekolah masih perlu dioptimalkan. Hasil perhitungan respon dari responden melalui instrumen penelitian pendahuluan yang diberikan (data terdapat pada lampiran 1), ditemukan kecenderungan sebagai berikut:

1. Terdapat 45% dari jumlah pengawas sekolah yang disurvei menunjukkan indikasi memerlukan optimalisasi pada indikator kerjasama, hal tersebut dapat dilihat dari masih terdapat pengawas yang memerlukan optimalisasi dalam membahas tindak lanjut temuan supervisi pada kelompok musyawarah kerja kepala sekolah, berkolaborasi dengan guru dan kepala sekolah untuk menemukan suatu model pembelajaran yang ideal.
2. Terdapat 40% dari jumlah pengawas sekolah yang disurvei menunjukkan indikasi memerlukan optimalisasi pada indikator pemanfaatan waktu, hal tersebut dapat dilihat dari masih terdapat pengawas yang memerlukan optimalisasi dalam menyusun laporan pelaksanaan supervisi langsung setelah selesai pelaksanaan.

3. Terdapat 40% dari jumlah pengawas sekolah yang disurvei menunjukkan indikasi memerlukan optimalisasi pada indikator inisiatif, hal tersebut dapat dilihat dari masih terdapat pengawas yang memerlukan optimalisasi dalam proaktif membantu tugas kepala dinas dan bidang-bidang terkait, mengembangkan langkah-langkah yang diperlukan dalam kelancaran pelaksanaan tugas tanpa menunggu petunjuk dari atasan.

Berdasarkan data survei pendahuluan di atas, dapat disimpulkan bahwa kondisi kinerja pengawas sekolah masih perlu dimaksimalkan. Namun, perbaikan tersebut memerlukan waktu karena terkait dengan berbagai faktor yang berkontribusi terhadapnya. Faktor-faktor ini dapat mencakup budaya organisasi, motivasi kerja. Pentingnya kinerja pengawas sekolah terhadap pencapaian tujuan pendidikan yaitu menghasilkan lulusan yang berkualitas baik, baik dari segi keilmuan maupun segi kepribadian. Jika kinerja pengawas sekolah kurang baik maka akibatnya proses pembelajaran yang dilaksanakan tenaga pendidik kurang baik juga, dan berakibat pula terhadap peserta didik mendapat pembelajaran kurang baik, hal tersebut berdampak pada mutu lulusan kurang baik. Artinya tujuan pendidikan tidak tercapai.

Pengawas sekolah memiliki tugas melaksanakan supervisi terhadap pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada jenjang pendidikan dasar maupun jenjang pendidikan menengah. Menurut Rue dan Byars (2007:3-9) supervisi adalah tingkat pertama dari manajemen dalam organisasi yang berfokus mendorong atau mendongkrak para anggota dari unit kerja untuk berkontribusi secara baik (positif) dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran hasil yang diinginkan oleh organisasi. Ini berarti bahwa pengawas tidak melakukan pekerjaan operatif melainkan melihat bagaimana kerja itu tercapai melalui usaha orang lain. Lebih lanjut, menurut Rue dan Byars terdapat lima karakteristik keberhasilan pengawas sebagai berikut: a) Kemampuan dan kemauan untuk mendelegasikan, b) Penggunaan wewenang yang tepat, c) Menetapkan contoh yang baik, d) Mengakui perubahan dalam peran, dan e) Keinginan untuk pekerjaan itu

Menurut Colquitt, et. al (2009:37), kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi secara positif atau negatif untuk mencapai tujuan organisasi dengan dimensi yakni: a) Perilaku tugas, b) Perilaku moral, c) Perilaku menantang. Gibson, et al (2009:234), menyatakan bahwa kinerja adalah seperangkat hasil yang diperoleh selama periode tertentu, tidak berhubungan dengan sifat, karakteristik pribadi dan kompetensi, dengan dimensi: a) Behavior, b) Kognitif, c) Physiologikal.

Menurut Evans (2005:209) kinerja adalah merupakan seberapa besar kontribusi individu dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi, dengan dimensi: a) Kontribusi individu, b) Tujuan, c) Sasaran. Sementara, Drucker (2001:237-242) menyatakan bahwa kinerja adalah kuantitas dan kualitas penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok, dengan dimensi: a) Fisiologis, b) Psikologis, c) Sosial, d) Ekonomi, e) keseimbangan.

Menurut Wirawan (2013:731-734), kinerja singkatan dari kinetika energi kerja dan padanannya dalam bahasa Inggris *Performance* adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau dimensi pekerjaan atau profesi yang dilaksanakan oleh sumber daya manusia atau pegawai dalam waktu tertentu. Dimensi kinerja ada tiga jenis yaitu: a) Hasil kerja, b) Perilaku kerja, c) Sifat pribadi yang ada hubungannya. Lebih lanjut Wirawan mengembangkan dimensi kinerja atas indikator-indikator yakni:

- a. Hasil kerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, kecepatan dalam melaksanakan tugas, jumlah kecelakaan kerja, jumlah produk yang terjual, jumlah keuntungan, kepuasan pelanggan, efisiensi penggunaan sumber, efektifitas melaksanakan tugas, jumlah nasabah yang dilayani.
- b. Perilaku kerja meliputi ramah kepada pelanggan, perilaku yang disyaratkan oleh prosedur kerja, perilaku yang disyaratkan oleh kode etik, disiplin kerja, ketelitian dalam bekerja, profesionalisme, kerjasama, kepemimpinan dalam tim kerja, memanfaatkan waktu.
- c. Sifat pribadi meliputi pengetahuan, keterampilan, kejujuran, kebersihan, keberanian, kemampuan beradaptasi, inisiatif, integritas, kecerdasan, kerajinan, kesabaran, penampilan, sikap terhadap pekerjaan, kecerdasan emosional, semangat kerja, kecerdasan sosial.

Menurut Huda, dkk (2016:61-65) kinerja merupakan unjuk kerja nyata individu yang ditampilkan dalam hasil kerja penggunaan sumber daya secara terencana untuk mewujudkan target kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Adapun indikatornya meliputi: a) efisiensi kerja, b) efektivitas (daya guna) c) kualitas hasil kerja, d) kuantitas hasil kerja, dan e) sumber daya saing (*competitiveness*). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja pengawas sekolah adalah perilaku pengawas sekolah yang berkontribusi dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap tenaga pendidik, supervisi manajerial terhadap kepala sekolah dan tenaga administrasi sekolah untuk mencapai tujuan organisasi sekolah selama periode tertentu. Adapun kinerja pengawas sekolah dapat diukur dengan indikator: a) tanggung jawab, b) kuantitas hasil kerja, c) kerjasama, d) pemanfaatan waktu, dan e) inisiatif.

Menurut Colquitt, et. al (2009:546), budaya organisasi adalah pengetahuan sosial bersama di dalam sebuah organisasi tentang aturan-aturan, norma-norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku pegawainya. Sementara, Efanga dan Caroline (2014:300-304), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan manifestasi dari keyakinan dan asumsi, nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggotanya dengan sumber berharga keunggulan kompetitif perusahaan. Budaya organisasi yang secara signifikan menentukan kebijakan, perencanaan, proses pengambilan keputusan dan bagaimana perubahan dapat diimplementasikan.

Menurut Robbins (2000:681) kultur organisasi cenderung dimaknai oleh anggota organisasi sebagai suatu sistem yang dianut, yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Lebih lanjut, Robbins menyatakan terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi yakni: a) Inovasi dan pengambilan resiko, b) Perhatian pada rincian, c) Orientasi hasil, d) Orientasi pada manusia, e) Orientasi tim, f) Agresivitas, dan g)

Stabilitas. Sementara, Menurut Yukl (2003:36-45) budaya organisasi merupakan asumsi, keyakinan dasar yang dimiliki oleh semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Dapat dinyatakan bahwa fungsi budaya adalah untuk membantu karyawan dan manajer memahami lingkungan dan untuk menentukan bagaimana menanggapi dan dengan demikian mengurangi ketegangan, ketidakpastian, dan kekacauan.

Menurut Mangkunegara (2005:113) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sedangkan, Menurut Greenberg dan Robert (2008) dalam Wibowo (2010) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Menurut Greenberg dan Robert (2008) dalam Wibowo (2010) terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi adalah: a) *Innovation* (inovasi), b) *Stability* (stabilitas) c) *Orientation toward people* (orientasi pada orang), d) *Result-orientation* (orientasi pada hasil), e) *Easygoingness* (bersikap tenang), f) *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), g) *Collaborative orientation* (orientasi pada kolaborasi).

Menurut Triwahyuni, dkk (2014:156-165) budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma-norma yang terkandung dalam pola pikir, perasaan, sikap, kebiasaan, keyakinan sekolah yang memiliki karakteristik yang berbeda dari sekolah lain dengan indikator: 1) nilai organisasi norma, 2) perilaku etis, 3) lingkungan sekolah, 4) komitmen untuk sekolah, 5) budaya sekolah yang kuat dan adaptif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah pola tingkah laku, pola pikir, aturan/norma, nilai-nilai yang merupakan konsensus bersama yang mengontrol anggota organisasi dalam berintraksi, baik dengan sesamanya maupun dengan orang lain di luar organisasi, sehingga mencerminkan ciri khusus organisasi sebagai pembeda dengan organisasi lainnya. Adapun budaya organisasi dapat diukur dengan indikator: a) Menjadi inovatif, b) Pengembangan profesional, c) Antusias dalam bekerja, d) Kompetitif, e) Penghargaan terhadap hak individual.

Menurut Zameer, et. al (2014:293-298), motivasi memainkan peran penting dalam semua organisasi publik dan swasta. Motivasi akan menggerakkan anggota organisasi untuk berbuat yang lebih optimal mencapai tujuan anggota organisasi secara khusus dan secara umum untuk organisasi. Ada sejumlah faktor motivasi yang meningkatkan prestasi, yaitu bonus, dorongan, keamanan pekerjaan, dan promosi.

Menurut Kuranchie-Mensah dan Kwesi (2010:255-309), motivasi merupakan penyumbang dorongan individu untuk berbuat secara inten dan tekun ke arah pencapaian tujuan. Motivasi memiliki arti baik psikologis dan manajerial. Arti psikologis motivasi mengacu pada keadaan mental internal (intrinsik) dari orang yang berhubungan dengan inisiasi, arah, ketekunan, intensitas dan penghentian perilaku. Arti manajerial motivasi mengacu pada aktivitas manajer dan pemimpin (ekstrinsik) untuk mendorong orang lain untuk menghasilkan hasil yang diinginkan atau digariskan oleh

organisasi atau oleh manajer yang sesuai dengan hubungan antara motivasi, kemampuan dan kinerja.

Menurut Spector (2000:10) Motivasi adalah serangkaian proses yang memunculkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku manusia untuk mendapatkan tujuannya, dengan elemen atau dimensi: a) Keinginan, b) Tujuan, c) Kebutuhan, d) Dorongan. Sementara, Boldini (2004:4) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan murni yang berasal dari dalam diri seseorang untuk bebas melakukan sesuatu yang diinginkan, dengan elemen atau dimensi: a) Dorongan, b) Perilaku, c) Tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan, Gibson (2006:65) menyatakan bahwa motivasi adalah merupakan suatu keadaan dalam diri seseorang yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan kearah tujuan yang ingin dicapai, dengan elemen atau dimensi: a) Perilaku, b) Respon, c) Ketekunan.

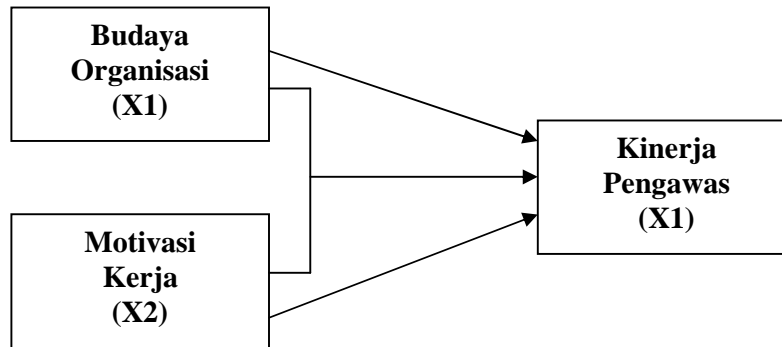
Menurut Colquit, et. al (2009:488), motivasi adalah suatu kumpulan kekuatan yang energik yang mengkoordinasikan di dalam diri dan di luar seorang pekerja, yang mendorong usaha, kerja, dalam menentukan arah, intensitas dan kegigihan, dengan elemen atau dimensi: a) Inisiatif, b) Menentukan arah, c) Intensitas, d) Ketekunan. Sementara, Menurut Said, dkk (2015:632-638), bahwa motivasi merupakan faktor penting dalam organisasi untuk meningkatkan semangat karyawan (intrinsik) dalam rangka mencapai tujuan mereka. Sementara, manajer (ekstrinsik) berusaha memupuk inspirasi karyawan dalam memenuhi tujuan utama mereka dan visi karyawan termotivasi membantu organisasi untuk menjadi lebih sukses karena karyawan termotivasi secara konsisten melihat ke depan untuk meningkatkan kinerja kerja mereka Hasil dari karyawan termotivasi akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi karena mereka menikmati pekerjaan mereka.

Menurut Kontz and Heinz (2006:441) motivasi juga dapat dinilai sebagai suatu daya dorong (*driving force*) yang menyebabkan orang dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini motivasi menunjuk pada gejala yang melibatkan dorongan perbuatan terhadap tujuan tertentu. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respon dari suatu aksi, yaitu tujuan. Menurut Nawawi (2003:328) Motivasi memiliki dua bentuk dasar berupa: a) motivasi buatan (*extrinsik*) yakni sesuatu yang dilakukan seseorang terhadap orang lain untuk memotivasinya; b) motivasi hakiki (*intrinsik*) yakni faktor-faktor dari dalam diri sendiri yang mempengaruhi orang lain untuk berperilaku atau bergerak ke arah tertentu. Motivasi kerja berarti dorongan atau kehendak seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan/jabatan di lingkungan sebuah organisasi.

Menurut Newstrom (2011:109) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu, dengan elemen atau dimensi: a) *Engagement*, b) *Commiment*, c) *Satisfaction*, d) *Turnover*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah kekuatan intrinsik dan ekstrinsik yang terkumpul pada seorang pekerja yang mendorong, merangsang, menggerakkan pekerja berperilaku dengan baik untuk mencapai keinginan dan

kesempurnaan pelaksanaan tugas yang dibebankan. Adapaun motivasi kerja dapat diukur melalui indikator: a) secara intrinsik meliputi: rasa ingin memiliki organisasi, partisipasi dalam pembuatan keputusan, kebebasan untuk berfikir kreatif dan inovatif, kebutuhan untuk berprestasi; b) ekstrinsik meliputi: keinginan untuk memperoleh penghasilan dan kebutuhan akan penghargaan.

Gambar 1 Kerangka Berpikir



HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji normalitas dilakukan dengan uji Lilliefors. Data didistribusikan secara normal karena nilai signifikan masing-masing variabel lebih besar dari 0,05. Nilai signifikan uji normalitas Lilliefors untuk budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pengawas sekolah masing-masing, yaitu budaya organisasi sebesar 0,185, motivasi kerja sebesar 0,060, dan kinerja sebesar 0,20.

1. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pengawas Sekolah di Provinsi Jambi

Kekuatan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pengawas sekolah ditunjukkan oleh koefisien korelasi $r = 0,502$. Hasil perhitungan diperoleh uji- $t = 4,181$ sedangkan t -tabel ($\alpha = 0,05$) = 2,007. Karena nilai t -test > dari nilai t -tabel, disimpulkan bahwa koefisien korelasi antara budaya organisasi dan kinerja pengawas sekolah adalah signifikan. Koefisien determinasi antara budaya organisasi dan kinerja pengawas sekolah adalah $r_{y1}^2 = 0,252$. Ini berarti bahwa 25,2% kinerja pengawas sekolah adalah hasil dari bekerjanya budaya organisasi. Hipotesis bahwa terdapat hubungan positif budaya organisasi terhadap kinerja pengawas sekolah diterima yang berarti bahwa peningkatan budaya organisasi juga akan mengarah pada peningkatan kinerja pengawas sekolah. Hubungan positif ini juga didukung oleh hasil penelitian kualitatif berdasarkan hasil analisis wawancara, Focus Group Discussion (FGD), observasi dan dokumentasi pada kabupaten Sarolangun Provinsi Jambi Republik Indonesia yang membuktikan bahwa terdapat kecenderungan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pengawas sekolah yang memperkuat hasil penelitian kuantitatif. Ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Colquit et. Al (2009), bahwa budaya organisasi adalah

pengetahuan sosial dalam suatu organisasi tentang aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Hasil penelitian sebelumnya yang relevan juga membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja, salah satunya adalah Mujeeb et.al, (2011) yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja. Artinya, semakin tinggi budaya organisasi, semakin tinggi kinerja pengawas sekolah. Dengan demikian, temuan fakta dan data dalam analisis penelitian ini semakin mendukung temuan sebelumnya tentang hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja pengawas sekolah.

2. Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Pengawas Sekolah di Provinsi Jambi

Kekuatan hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pengawas sekolah ditunjukkan oleh koefisien korelasi $r = 0,518$. Hasil perhitungan diperoleh uji- $t = 4,617$ sedangkan $t_{\text{tabel}} (\alpha = 0,05) = 2,007$. Karena nilai $t\text{-test} >$ dari nilai t_{tabel} , disimpulkan bahwa koefisien korelasi antara motivasi kerja dan kinerja pengawas sekolah adalah signifikan. Koefisien determinasi antara motivasi kerja dan kinerja pengawas sekolah adalah $r_{y,2}^2 = 0,296$. Ini berarti bahwa 29,6% kinerja pengawas sekolah adalah hasil dari bekerjanya motivasi kerja. Hipotesis bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja pengawas sekolah diterima yang berarti bahwa peningkatan motivasi kerja juga akan mengarah pada peningkatan kinerja pengawas sekolah. Hubungan positif ini juga didukung oleh hasil penelitian kualitatif berdasarkan hasil analisis wawancara, Focus Group Discussion (FGD), observasi dan dokumentasi pada Kabupaten Sarolangun Provinsi Jambi Republik Indonesia yang membuktikan bahwa terdapat kecenderungan hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pengawas sekolah yang memperkuat hasil penelitian kuantitatif. Hasil penelitian sebelumnya yang relevan juga telah membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja, salah satunya adalah penelitian Susan, et. al (2012) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja. Dengan demikian, temuan fakta dan data dalam analisis penelitian ini semakin mendukung temuan sebelumnya mengenai hubungan positif motivasi kerja dengan kinerja pengawas sekolah.

3. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pengawas Sekolah dengan Pengendali Variabel Motivasi Kerja.

Hasil pengujian korelasi parsial antara budaya organisasi dengan pengendali variabel motivasi kerja diperoleh nilai $r_{y1,2} = 0,540$ dan uji signifikansi $t_{\text{hitung}} = 4,624$ sedangkan $t_{\text{tabel}} (dk = 52; \alpha = 0,05 = 2,0067; \alpha = 0,01 = 2,6737)$ karena $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka sangat signifikan. Kesimpulannya adalah hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pengawas sekolah, dimana motivasi kerja dikendalikan $r_{y1,2} = 0,1540$, sangat signifikan berarti hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pengawas sekolah tidak dipengaruhi oleh motivasi kerja.

4. Hubungan antara Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja secara bersama-sama dengan Kinerja Pengawas Sekolah di Provinsi Jambi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan fungsional antara X_1 , dan X_2 , dengan Y disajikan dalam bentuk persamaan regresi berganda: $Y = 58.570 + 0,094X_1 + 0.455X_2$. Karena nilai hitung $F (10,711)$ adalah $> F_{tabel} (\alpha = 0,05) = 3,179$, dan $F_{tabel} (\alpha = 0,01) = 5,047$, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara budaya organisasi (X_1), dan motivasi kerja (X_2) secara bersama-sama dengan kinerja pengawas sekolah adalah positif dan sangat signifikan. Koefisien determinasi adalah $r_{y.1.2.3}^2 = 0,297$ yang berarti bahwa 29,70% variasi kinerja pengawas sekolah dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi (X_1), dan motivasi kerja (X_2), sementara 70,30% ditentukan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model.

Hasil di atas diperkuat oleh hasil penelitian kualitatif pada fokus penelitian kualitatif dengan hasil bahwa budaya organisasi, dan motivasi kerja dengan kinerja pengawas sekolah menunjukkan kecenderungan yang sama dengan hasil penelitian kuantitatif. Faktor lain yang berkontribusi sebesar 70,30% diungkapkan melalui fokus penelitian kualitatif. Temuan faktor lain yang diduga berkontribusi pada pencapaian kinerja pengawas sekolah adalah: 1) kemampuan, 2) komunikasi tim, 3) umpan balik, 4) kompleksitas tugas, 6) karakteristik tim, 7) tantangan, 8) kepercayaan keadilan dan etika, 9) gaya kepemimpinan, 10) kegigihan, 11) pembelajaran dan pengambilan keputusan, 12) penghargaan, 13) demografi, 14) nilai-nilai kepribadian dan budaya, 15) stres kerja, dan 16) iklim kerja.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja pengawas sekolah dengan koefisien korelasi = 0,502 dan koefisien determinasi $r^2 = 0,252$ (25,2%). Hubungan positif ini diperkuat oleh hasil penelitian kualitatif yang mengarah pada kesimpulan bahwa semakin tinggi budaya organisasi semakin tinggi kinerja pengawas sekolah.
2. Terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja pengawas sekolah dengan koefisien korelasi = 0,544 dan koefisien determinasi $r^2 = 0,296$ (29,6%). Hubungan positif ini diperkuat oleh hasil penelitian kualitatif yang mengarah pada kesimpulan bahwa semakin tinggi motivasi kerja semakin tinggi kinerja pengawas sekolah.
3. Terdapat hubungan positif budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan kinerja pengawas sekolah yang ditunjukkan oleh persamaan regresi $= 58,570 + 0,094X_1 + 0,455X_2$ dengan koefisien korelasi $r = 0,545$ dan koefisien determinasi $r^2 = 0,297$ (29,70%). Hubungan ini diperkuat oleh hasil penelitian kualitatif yang mengarah pada kesimpulan bahwa semakin tinggi budaya organisasi, dan motivasi kerja, semakin tinggi pula kinerja pengawas sekolah.

Saran

Adapun saran-saran yang ingin peneliti sampaikan dalam penelitian ini berdasarkan data dan fakta yang ada dan terjadi dilapangan baik secara langsung maupun tidak langsung, adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Budaya Organisasi.
 - a. Indikator menjadi inovatif, untuk meningkatkan keinovatifan dalam pekerjaan, hendaknya organisasi dinas pendidikan membuat program, kebijakan dan strategi yang mendukung kreativitas dan inovasi para pengawas sekolah, penciptaan suasana kepengawasan yang menyenangkan, pemanfaatan sumberdaya yang ada secara optimal, dan selalu melakukan perbaikan terus menerus;
 - b. Indikator antusiasme dalam bekerja, untuk meningkatkan antusiasme dalam bekerja hendaknya organisasi Dinas Pendidikan dapat menumbuhkan kesenangan yang mendalam bagi pengawas sekolah terhadap tugasnya;
 - c. Indikator penghargaan terhadap hak individu, untuk meningkatkan penghargaan terhadap hak individu hendaknya organisasi Dinas pendidikan memiliki kebijakan yang memperhitungkan dampak atau manfaat pada anggota organisasi;
 - d. Indikator pengembangan profesional, untuk meningkatkan pengembangan profesional hendaknya sejauhmana Dinas pendidikan dapat memfasilitasi pengawas sekolah untuk mendapat kesempatan: a) mengikuti diklat kompetensi, b) Seminar, c) lokakarya, d) studi banding, e) kesempatan belajar, dan f) publikasi karya.
 - e. Indikator kompetitif, untuk meningkatkan kompetitif hendaknya organisasi Dinas Pendidikan menetapkan program dan kegiatan yang mengacu pada persaingan global dan belum dimiliki Dinas Pendidikan lainnya.
2. Peningkatan Motivasi Kerja.
 - a. Indikator kebutuhan untuk berprestasi, untuk meningkatkan kebutuhan untuk berprestasi hendaknya organisasi Dinas Pendidikan mampu mendorong pengawas sekolah melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji;
 - b. Indikator keinginan memiliki organisasi, untuk meningkatkan keinginan memiliki organisasi hendaknya organisasi Dinas Pendidikan menumbuhkan sikap dan rasa membutuhkan dan dibutuhkan untuk dapat diterima oleh kelompok, berhubungan berinteraksi, dicintai dan mencintai;
 - c. Indikator partisipasi dalam membuat keputusan, untuk meningkatkan partisipasi dalam membuat keputusan hendaknya pengawas sekolah (organisasi Dinas Pendidikan) menumbuhkan sikap untuk melibatkan diri dan dilibatkan dalam pembuatan keputusan meliputi penyusunan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi;
 - d. Indikator kebebasan untuk berfikir kreatif dan inovatif, untuk meningkatkan kebebasan untuk berfikir kreatif dan inovatif hendaknya pengawas sekolah (organisasi dinas pendidikan) melakukan dan membuat kegiatan-kegiatan pembaharuan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dalam pengawasan;
 - e. Indikator keinginan untuk memperoleh penghasilan, untuk meningkatkan keinginan untuk memperoleh penghasilan hendaknya pengawas sekolah (organisasi dinas pendidikan) dapat mendorong pemberian imbalan yang layak

- dan adil kepada anggota organisasi atas sumbangannya terhadap pencapaian organisasi;
- f. Indikator kebutuhan akan penghargaan, untuk meningkatkan kebutuhan akan penghargaan hendaknya pengawas sekolah (organisasi Dinas Pendidikan) dapat mendorong pemberian penghargaan non finansial kepada anggota organisasi atas sumbangannya terhadap pencapaian orgasiasi.
3. Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah.
- a. Indikator tanggung jawab, untuk meningkatkan tanggung jawab pengawas sekolah dapat mengoptimalkan ketepatan waktu penyempaian laporan hasil supervisi kepada Kepala Dinas;
 - b. Indikator kuantitas hasil kerja, untuk meningkatkan kuantitas hasil kerja pengawas sekolah dapat meningkatkan frekwensi supervisi akademik terhadap semua guru binaan;
 - c. Indikator kerjasama, untuk meningkatkan kerjasama pengawas sekolah dapat mempertahankan kerjasama yang sudah terjalin antar sesama teman dalam organisasi dan meningkatkan kehadiran dalam pertemuan forum musyawarah kerja kepala sekolah, untuk membahas hasil supervisi, berkolaborasi dengan kepala sekolah dan guru untuk menemukan suatu model pembelajaran yang ideal;
 - d. Indikator pemanfaatan waktu, untuk meningkatkan pemanfaatan waktu pengawas sekolah dapat menyusun laporan pelaksanaan supervisi langsung setelah selesai pelaksanaan
 - e. Indikator inisiatif, untuk meningkatkan inisiatif pengawas sekolah dapat melakukan upaya terus menerus dalam melaksanakan tugas tanpa terus menerus bergantung pada orang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Anon. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia. Nonomr 12 Tahun 2005 Tentang Stndar Pengawas Sekolah/Madrasah* (Jakarta : Biro Hukum dan Organisasi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, 2005), pp. 1-2.
- Anon. *Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2005, Tentang Standar Nasional Pendidikan* (Jakarta : Menteri Hukum dan Hak Azazi Manusia, 2005), p. 27.
- Boldini, John. 2004. *Great Motivation Secret of Greath Leader*. New York: Mc Graw Hill.
- Colquitt, J.A; J.A. LePine and M.J. 2009. Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in he Workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Drucker, Peter M. 2001. *People and Performanc*. Woburn: Butterwooth-Heneimann.
- Efanga, Sunday. I dan Caroline O. 2014. Ifejiagwa, Influence of Organizational Culture on Performance Management Practices in Secondary Schools in Akwa Ibom State, Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science Vol. 4, No. 6; April 2014*. © Center for Promoting Ideas, USA.
- Evans, James R. 2005. *Total Quality Management, Organizational and strategy*. Canada: South Western-Thomson Corporation.

- Gibson, James. L. 2006. *Organizational Behavior, Structure, Processes, Twelfth Edition*, Singapore, McGraw-Hill.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2008. *Behavior In Organizations*. New Jersey: Pearson.
- Kontz, Harold and Heinz Weihrich. 2006. *Management Nineth Edition*. New York: Mc Graw Hill Book Company.
- Kuranchie-Mensah, Elizabeth Boye dan Kwesi Amponsah-Tawiah. 2010. Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management*.
- Newstrom, John W. 2011. *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Robbins, Stephen P. 2000. *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Applications, Seventh Edition*, Prentice-Hall International.
- Rue and Byars. 2007. *Supervision*. New York: McGraw-Hill.
- Said, Nur Shafini Mohd; Amaleena Syamimie Ezzaty Ahmad Zaidee, Ahmad Suffian Mohd Zahari, Siti Rapidah Omar Ali, Suzila Mat Salleh. 2015. Relationship between Employee Motivation and Job Performance: A Study at Universiti Teknologi MARA (Terengganu). *Mediterranean Journal of Social Sciences MC SER Publishing, Rome-Italy Vol 6 No 4 S2 July 2015 ISSN 2039-2117 (online) ISSN 2039-9340 (print)pp. 632-68*.
- Spector, Paul E. 2000. *Industrial Organizational Psychology*. New York: Research and Practise, Inc.
- Susan, Were M.; Gakure, R. W.; Kiraithe, E. K.; Waititu, A. G. 2012. Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focus to the Police Force in Nairobi, Kenya, *International Journal of Business & Social Science; Dec 2012, Vol. 3 Issue 23, p195*.
- Triwahyuni, Lulus; Thamrin Abdullah, dan Widodo Sunaryo. 2014. The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership and Self-Confidence to Teacher's Performance. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 2, Issue 10, November 2014, PP 156-165 ISSN 2349-0330 (Print) & ISSN 2349-0349 (Online)*.
- Yukl, Gary. 2003. *Leadership In Organization, Fourth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zameer, Hashim; Shehzad Ali; Waqar Nisar dan Muhammad Amir. 2014. The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 4, No.1, January 2014, pp. 293-298 E-ISSN: 2225-8329, P-ISSN: 2308-0337 © 2014 HRMARS*.