

**PENGARUH MANAJEMEN MUTU TERPADU DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFETIVITAS  
KINERJA GURU**

(Studi Pada SMA Nurul Falah Kabupaten Bogor)

**TESIS**

Diajukan kepada Progam Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Sebagai salah atu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua Untuk  
memperoleh gelar Magister Pendidikan (M. Pd.)



Disusun Oleh :  
**KHOIRON NASIHIN**  
NIM: 152520128

**PROGRAM STUDI:  
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCA SARJANA  
INSTITUT PTIQ JAKARTA  
2018 M/1440 H.**

**MOTTO :**

***“Barang siapa memaafkan kesalahan orang lain,  
maka Allah akan memaafkan kesalahannya pada hari  
Kiamat.” (HR Ahmad)***

***Kupersembahkan Untuk,  
bapak-Ibuku tercinta,  
istri tersayang, kakak &  
adik tersayang  
Serta karibku yang  
luar biasa.***

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Khoiron Nasihin  
Nomor Induk Mahasiswa : 152520128  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Konsentrasi : -  
Judul Tesis : Pengaruh Manajemen Mutu Terpadu Dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Guru ( Studi Pada Sekolah Menengah Atas Nurul Falah Kab. Bogor).

Menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah murni hasil karya saya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya akan mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tesis ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan sanksi yang berlaku di lingkungan institusi PTIQ dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 5 November 2018

Yang membuat pernyataan,



Khoiron Nasihin



## HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Judul Tesis:

Pengaruh Manajemen Mutu Terpadu dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Guru (Studi Pada Sekolah Menengah Atas Nurul Falah Kab. Bogor)

Tesis

Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam untuk memenuhi syarat- syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M. Pd)

Disusun Oleh:

Khoiron Nasihin

NIM: 152520128

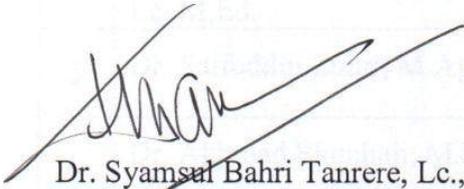
Telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui untuk selanjutnya dapat diujikan.

Jakarta, 5 November 2018

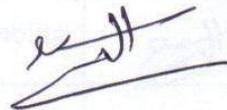
Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II

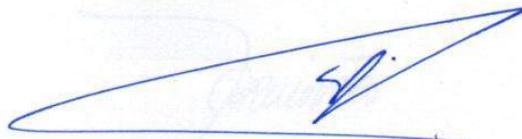


Dr. Syamsal Bahri Tanrere, Lc.,M.Ed.



Dr. Saifuddin Zuhri, M.Ag.

Mengetahui,  
Ketua Program Studi  
Magister Manajemen Pendidikan Islam



Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I



## HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI

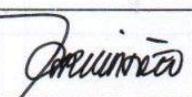
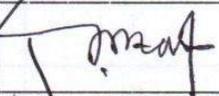
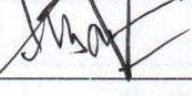
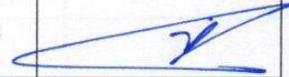
Judul Tesis:

Pengaruh Manajemen Mutu Terpadu dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Guru (Studi Pada Sekolah Menengah Atas Nurul Falah Kab. Bogor)

Disusun oleh:

Nama : Khoiron Nasihin  
Nomor Induk Mahasiswa : 152520128  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Konsentrasi : -

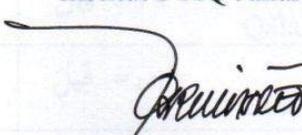
Telah diajukan pada sidang munaqasah pada tanggal : Senin, 5 November 2018

No.	Nama Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M. Si.	Ketua	
2	Dr. Ahmad Zen Sarnoto, M.Pd.I, M.A	Anggota/ Penguji	
3	Dr. EE. Junaedi Sastradiharja, M.Pd.	Anggota/ Penguji	
4	Dr. Syamsul Bahri Tanrere, Lc.,M.Ed.	Anggota/ Pembimbing	
5	Dr. Saifuddin Zuhri, M.Ag.	Anggota/ Pembimbing	
6	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Panitera/ Sekretaris	

Jakarta, 5 November 2018

Mengetahui :

Direktur Program Pascasarjana  
Institut PTIQ Jakarta



Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M. Si.  
NIDN : 2127035801

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN\*

1. Konsonan						
No.	Arab	Latin		No.	Arab	Latin
1	ا	Tidak dilambangkan		16	ط	th
2	ب	B		17	ظ	dz
3	ت	T		18	ع	‘
4	ث	Ts		19	غ	g
5	ج	J		20	ف	f
6	ح	H		21	ق	q
7	خ	Kh		22	ك	k
8	د	D		23	ل	l
9	ذ	Dz		24	م	m
10	ر	R		25	ن	n
11	ز	Z		26	و	w
12	س	S		27	هـ	h
13	ش	Sy		28	ء	‘
14	ص	Sh		29	ي	y
15	ض	Dh				

2. Vokal Pendek	3. Vokal Panjang	4. Diftong
a = كَتَبَ Kataba	قَالَ = Ā = Qâla	كَيفَ = إِي = kaifa
i = سُئِلَ su'ila	قِيلَ = إِي = Qîla	
u = يَذْهَبُ yazhabu	حَوَّلَ = آو = Haûla	

\*Berdasarkan Keputusan bersama menteri agama dan menteri pendidikan dan kebudayaan nomor: 158 tahun 1987 – nomor 0543/b/u/ 1987

## ABSTRAK

### **Khoiron Nasihin: Hubungan Manajemen Mutu Terpadu dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Guru SMA Nurul Falah Kab Bogor.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji data-data empirik terkait hubungan Manajemen Mutu Terpadu dan Budaya organisasi dengan Efektivitas kinerja guru secara terpisah maupun simultan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan korelasional terhadap data- data kuantitatif yang diperoleh dari objek penelitian yaitu guru- guru SMA Nurul Falah kabupaten bogor. Sampel penelitian ini adalah sebanyak 43 responden dari total keseluruhan guru SMA Nurul Falah kabupaten bogor. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik angket/ kuesioner. Jenis analisis yang digunakan adalah analisis korelasi dan regresi yang dijabarkan secara deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah:

*Pertama*, Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Manajemen Mutu Terpadu dengan Efektivitas kinerja guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,649 dan koefisien determinasi  $R^2$  sebesar 0,422 yang memberikan pengaruh dengan Efektivitas kinerja guru sebesar 42,52%. dan sisanya 57,8% ditentukan oleh faktor lainnya. Koefesien regresi diperoleh  $\hat{Y} = 18,508 + 0,823X_1$  artinya setiap peningkatan satu unit skor Manajemen Mutu Terpadu mempengaruhi peningkatan skor Efektivitas kinerja guru sebesar 0,823.

*Kedua*, Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dengan Efektivitas kinerja guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,722 dan koefisien determinasi  $R^2$  sebesar 0,521 yang memberikan pengaruh dengan Efektivitas kinerja guru sebesar 52,1 % dan sisanya yaitu 47,9% ditentukan oleh faktor lainnya. Koefesien regresi diperoleh  $\hat{Y} = 31,8 + 0,782X_2$  artinya setiap peningkatan satu unit skor Budaya Organisasi mempengaruhi peningkatan skor Efektivitas kinerja guru sebesar 0,782.

*Ketiga*, Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Manajemen Mutu Terpadu Budaya organisasi secara bersama- sama dengan Efektivitas kinerja guru dengan koefisien korelasi = 0,706 dan koefesien determinasi  $R^2$  sebesar 0,499 yang memberikan pengaruh secara bersamaan dengan Efektivitas kinerja guru sebesar 49,9% dan sisanya yaitu 50,1% ditentukan oleh faktor lainnya. Budaya Organisasi diperoleh  $\hat{Y} = 48,043 + 0,236X_1 + 0,422X_2$  artinya setiap peningkatan satu unit skor independen Manajemen Mutu Terpadu dan kompetensi Budaya organisasi secara bersamaan mempengaruhi peningkatan skor kinerja guru sebesar  $0,236 + 0,422 = 0,658$

**Kata Kunci: Manajemen Mutu Terpadu, Budaya Organisasi, Efektivitas Kinerja Guru**

## ABSTRACT

### **Khoiron Nasihin: Relationship between Integrated Quality Management and Organizational Culture Against the Performance Effectiveness of Nurul Falah High School Teachers in Bogor Regency.**

This study aims to find out and test empirical data related to the relationship of Integrated Quality Management and organizational culture with Efektivitas teacher performance separately or simultaneously. In this study, the author uses a quantitative method with a correlational approach to quantitative data obtained from the object of research, namely Nurul Falah High School teachers in Bogor district. The sample of this study was 43 respondents from the total number of Nurul Falah High School teachers in Bogor Regency. Data collection was carried out using questionnaire / questionnaire techniques. The type of analysis used is correlation and regression analysis which is described descriptively. The results of this study are:

First, there is a positive and significant relationship between Integrated Quality Management with the effectiveness of teacher performance with a correlation coefficient of 0.649 and the coefficient of determination  $R^2$  of 0.422 which gives effect to the effectiveness of teacher performance by 42.52%. and the remaining 57.8% is determined by other factors. Regression coefficients obtained  $\hat{Y} = 18,508 + 0,823X_1$  means that each increase in one unit score of Integrated Quality Management affects the improvement of the effectiveness score of teacher performance by 0,823.

Second, there is a positive and significant relationship between organizational culture and the effectiveness of teacher performance with a correlation coefficient of 0.722 and a coefficient of determination  $R^2$  of 0.521 which influences the effectiveness of teacher performance by 52.1% and the remaining 47.9% is determined by other factors. Regression coefficient obtained  $\hat{Y} = 31.8 + 0.782X_2$  means that each increase in one unit of Organizational Culture score affects the increase in the effectiveness score of teacher performance by 0.782.

Third, there is a positive and significant relationship between Integrated Quality Management Organizational Culture together with the effectiveness of teacher performance with correlation coefficient = 0.706 and  $R^2$  determination coefficient of 0.499 which gives the effect simultaneously with the effectiveness of teacher performance by 49.9% and the rest is 50.1% is determined by other factors. Organizational Culture is obtained  $\hat{Y} = 48,043 + 0,236X_1 + 0,422X_2$  meaning that each increase in one independent score unit Integrated Quality Management and organizational culture competencies simultaneously affect the increase in teacher performance scores by  $0,236 + 0,422 = 0,658$

**Keywords: Integrated Quality Management, Organizational Culture, Teacher Performance Efitivity**

## المخلص

**خير الناصحين: العلاقة بين إدارة الجودة المتكاملة والثقافة التنظيمية ضد فعالية أداء نور الفلاح العليا معلمي المدارس في بوجور ريجنسي.**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واختبار تجريبي البيانات المتصلة بالعلاقة إدارة الجودة المتكاملة والثقافة التنظيمية مع أداء المعلم فعالية بشكل منفصل أو في وقت واحد. في هذه الدراسة، والكاتب يستخدم الأسلوب الكمي مع نهج تلازما إلى البيانات الكمية التي يتم الحصول عليها من وجوه العناصر البحثية، وهما المعلمين نور فلاح في مدرسة ثانوية في منطقة بوجور. وكانت عينة الدراسة ٤٣ المشاركين من إجمالي عدد المعلمين نور فلاح في مدرسة ثانوية في بوجور ريجنسي. تم جمع البيانات باستخدام أساليب الاستبيان / الاستبيان. نوع التحليل المستخدم هو تحليل الارتباط والانحدار الموصوف بشكل وصفي. نتائج هذه الدراسة هي:

أولاً، هناك علاقة إيجابية وهامة بين إدارة الجودة المتكاملة مع فعالية أداء المعلم مع معامل الارتباط من ٠٦٤٩ ومعامل التحديد  $R^2$  من ٠٤٢٢ يعطي تأثير على فعالية أداء المعلم من ٤٢.٥٢٪. ويتم تحديد ٥٧.٨٪ المتبقية بسبب عوامل أخرى. الحصول على معاملات الانحدار  $Y = 18.5087 + 1X0.823$  يعني أن كل زيادة وحدة واحدة في النتيجة من إدارة الجودة المتكاملة يؤثر تحسين درجة فعالية أداء المعلم من خلال ٠.٨٢٣.

ثانياً، هناك علاقة إيجابية وهامة بين الثقافة التنظيمية وفعالية أداء المعلم مع معامل الارتباط من ٠٧٢٢ ومعامل التحديد  $R^2$  من ٠٥٢١ والتي تؤثر على فعالية أداء المعلمين بنسبة ٥٢.١٪ والباقي ٤٧.٩٪ يتم تحديدها من قبل عوامل أخرى. معامل الانحدار الحصول على  $Y = 31.87 + 2X0.782$  يعني أن كل زيادة وحدة واحدة في درجة من الثقافة التنظيمية يؤثر على الزيادة في درجة فعالية أداء المعلم من خلال ٠.٧٨٢.

ثالثاً، هناك علاقة إيجابية وهامة بين الثقافة التنظيمية إدارة الجودة المتكاملة مع فعالية أداء المعلم مع معامل الارتباط = ٠٧٠٦ و  $R^2$  معامل تحديد ٤٩٩ يعطي نافذا مع فعالية أداء المعلم من ٤٩.٩٪ والباقي ويتم تحديد ٥٠.١٪ بسبب عوامل أخرى. يتم الحصول على الثقافة التنظيمية  $Y = 48.0437 + 1X0.236 + 2X0.422$  وهذا يعني أن كل زيادة من واحد مستقل في وحدة درجة إدارة الجودة المتكاملة والثقافة التنظيمية تؤثر في وقت واحد زيادة الكفاءات في درجات أداء المعلم من خلال  $0.236 + 0.422 = 0.658$ .

**كلمات البحث: إدارة الجودة المتكاملة والثقافة التنظيمية وأداء المعلمين**

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan batin sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Shalawat dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi akhir zaman, Rasulullah Muhammad SAW, begitu juga kepada keluarganya, para sahabatnya, para tabi`in dan tabi`ut tabi`in serta para umatnya yang senantiasa mengikuti ajaran – ajarannya . Amin.

Selanjutnya, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini tidak sedikit hambatan, rintangan serta kesulitan yang dihadapi. Namun berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Rektor Institut PTIQ Jakarta Bapak Prof. Dr. H. Nasaruddin Umar, M.A.
2. Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta Bapak Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M. Si.
3. Ketua Program Studi Dr. Akhmad Shunhaji, M. Pd.I.
4. Dosen Pembimbing Dr. H. Syamsul bahri Tanrere, Lc.,M.Ed. dan Dr. Saifuddin Zuhri, M. Ag. Yang telah meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.
5. Kepala Perpustakaan beserta staf Institut PTIQ Jakarta
6. Segenap Civitas Institut PTIQ Jakarta, para dosen yang telah banyak memberikan fasilitas, kemudahan dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
7. Kepala Sekolah SMA Nurul Falah Kabupaten Bogor beserta seluruh dewan guru yang dengan baik hati telah memberikan kesempatan pada penulis untuk melaksanakan observasi sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
8. Dewan guru dan Staf TU SMA Nurul Falah Kab Bogor yang telah banyak memberikan dukungan dan bantuan dalam penyelesaian Tesis ini.
9. Ayahanda Bapak Ahmad Junaidi dan Ibunda Munifatul Amin, Istri Tersayang Adinda Nuning Indah Kurnia, S.Pd. kakak beserta suaminya Ni'matul Khoiriyah dan Muhammad Anwar, yang telah banyak memberikan motivasi demi kelancaran penyelesaian tesis ini.
10. Ayahanda al-marhum al-magfurlah Bpk K. Imam Tauhid Muzanni Beserta keluarga besarnya, dan segenap dewan asatidz-asatidzah Pon Pes Darul Falah Nganjuk Jawa Timur yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada kami.
11. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan Tesis ini namun dengan tidak mengurangi rasa hormat kami tidak dapat menyebutkan satu persatu.

Hanya harapan dan doa, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berjasa dalam membantu penulis menyelesaikan tesis ini.

Akhirnya kepada Allah SWT jualah penulis serahkan segalanya dalam mengahrapkan keridhaan, semoga tesis ini bermanfaat bagi masyarakat umumnya dan bagi penulis khususnya, serta anak dan keturunan penulis kelak. Amin.

Jakarta, 5 November 2018

Penulis

Khoiron Nasihin

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran A: Surat Rekomendasi Penelitian
- Lampiran B: Surat izin Penelitian
- Lampiran C: Surat Penugasan Pembimbing
- Lampiran D: Form Bukti Bimbingan Tesis
- Lampiran E: Kuisisioner Penelitian
- Lampiran F: Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian
- Lampiran G: Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian
- Lampiran H: Hasil Angket Penelitian
- Lampiran I: Output SPSS
- Lampiran J: Tabel-Tabel

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Motto.....	i
Pernyataan Keaslian Tesis.....	ii
Persetuan Pembimbing.....	iii
Persetujuan Ketua Progam Studi/Konsentras .....	.iv
Pengesahan Tesis .....	.vi
Abstrak.....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Tabel .....	x
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	5

C. Pembatasan Masalah .....	6
D. Rumusan Masalah .....	6
E. Kegunaan Penelitian.....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKAN DAN TINJAUAN TEORI.....</b>	<b>9</b>
A. Landasan Teori.....	9
B. Manajemen Mutu Terpadu .....	22
C. Budaya Organisasi.....	28
D. Hasil Penelitian Yang Relevan .....	52
E. Kerangka Berfikir .....	54
F. Hipotesis Penelitian .....	56
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>57</b>
A. Jenis dan Metode.....	57
B. Populasi dan Sampel Penelitian.....	60
C. Teknik Pengambilan Sampel .....	60
D. Sifat Data.....	60
E. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran .....	61
F. Instrumen Data .....	62
G. Jenis Data Penelitian .....	62
H. Sumber Data.....	63
I. Teknik Pengumpulan Data .....	63
J. Teknik Analisis Data .....	68
K. Waktu dan Tempat Penelitian.....	76
<b>BAB IV DESKRIPSI DATA DAN UJI HIPOTESIS.....</b>	<b>77</b>
A. Tinjauan Umum Obyek Penelitian .....	77
B. Analisis Butir Data Hasil Penelitian .....	79
C. Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	124
D. Uji Persyaratan Analisis Hipotesis Penelitian.....	131
E. Uji Hipotesis Penelitian.....	139
F. Pembahasan Hasil Penelitian.....	144
<b>BAB V. PENUTUP.....</b>	<b>148</b>
A. Kesimpulan .....	148
B. Implikasi Hasil Penelitian.....	149
C. Saran .....	150
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>151</b>
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>RIWAYAT HIDUP</b>	

## **BAB I PENDAHULUAN**

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

Memasuki abad ke 21 semua bangsa didunia ini berhadapan dengan berbagai macam tantangan globalisasi yang amat mendasar, sehingga diperlukan kemampuan dan strategi untuk berkompetisi. Dalam berkompetisi diperlukan syarat tertentu seperti tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas dan berwawasan keunggulan, tersedianya sarana dan prasarana pendukung untuk mewujudkan daya saing tinggi.

Kemampuan bersaing suatu negara tidak lagi semata-mata ditentukan oleh keunggulan komparatif yang didasarkan pada pemilikan sumber daya alam dan ketersediaan tenaga kerja yang murah. ,melainkan ditentukan oleh kualitas SDM terutama dalam penguasaan teknologi, informasi dan keahlian manajerial.

Menghadapi tuntutan tersebut UNESCO dalam Kozma menyebutkan 5 kemampuan yang harus dimiliki oleh SDM untuk berkompetisi secara global, yaitu (1) *technology and media literacy*, (2)

*effective communication, (3) critical thinking, (4) problem solving, dan (5) collaboration*<sup>1</sup>

Tersedianya SDM berkualitas yang mampu bersaing secara global, hanya bisa dilahirkan dari suatu sistem pendidikan yang bermutu, dengan demikian pendidikan menjadi kata kunci keberhasilan. Pendidikan pada hakekatnya adalah usaha membudayakan manusia atau memanusiakan manusia

Kemajuan suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas sumberdaya yang dimiliki, baik sumber daya alam maupun sumberdaya manusia. Kemajuan akan cepat dicapai bilamana didukung oleh sumber daya alam yang mencukupi dan sumber daya manusia yang berkualitas. Sebaliknya kemajuan akan terhambat jika faktor sumber daya alam dan sumber daya manusia relative terbatas. Sumber daya alam merupakan sumber daya pasif yang keberadaannya sangat tergantung pada kualitas sumberdaya manusia yang mengelolanya. Apabila sumber daya manusia memiliki kualitas yang unggul maka sumber daya alam dapat dikelola sedemikian rupa sehingga menyumbangkan manfaat dan kontribusi yang besar bagi pembangunan manusia Indonesia seutuhnya.

Sumber daya manusia yang berkualitas pada umumnya lahir melalui proses pendidikan yang bermutu. Namun sejauh ini, mutu pendidikan di Indonesia belum menunjukkan adanya peningkatan, setidaknya bila dilihat dari output yang dihasilkan. Menurut Indeks Sumber Daya Manusia (*Human Development Index, HDI*) pada tahun 2012, Indonesia berada pada peringkat 107 dari 177 negara yang disurvei. Ini bermakna bahwa mutu SDM Indonesia masih relative rendah, yang sulit untuk dipasarkan secara Internasional.

Salah satu alasannya adalah mutu SDM tersebut relative lebih rendah dibandingkan dengan SDM dari Negara lain yang lebih maju system dan manajemen pendidikannya. HDI adalah indeks campuran yang merupakan ukuran rata-rata prestasi penting atas tiga dimensi dasar dalam pengembangan atau pembangunan manusia yaitu (1) kesehatan dan kesempatan hidup (2) pengetahuan (3) standar kehidupan

Lebih dari itu, kondisi sumber daya manusia yang dipersiapkan melalui pendidikan sebagai generasi penerus juga belum sepenuhnya memuaskan terutama dilihat dari segi akhlak, moral, dan jati diri bangsa dalam kemajemukan budaya bangsa. Lembaga pendidikan dalam hal ini sekolah sebagai organisasi kerja harus diselenggarakan secara sistematis dan terarah, dimana setiap personal, sarana dan program harus dikendalikan guna menciptakan proses dan rangkaian kegiatan yang

---

<sup>1</sup> Robert B Kozma, ICT, Education Reform and Economic Growth: a Conceptual framework , Jakarta: Bumi Aksara, 2008, hal 9.

terarah pada tujuan tertentu. Tujuan sekolah akan tercapai dengan baik apabila terbentuk kerja sama yang baik diantara setiap komponen individu yang terlibat di dalamnya.

Fakta-fakta empiris tersebut menunjukkan bahwa kinerja lembaga pendidikan di Indonesia jauh dari memadai. Kondisi tersebut tidak terlepas dari peran guru. Sebagai pengajar dan pendidik, guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan setiap pendidikan. Tugas dan peran seorang guru amatlah penting, terlebih bagi keberlangsungan hidup bangsa ditengah-tengah kemajuan zaman dengan teknologi canggih dan segala perubahan serta pergeseran nilai yang cenderung memberi nuansa kepada kehidupan pendidikan di Indonesia.

Semakin baik para guru melaksanakan fungsinya, semakin terjamin, tercipta dan terbinanya kesiapan dan keandalan seseorang sebagai manusia pembangunan. Dengan kata lain, potret dan wajah diri bangsa dimasa depan tercermin dari potret diri guru masa kini dan gerak maju dinamika kehidupan bangsa berbanding lurus dengan citra para guru ditengah-tengah masyarakat.

Berdasarkan pernyataan di atas menegaskan bahwa kemajuan dan kemunduran generasi bangsa di masa yang akan datang banyak ditentukan oleh ketabahan dan keuletan serta kesungguhan guru dalam membina anak bangsa. sebagai contoh jika guru kurang memahami tugas dan fungsi guru maka sulit diharapkan dapat mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dan akan terjadi ketidak maksimalan kinerja guru. Rendahnya kinerja guru juga dipicu oleh tidak jelasnya konsep dan penerapan manajemen mutu terpadu disekolah-sekolah. Selama ini pihak penentu kebijakan disekolah sering berbicara tentang mutu pendidikan tetapi tidak paham pada konsep penerapan manajemen mutu terpadu tersebut untuk menghasilkan output yang diharapkan.

Di samping itu yang juga potensial memicu kurang maksimalnya kinerja guru yang ada disekolah mulai dari kepala sekolah, guru, pegawai tata usaha, siswa, pengurus komite sekolah, dan masyarakat sekitarnya adalah budaya organisasi. Budaya Organisasi adalah cara pandangan karyawan dan bagaimana pandangan itu menghasilkan Kepercayaan yang dapat dicontoh, nilai dan pengharapan. Budaya organisasi ini sangat berpengaruh terhadap semangat kerja guru dan pegawai lainnya. Jika budaya organisasi berlangsung kondusif dan masing-masing komponen sekolah menyadari sepenuhnya tugas dan filosofi sebagai stake holder pendidikan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang unggul maka akan tercipta sekolah dan guru yang memiliki efektivitas kinerja yang baik.

Disamping itu ada faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja guru, yaitu faktor internal antara lain komunikasi interpersonal

dan self efficacy (efikasi diri), sebagaimana disampaikan oleh Milner, bahwa ada aspek lain yaitu efikasi diri guru akan mempengaruhi motivasi mereka dalam mengajar, mempengaruhi pencapaian tujuan pembelajaran yang dia buat, dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja mereka secara keseluruhan sebagai seorang guru.<sup>2</sup>

Kemudian ternyata efikasi diri itu sendiri juga dipengaruhi oleh beberapa hal, sebagaimana disampaikan oleh Staples, dalam penelitiannya ditemukan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi efikasi diri seseorang, yaitu pelatihan dan pendidikan.<sup>3</sup>

Berdasarkan uraian diatas maka manajemen mutu yang baik, budaya kerja yang kondusif dan efikasi diri dapat meningkatkan efektivitas kinerja guru yang baik. Perlakuan yang manusiawi dari pihak penentu kebijakan terutama pemilik modal disekolah swasta dengan memberikan honorarium yang sesuai dengan standar kebutuhan hidup minimum memberikan kontribusi penting terhadap efektivitas kinerja guru. Kinerja guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) swasta Nurul Falah Kabupaten Bogor terlihat kurang efektif, karena beban mengajar yang cukup banyak. Berdasarkan data yang terjadi dilapangan rata-rata beban mengajar guru pada SMA swasta adalah 30 jam pelajaran selama seminggu. Ditemukan juga data bahwa guru tidak hanya mengajar satu bidang studi meskipun bidang studi tersebut masih berhubungan dengan latar belakang pendidikan. Hal ini berpengaruh pada efektivitas kinerja guru terutama dalam perencanaan pembelajaran. Fakta ini membuat guru melaksanakan tugasnya hanya sebagai kegiatan rutin, ruang kreatifitas dan inovasi bagi guru kurang tersalurkan, salah satu buktinya penghargaan guru berprestasi tingkat Kabupaten Bogor selama lima tahun belakangan belum pernah diraih oleh guru SMA swasta. Hasil pembinaan tehnik guru pada berbagai bidang studi melalui kegiatan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) belum menunjukkan kinerja berbeda dibanding kinerja para guru yang tidak mengikuti pembinaan. Institusi yang membina dan mengawasi kinerja guru dan tenaga kependidikan SMA swasta di Kabupaten Bogor, kurang jelas apakah sepenuhnya oleh pemerintah atau organisasi profesi guru dan tenaga kependidikan ataukah pihak yayasan sebagai pemilik modal. Fakta yang terlihat jelas di sekolah swasta guru kurang memiliki keinginan untuk mengembangkan potensi karena banyaknya kendala di lapangan. Hal ini menuntut perubahan-perubahan dalam pengorganisasian kelas, penggunaan metode, strategi belajar mengajar, maupun sikap dan

---

<sup>2</sup> H. Richard Milner, *Respect Social Support and Teacher Efficacy: A case Study*(USA: The Ohio State University, 2002, hal 3-4

<sup>3</sup> D. Dandy Staples, *A self efficacy Theori Explanation for the management of Remote workers in virtual organization*, Australia: The University of Melbourn, 2000, hal 7

karakteristik guru dalam mengelola proses belajar mengajar, bertindak selaku fasilitator agar tercipta efektivitas kinerja guru.

Sejauh ini sebagian besar pihak otoritas sekolah di SMA Nurul Falah Kabupaten Bogor yang dikelola oleh pihak swasta belum memiliki konsep yang jelas mengenai manajemen mutu terpadu, namun mereka berusaha mengembangkan pola-pola manajemen pengajaran dan administrasi yang mengarah dan berorientasi mutu. Karena belum adanya konsep yang jelas tersebut tidak menunjukkan tanda-tanda menghasilkan output pendidikan yang unggul. Indikasinya antara lain Kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap mutu pendidikan disekolah swasta dibandingkan dengan sekolah negeri.

Kecenderungan-kecenderungan tersebut apabila terus berlangsung dapat memperburuk keadaan yang pada akhirnya potensial menghambat pencapaian tujuan pendidikan, baik dalam skala mikro, maupun makro.

Merujuk pada uraian diatas, maka penelitian ini berusaha mengungkap hubungan antara persepsi guru tentang manajemen mutu terpadu, budaya organisasi dengan efektivitas kinerja guru di SMA Nurul Falah Kabupaten Bogor.

## **B. Identifikasi masalah**

Semakin baik seorang kepala sekolah dalam meningkatkan manajemen mutu maka semakin tinggi pula efektivitas kinerja guru di sekolah tersebut. Baiknya manajemen mutu sebuah sekolah tentunya akan membuat budaya organisasi menjadi lebih baik. Budaya organisasi yang baik tentunya akan meningkatkan efektivitas kinerja guru di sekolah tersebut.. Namun kenyataannya, banyak sekali kasus yang terjadi pada lembaga pendidikan, masih banyak guru-guru yang belum mengerti tentang manajemen mutu, dan tidak sedikit kepala sekolah yang tidak mampu menerapkan budaya organisasi di lingkungannya, sehingga terjadi beberapa permasalahan di lingkungan sekolah, dan *gap* antara guru dan murid, guru terhadap sesama guru, guru kepada kepala sekolah, sehingga terjadi hubungan yang tidak harmonis di lingkungan sekolah.

Hal-hal negatif ini banyak faktor yang mempengaruhinya, Berkaitan dengan itu ada beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi masalah-masalah itu antara lain :

1. Masih terdapat kinerja guru yang masih rendah
2. Adanya perbedaan persepsi guru tentang penerapan manajemen mutu terpadu disekolah.
3. Minimnya guru yang berwawasan luas dan kurangnya kemampuan public speaking yang dimiliki seorang guru,

sehingga dalam pengajaran banyak mengalami kendala dalam menyampaikan materi.

4. Belum semua sekolah memiliki budaya organisasi yang mampu mendukung suasana kerja yang kondusif bagi guru,
5. Belum semua guru memiliki motivasi yang kuat untuk meningkatkan kinerjanya,
6. Masih banyak guru dan pimpinan sekolah belum menyadari bahwa efikasi diri memiliki potensi yang kuat untuk meningkatkan efektivitas kinerja.
7. Kurangnya minat guru terhadap budaya organisasi
8. Hubungan harmonis yang tidak dibangun antara pihak pengelola dan pihak guru
9. Hubungan budaya organisasi terhadap efektivitas kinerja guru yang sering kali tidak dipelajari dan difahami

### **C. Pembatasan Masalah**

Untuk menjaga agar penelitian lebih terarah maka diperlukan adanya pembatasan masalah. Dengan pertimbangan tersebut, maka penelitian ini dibatasi pada upaya mengungkap informasi mengenai:

1. Pengaruh manajemen mutu terpadu terhadap efektivitas kinerja guru SMA Nurul Falah Kab Bogor.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kinerja guru SMA Nurul Falah Kab Bogor.
3. Pengaruh manajemen mutu terpadu dan budaya organisasi terhadap efektivitas kinerja guru SMA Nurul Falah Kab Bogor.

### **D. Rumusan Masalah**

Secara lebih spesifik, masalah-masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh manajemen mutu terpadu dengan efektivitas kinerja guru SMA Nurul Falah Kab Bogor?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi dengan efektivitas kinerja guru SMA Nurul Falah Kab Bogor?
3. Apakah terdapat pengaruh manajemen mutu terpadu dengan budaya organisasi SMA Nurul Falah Kab Bogor?

## **E. Tujuan penelitian**

Dengan memahami latar belakang seperti diatas, maka dalam penelitian ilmiah ini, terdapat beberapa tujuan yang mendasar dan manfaat/kegunaan dari penelitian tersebut. Adapun tujuannya, antara lain :

### **1. Secara Umum**

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk menguji sejauh manahubungan yang bisa diberikan oleh Manajemen Mutu Terpadu dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas kinerja Guru SMA Nurul Falah Kab Bogor.

### **2. Secara Khusus**

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui lebih mendalam mengenai :

- a. Pengaruh manajemen mutu terpadu dengan efektivitas kinerja guru SMA Nurul Falah Kab Bogor
- b. Pengaruh budaya organisasi dengan efektivitas kinerja guru SMA Nurul Falah Kab Bogor
- c. Pengaruh antara manajemen mutu terpadu dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap efektivitas kinerja guru SMA Nurul Falah Kab Bogor

## **F. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian terhadap pengaruh manajemen mutu terpadu dan budaya organisasi terhadap efektivitas kinerja guru SMA Nurul Falah di Kabupaten Bogor. diharapkan memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah kepustakaan pendidikan khususnya mengenai korelasi antara manajemen mutu terpadu dan budaya organisasi dengan efektivitas kinerja guru di SMA Nurul Falah Kabupaten Bogor.
2. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat (a) memberikan masukan bagi SMA Nurul Falah Kabupaten Bogor untuk memperbaiki efektivitas kinerja guru melalui manajemen mutu terpadu dan budaya organisasi yang kondusif, (b) Untuk Peguruan Tinggi Ilmu Al Quran penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi dipergustakaan dan sebagai bahan pemikiran lebih lanjut untuk informasi kemungkinan diadakan penelitian lanjutan. (c) Untuk menumbuhkan pemikiran alternatif untuk lebih meningkatkan usaha pengembangan profesional guru secara lebih baik. (d) Memberikan masukan positif kepada masyarakat luas tentang hubungan manajemen mutu dan budaya organisasi dengan efektivitas kinerja guru dalam pendidikan. (e) Menumbuhkan semangat bagi para

guru untuk memperbaiki efektivitas kinerja di sekolah tempat bertugas.

3. Untuk penulis sebagai sarana mencari pengalaman dan mengembangkan ilmu pengetahuan yang telah penulis dapatkan dibangku kuliah sekaligus sebagai syarat bagi kelulusan program magister di Institit PTIQ Jakarta.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI**

#### **A. Landasan Teori**

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

Efektivitas merupakan adaptasi dari kata *effectiveness*, yaitu suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai tujuan organisasi<sup>1</sup>. Sesuatu dikatakan efektif apabila ada bukti yang dihasilkan dari suatu kegiatan yang sebelumnya telah ditetapkan tujuan-tujuan dari kegiatan itu.

Selanjutnya Wood mengemukakan pengertian efektivitas sebagai bagaimana ukuran yang penting dalam suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan. Suatu organisasi yang baik mendirikan dan mendorong kondisi yang diperlukan untuk menjamin efektivitas yang tinggi untuk pimpinan, untuk penyokong individu, untuk unit kerja mereka dan untuk tujuan organisasi secara keseluruhan. Seberapa baik tingkat keberhasilan pekerjaan mencapai tujuan dan seberapa baik penggunaan sumber daya akan mempengaruhi tingginya efektivitas sebuah organisasi<sup>2</sup>.

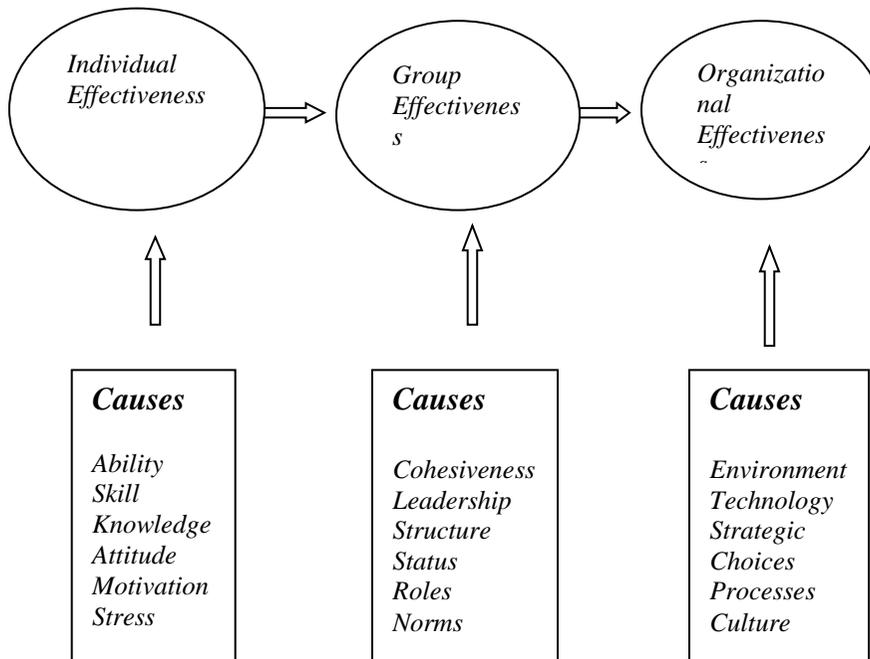
---

9 <sup>1</sup> Wood et al, *Organisational Behaviour*, Brisbane: John Wiley and Sons, 2001, hal

10 <sup>2</sup> Wood et al, *Organisational Behaviour*, Brisbane: John Wiley and Sons, 2001, hal

Gibson menjelaskan bahwa efektivitas organisasi berhubungan erat dengan efektivitas individu dan efektivitas kelompok. Dimana masing-masing efektivitas memiliki penyebabnya sendiri<sup>3</sup>. Hubungan antara ketiganya dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2.1  
*Causes of Effectiveness*



Sumber: James L. Gibson et al, *Organization, Behaviour, Structure, Processes*, (2006)

Tabel diatas menjelaskan pandangan Gibson yang menyatakan bahwa penyebab dari efektivitas individu adalah kemampuan, keahlian, pengetahuan, sikap, motivasi dan tekanan. Efektivitas kelompok disebabkan oleh kerja sama, kepemimpinan, susunan, suasana kerja,

<sup>3</sup> James L. Gibson et al, *Organization, Behaviour, Structure, Processes*, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2006, hal 16

nilai dan norma. Sedangkan efektivitas organisasi disebabkan oleh lingkungan, teknologi, keputusan strategis, proses dan budaya.

Schermerhorn mengemukakan bahwa efektivitas kinerja sebuah organisasi adalah suatu hasil dari tindakan pekerjaan yang dilakukan seseorang untuk menyelesaikan suatu tujuan.<sup>4</sup> Pernyataan ini menegaskan bahwa kinerja seseorang atau organisasi dapat dilihat dari hasil yang dicapai individu dari pekerjaan dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. menurut Schermerhorn dimensi dari efektivitas kinerja sebuah organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2.2  
Dimensi efektivitas kinerja organisasi

<i>High</i>	<p><i>Effective but not efficient</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Goals achieved</i></li> <li>- <i>Resources wasted</i></li> </ul>	<p><i>Effective and efficient</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Goals achieved</i></li> <li>- <i>No wasted Resources</i></li> <li>- <i>High productivity</i></li> </ul>
<i>Goal Attainment</i>	<p><i>Neither effective nor efficient</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Goals not achieved</i></li> <li>- <i>Resources wasted</i></li> </ul>	<p><i>Efficient but not effective</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>No wasted resources</i></li> <li>- <i>Goals not achieved</i></li> </ul>
<i>Low</i>		

Tabel diatas menjelaskan bahwa dimensi efektivitas kinerja sebuah organisasi dapat dilihat dari pencapaian tujuan yang dibagi menjadi tinggi dan rendah. Efektivitas kinerja organisasi yang diukur dari Pencapaian tujuan dikatakan tinggi dapat dibagi menjadi dua kuadran (1) efektif tapi tidak efisien dimana semua tujuan tercapai tapi sumber daya terbuang, (2) efektif dan efisien dimana semua tujuan tercapai dan tidak ada sumber daya yang terbuang sehingga efektivitas tinggi. Sebaliknya efektivitas kinerja sebuah organisasi dikatakan

---

<sup>4</sup> Jhon R Schermerhorn, *Management*, Brisbane: John Wiley & Sons, 2008, hal 13

rendah dapat dibagi menjadi dua kuadran (1) kinerja organisasi tidak efektif dan tidak efisien dimana semua tujuan tidak tercapai dan sumber daya terbuang, (2) efisien tapi tidak efektif dimana tidak ada sumber daya yang terbuang tapi semua tujuan tidak tercapai.

Lipham dan Hoeh dalam Mulyasa meninjau efektivitas sebagai kegiatan dari faktor pencapaian tujuan, yang memandang bahwa efektivitas berhubungan dengan pencapaian tujuan bersama bukan pencapaian tujuan pribadi.<sup>5</sup> Suatu organisasi dan lembaga termasuk sekolah dikatakan efektif jika tujuan bersama dapat dicapai, dan belum dapat dikatakan efektif meskipun tujuan individu yang ada didalamnya dapat terpenuhi.

Efektivitas menunjuk pada aktifitas dalam melakukan sesuatu dengan cara yang benar dan sesuai dengan tujuan yang dikehendaki. Seseorang dapat dikatakan bekerja dengan efektif bila bekerja dengan cara yang benar. Pengertian efektivitas disini menunjuk pada terlaksananya suatu tugas dengan memenuhi persyaratan yang dikehendaki dan prosedur kerja yang bisa dipertanggungjawabkan.

Pengertian diatas diperkuat dengan pendapat Howard yang mengatakan Efektivitas adalah suatu keadaan dimana peralatan, metode dan sumber daya organisasi digunakan dengan cara yang sesuai untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.<sup>6</sup> Definisi ini memberikan penguatan bahwa jika dalam pekerjaan seseorang telah melakukan tugasnya sesuai dengan prosedur dan mencapai sasaran yang dikehendaki, maka seseorang tersebut telah bekerja dengan efektif. Jadi prosedur kerja merupakan salah satu unsur pencapaian efektivitas kinerja. Pengertian lain dari efektivitas adalah kecakapan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang berubah.<sup>7</sup>

Efektivitas dapat dijadikan barometer untuk mengukur keberhasilan pendidikan. Dalam upaya pengukuran ini terdapat istilah yang perlu diperhatikan yaitu validasi dan evaluasi. Kajian terhadap efektivitas suatu usaha yang panjang dan berkesinambungan seperti pendidikan memperlihatkan indikator efektivitas dalam setiap tahapan sebagai berikut, (1) indikator input meliputi karakteristik guru, fasilitas, perlengkapan, dan materi pendidikan serta kapasitas manajemen, (2) indikator proses meliputi perilaku administratif, alokasi waktu guru dan alokasi waktu peserta didik, (3) indikator output berupa hasil-hasil dalam bentuk perolehan peserta didik dan dinamikanya sistem

---

<sup>5</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007, hal 83

<sup>6</sup> John Howard, *Doing Job Better*, [http: www.mng.Djbet.com](http://www.mng.Djbet.com), 2008

<sup>7</sup> Saum Tyson and Tony Jackson, *Perilaku Organisasi*. Terjemahan: Deddy Jacobus dan Dwi Prabantini. Yogyakarta: Andi, 200, hal 230

sekolah, hasil-hasil yang berhubungan dengan prestasi belajar, dan hasil-hasil yang berhubungan dengan perubahan sikap, serta hasil-hasil yang berhubungan dengan keadilan dan kesamaan, (4) indikator outcome meliputi jumlah lulusan ke tingkat pendidikan berikutnya, prestasi belajar di sekolah yang lebih tinggi dan pekerjaan serta pendapatan.<sup>8</sup>

Seseorang dikatakan memiliki kinerja yang efektif apabila mampu beradaptasi dengan lingkungan, suasana, sistem atau metode yang baru. Seorang guru harus dapat menyesuaikan diri dengan keadaan siswa yang bertingkah laku berbeda karena berasal dari latar belakang keluarga yang berbeda pula. Begitu pula antara siswa sekarang dengan siswa pada masa sebelumnya. Seorang guru pun harus mampu menyesuaikan diri dengan sistem dan metode yang baru sesuai dengan tuntutan zaman. Begitupun sebuah organisasi jika ingin tetap eksis maka organisasi tersebut harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan yang setiap saat mengalami perubahan.

Definisi Efektivitas yang lebih spesifik menunjuk pada pendapat Ornstein dan Levine dalam Sagala yang mengemukakan karakteristik Efektivitas organisasi sekolah yaitu; (1) lingkungan sekolah yang aman dan teratur yang mendukung proses belajar mengajar, (2) misi dan komitmen kerjasama staf sekolah yang jelas, (3) karakteristik kepemimpinan instruksional yang lugas dan kuat oleh kepala sekolah, (4) perencanaan dan pelaksanaan yang dapat memberikan mutu yang terukur terhadap hasil belajar peserta didik, (5) iklim yang mendukung bagi murid untuk mencapai keterampilan yang tinggi, (6) melakukan pemantauan atas kemajuan belajar peserta didik dan memperbaiki instruksional, (7) hubungan sekolah dan keluarga yang positif dan harmonis<sup>9</sup>. Definisi ini menunjukkan bahwa guru di sekolah memiliki kinerja yang efektif jika telah melaksanakan prosedur kerja dengan benar sesuai dengan tujuan dari sekolah sebagai organisasi pendidikan.

Keefektifan sebuah organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian tujuan (*ends*) ketimbang caranya (*way*).<sup>10</sup> Efektivitas juga dapat dikatakan sebagai produk (*by product*), namun ada juga yang memandang sebagai proses (*by process*). Efektivitas sebagai produk adalah usaha sebuah organisasi dalam mewujudkan tujuan-tujuannya.

---

<sup>8</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2007, hal 85

<sup>9</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2007, hal 81

<sup>10</sup> Stephen P. Robin, *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Terjemahan: Halida dan Dewi Sartika, Jakarta: Erlangga, 2002, hal 58

Pengertian efektivitas yang senada dengan diatas adalah kemampuan organisasi dalam mencari sumber dan memanfaatkannya secara efisien dalam mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian tersebut efektivitas sebagai produk didasarkan pada tingkat pencapaian tujuan suatu organisasi maupun lembaga. Cara mengetahui efektivitas suatu kegiatan biasanya dilakukan dengan membandingkan antara prestasi saat ini dengan prestasi yang diperoleh, apabila semua sumber daya yang dimiliki dapat dikelola secara optimal, hal ini menunjukkan efektivitas selalu bermakna untuk tercapainya tujuan.

Secara operasional efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan atau kegagalan dari suatu kegiatan dalam mencapai tujuan. Sejalan dengan pengertian tersebut Robin menyatakan ada empat model pendekatan untuk menilai keefektifan sebuah organisasi yaitu: (1) pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment*), misalnya memaksimalkan laba, meningkatkan mutu lulusan, meningkatkan prestasi siswa; (2) pendekatan sistem menekankan pada cara-cara memperoleh masukan, memproses, menyalurkan dan mempertahankan stabilitas anggota organisasi; (3) pendekatan konstituensi strategis yaitu menekankan pada terpenuhinya tuntutan konstituen yang memberi dukungan untuk kelangsungan hidup organisasi; (4) pendekatan nilai-nilai bersaing yaitu mempertemukan sejumlah besar kriteria mengenai efektivitas kerja kedalam tiga model yang masing-masing menekankan kepada fleksibilitas: aspek kemanusiaan (*human relation model*), dan aspek tujuan (*rational goal model*).<sup>11</sup> Pendapat ahli tersebut menjelaskan bahwa untuk mengukur suatu efektivitas dilihat seberapa jauh sebuah organisasi dapat mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Maka seseorang dikatakan efektif apabila mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau lembaga tertentu dimana ia melakukan aktifitasnya.

Dari beberapa teori yang dijelaskan diatas, maka efektivitas adalah keberhasilan kinerja yang maksimal sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan, sehingga tercapainya tujuan. Adapun indikasinya adalah bekerja dengan menggunakan prosedur yang benar, ketepatan memilih sumber daya, beradaptasi dengan lingkungan, dan ketercapaian tujuan.

Kinerja merupakan aspek penting dalam pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan yang maksimal merupakan buah dari kinerja tim

---

<sup>11</sup> Stephen P. Robin, *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Terjemahan: Halida dan Dewi sartika, Jakarta: Erlangga, 2002, hal 58-59

atau individu yang baik. Begitu pula sebaliknya, kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah dirumuskan juga merupakan akibat dari kinerja individu atau tim yang tidak optimal. Terkait dengan kinerja Bernadine dan Russel dalam Faustino Cardoso Gomes menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu<sup>12</sup>. Deming dalam Dessler mengemukakan kinerja merupakan pengembangan fungsi dari pelatihan, komunikasi, alat dan pengawasan daripada motivasi pribadi. Penekanan manajemen kinerja pada penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan yang terpadu, memberikan fakta bahwa kinerja tradisional adalah kontra produktif. Kinerja sebagai proses juga mengenali secara eksplisit bahwa lingkungan yang kompetitif mengharuskan semua fokus untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya.<sup>13</sup>

Pernyataan senada dikemukakan oleh Amstrong dan Baron dalam Wibowo yang memberikan definisi kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.<sup>14</sup>

Artinya kinerja merupakan pencapaian dari aktivitas sosial yang memberikan isi dan makna pada kehidupan seseorang. Suatu kegiatan akan bermakna bila kegiatan itu mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan. Kegiatan yang bermakna itu adalah kegiatan yang efektif.

Kinerja memberikan status kepada seseorang, dan mengikatkan diri sendiri dengan individu lain dalam masyarakat.<sup>15</sup> Efektivitas kinerja nampaknya telah menjadi atribut yang tak terpisahkan dengan kegiatan, sehingga kadar kebaikan dan ketidakbaikan dari efektivitas kinerja seseorang diukur dari efektif tidaknya kegiatan yang dilakukan itu. Kinerja yang efektif adalah kegiatan yang mampu menghasilkan sesuatu untuk mencapai tujuan.

---

<sup>12</sup>Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2000, hal 135

<sup>13</sup>Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Terjemahan Paramita Rahayu Jakarta: Indeks, 2006, hal 321

<sup>14</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007, hal 2

<sup>15</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003, hal 16

Seseorang bekerja karena adanya sesuatu yang hendak dicapai dan berharap apa yang dilakukannya akan membawa pada suatu keadaan yang lebih baik daripada sebelumnya. Jadi bekerja adalah bentuk aktifitas yang bertujuan untuk mendapat kepuasan. Aktifitas yang dilakukan tersebut melibatkan fungsi fisik maupun mental manusia dalam mencapai tujuan.<sup>16</sup>

Pengertian kinerja menurut beberapa ahli dalam Sagala dikemukakan sebagai berikut Kirk Patrick dan Nixon mengartikan kinerja sebagai ukuran kesuksesan dalam mencapai tujuan. Drucker menyatakan kinerja adalah uji tuntas terhadap suatu institusi. Murphy dan Cleveland memberi pengertian kinerja sebagai perhitungan hasil akhir (*countable outcomes*), dan atau tingkat pencaian hasil atau penyelesaian terhadap tujuan organisasi. Dari beberapa pengertian diatas Sagala menyimpulkan bahwa kinerja adalah manifestasi hasil karya yang dicapai suatu institusi. Ukuran keberhasilan suatu institusi mencakup seluruh kegiatan setelah melalui uji tuntas terhadap tujuan usaha yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Unsur-unsur penting yang ada dalam suatu kinerja adalah: (1) adanya institusi baik berupa lembaga (*institute*) seperti organisasi atau pranata (*institution*) seperti sistem pengaturan, (2) adanya tujuan yang telah ditetapkan dan diusahakan, (3) adanya instrumen yang yang digunakan dalam pelaksanaan uji tuntas<sup>17</sup>.

Berdasarkan pendapat diatas maka kinerja dapat diartikan sebagai performance atau unjuk kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan pada akhirnya akan dilaksanakan penilaian hasil kinerja untuk mengetahui apakah unjuk kerja seseorang telah sesuai dengan tujuan dan tanggung jawabnya.

Selanjutnya Schuller dan Jackson mengemukakan penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran<sup>18</sup>.

Perspektif yang sama dikemukakan oleh Gibson et al menyatakan bahwa ada tiga perspektif kinerja yaitu: (1) kinerja kontribusi kerja karyawan sesuai status dan perannya dalam organisasi, (2) kinerja tim (kelompok) berupa kontribusi yang diberikan oleh

---

<sup>16</sup> Moch. As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta:Liberty, 2003, hal 46

<sup>17</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2007, hal 179-180

<sup>18</sup> Schuller dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya manusia*, terjemahan Abdul Rasyid dkk, Jakarta: Erlangga, 2005, hal 3

karyawan secara keseluruhan, (3) kinerja organisasi adalah kontribusi nyata dari kinerja individu dan tim secara keseluruhan<sup>19</sup>.

Tujuan yang ingin dicapai seseorang dalam bekerja, tidak hanya tujuan untuk mendapatkan imbalan dalam bentuk gaji atau upah bagi pekerja, tetapi juga berkeinginan memperoleh kepuasan karena telah melakukan sesuatu tugas sebagaimana yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dan tingkat pencapaian tujuan suatu jenis pekerjaan menjadi petunjuk tentang efektivitas kinerja yang dilaksanakan seseorang.

Hal ini menunjukkan bahwa seseorang dituntut untuk melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan benar agar tujuannya dapat tercapai dengan baik. Suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan benar, jika orang yang diberikan tanggung jawab memiliki kinerja yang memadai untuk melaksanakan tugasnya. Kinerja yang dimaksud adalah kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar serta kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya dan fasilitas yang ada dalam mencapai tujuannya.

Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber *performance* rendah. Al-Qur’an dalam surat Al-Ahqaaf ayat 19 menyebutkan :

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

*Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan<sup>6</sup>.*

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia

---

<sup>19</sup> James L. Gibson et al, *Organization, Behaviour, Structure, Processes*, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2006, hal 25

akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-A'raaf ayat 39

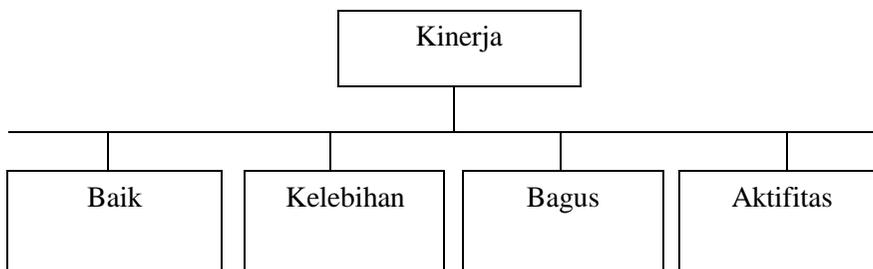
وَقَالَتْ أُولَئِهِمْ لِأَخْرَجْتَهُمْ فَمَا كَانُوا لَكُمْ عَلَيْنَا مِنْ فَضْلٍ فذُوقُوا

الْعَذَابَ بِمَا كُنْتُمْ تَكْسِبُونَ ﴿٣٩﴾

*Dan Berkata orang-orang yang masuk terdahulu di antara mereka kepada orang-orang yang masuk kemudian: "Kamu tidak mempunyai kelebihan sedikitpun atas kami, Maka rasakanlah siksaan Karena perbuatan yang Telah kamu lakukan".<sup>7</sup>*

Ayat di atas menjelaskan bahwasanya segala kelebihan hanya milik Allah, oleh karena itu bekerja tidak hanya sebatas *ubuddiyah* saja, karena pekerjaan merupakan proses yang frekuensi logisnya adalah pahala (balasan) yang akan kita terima. Dalam konteks ini, pekerjaan tidak hanya bersifat ritual dan *ukhrowi*, akan tetapi juga merupakan pekerjaan sosial yang bersifat duniawi.

Dari penelitian M. Abd Azizi Rahman beberapa ayat yang tertera di atas juga dapat disimpulkan bahwa kinerja digambarkan dalam tabel<sup>8</sup> berikut ini:



Tabulasi ayat tentang kinerja

No	Makna	Subtansi	Sumber	Jumlah
1	Perbuatan/ Aktifitas	Sumberdaya Imbalan	QS. Al-Kahfi 7 QS. Al-Ahqaaf 19	2

2	Bagus	Terampil Teliti Tepat waktu	QS. Al-Hasyr 18 QS. An-Naml 88	2
3	Kelebihan	Produktif	QS. Al-A'raaf 39 QS. Huud 27	2
4	Baik	Tanggung jawab	QS. Al-Baqarah 134 QS. Al-An'am 52 QS. Al- Muddatsir 38	3

---

<sup>8</sup> Tesis M. Abd Azizi Rahman, *hubungan antara stres kerja dengan kinerja karyawan di bagian pembalajaran*, PT. Bunga Wangsa sejati Jawa Timur Park, 2010, hal 55

Dari beberapa uraian kinerja dalam pandangan Islam diatas bahwasanya ketika seseorang menghadirkan dimensi keyakinan akidahnya ke dalam kehidupannya sering punya keyaqinan dapat meningkatkan energi spiritual yang berguna untuk meningkatkan kinerja.

Guru yang dimaksud dalam penelitian ini adalah orang-orang yang dipercaya oleh masyarakat untuk melaksanakan tugas utamanya mengajar siswa ditingkat sekolah menengah atas, disamping tugas-tugas lain yang melekat pada guru sebagai pendidik, pelatih dan tugas kemanusiaan lainnya. Adapun tugas dan peranan guru sebagai mengacu pada aspek-aspek perkembangan sesuai dengan tingkatan peserta didik pengajar dan pendidik meliputi: (1) penerapan prinsip-prinsip belajar mengajar yang lugas dan terencana, (2) mengacu pada aspek-aspek perkembangan sesuai dengan tingkatan peserta didik, (3) dalam proses pembelajaran betul-betul menghormati individu peserta didik, (4) memperhatikan kondisi obyektif individu bertitik tolak pada perkembangan pribadi peserta didik, (5) menggunakan metode dan tehnik mengajar yang sesuai dengan kebutuhan materi pelajaran, (6) memaparkan konsep masalah dengan penuh disiplin, (7) menggunakan pengukuran dan evaluasi hasil belajar yang standar untuk mengukur kemajuan belajar, (8) penggunaan alat-alat audio visual memanfaatkan fasilitas dan perlengkapan yang tersedia secara optimal.<sup>20</sup> Hubungan diantara tugas-tugas dan peran tersebut saling berkaitan satu sama lain untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia.

Sedangkan Hamzah menyatakan peran guru sebagai pengelola proses belajar mengajar harus memiliki kemampuan: (1) merencanakan sistem pembelajaran, (2) melaksanakan sistem pembelajaran, (3) mengevaluasi sistem pembelajaran, (4) mengembangkan sistem pembelajaran.<sup>21</sup>

Berdasarkan uraian di atas seorang guru dikatakan efektif apabila ia melakukan prosedur kerja yang benar, tepat dalam memilih sumber daya yang tersedia, dapat beradaptasi dengan lingkungan dan mampu mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Seorang guru yang melakukan prosedur kerja dengan benar berarti ia menjalankan tugasnya mengikuti cara dan sistem yang telah ditentukan oleh lembaga pendidikan dimana ia bertugas, memenuhi persyaratan yang

---

<sup>20</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2007, hal 104

<sup>21</sup> Hamzah, B, Uno, *Profesi Kependidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007, hal 18

dikehendaki, agar mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan tersebut.

Dalam melaksanakan tugasnya seorang guru tidak hanya menguasai bahan ajar dan memiliki kemampuan teknis edukatif, tapi harus memiliki juga kepribadian dan integritas pribadi yang dapat diandalkan sehingga menjadi sosok panutan bagi peserta didik. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa peranan guru menyelenggarakan proses belajar mengajar, yaitu membantu memfasilitasi peserta didik agar mengalami dan melaksanakan proses pembelajaran yang berkualitas. Peran tersebut menempatkan guru pada posisi sebagai pemegang kendali dalam menciptakan dan mengembangkan interaksinya dengan peserta didik agar terjadi proses pembelajaran yang efektif dan efisien.<sup>22</sup>

Uraian di atas menjelaskan bahwa peranan guru sangatlah berpengaruh dalam proses belajar mengajar dikelas maupun di luar kelas. Guru yang baik harus memiliki kompetensi edukatif dan integritas yang baik dalam masyarakat sehingga dapat melaksanakan fungsinya mengembangkan interaksi dengan peserta didik maka seorang guru harus melaksanakan prosedur kerja dengan baik.

Seorang guru yang melakukan prosedur kerja dengan benar berarti menjalankan tugasnya mengikuti cara dan sistem yang telah ditentukan oleh lembaga pendidikan tempat bertugas, memenuhi persyaratan yang dikehendaki. Persyaratan untuk menjadi seorang guru yang bertugas di tingkat Sekolah Menengah Atas (SMA) ijazah yang harus dipenuhi adalah lulusan sarjana pendidikan, dan harus lulus tes sehingga tenaga guru yang diterima sudah sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

Prosedur kerja bagi seorang guru yang akan melaksanakan tugas dalam proses belajar mengajar, pertama mampu menganalisis bahan pelajaran yang telah ditetapkan dalam kurikulum untuk menyusun silabus, program semester, program tahunan dan rencana pembelajaran yang disesuaikan dengan kalender pendidikan. Kedua mampu melaksanakan kegiatan belajar mengajar dikelas sesuai dengan rencana pembelajaran yang telah disusun, mulai dari apersepsi hingga evaluasi. Seorang guru harus mampu menciptakan pembelajaran kontekstual yang menyenangkan dan terintegrasi agar siswa merasa nyaman dan memiliki ketrampilan hidup dimasa yang akan datang. Guru yang baik akan cepat beradaptasi atau menyesuaikan diri dengan berbagai lingkungan terutama lingkungan kelas yang terisi oleh beragam siswa

---

<sup>22</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2007, hal ,99.

yang berbeda kemampuan dan latar belakang kehidupan dan mampu menyesuaikan diri dengan sistem yang berlaku disekolah tersebut. Penyesuaian diri ini penting agar dalam melaksanakan tugas, guru lebih berkonsentrasi, tenang dan nyaman tanpa merasa terganggu oleh lingkungan.

Berdasarkan uraian diatas maka efektivitas kinerja guru adalah taraf keberhasilan pelaksanaan tugas guru yang dicapai sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Seorang guru yang melakukan prosedur kerja dengan benar berarti menjalankan tugasnya mengikuti cara dan sistem yang telah ditentukan oleh lembaga pendidikan tempat bertugas dan memenuhi persyaratan yang dikehendaki.

Indikator efektivitas kinerja guru adalah (1) ketaatan terhadap prosedur yang berlaku, (2) ketepatan dalam memilih sumber daya, (3) penciptaan pembelajaran yang menyenangkan, (4) adaptasi dengan lingkungan, (5) tercapainya tujuan yang ditetapkan. Adapun pelaksanaan tugas guru tersebut mulai dari merencanakan program pengajaran, mengorganisasikan bahan pengajaran, melaksanakan pembelajaran dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

## **B. Manajemen Mutu Terpadu**

Menurut Wayne F. Cassio mutu adalah sejauh mana suatu produk dan jasa memenuhi kebutuhan pemakai atau pelanggan<sup>23</sup>. Jika pelanggan merasa puas dengan layanan dan produk yang dihasilkan maka dapat dikatakan bahwa mutu yang dicapai oleh suatu organisasi telah sesuai dengan harapan masyarakat.

Mutu dapat dicapai oleh suatu organisasi /perusahaan bila organisasi tersebut telah menerapkan Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) secara komprehensif pada organisasi yang dipimpinnya. Penerapan manajemen mutu terpadu tidak hanya dilakukan pada satu bagian secara parsial tapi harus dilaksanakan oleh seluruh stake holder dalam organisasi tersebut. Santoso dalam Darwis mengemukakan bahwa TQM merupakan manajemen yang mengangkat mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.<sup>24</sup> Selanjutnya Stephen P. Robbins merumuskan lima langkah dalam pelaksanaan TQM sebagai berikut: (1) Fokus yang intens pada pelanggan. Pelanggan tidak hanya meliputi pihak luar yang membeli produk-produk atau jasa organisasi tetapi juga konsumen

---

<sup>23</sup> Darwis Gani, *Landasan Teori Manajemen Pendidikan*, Bogor: Universitas Pakuan, 2007, hal. 52.

<sup>24</sup> Darwis Gani, *Landasan Teori Manajemen Pendidikan*, Bogor: Universitas Pakuan, 2007, hal. 53.

internal (pegawai) yang berinteraksi di dalam dan melayani bagian-bagian lain dalam organisasi, (2) Perhatian terhadap perbaikan yang berkelanjutan. TQM adalah komitmen untuk tidak pernah menjadi puas. “sangat baik” tidaklah cukup kualitas selalu bisa ditingkatkan, (3) Perbaikan kualitas dalam semua hal yang dilakukan organisasi. TQM menggunakan definisi yang luas tentang kualitas. Istilah ini tidak hanya diterapkan pada produk akhir tetapi juga pada bagaimana organisasi menangani masalah, seberapa cepat merespon keluhan, seberapa sopan menjawab telepon dan sejenisnya, (4) Pengukuran yang akurat. TQM menggunakan teknik statistik untuk mengukur setiap variabel kinerja kritis dalam operasi-operasi organisasi. Variabel-variabel kinerja ini kemudian dibandingkan dengan standar atau patokan untuk mengidentifikasi masalah sampai keakarnya dan menghilangkan penyebabnya. (5) Pendelegasian wewenang pada karyawan. TQM melibatkan orang-orang yang terlibat dalam proses perbaikan. Tim digunakan secara luas dalam program-program TQM sebagai sarana pendelegasian wewenang untuk menemukan dan memecahkan masalah.<sup>25</sup>

Sedangkan Sallis mengemukakan konsep TQM sebagai sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.<sup>26</sup>

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen mutu terpadu dapat dimulai dari analisis internal dan eksternal kondisi organisasi, meningkatkan kualitas layanan organisasi secara berkelanjutan, pengukuran kinerja organisasi hingga pendelegasian wewenang dalam proses perbaikan organisasi. Penerapan langkah-langkah TQM dilakukan oleh tim secara luas agar tercapai tujuan organisasi seperti yang diharapkan.

Istilah Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan sering disebut sebagai Pendidikan Kualitas Terpadu atau *Total Quality Education* (TQE). Aplikasi konsep manajemen mutu terpadu ditegaskan oleh Sallis yang mendefinisikan sebagai berikut manajemen mutu terpadu menekankan pada dua konsep utama. Pertama sebagai suatu filosofi dari perbaikan terus menerus (*continous improvement*); dan kedua berhubungan dengan alat-alat dan tehnik seperti *brainstorming* dan

---

<sup>25</sup> Stephen P. Robbins *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga, 2002, hal. 7.

<sup>26</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education Manajemen Mutu Pendidikan*, terjemahan Ahmad Ali Riyadi dan Farurrozi, Yogyakarta: IRCiSoD, 2008, hal 73.

*force field analysis* (analisis kekuatan lapangan) yang digunakan untuk perbaikan kualitas dalam tindakan manajemen untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan<sup>27</sup>

Manajemen mutu dalam pendidikan disebut mengutamakan pelajar atau program perbaikan sekolah, yang mungkin dilakukan secara lebih kreatif dan konstruktif. Penekanan yang paling penting bahwa mutu terpadu dengan programnya dapat mengubah kultur sekolah.

TQM merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu yang berusaha menciptakan sebuah kultur mutu yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan pelanggan. Pelanggan pendidikan terpisahkan dalam beberapa jenis dan dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2.3  
Pelanggan Pendidikan

Pendidikan (nilai tambah yang diberikan pada pelajar)	=	Jasa
Pelajar	=	Pelanggan atau klien eksternal Utama
Orang tua / kepala daerah / sponsor	=	Pelanggan eksternal kedua
Pemerintah / masyarakat / bursa kerja	=	Pelanggan eksternal ketiga
Guru / staff	=	Pelanggan internal

Sumber : Edward Sallis, *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan*, ( 2008),

Tabel diatas menjelaskan Pendidikan merupakan nilai tambah yang diberikan kepada pelajar berupa jasa, sedangkan pelajar adalah klien eksternal utama, orang tua /kepala daerah/ sponsor adalah pelanggan eksternal kedua. Pemerintah / masyarakat / bursa kerja adalah pelanggan eksternal ketiga dan guru/staff adalah pelanggan internal.

Menurut Darwis Gani pada organisasi pendidikan implementasi karakteristik TQM dalam fungsi-fungsi manajemen dilakukan sebagai

---

<sup>27</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education Manajemen Mutu Pendidikan*, terjemahan Ahmad Ali Riyadi dan Farurrozi , Yogyakarta: IRCiSoD, 2008, hal. 74.

berikut (1) fokus pada yang dilayani, (2) kepemimpinan yang efektif, (3) Penerapan konsep kualitas yang mengikuti perkembangan IPTEK, (4) pengembangan konsep kualitas sebagai budaya organisasi, (5) fokus pada pemberdayaan SDM, (6) pendekatan pemecahan masalah, (7) pengenalan partner/rekan kerja.

Lebih lanjut Darwis mengemukakan bahwa TQM dilingkungan organisasi pendidikan khususnya sekolah tidak mungkin dapat diwujudkan jika tidak didukung oleh tersedianya sumber-sumber yang relevan dalam mewujudkan proses dan hasil yang ingin dicapai. Sumber utama dalam mewujudkan semua pendekatan manajemen adalah organisasi yang baik dan sehat (*good organization*). Beberapa sumber yang penting adalah: (1) komitmen Kepala sekolah/yayasan terhadap kualitas, (2) SDM (tenaga pengajar dan kependidikan) yang potensial, (3) kurikulum yang tepat, (4) proses belajar mengajar yang didukung oleh sarana dan prasarana yang sejalan dengan perkembangan IPTEK, (5) dukungan pihak terkait (stake holder), (6) calon siswa yang bermutu, (7) Nilai/norma moral yang kondusif, (8) lulusan yang berkualitas, (9) tersedianya sistem informasi manajemen yang memadai<sup>28</sup>.

Aplikasi TQM dalam satuan pendidikan dapat pula disebut *Total Quality School* (TQS) sebagaimana dikemukakan oleh Arcaro dengan lima pilar yaitu: (1). fokus pada pelanggan baik eksternal maupun internal, (2) adanya keterlibatan total, (3). adanya ukuran baku mutu lulusan, (4) adanya komitmen, (5) adanya perbaikan yang berkelanjutan.<sup>29</sup>

Menurut Field dalam Syafaruddin menjelaskan bahwa yang menjadi pertimbangan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan adalah, (1) para pendidik harus bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka secara proaktif. Mereka harus membangun penyelesaian masalah yang masuk akal dengan mengidentifikasi dan menunjukkan penyelesaian akan persoalan yang dihadapi, (2) pendidikan membutuhkan proses penyelesaian masalah yang bijaksana dalam rangka mengidentifikasi dan memberikan penyelesaian masalah, (3) organisasi sekolah harus menjadi model organisasi pengajaran yang tepat untuk semua, baik tingkat dasar, menengah dan tinggi, (4) untuk mengatasi hal-hal yang dikemukakan hanya mungkin dilaksanakan dengan mengintegrasikan "*total quality*" (mutu terpadu) ke dalam sekolah, terutama bila disadari bahwa sistem yang ada sekarang belum bekerja dengan baik. Karena itu aplikasi mutu terpadu melahirkan sistem terbaik.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Darwis Gani, *Landasan Teori Manajemen Pendidikan*, Bogor: Universitas Pakuan, 2007, hal. 53-54.

<sup>29</sup> Syafarudin, *Manajemen Mutu terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002, hal. 35.

<sup>30</sup> Syafarudin, *Manajemen Mutu terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002, hal. 45.

Agama Islam memiliki ajaran yang universal dan konprehensif mencakup seluruh aspek kehidupan manusia yang berfungsi memberikan jalan dan petunjuk bagi mereka untuk memperoleh kebahagiaan dunia dan akhirat. Sejarah telah mencatatkan bahwa banyak sekali konsep-konsep yang bermunculan di alam ini yang lahir dari tokoh-tokoh muslim yang senantiasa bermujahadah berdasarkan landasan filosofis yang terdapat dalam sumber pokok Islam yaitu: al-Qur`an dan sunnah pada zaman keemasan Islam.

Mengenai manajemen mutu terpadu, seperti konsep Edward Sallis yang mengatakan bahwa manajemen mutu terpadu adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.<sup>31</sup>

Penulis melihat bahwa dalam pendidikan Islam terdapat ajaran yang dapat dijadikan landasan untuk muncul konsep manajemen mutu terpadu tersebut, seperti firman Allah dalam surat Al Baqarah ayat 208 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ادْخُلُوا فِي السَّلَامِ كَافَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ  
الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ

*Wahai orang-orang yang beriman masuklah kamu kedalam Islam secara kaffah (QS. Al-Baqarah: 208)*<sup>32</sup>

Dalam ayat tersebut terdapat dua konsep yang berkaitan dengan manajemen mutu terpadu, pertama lafadz “السلم” dan lafadz “كافة”. Kata “*silm*”, selama ini kita artikan “Islam” dalam kontek agama, namun sebenarnya dapat diartikan lebih luas lagi meliputi “kesejahteraan, keselamatan, kemakmuran, kualitas” dan seterusnya yang mengarahkan kepada sebuah kebaikan tingkat tinggi. Dan kata “*kaffah*”, sudah jelas memiliki arti *total* dan *totalitas*. Terjemahan yang lebih luas dari ayat tersebut “berbuatlah dan bertindaklah kamu untuk meraih kebaikan dan kesejahteraan secara menyeluruh”.

Konsep tersebut diperkuat dengan filsafat hidup Rasulullah yaitu “*Tiada hari tanpa peningkatan kualitas hidup*.” Berdasarkan itu, menurut penulis

<sup>31</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education Manajemen Mutu Pendidikan*, terjemahan Ahmad Ali Riyadi dan Farurrozi , Yogyakarta: IRCiSoD, 2008, hal .73.

<sup>32</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur`an Dan Terjemahannya*, Bandung: Diponegoro, 2000.

jelas bahwa firman Allah dan filsafat hidup Rasulullah tersebut menganjurkan dan mengarahkan pendidikan Islam untuk berbuat secara total dalam rangka mencapai kebaikan dan kualitas terbaik sebagai seorang hamba Allah dan sebagai khalifah di dunia ini. Dan ini berkaitan dengan konsep manajemen mutu terpadu serta prinsip-prinsip yang ada di dalamnya, terutama masalah kualitas dan totalitas. Adapun indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolok ukur mutu pendidikan Islam yaitu hasil akhir pendidikan, hasil langsung pendidikan (hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan, misal: tes tulis, skala rating, dan skala sikap), proses pendidikan, instrumen input (alat interaksi dengan siswa), serta siswa dan lingkungan.

Berdasarkan kepada uraian tersebut, menurut penulis jelas sekali bahwa Islam telah memberikan landasan-landasan filosofis yang sesuai dengan konsep-konsep manajemen mutu terpadu sekarang ini, namun karena konsep tersebut muncul dan lahir dari pemikir-pemikir dunia Barat, maka tidak terlihat unsur Islam di dalamnya. Oleh karena itu menarik kiranya untuk membahas tentang manajemen mutu terpadu secara konsep dan bagaimana ajaran Islam yang berkaitan dengan kualitas dan totalitas. Manajemen mutu terpadu ini mempunyai relasi yang sangat kuat dengan apa yang di ajarkan Islam di dalam Al-Quran dan hadits. Namun, dalam penerapannya, umat Islam kalah jauh dengan orang-orang non-islam yang justru tidak mengetahui seluk beluk isi kandungan al-Quran dan hadits

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan aplikasi manajemen mutu terpadu dalam pendidikan adalah aplikasi konsep manajemen mutu yang disesuaikan dengan sifat dasar sekolah sebagai organisasi jasa kemanusiaan (pembinaan potensi pelajar) melalui pengembangan pembelajaran berkualitas, agar melahirkan lulusan yang sesuai dengan harapan orang tua, masyarakat dan pelanggan pendidikan lainnya.

Mengacu pada landasan teoritis, dapat disimpulkan yang dimaksud dengan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan adalah suatu pola manajemen yang mendorong dan melibatkan guru untuk melaksanakan prinsip-prinsip pencapaian mutu dalam out put pendidikan dan dilaksanakan secara terpadu dengan melibatkan semua anggota yang terlibat dalam proses belajar mengajar yang ditandai dengan adanya proses perbaikan secara berkelanjutan, peningkatan efektivitas dan efisiensi, yang diharapkan dapat memenuhi harapan pihak-pihak yang terlibat dalam proses pendidikan.

Adapun indikator dari pelaksanaan manajemen mutu terpadu yang dilakukan guru adalah: (1) fokus pada pelanggan, (2) keterlibatan total, (3) ukuran baku mutu lulusan, (4) memiliki kualifikasi akademik yang disyaratkan.

## C. Budaya Organisasi

### 1. Hakikat Budaya Organisasi

#### a. Pengertian organisasi

Arti kata organisasi secara etimologi adalah tubuh atau alat tubuh, aturan susunan perkumpulan dari kelompok tertentu dengandasar idiologi yang sama. Sedangkan arti kata organisasi secara terminologi , organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang di koordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat di identifikasikan, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.<sup>33</sup>

Adapun unsur-unsur organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Kumpulan orang
- 2) Kerjasama
- 3) Tujuan Bersama
- 4) Sistem Koordinasi
- 5) Pembagian tugas dan tanggung jawab
- 6) Sumberdaya organisasi

#### b. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam konteks organisasi terdapat beberapa pengertian tentang budaya organisasi. Schein dalam Gibson dan Ivancevich mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok selagi mereka belajar untuk menyelesaikan masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Menurut Gareth R Jones Budaya organisasi adalah suatu presepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama<sup>34</sup> Variabel budaya organisasi dikonstruksi berdasarkan deskripsi teori budaya organisasi. Hal ini dilakukan mengingat tempat kerja dalam hal ini sekolah, merupakan salah satu bentuk organisasi dan budaya organisasi merupakan implikasi dari teori budaya organisasi yang dikaitkan dengan lingkungan sekolah. Sebab bila ditinjau dari

---

<sup>33</sup> Ani Isvandari, "Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis Rumah sakit Islam Malang, "dalam *Jurnal jibika*, Vol. 11 No 1 Februari 2017 , hal 39.

<sup>34</sup> Gareth Jones, *Organizational Theory: Taxes and Cases, Thrid Edition, Prentice hallInternational Inc.*, 2001, hal.9.

tata kerjanya, organisasi dapat diartikan sebagai sistem kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Organisasi dapat dikatakan pula merupakan kondisi sejumlah kegiatan manusia yang direncanakan untuk mencapai tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi serta serangkaian kewenangan dan tanggung jawab. Sekolah sebagai pengembang budaya organisasi, diselenggarakan secara sistematis dan terarah dimana setiap personal, sarana, program harus dikendalikan guna menciptakan proses dan rangkaian kegiatan yang terarah pada tujuan tertentu. Sekolah sebagai satuan kerja pada dasarnya merupakan total sistem yang mengemban volume kerja sebagai konsekuensi dari tujuan yang hendak dicapai. Tujuan sekolah akan lebih mudah tercapai apabila terbentuk suasana kerja yang tenang dan nyaman yang menyebabkan terwujudnya budaya organisasi yang kondusif. Budaya organisasi akan kondusif bila terjalin adanya kerjasama yang baik, adanya keterbukaan, kesetiakawanan, saling percaya, saling mengingatkan dan lain-lain. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan dianggap valid oleh karena itu hal tersebut diajarkan oleh anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan dengan problem tersebut.<sup>35</sup> Definisi diatas menjelaskan bahwa perbedaan terjadi karena setiap organisasi memiliki ciri-ciri tersendiri yang ikut mempengaruhi pola hubungan serta perilaku orang-orang di dalam organisasi tersebut. Begitupun sebaliknya pola hubungan dan perilaku orang-orang yang ada didalam organisasi akan mempengaruhi atau akan membentuk ciri-ciri dan model organisasi itu. Pola hubungan itu terjadi karena adanya komunikasi timbal balik dan saling mengisi antara individu satu dengan individu lainnya yakni antara kepala sekolah dengan guru, kepala sekolah dengan personil lainnya, antara yayasan dengan kepala sekolah dan guru, demikian pula sebaliknya. Komunikasi timbal balik akan terjadi manakala ada saling keterbukaan antar semua personil, terutama keterbukaan kepala sekolah sebagai pimpinan dan keterbukaan pihak yayasan sebagai pemilik modal.

---

<sup>35</sup> James L. Gibson et al, *Organization, Behaviour, Structure, Processes*, Boston: McGraw-Hill Irwin, 2006, hal 31

Terbentuknya budaya organisasi sebagaimana dikemukakan Robins melalui beberapa tahap antara lain (1) tahap orientasi pada tahap ini masing-masing individu menghadapi dikotomi yang mungkin terjadi antara harapan mereka sendiri secara umum dengan realita. Jika harapan-harapan tersebut terbukti lebih atau kurang akurat, maka tahap orientasi hanya akan berupa penguatan persepsi yang diperoleh dimasa-masa awal tapi hal tersebut bukan merupakan keharusan. Bila realita dan harapan berbeda maka karyawan-karyawan baru tersebut harus menjalani sosialisasi yang akan memisahkan mereka dari asumsi sebelumnya dan mengganti asumsi tersebut dengan serangkaian asumsi lain yang diinginkan organisasi tersebut, (2) tahap metamorfosis dalam tahap ini suatu proses metamorfosis dan sosialisasi anggota-anggota baru yang masuk sudah lengkap bila mereka merasa nyaman dengan organisasi itu dan dengan pekerjaan mereka. Mereka sudah bisa menghayati norma-norma organisasi dan kelompok kerja mereka dan mereka sudah mengerti dan menerima norma-norma tersebut. Metamorfosis yang berhasil harus memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas kinerja karyawan baru dan terhadap komitmen mereka kepada organisasi, serta mengurangi kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi tersebut<sup>36</sup>. Kutipan tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola, corak atau gaya dari suatu organisasi yang terbentuk dalam satu sistem. Oleh karena itu budaya pada setiap organisasi akan berbeda-beda karena banyak hal yang mempengaruhinya. budaya dalam suatu organisasi menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh manusia dalam suatu organisasi yang mempengaruhi dalam melaksanakan tugasnya-tugasnya yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. Jadi budaya merupakan semua aspek yang berada diluar diri seseorang dalam suatu organisasi yang mempunyai dampak psikologis terhadap pelaksanaan tugas atau pekerjaan seseorang.

Sedangkan pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli seperti dikutip Wirawan adalah sebagai berikut Eldridge dan Crombie menyatakan bahwa budaya organisasi menunjukkan konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara

---

<sup>36</sup> Stephen P Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Terjemahan Halida Jakarta: Erlangga, 2002, hal. 289-290

kelompok dan individu bekerja sama dalam menyelesaikan tugasnya. Tunstall mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu konstelasi umum kepercayaan, kebiasaan, nilai, norma, perilaku dan cara melakukan bisnis yang unik bagi setiap organisasi yang mengatur pola aktivitas dan tindakan organisasi, serta melukiskan pola implisit, perilaku dan emosi yang muncul yang menjadi karakteristik dalam organisasi. Owen mengemukakan budaya organisasi adalah norma yang menginformasikan anggota organisasi mengenai apa yang dapat diterima dan apa yang tidak dapat diterima, nilai-nilai dominan yang dihargai organisasi di atas yang lainnya, asumsi dasar dan kepercayaan yang dianut bersama oleh organisasi, peraturan main yang harus dipelajari jika orang ingin dapat sejalan dan diterima sebagai anggota organisasi, dan filsafat yang mengarahkan organisasi dalam berhubungan dengan karyawan dan kliennya. Sedangkan Brown mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola kepercayaan, nilai-nilai dan cara-cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi dan memanifestasikan dalam pengaturan material dan perilaku organisasi.<sup>37</sup>

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi sangat berperan dalam menunjang keberhasilan efektivitas kinerja, karena produktivitas lembaga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada. Setiap orang akan bekerja dengan baik dan optimal apabila didukung oleh budaya organisasi yang baik, sebab budaya organisasi dan lingkungan kerja yang kondusif akan memberi perasaan tenang, nyaman, aman dan merasa dihargai.

Secara umum dapat dikatakan bahwa, budaya organisasi merupakan seperangkat sifat-sifat lingkungan organisasi yang dirasakan baik langsung atau tidak langsung oleh seluruh

---

<sup>37</sup> Wirawan, *Budaya dan iklim Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2007, hal 9-10

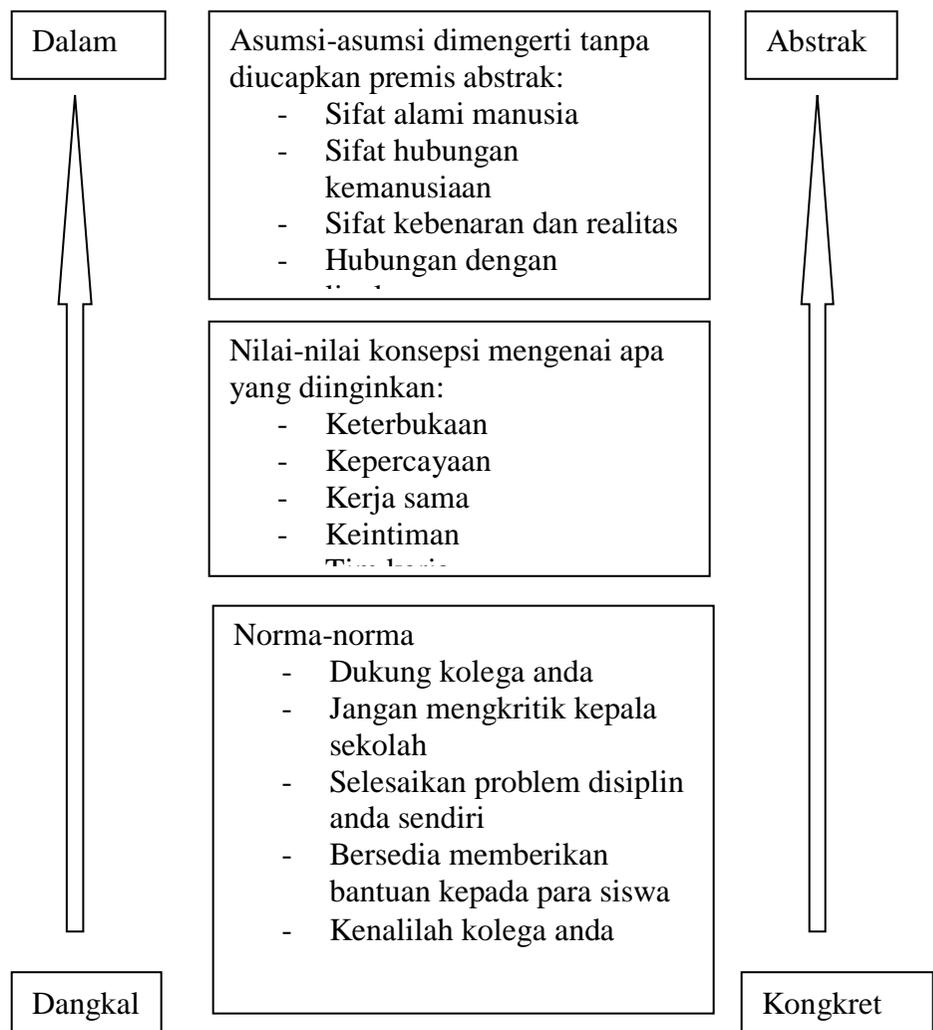
anggota yang tergabung dalam suatu organisasi dan berpengaruh besar terhadap perilaku maupun tindakan dalam melaksanakan tugas, sehingga akan mempengaruhi pula efektivitas kerjanya. Dengan demikian budaya organisasi mempunyai hubungan yang erat dengan seseorang dalam melaksanakan tugasnya sehubungan dengan pencapaian tujuan organisasi

Dari uraian diatas dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh struktur organisasi dan proses organisasi, dan budaya organisasi yang kondusif dapat meningkatkan semangat kerja dan efektivitas kinerja. Karena dengan budaya organisasi dan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan, semua komponen dalam hal ini guru dan tenaga administrasi akan bekerja dengan sungguh-sungguh, penuh tanggung jawab dan bermotivasi tinggi. Sebaliknya budaya organisasi yang kurang atau tidak menyenangkan akan berpengaruh negatif terhadap prestasi dan efektivitas kerjanya.

Budaya organisasi disekolah dapat digolongkan kedalam beberapa jenis, seperti yang dikemukakan oleh Hoy dan Miskel dalam Wirawan yang secara garis besar mengelompokkan model budaya organisasi sekolah terdiri atas: (1) Norma merupakan elemen dasar dari budaya organisasi. Norma biasanya tidak tertulis dan harapan informal yang terjadi dibawah pengalaman yang secara langsung mempengaruhi perilaku. Norma lebih dapat dilihat daripada nilai atau asumsi yang dimengerti tanpa diucapkan. Oleh karena itu, norma merupakan alat untuk memahami aspek-aspek lain dari kehidupan organisasi. Jika mengubah perilaku organisasi, sangat penting untuk mengetahui dan memahami norma-norma dari budaya organisasi. Norma dikomunikasikan kepada anggota organisasi melalui cerita-cerita dan seremoni-seremoni yang menyediakan contoh-contoh kuat dan nyata apa yang dikehendaki organisasi. Norma dilaksanakan dengan mengenakan sanksi , anggota organisasi diberi imbalan dan didorong jika mematuhi norma, (2) Nilai-nilai bersama. Nilai-nilai adalah konsepsi mengenai apa yang diharapkan. Norma-norma mendasari asumsi budaya dan terletak dilapisan tengah budaya. Nilai-nilai mendefinisikan apa yang harus dilakukan anggota organisasi agar sukses dalam organisasi. Nilai-nilai bersama mendefinisikan karakter dasar organisasi dan memberikan

identitas organisasi, (3) Asumsi-asumsi dimengerti tanpa diucapkan. Pada level yang paling dalam dari budaya organisasi adalah asumsi yang dimengerti oleh anggota organisasi tanpa diucapkan (*tacit assumptions*). Budaya adalah pola asumsi dasar yang telah di temukan atau dikembangkan oleh organisasi ketika belajar untuk menyelesaikan problem yang dihadapi dilingkungan eksternal dan internal. Model budaya organisasi sekolah seperti dijelaskan diatas dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2.4  
Model Budaya Organisasi Sekolah menurut Hoy dan Miskel



Hoy dan Miskel membandingkan dua budaya organisasi sekolah kuat berdasarkan asumsi yang berbeda. Sekolah pertama berdasarkan asumsi sebagai berikut: (a) kebenaran akhir datang dari para guru sendiri, (b) para guru bertanggung jawab, termotivasi, serta mampu mengatur diri mereka sendiri dan membuat keputusan untuk kepentingan terbaik para siswa mereka, (c) kebenaran ditentukan melalui debat yang sering menghasilkan konflik dan mengetes ide-ide dalam forum terbuka, (d) para guru adalah suatu keluarga, mereka menerima, menghormati dan saling menghargai.

Asumsi ini dapat menimbulkan nilai-nilai bersama seperti nilai-nilai bersama individualisme, otonomi, keterbukaan, profesionalisme dan otoritas ilmu pengetahuan. Asumsi sekolah kedua adalah sebagai berikut: (a) kebenaran berasal dari pengalaman para guru dan administrator, (b) sebagian besar guru loyal terhadap sekolah, (c) hubungan disekolah pada dasarnya hierarkis, (d) para guru saling menghormati otonomi masing-masing di kelas, (e) para guru adalah keluarga yang saling membantu. Disekolah ini asumsi dasar bisa menghasilkan nilai-nilai seperti menghormati otoritas, menghormati wilayah masing-masing, dan menghindari konflik<sup>38</sup>.

Budaya Organisasi meliputi; Pertama faktor fisik material disuatu sekolah. Hal ini mencakup jumlah, ukuran, usia, desain, gedung, fasilitas, mebel (kursi, meja, papan tulis), letak geografis sekolah, penataan fasilitas laboratorium, perpustakaan, taman, lapangan bermain dan lain-lain. Kedua Faktor lingkungan (Milieu) yang dimaksud adalah dimensi sosiologis dari suatu sekolah. Hal ini meliputi karakteristik individual dan kelompok orang yang ada dan berhubungan dengan sekolah, seperti jumlah guru, murid dan latar belakangnya, ras, agama, tingkat sosial ekonomi orang tua siswa, tingkat pendidikan guru, semangat belajar siswa dan semangat mengajar guru, sikap serta perilaku para pegawai lainnya. Ketiga Faktor sistem organisasi yang dimaksud merupakan dimensi struktur, hierarki, dan administrasi keorganisasian suatu sekolah yang dirancang dalam rangka menjamin kelancaran proses pendidikan. Hal ini mencakup susunan struktur organisasi disekolah yang secara hirarki dimulai dari kepala sekolah, guru, siswa juga bagaimana struktur dan kewenangan organisasi lainnya yang berkontribusi terhadap proses pendidikan di sekolah tersebut. Secara internal, struktur organisasi sekolah berkaitan pula dengan pola dan proses komunikasi antar personal dan antar kelompok serta bagaimana berlangsungnya proses pengambilan keputusan. Faktor budaya yang dimaksud adalah merujuk pada realitas psikososial yang ada dalam suatu sekolah seperti : nilai, norma dan sistem kepercayaan.

Sebuah sistem makna bersama mengandung nilai-nilai, norma, adat, perilaku, sikap yang difahami bersama dan menjadi komitmen bersama

---

<sup>38</sup> Wirawan, *Budaya dan iklim Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hal 19-20

untuk bekerja dan berbuat dalam menghadapi tantangan organisasi baik itu secara internal ataupun eksternal. Dengan sistem makna bersama yang disepakati diharapkan organisasi dapat *survive*. Selain daripada sebagai sistem *imun*, sistem makna bersama itulah yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

## 2. Budaya Organisasi dalam Istilah Deskriptif

Budaya organisasi merupakan cerminan dari karakteristik-karakteristik bukan menunjukkan perasaan para anggotanya. Para peneliti tentang budaya organisasi merupakan cara mengukur pandangan karyawan terhadap organisasi, patuh terhadap ketentuan-ketentuan organisasi, menghargai sasaran yang ingin dicapai, menghargai pandangan organisasi, dan mendorong terciptanya persaingan. Sedangkan penelitian tentang sikap kerja lebih menekankan pada cara untuk mengukur respon dan lingkungan kerja.<sup>39</sup>

## 3. Ciri-ciri Budaya Organisasi

Berikut adalah 7 ( tujuh ) ciri-ciri budaya organisasi menurut Robbins, antara lain:<sup>40</sup>

- a. Inovasi dan pengambilan resiko  
Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- b. Pengertian terhadap detail  
Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi hasil  
Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi orang  
Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim  
Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dengan tim-tim, bukan individu.
- f. Keagresifan  
Berkaitan dengan agresif karyawan.

---

<sup>39</sup> Achmad sobirin, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan aplikasinya dalam Lingkungan Organisasi*, Yogyakarta; UPP STIM YKPN, 2009, hal, 124.

<sup>40</sup> Stepen P. Robbins, *Prilaku Organisasi* Edisi Bahasa Indonesia, t.tp; Penerbit Indeks, 2008, hal.721.

g. **Kemantapan**

Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusannya diselesaikan di dalamnya, dan para anggota berperilaku.

4. **Fungsi Budaya Organisasi**

Adapun beberapa fungsi organisasi menurut Robbins, antara lain :<sup>41</sup>

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan organisasi lain
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukannya oleh karyawan
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Selain beberapa fungsi yang dipaparkan oleh Robbins di atas, ada beberapa fungsi lain dari budaya organisasi yang dipaparkan oleh Vaithzall antara lain:<sup>42</sup>

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain
- b. Budaya memberikan identitas bagian anggota organisasi
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individu
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku anggota

---

<sup>41</sup> Stepen P. Robbins, *Prilaku Organisasi...*, hal.725.

<sup>42</sup> Edi Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Jakarta; Kencana, 2010, hal 24.

## 5. Model-model Budaya Organisasi

Para pakar mengemukakan model-model hubungan dimensi, hubungan antar dimensi-dimensi budaya organisasi, Edgar H. Schein melukiskan budaya organisasi dalam 3 (Tiga) level.<sup>43</sup>

Ketiga level tersebut adalah sebagai berikut:

### a. Level 1 : Artefak

Level ini merupakan dimensi yang paling terlihat dari budaya organisasi, merupakan lingkungan fisik dan sosial organisasi. Pada level ini orang yang memasuki suatu organisasi dapat melihat dengan jelas bangunan output ( barang dan jasa ), teknologi, bahan tulis, produk seni, dan perilaku anggota organisasi.<sup>44</sup> anggota organisasi sering tidak menyadari mengenai artefak budaya organisasi mereka, tetapi orang luar organisasi dapat mengamatinya dengan jelas.

### b. Level 2: Nilai-nilai

Semua pembelajaran organisasi merefleksikan nilai-nilai organisasi, perasaan mereka mengenai apa yang seharusnya berbeda dengan apa yang ada. Jika anggota organisasi menghadapi persoalan atau tugas baru, solusinya adalah nilai-nilai.<sup>45</sup> Misalnya, perusahaan yang baru didirikan mengalami penurunan penjualan produknya. Pemimpin perusahaan menyatakan “kita harus meningkatkan iklan dan menerobos pasar baru untuk meningkatkan penjualan “. Pernyataan ini dijabarkan dalam kegiatan operasi anggota organisasi dan berhasil. Kepercayaan pemimpin ini merupakan nilai-nilai dari pemimpin.

### c. Level 3 : Asumsi Dasar

Jika solusi yang dikembangkan sama dengan pemimpin perusahaan dapat berhasil berulang-ulang, maka solusi dianggap sebagai sudah seharusnya (taken for granted), Apa yang semula hanya merupakan hipotesis yang didukung oleh nilai-nilai, setelah berhasil dianggap sebagai realitas dan kebenaran. Asumsi dasar merupakan solusi yang paling

---

<sup>43</sup> Wirawann *Budaya dan iklim Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2007, hal, 12.

<sup>44</sup> Anwar Ihsan, “ analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Jakarta, “ dalam *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, Vol. 2 1 Maret 2016, hal, 20.

<sup>45</sup> S. Dharma dan H. Akib, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Pustaka Pelajar, 2005, hal 25.

dipercaya sebagai teori ilmu pengetahuan yang sedang diterapkan untuk suatu problem yang di hadapi organisasi.<sup>46</sup>

#### 6. Manfaat Budaya Organisasi

Adapun manfaat dari budaya organisasi, yaitu:<sup>47</sup>

- a. Membantu Mengarahkan SDM pada percepatan visi, misi, dan tujuan organisasi
- b. Membentuk prilaku staf dengan mendorong, dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai yang mendorong mereka untuk berfikir positif.
- c. Memperbaiki prilaku dan motivasi sumberdaya manusia sehingga meningkatkan kinerja

#### 7. Peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi diteliti oleh pakar untuk mengetahui perannya dalam organisasi. Sejumlah penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai peran besar dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi sebuah penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi.<sup>48</sup>

##### a. Identitas organisasi

Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang di luar organisasi.<sup>49</sup>

##### b. Menyatukan organisasi

Budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi. Ketika ingin masuk menjadi anggota organisasi, para calon anggota organisasi mempunyai latar belakang budaya dan karakteristik yang berbeda. Agar dapat di terima sebagai anggota organisasi, mereka wajib menerima dan menerapkan budaya oprganisasi. Budaya organisasi menyediakan alat kontrol bagi aktifitas

---

<sup>46</sup> E. Mc Kenna and N. Beech, *Manajemen Sumberdaya manusia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004, hal, 15,

<sup>47</sup> Wibowo, *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka panjang*, t.tp, hal. 49-50.

<sup>48</sup> Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi...*, hal.35.

<sup>49</sup> Bernadetha Nadeak, "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)", dalam jurnal, Vol.5. No 1 Januari 2016, hal, 4.

organisasi dan perilaku anggota organisasi. Norma, nilai-nilai dan kode etik budaya organisasi menyatukan pola pikir dan perilaku budaya organisasi. Isi budaya; mengontrol apa yang boleh dilakukan oleh anggota organisasi.

c. Reduksi konflik

Budaya organisasi sering dilukiskan sebagai semen atau lem yang menyatukan organisasi. Pola pikir, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara organisasi. Jika terjadi perbedaan atau konflik, budaya organisasi mempunyai cara untuk menyelesaikan.

d. Komitmen kepada organisasi dan kelompok

Budaya organisasi bukan hanya menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya.<sup>50</sup> Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan rasa memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerja.

e. Reduksi ketidakpastian

Budaya organisasi mengurangi ketidak pastian dan meningkatkan kepastian. Dalam mencapai tujuan, organisasi menghadapi ketidak pastian dan kompleksitas lingkungan, demikian juga aktivitas anggota organisasi dalam mencapai tujuan tersebut. Budaya organisasi menentukan kemana arah, apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya. Budaya organisasi juga mengembangkan pembelajaran bagi anggota baru. Mereka mempelajari apa yang penting dan yang tidak penting, apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, Mereka mempunyai pedoman yang memberikan kepastian dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.<sup>51</sup>

f. Menciptakan konsistensi

Budaya organisasi menciptakan konsistensi berfikir, berperilaku, dan merespon lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, pelanggan, nasabah, atau klien organisasi. Semua hal tersebut menimbulkan konsistensi pola pikir, cara bertindak, dan berperilaku anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya,

---

<sup>50</sup> J. Greenberg and R>A. Baron, *Behavior in Organization; Understanding and Managing the Side of Work*, 7th edition, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1997, hal.15.

<sup>51</sup> Moh. Muslim, “*Budaya Organisasi dan Revolusi mental*,” dalam *Jurnal Esensi*, Vol, 19 No. 3 Tahun 2016, hal.90.

tidak menyimpang dari panduan yang ada di buku budaya organisasi.<sup>52</sup>

g. Motifasi

Budaya organisasi merupakan kekuatan tidak terlihat atau *invisible force* di belakang faktor-faktor organisasi yang kelihatan dan dapat do observasi. Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka merasa berkewajiban dan bertanggungjawab untuk merealisasikan tujuan organisasi.<sup>53</sup>

h. Kinerja Organisasi

Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja oeganisasi yang juga tinggi.<sup>54</sup>

i. Keselamatan Kerja

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja, Richard L. Gardner dalam penelitiannya menunjukkan bahwa faktor-faktor penyebab kecelakaan industri adalah budaya organisasi danh kecelakaan industri. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja, perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

j. Sumber Keunggulan Kompetitif

Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensai, efektivitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidak pastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

---

<sup>52</sup> J. Greenberg and R.A. Baron. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Humam Side of Woek...*, hal.14.

<sup>53</sup> Syamsul arifin, Leadership: *Ilmu dan Seni Kepemimpinan*, Jakarta; Penerbit Mitra Wacana Media, 2012, hal. 146.

<sup>54</sup> Yaremiyas T Keban, *Enam Dimensi Strategis Adminitrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media, 2004, hal.192.

## 8. Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi

Budaya suatu organisasi tidak muncul begitu saja dari kehampaan. Sekali di tegakkan jarang budaya itu berangsur padam. Ada kekuatan yang menyebabkan budaya itu menjadi kuat dan dapat bertahan menjadi suatu budaya dalam organisasi. Adapun sebabnya adalah sebagai berikut :

### a. Asal Mula Suatu Budaya

Kebiasaan dewasa ini, tradisi, dan cara umum organisasi melakukan segala sesuatu, sebagian besar disebabkan oleh apa yang berasal dari apa yang telah dilakukan sebelumnya dan tingkat keberhasilan yang telah diperoleh melalui usaha keras tersebut. Ini membimbing kita kesumber paling akhir dari budaya organisasi yaitu pendirinya.<sup>55</sup> Para pendiri suatu organisasi secara tradisional mempunyai dampak utama pada budaya dini organisasi tersebut. Mereka mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Mereka tidak dikendali oleh kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Ukuran kecil yang lazimnya mencirikan organisasi baru mempermudah pemaksaan pendiri akan visinya pada semua anggota organisasi.

### b. Menjaga Budaya Agar Tetap Hidup

Sekalipun budaya terbentuk, praktek-praktek di dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya dengan memberikan kepada karyawannya seperangkat pengalaman yang serupa.<sup>56</sup> Misalnya, banyak praktek sumberdaya manusia yang kita bahas sebelumnya memperkuat budaya organisasi itu. Proses seleksi, Kriteria evaluasi kinerja, praktek pemberian imbalan, kegiatan pelatihan dan pengembangan karir, dan prosedur promosi memastikan bahwa mereka yang dipekerjakan cocok dalam budaya itu, menghargai mereka yang mendukungnya, dan menghukum ( dan bahkan memecat ) mereka yang menentangnya. Tiga kekuatan memainkan bagian nsangat penting dalam mempertahankan suatu budaya yaitu: praktek seleksi, tindakan manajemen puncak,<sup>57</sup> dan metode sosialisasi.

Baiklah kita periksa masing-masing dengan lebih seksama sebagai berikut:

---

<sup>55</sup> S. Dharma dan akib, *Manajemen Kinerja*. Jakarta; Pustaka Pelajar, 2005, hal. 12.

<sup>56</sup> Yasin, *Membangun Berbudaya Studi BUMN*. Jakarta: Penerbit Expose, 2004, hal.93.

<sup>57</sup> Stephens Robbins, *Prilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Prenhallindo, 2002, jilid 2, edisi bahasa Indonesia, hal. 255-260

a. Seleksi

Tujuan dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan memperkejakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses didalam organisasi itu. Di samping itu, proses seleksi memberikan informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu. Para calon belajar mengenai organisasi itu, dan jika mereka merasakan suatu konflik antara nilai mereka dan nilai organisasi, mereka dapat menyeleksi diri keluar dari kumpulan pelamar . Oleh karena itu, seleksi menjadi jalan dua arah , dengan memungkinkan pemberi kerja atau pelamar untuk memutuskan perkawinan bila tidak ada ketidak cocokan. Dengan cara ini, proses seleksi mendukung budaya suatu organisasi dengan menyeleksi keluar individu-individu yang mungkin menyerang atau menghancurkan nilai-nilai intinya.<sup>58</sup>

b. Manajemen Puncak

Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku eksekutif senior menegakkan norma-norma yang merembes ke bawah sepanjang organisasi.<sup>59</sup> Misalnya, apakah pengambilan resiko yang diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya di berikan oleh para manajer kepada bawahan mereka, pakaian apakah yang pantas, dan tindakan apakah yang akan dihargai dalam kenaikan upah, promosi dan lain-lain.

c. Sosialisasi

Tidak peduli betapa baik yang telah dilakukan organisasi itu dalam perekrutan dan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya diindoktrinasi dalam budaya organisasi. Mungkin yang paling penting, karena mereka tidak kenal baik dengan budaya organisasi, karyawan baru mengganggu keyakinan dan kebiasaan yang ada. Oleh karena itu organisasi akan tampaknya berpotensi membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Agus Prabawa, "Optimalisasi Budaya Organisasi Dalam Membangun Image Organisasi," dalam Majalah Ilmiah Ekonomika, Vol. 14No. 4 November 2011, hal. 164.

<sup>59</sup> John P Kotter & James Heskett, *Corporate Culture and Performance-Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja* , Jakarta: Prenhallindo, 1997, hal.12-13.

<sup>60</sup> M.Z.A. Rashid, M. Sambasivan, and J. Johari, "The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance," *Jurnal of Management Developmen*, Vol. 22 No. 8 Tahun 32003, hal.712.

#### d. Mekanisme Perubahan Budaya Organisasi

Mekanisme perubahan pada tahap berdiri dan pertumbuhan pada tahap ini organisasi belum begitu kompleks dan peran pendiri dan atau keluarganya sangat dominan, sehingga budaya organisasi merupakan cerminan nilai-nilai dan pandangan para pendiri dan para pekerja yang datang belakangan hanya sekedar mengikuti, mempelajari dan mengikuti saja seolah-olah tidak mempunyai peran dalam membangun budaya organisasi.<sup>61</sup>

Bagi para pendiri budaya organisasi lebih berfungsi sebagai alat untuk mengintegrasikan pekerja dengan organisasi, alat perekat diantara anggota organisasi dan alat untuk membangun komitmen perubahan budaya organisasi lebih di sebabkan karena adanya tuntunan internal dan agar terjadinya kohevisitasd atau integrasi internal yang semakin kokoh.

Langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengelola perubahan, yaitu:<sup>62</sup>

##### 1) *Unfreezing*

Merupakan suatu proses penyadaran tentang perlunya, atau adanya kebutuhan untuk berubah, atau upaya-upaya untuk mengatasi tekanan-tekanan dari kelompok penentang dan pendukung perubahan. Status quo dicirkzn , biasanya kondisi yang sekarang berlangsung (*status quo*) diguncang sehingga orang merasa kurang nyaman.

##### 2) *Changin/movoment*

Merupakan langkah tindakan, baik memperkuat *driving forces* maupun memperlemah *resistances*. Secara bertahab (*step by step*)tapi pasti, perubahan dilakukan. Jumlah penentang perubahan berkurang dan jumlah pendukung bertambah. Untuk mencapinya, hadsil-hasil perubahan harus segera dirasakan.

##### 3) *Refreezing*

Membawa kembali kelompok kepada keseimbangan yang baru (*a new dynamic equilibrium*), Jika kondisi yang diinginkan telah tercapai, stabilkan melalui aturan-aturan baru, sistem kompensasi baru, dan cara pengelolaan organisasi yang baru lainnya. Jika berhasil maka jumlah

---

<sup>61</sup> Agus Prabawa, *Obtimalisasi Budaya Organisasi Dalam Membangun Image Organisasi...*, hal. 162.

<sup>62</sup> Djokosantoso Moeljono, *Cultured Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, Jakarta;PT. Elex Media Kompotindo, 2005,hal.107-114.

penentang akan sangat berkurang, sedangkan jumlah pendukung makin bertambah.<sup>63</sup>

e. Dampak yang Terjadi Pada Perubahan Budaya Organisasi

Dampak perubahan budaya organisasi pada karyawan antara lain:<sup>64</sup>

1) *Shock*

Merupakan rasa keterkejutan, di beberapa kasus bahkan menyebabkan panik dan tidak dapat berbuat apapun. Disebabkan oleh ketidakcocokan antara harapan dan kenyataan.

2) *Denial* atau penyangkalan

Terjadi saat orang sebenarnya tahu bahwa perubahan itu penting tetapi mereka masih melakukan penyangkalan akan hal itu, dan melakukan tindakan atau mengundurkan diri sementara dari proses menuju perubahan. Di fase ini orang merasa masih memiliki kemampuan untuk menghadang perubahan.

3) *Awarenes*

Terjadi saat orang sudah tahu bahwa perubahan itu penting dan sudah merasa bahwa tindakan penghadangan perubahan adalah sia-sia

4) *Acceptence of realit*

Akhirnya orang bersedia untuk melupakan masa lalu dan mulai nyaman terhadap proses perubahan

5) *Experimentatio*

Yaitu mencoba-coba pendekatan-pendekatan dan kemampuan baru. Merupakan fase berlatih, mencoba melakukan sesuatu dengan cara yang berbeda dari sebelumnya. Mulai mendapatkan umpan balik yaitu keberhasilan atau kegagalan.

6) *Search for meanting*

Memahami arti dari keberhasilan atau kegagalan yang di dapat dari proses sebelumnya. Selanjutnya model dan teori-teori baru diciptakan berdasarkan representasi hasil umpan balik.

---

<sup>63</sup> Suwardi, “ Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja Terhadap Motivasi Guru SD Islam Al Azhar 1 Pusat,” dalam *Jurnal Al azhar Indonesia Seri Humaniora*, Vol. 2 No, 2 September 2013, hal.120.

<sup>64</sup> Djokosantoso Moeljono, *Cultured Budaya Organisasi Dalam tantangan...*, hal115.

## 7) Intregation

Mempraktekkan kempuan dan prilaku yang baru berdasarkan model dan teori yang baru di ciptakan.

## c. Langkah-langkah Kegiatan Untuk Memperkuat Budaya Organisasi

Adapun beberapa langkah-langkah dalam memperkuat budaya organisasi , antara lain:<sup>65</sup>

- 1) Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi
- 2) Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi
- 3) Memberikan contoh atau teladan
- 4) Membuat acara-acara rutinitas
- 5) Memberikan penilaian dan penghargaan
- 6) Tanggap terhadap masalah external dan internal
- 7) Koordinasi dan kontrol mengukur kekuatan budaya organisasi

## d. Konsep Budaya Organisasi

John P. Kotter dan Jammes L. Heskett memaparkan tentang 3 (tiga) konsep budaya organisasi , yaitu:<sup>66</sup>

- 1) Budaya yang kuat
- 2) Budaya yang strategis cocok
- 3) Budaya adaptif

Salah satu konsep tentang budaya organisasi yang menjadi rujukan dalam mempelajari teori organisasi pada umumnya dan budaya organisasi pada khususnya adalah apa yang oleh Petters dan Waterman sebutkan sebagai “Mc Kinsay 7-S Framework” yang terdiri dari 7 ( tujuh) buah konsep yang saling berkait laksana sebuah mutiara.

Enam buah konsep dalam bentuk lingkaran yang dihubungkan dengan tali-temali masing-masing, yaitu:<sup>67</sup>

- a) *Strategy* ( rencana)
- b) *Strukture* ( cara)

---

<sup>65</sup> Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008, hal.142.

<sup>66</sup> Jhon P. Kotter & James Heskett, “*Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja ...*”, hal. 12-13.

<sup>67</sup> Bondan Ndaru Prayudhayant, “*Peningkatan Prilaku Inovatif Melalui Budaya Organisasi*”, “dalam *Jurnal Ekobis*, Vol. 15 No. 2 Juli 2014, hal. 21

- c) *Syistem* (prosedur/proses)
- d) *Style* ( gaya )
- e) *Staff* ( jumlah/personel)
- f) *Skill* ( kemampuan)

Saling terkait dan ditengahnya adalah lingkaran share Volues yang tidak lain adalah budaya organisasi. Kerangka dari 7-S dari Mc Kinsay adalah model manajemen berbasis nilai yang menjelaskan bagaimana seorang dapat secara holistic dan efektif mengatur perusahaan ataupun lembaga sekolah/madrasah. Faktor-faktor secara bersama-sama akan menentukan bagaimana cara agar lembaga atau perusahaan itu beroperasi

e. Karakteristik dan Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Budaya Organisasi

Freed Luthan, dan Edgar Schein, di bawah ini akan diuraikan tentang karakteristik budaya organisasi di sekolah, yaitu:<sup>68</sup>

1) *Obeserved behavioral regularities*

Budaya organisasi di sekolah ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati. Keberaturan berperilaku ini dapat berbentuk acara-acara ritual tertentu, bahasa umum yang digunakan atau simbol-simbol tertentu, yang mencerminkan nilai-nilai yang di anut oleh anggota sekoalah.<sup>69</sup>

2) *Dominant values*

Jika di hubungkan dengan tantangan pendidikan Indonesia dewasa ini yaitu tentang pencapaian mutu pendidikan, maka budaya organisasi di sekolah sayogyanya di letakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah.<sup>70</sup>

3) *Philosophi*

Budaya Organisasi di tandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatusecara hakiki, misalnya tentang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi.

---

<sup>68</sup> Fred Luthan, *Organizational Behavior, Thisd Edition*, New York; The McGraw hill Compaines Inc, 1997, hal.431.

<sup>69</sup> Sedermayati, *Sumber Daya manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Ilham Jay, 1995, hal.53.

<sup>70</sup> Wibowo, *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang...*, hal.17.

#### 4) *Rules*

Budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah setempat, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi.

#### 5) *Organization Climate*

Budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi.

### 12 Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Munculnya gagasan-gagasan atau jalan keluar yang kemudian tertanam dalam suatu budaya dalam organisasi bisa bermula dari manapun, dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak. Taliziduhu Ndraha menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya:<sup>71</sup>

Pendiri organisasi

- a. Pemilik Organisasi
- b. Sumber daya manusia asing
- c. Luar organisasi
- d. Orang yang berkepentingan dengan organisasi (*stake holder*)
- e. Masyarakat

Selanjutnya dikemukakan pula bahwa proses budaya dapat terjadi dengan cara yang antara lain:<sup>72</sup>

- a. Kontak budaya
- b. Benturan budaya
- c. Penggalan Budaya

Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi. Para manajer bisa secara eksplisit berusaha bertindak sesuai dengan contoh budaya dan gagasan budaya tersebut. Begitu juga anggota senior bisa mengkomunikasikan nilai-nilai pokok mereka

---

<sup>71</sup> Jurman, "Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pasa SMA Negeri 1 Simeule Timur," dalam *Jurnal Ilmiah Didaktika*, Vol. 14 No2Februari 2014, hal.280.

<sup>72</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionari Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Pt. Bumi aksara, 2010, hal.104

secara terus-menerus dalam percakapan sehari-hari atau melalui ritual atau perayaan-perayaan khusus. Orang-orang yang berhasil mencapai gagasan-gagasan yang tertanam dalam budaya ini dapat terkenal dan di jadikan pahlawan.

### 13. Dimensi Budaya Organisasi

Terdapat banyak dimensi yang membedakan budaya. Dimensi ini mempengaruhi perilaku yang dapat mengakibatkan kekeliruan pemahaman, ketidak sepakatan, atau bahkan konflik. Konsep budaya pada awalnya berasal dari lapangan antropologi dan mendapat tempat pada awal perkembangan ilmu perilaku organisasi.

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi, menurut Robbins ada 7 (Tujuh) karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu:<sup>73</sup>

- a. Inovasi dan pengambilan resiko
- b. Perhatian pada hal yang rinci
- c. Orientasi hasil
- d. Orientasi orang
- e. Orientasi tim
- f. Keagresifan
- g. Kemantapan

### 14. Budaya Organisasi dalam perspektif Al-Qur'an

Di dalam Islam Budaya merupakan norma, aturan atau nilai-nilai yang harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh organisasi, selama norma dan aturan tersebut tidak bertentangan dengan ajaran Islam ( Al-Qur'an dan Al-Hadits).<sup>74</sup>

Pengorganisasian atau organizing secara ilmiah merupakan fase kedua (setelah planning) di samping secara faktual dalam tataran syariah dari setiap sistem organisasi besartau kecil sekalipun. Dikatakan secara alamiah sebab fakta organizing tersebut secara logocal ataupun factual berlaku dimanapun dan kapanpun walaupun dalam bentuk sederhana.<sup>75</sup>

Semua ini merupakan sistem penciptaan Allah Swt, yang bersifat intangible ( ada fakta sekalipun tidak bisa di raba ) maka tidak

---

<sup>73</sup> Stephen Robbins dan Marry Coulter, *Manajemem...*, hal. 289.

<sup>74</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Bisnis*, Jakarta; Rieneka Cipta, 2003, hal.12.

<sup>75</sup> Talizuduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rieneka Cipta, 2003.hal.46.

akan pernah berjalan atau berhasil secara optimal melainkan hanya unsur kebetulan.

Hal tersebut diambil dari nash Al-Qur'an ataupun Ketauladanan Rasulullah saw. Dalam berperilaku . Secara nash, Allah Swt. Berfirman dalam Al-Qur'an surat Ash-Shaff ayat4 yaitu:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بَنِينَ

مَرَّصُونَ ﴿٤﴾

*Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijaln-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh*

Demikian halnya firman Allah Swt. Dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 71 yaitu:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ

بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ

الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ

عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٧١﴾

*Dan Orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka ( adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain, Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan sholat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmad oleh Allah: sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.*

Jadi, setidaknya dua ayat dari dua surat tersebut memberikan pelajaran bagi kaum muslimin terhadap urgensinya sebuah pengorganisasian untuk mencapai tujuan. Ayat tersebut turun dari Allah Dzat yang Maha Pencipta, Pengatur dan Maha Tahu sehingga memberikan pengajaran pada kaum muslimin sebagai sebuah syariah kehidupan. Dan, realitasnya benar adanya tanpa organisasi maka apapun tidak akan berjalan, bahkan justru kegagalan.

Bahkan dalam buku Manajemen Syariah dalam Praktek yang disusun oleh Dr. KH. Didin Afifuddin, M.Sc dan Hendri Tanjung, S.Si, M.M mengatakan bahwa sahat ali Bin abi Thalib menggambarkan bahwa, *kebatilan yang di organisir dengan baik akan dapat mengalahkan perkara yang haq namun tidak di organisir dengan baik.*<sup>76</sup> Demikian halnya, jika dicermati, Rosulullah saw. Senantiasa melaksanakan funfisi pengorganisasian dalam menjalankan aktivitas hidupnya, termasuk ad-da'wah. *Dalam sebuah kitab Ad-Daulah Al-Isalmiah terdapat bab antara lain: nuqthatul ibtida', takarul ash shahabat, inthilaqud da'wah, taisy' majalud da'wah, bai'atul 'aqabah al awwal, bai'atul stani, qiyamud da'watul Islamiah, binaul mujtama dan sebagainya.* Semuanya itu dapat dilaksanakan dan berhasil dipastikan adanya sistem pengorganisasian yang sistematis. Budaya organisasi menjadi perekat antar warga organisasi. Pada dasarnya manusia cenderung berkelompok dengan mereka yang memiliki kesamaan nilai, norma, adat, kepercayaan, dan asumsi-asumsi yang lainnya. Kesamaan tersebut membawa individu-individu yang berbeda untuk menjalin kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Jika hilang kebersamaan, dampaknya adalah terpecahnya atau bahkan musnahnya organisasi. Yang demikian itu bukanlah hal yang tidak mungkin, karena Allah SWT mengingatkan dalam surah Yunus ayat 47-49 yang dalam artinya sebagai berikut:

وَلِكُلِّ أُمَّةٍ رَسُولٌ فَإِذَا جَاءَ رَسُولُهُمْ قُضِيَ بَيْنَهُمْ بِالْقِسْطِ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿٤٧﴾

وَيَقُولُونَ مَتَى هَذَا الْوَعْدُ إِن كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٤٨﴾  
 قُلْ لَا أَمْلِكُ لِنَفْسِي ضَرًّا وَلَا نَفْعًا إِلَّا مَا شَاءَ اللَّهُ لِكُلِّ أُمَّةٍ أَجَلٌ وَإِذَا جَاءَ أَجْلُهُمْ فَلَا يَسْتَعْجِرُونَ سَاعَةً وَلَا يَسْتَقْدِمُونَ ﴿٤٩﴾

*Tiap-tiap umat mempunyai rasul; Maka apabila telah datang Rasul mereka, diberikanlah keputusan antara mereka dengan adil dan mereka (sedikitpun) tidak dianiaya.*<sup>48</sup> mereka mengatakan: "Bilakah (datangnya) ancaman itu, jika memang kamu orang-orang yang benar?"<sup>48</sup> mereka mengatakan: "Bilakah (datangnya) ancaman itu, jika memang kamu orang-orang yang benar?"<sup>49</sup>. Katakanlah: "Aku tidak berkuasa

<sup>76</sup> Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema Islami, 2002, hal.96.

*mendatangkan kemudharatan dan tidak (pula) kemanfaatan kepada diriku, melainkan apa yang dikehendaki Allah". tiap-tiap umat mempunyai ajal. Apabila telah datang ajal mereka, Maka mereka tidak dapat mengundurkannya barang sesaatpun dan tidak (pula) mendahulukan(nya).*

Selain daripada ayat tersebut dalam surah al-Mukminuun ayat 43 disebutkan:

مَا تَسْبِقُ مِنْ أُمَّةٍ أَجَلَهَا وَمَا يَسْتَخِرُونَ ﴿٤٣﴾

*tidak (dapat) sesuatu umatpun mendahului ajalnya, dan tidak (dapat pula) mereka terlambat (dari ajalnya itu).*

Dari dua ayat tersebut penulis memahami bahwa bagi setiap umat atau organisasi akan datang padanya suatu saat tentang ajalnya. Yaitu manakala organisasi tersebut tidak mengikuti pemimpinnya yang tulus ikhlas mengembangkan organisasi.

Dalam perjalanannya organisasi tumbuh dinamis sebagaimana tubuh manusia yang selalu berkembang dari waktu ke waktu. Demikian itu agaknya sesuai dengan hadits Nabi Muhammad SAW:

مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالْحُمَّى السَّهَرِ (رواه أحمد)

*Perumpamaan orang-orang yang beriman dalam cinta, kasih sayang, dan hubungan diantara mereka adalah seperti tubuh manusia, yang apabila sakit satu anggotanya maka seluruh anggota yang lainnya akan merasakannya dengan tidak tidur dan badan yang panas. H.R.Ahmad)<sup>77</sup>*

Hadits tersebut mengumpamakan orang-orang beriman dengan tubuh. Kata-kata orang yang beriman disini adalah kelompok orang-orang beriman yang bersatu dalam organisasi, sehingga implikasinya adalah apabila satu di antara mereka tidak mengikuti aturan atau budaya organisasi maka akan berdampak pada lainnya. Demikian prinsip kebersamaan dalam organisasi.

<sup>77</sup> Abu Abdullah Ahmad bin Muhammad bin Hanbal bin Hilal bin Asad Asy-Syaybany, *Musnad Ahmad*, dalam *Maktabah Syameela*, t.k: Kementrian Waqaf Mesir, t.t, Juz. 40, hal 32

Dari berbagai pandangan, pemikiran dan konsep yang telah diuraikan diatas, maka beberapa hal yang penting dan mendasar dari pengertian budaya organisasi disekolah adalah sebagai berikut : (1) budaya organisasi sekolah secara konseptual merupakan bagian yang dikembangkan oleh ilmuwan pendidikan, karena memandang dan menyadari karakteristik organisasi sekolah yang khas dan membutuhkan pengkajian secara tersendiri ; (2) budaya organisasi bersifat temporal dan kontingentif sehingga mudah berubah dan berbeda berdasarkan waktu dan tempat; (3) budaya organisasi ditentukan dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, secara umum faktor tersebut dibagi dua faktor fisik dan non fisik.

Budaya organisasi yang kondusif disekolah dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut: (1) penempatan personalia, (2) pembinaan antar hubungan, (3) dinamisasi dan penyelesaian konflik, (4) pemanfaatan informasi, dan (5) peningkatan hubungan kerja.<sup>78</sup>

Dari pendapat diatas maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah suasana atau keadaan lingkungan kerja yang dapat dirasakan langsung oleh guru dan seluruh komponen yang ada dalam lingkungan kerja tersebut yang mempengaruhi secara psikologis terhadap perilaku dan pelaksanaan kinerja disekolah sehingga berdampak pada pencapaian tujuan organisasi dalam hal ini sekolah. Adapun indikatornya budaya organisasi yang melibatkan guru adalah: (1) keterbukaan komunikasi, (2) bekerja sama, (3) toleransi, (4) Nilai-nilai, (5) dukungan atau saran, (6) teguran, (7) penghargaan, (8) kode etik.

#### **D. Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

Sebagai rujukan komparatif, di bawah ini disajikan beberapa hasil penelitian penelitian sebelumnya yang relevan dengan variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Farid Maslukan<sup>79</sup>, yang berjudul Pengaruh Etos Kerja Guru, Budaya Organisasi, efektivitas Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas Swasta Surakarta. Hasil Penelitian membuktikan bahwa:

*Pertama*, terdapat kontribusi positif dan signifikan antara etos kerja dengan efektivitas kinerja guru melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 4,874 + 0,478X_1$  dengan  $F_{reg} = 21,495$  ( $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 30,91 %. Dengan kata lain bahwa makin banyak budaya organisasi makin baik pula efektivitas kinerja guru. Variabel budaya kerja

---

<sup>78</sup> Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar*, Jakarta: Gramedia, 2008, hal 67

<sup>79</sup> <http://eprints.ums.ac.id/36567/9/NASKAH%20PUBLIKASI.pdf> diakses pukul 11.30, 2 Agustus 2018

memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 13,032% terhadap efektivitas kinerja guru di SMA Sawasta surakarta.

*Kedua*, terdapat kontribusi positif dan signifikan antara etos kerja terhadap efektivitas kinerja guru melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 23,552 + 0,798X_2$  dengan  $F_{reg} = 17,234$  ( $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 26,42 %. Dengan kata lain bahwa makin skor pencapaian etos kerja maka semakin baik pula efektivitas kinerja guru. Variabel budaya organisasi memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 8,940 % terhadap efektivitas kinerja guru di SMA Sawasta surakarta.

*Ketiga*, terdapat kontribusi positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap efektivitas kinerja guru melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 32,209 + 0,520X_3$  dengan  $F_{reg} = 23,322$  ( $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 32,72 %. Dengan kata lain bahwa semakin baik skor pencapaian budaya organisasi maka semakin baik pula efektivitas kinerja guru. Variabel budaya organisasi memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 15,324 % terhadap efektivitas kinerja guru di SMA Sawasta surakarta.

*Keempat*, terdapat kontribusi positif dan signifikan antara supervisi terhadap efektivitas kinerja guru melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 28,554 + 0,430X_4$  dengan  $F_{reg} = 19,464$  ( $p < 0,05$ ) dengan kontribusi sebesar 28,84 %. Dengan kata lain bahwa semakin baik skor pencapaian etos kerja maka semakin baik pula efektivitas kinerja guru. Variabel etos kerja memberikan sumbangan efektif (SE) sebesar 9,425 % terhadap efektivitas kinerja guru di SMA Sawasta surakarta.

*Kelima*, terdapat kontribusi yang positif dan signifikan secara bersama-sama etos kerja, budaya organisasi terhadap efektivitas kinerja guru melalui persamaan regresi  $\hat{Y} = 34,568 + 0,245X_1 + 0,358X_2 + 0,286X_3 + 0,192X_4$  dengan sumbangan efektif (SE) 58,52 %.

Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa etos kerja, budaya organisasi, dan supervisi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap efektivitas kinerja guru di SMA Swasra Surakarta secara terpisah maupun simultan. Dengan demikian keempat faktor tersebut dapat dijadikan prediktor tingkat kecenderungan efektivitas kinerja guru di SMA swasta Surakarta.

## E. Kerangka Berfikir

### 1. Pengaruh Manajemen Mutu Terpadu terhadap Efektivitas Kinerja Guru

Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan adalah suatu pola manajemen yang berorientasi pada mutu atau output pendidikan dan dilaksanakan secara terpadu dengan melibatkan semua anggota yang terlibat dalam proses belajar mengajar yang ditandai dengan adanya proses

perbaikan secara berkelanjutan, peningkatan efektivitas dan efisiensi, yang diharapkan dapat memenuhi harapan pihak-pihak yang terlibat dalam proses pendidikan.

Efektivitas kinerja guru adalah taraf keberhasilan pelaksanaan tugas guru yang dicapai sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Seorang guru yang melakukan prosedur kerja dengan benar berarti menjalankan tugasnya mengikuti cara dan sistem yang telah ditentukan oleh lembaga pendidikan tempat bertugas dan memenuhi persyaratan yang dikehendaki.

Setiap organisasi yang ingin berhasil membutuhkan sistem manajemen atau pengelolaan yang baik. Dalam pengelolaannya tidak dapat dilakukan secara parsial, namun harus terintegrasi dengan baik, sehingga para anggota organisasi dapat bergerak secara simultan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan bersama. Manajemen organisasi juga harus memiliki standar mutu terhadap efektivitas kinerja pegawainya, sehingga ada acuan yang jelas bagi pegawai dan tidak menimbulkan keraguan dalam mengerjakan tugas-tugas yang telah ditentukan. Standar mutu yang diberlakukan hendaknya tidak dibiarkan statis, namun harus dibuat dinamis, dalam arti selalu ditingkatkan dan dievaluasi. Dengan kata lain sebuah organisasi yang ingin sukses harus memiliki sistem organisasi yang berorientasi pada mutu dan dilaksanakan secara terpadu. Dalam konteks ini, maka manajemen harus terus menerus menekankan pada anggotanya untuk melakukan perbaikan terhadap mutu produk atau jasa yang dihasilkan.

Adanya sistem manajemen yang berorientasi pada mutu ini akan mendorong setiap anggota organisasi untuk meningkatkan kualitasnya agar dapat memenuhi standar kinerja yang ditentukan oleh organisasi. Selain itu kondisi tersebut juga akan mendorong pihak manajemen untuk selalu mengimprovisasi keterampilan-keterampilan para pegawainya, seperti mengadakan diklat, memberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, atau mengikutsertakan dalam seminar-seminar atau lokakarya yang diadakan di luar organisasi.

Dengan adanya kesadaran para anggota organisasi untuk meningkatkan kualitas dirinya dan dilibatkannya dalam pendidikan dan pelatihan oleh pihak manajemen, maka akan dapat meningkatkan kemampuannya sehingga potensial berpengaruh pada efektivitas kerjanya. Hal ini dapat melahirkan lulusan yang sesuai dengan harapan orang tua, masyarakat dan pelanggan pendidikan lainnya. Sehingga di duga terdapat hubungan positif antara manajemen mutu terpadu dengan efektivitas kinerja guru.

## 2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kinerja Guru

Budaya organisasi adalah suasana atau keadaan lingkungan kerja yang dapat dirasakan langsung oleh seluruh komponen yang ada dalam lingkungan kerja tersebut yang mempengaruhi secara psikologis terhadap perilaku dan pelaksanaan kinerja disekolah sehingga berdampak pada pencapaian tujuan organisasi dalam hal ini sekolah.

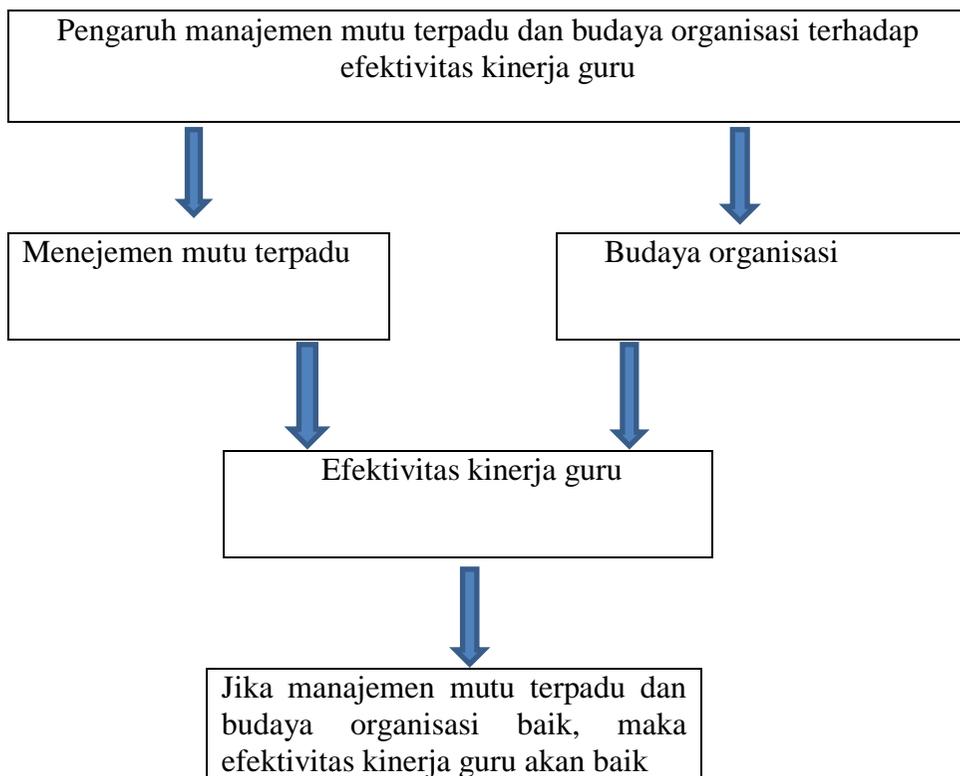
Efektivitas kinerja guru adalah taraf keberhasilan pelaksanaan tugas guru yang dicapai sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Seorang guru yang melakukan prosedur kerja dengan benar berarti menjalankan tugasnya mengikuti cara dan sistem yang telah ditentukan oleh lembaga pendidikan tempat bertugas dan memenuhi persyaratan yang dikehendaki.

Dari uraian diatas dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh struktur organisasi dan proses organisasi, dan budaya organisasi yang kondusif dapat meningkatkan semangat kerja dan efektivitas kinerja. Karena dengan budaya organisasi dan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan, semua komponen dalam hal ini guru dan tenaga administrasi akan bekerja dengan sungguh-sungguh, penuh tanggung jawab dan bermotivasi tinggi. Sebaliknya budaya organisasi yang kurang atau tidak menyenangkan akan berpengaruh negatif terhadap prestasi dan efektivitas kinerja guru.

Efektivitas kinerja guru akan terwujud apabila didukung oleh budaya organisasi yang kondusif sehingga dapat menciptakan semangat kerja dalam melaksanakan seluruh tugas sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing secara maksimal. Berdasarkan hal tersebut budaya organisasi di sekolah akan sangat berpengaruh terhadap perilaku dan aktifitas kerja setiap individu yang ada disekolah.

Budaya organisasi yang kondusif akan menciptakan semangat kerja sehingga akan berdampak pada efektivitas kinerja guru. Oleh karena itu diduga terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan efektivitas kinerja guru.

### 3. Kerangka Penelitian



#### F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara dari rumusan masalah.<sup>80</sup> Good dan Scates dalam Nasir menyatakan bahwa hipotesis adalah sebuah taksiran atau refensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk untuk langkah-langkah penelitian selanjutnya.<sup>81</sup>

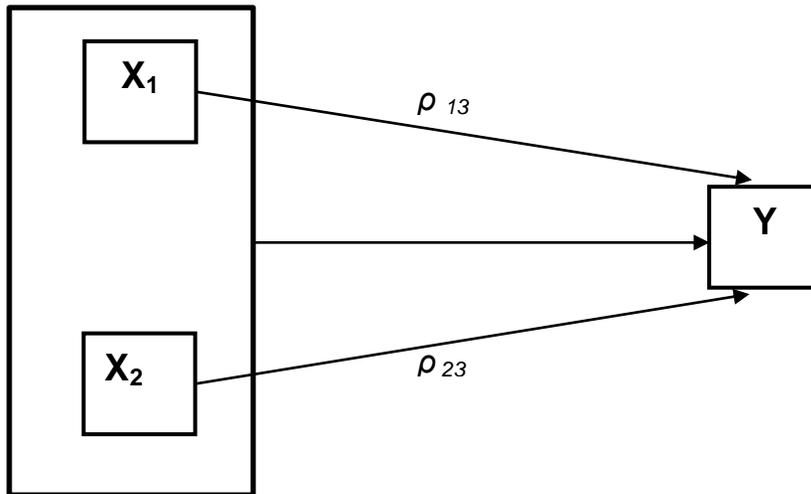
Menurut Arikunto hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Diktakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang di peroleh melalui pengumpulan data.Juadi

<sup>80</sup> Nursalam, *Konsep Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu(Edisi pertama)*, Jakarta; Salemba Medika, 2003, hal. 132.

<sup>81</sup> Mohamad Nasir, *Motode Penelitian*, Bogor: Galia Indonesia, 2005, hal.151.

hipotesis dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian.<sup>82</sup>

Variabel meliputi dua variabel bebas yaitu Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Efektivitas Kinerja Guru ( $Y$ ). Hubungan antara variabel penelitian tersebut dapat digambarkan dalam konstelasi masalah sebagai berikut:



### G. Gambar 3.1

### H. Konstelasi Masalah

#### I. Keterangan:

- $X_1$  : Manajemen Mutu Terpadu  
 $X_2$  : Budaya Organisasi  
 $Y$  : Efektivitas Kinerja Guru  
 $P$  : Koefisien Jalur

Berdasarkan deskripsi teoritis dan kerangka berpikir diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh manajemen mutu terpadu terhadap efektivitas kinerja guru.
2. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kinerja guru.
3. Terdapat pengaruh manajemen mutu terpadu terhadap budaya organisasi.

<sup>82</sup> Suhzrsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta; Rieneka Cipta, 2006, hal.64.



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis Dan Metode Penelitian**

Secara umum dalam pelaksanaan penelitian sosial untuk mencapai hasil yang diharapkan, dapat dibedakan dalam dua hal penting yaitu jenis penelitian dan metode penelitian.

##### **1. Jenis Penelitian**

Berdasarkan bidang penelitian,<sup>1</sup> kegiatan penelitian ini tergolong *jenis penelitian akademik*, yaitu penelitian yang dilakukan para mahasiswa sebagai sarana edukasi, yang mementingkan validitas internal atau caranya yang harus benar, yang berbentuk skripsi, tesis, dan disertasi. Sedangkan jika dilihat dari tujuannya, penelitian ini tergolong *jenis penelitian terapan*,

---

<sup>1</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung : Alfabeta, 2009, hal.8.

Sebagaimana dijelaskan oleh Jujun S. Sumantri bahwa penelitian terapan adalah penelitian yang dilakukan dengan tujuan menerapkan, menguji, mengevaluasi kemampuan suatu teori yang dipergunakan untuk memecahkan masalah-masalah praktis.

Berdasarkan tingkat eksplanasi (*level of explanation*), penelitian ini tergolong *jenis penelitian deskriptif kuantitatif* yaitu suatu penelitian yang meneliti dan mempelajari suatu objek, kondisi, peristiwa, dan fenomena yang sedang berkembang di masyarakat pada masa sekarang dan data hasil penelitian dianalisis secara kuantitatif. Dalam penelitian deskriptif, peneliti bisa saja membandingkan fenomena-fenomena tertentu sehingga merupakan suatu studi komparatif. Adakalanya peneliti mengadakan klarifikasi, serta penelitian terhadap fenomena-fenomena dengan menetapkan suatu standar atau suatu norma tertentu, sehingga banyak ahli menamakan penelitian ini dengan nama penelitian survei normatif (*normatif survei research*). Penelitian jenis ini juga dapat menyelidiki kedudukan (status) variabel yang memiliki konstelasi dengan variabel lainnya.

Bila dilihat dari waktu pelaksanaannya, penelitian ini tergolong ke dalam *jenis penelitian cross sectional*, yaitu penelitian yang dapat dilakukan dalam waktu yang relatif singkat.

## **2. Metode Penelitian**

Dalam pengertian yang luas metode penelitian dapat diartikan sebagai cara ilmiah, untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Sugiyono mengemukakan bahwa terdapat empat kata kunci yang semestinya diperlu diperhatikan dalam menjelaskan metode penelitian, yaitu:

- a. *Cara ilmiah* yang berarti penelitian itu dilakukan berdasarkan pada karakter keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis.
- b. *Rasional* yang dimaksudkan bahwa kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia.
- c. *Empiris* memiliki arti bahwa cara-cara yang dilakukan dalam penelitian dapat diamati oleh indra manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan.
- d. *Sistematis* artinya proses yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis. Walaupun langkah-langkah penelitian antara metode kuantitatif, kualitatif, dan *Research and Development (R&D)* berbeda, akan tetapi seluruhnya sistematis.

Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud metode penelitian adalah suatu proses ilmiah dalam rangka mendapatkan data dan informasi yang valid dengan maksud untuk menemukan, mengembangkan, dan membuktikan suatu hipotesis atau ilmu pengetahuan tertentu, sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang tertentu.

Menilik uraian diatas, sesuai dengan tingkat keilmiahan tempat penelitian, maka metode dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan korelasional.

Metode survei dipergunakan dengan pertimbangan-pertimbangan bahwa penelitian dilakukan untuk mendapatkan data setiap variabel masalah penelitian dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan) dengan alat pengumpul data berbentuk angket (*kuesioner*), test dan wawancara terstruktur dan berdasarkan pandangan dari sumber data, bukan dari peneliti.

## **B. Populasi dan Sampel Penelitian**

### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek penelitian yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Adapun populasi target dalam penelitian ini adalah guru SMA Nurul Falah Kabupaten Bogor, sebanyak 43 guru.

### **2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pengambilan sampel dilakukan oleh karena jumlah populasi yang besar sehingga peneliti dengan keterbatasan tenaga, dana, dan waktu merasa perlu menggunakan sampel dari populasi yang ada. Pengambilan sampel yang dilakukan secara *representatif* (mewakili) populasi, akan memberikan kesimpulan dari sampel tersebut berlaku untuk populasi.

Sebagaimana telah diungkapkan di atas, bahwa dalam penelitian ini sebagai populasi adalah seluruh guru SMA Nurul Falah Kabupaten Bogor. Berdasarkan pertimbangan akan keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya yang dibutuhkan, namun tujuan penelitian harus tercapai dengan baik, maka penelitian ini menggunakan teknik *sampling*.

## **C. Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik Sampling merupakan teknik pengambilan sampel dari populasi yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian atau responden adalah guru SMA Nurul Falah Kabupaten Bogor. Sampel diambil dengan menggunakan sampel jenuh yang berjumlah 43 orang guru SMA Nurul Falah Kabupaten Bogor.

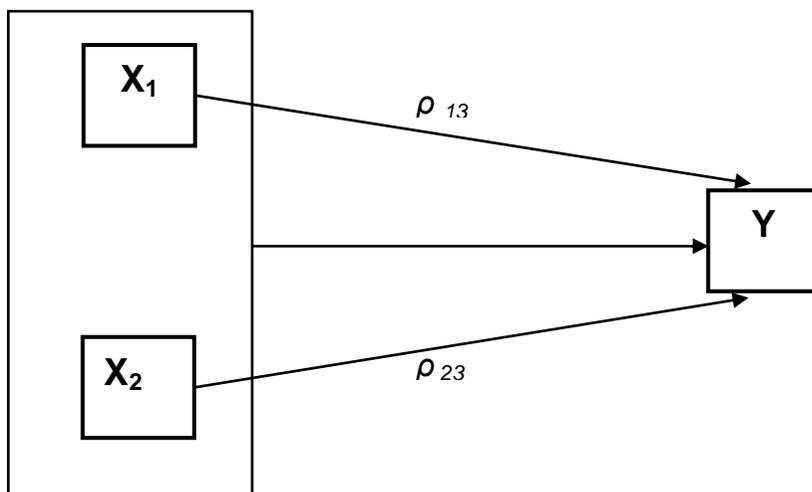
## **D. Sifat Data**

Sifat data yang digunakan dengan menggunakan data ordinal atau dikenal juga dengan atribut yang mengandung angka atau tingkatan. Angka yang diberikan mengandung tingkatan untuk mengurutkan objek dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi atau sebaliknya. Ukuran ini tidak memberikan nilai

absolut terhadap objek tetapi hanya memberikan peringkat saja. Misalnya peringkat 1, 2, 3, 4, dan 5, bila dinyatakan dengan skala maka jarak antara data yang satu dengan yang lain tidak sama. Ia menandakan adanya urutan mulai dari yang paling tinggi sampai yang paling rendah.

### E. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran

Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kuantitatif, metode survey dengan teknik penelitian *deskriptif korelasional*. Variabel meliputi dua variabel bebas yaitu Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Efektivitas Kinerja Guru ( $Y$ ). Hubungan antara variabel penelitian tersebut dapat digambarkan dalam konstelasi masalah sebagai berikut:



**Gambar 3.1**  
**Konstelasi Masalah**

**Keterangan:**

- $X_1$  : Manajemen Mutu Terpadu
- $X_2$  : Budaya Organisasi
- $Y$  : Efektivitas Kinerja Guru
- $P$  : Koefisien Jalur

## F. Instrumen Data

Instrumen data adalah alat yang digunakan untuk merekam yang pada umumnya digunakan untuk penelitian kuantitatif<sup>2</sup>. Instrumen pengumpulan data sebagai alat bantu yang dipilih atau digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya<sup>3</sup>. Dengan demikian jelas bahwa instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang digunakan oleh peneliti dalam sebuah reseach untuk mengumpulkan berbagai macam informasi atau data yang dioleh secara kuantitatif dan disusun secara sistematis.

Peneliti dalam hal ini menggunakan instrument tes dengan sejumlah pernyataan yang digunakan untuk mengetahui informasi yang diinginkan dari subjek penelitian. Lembar instrumen yang akan digunakan berisi pernyataan yang merujuk pada keinginan peneliti untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan variabel dalam penelitian. Instrument data tersebut berupa angket dan wawancara,

## G. Jenis Data Penelitian

Seperti kita ketahui bahwa dalam penelitian kuantitatif apabila dilihat dari sumber data bisa dikelompokan ke dalam dua yaitu, data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang didapat atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumbernya. Sementara data sekunder merupakan data yang didapat oleh peneliti dari sumber yang sudah ada dalam artian peneliti sebagai tangan kedua<sup>4</sup>. Dalam hal ini peneliti langsung mendapatkan data dari sumbernya yang *up to date*.

---

<sup>2</sup> Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Raja Grafindo, 2008, hal. 58.

<sup>3</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta Rineka Cipta, 2000, hal. 134

<sup>4</sup> Rukaesih A. Maolani dan Ucu Cahyana, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015, hal. 148

## H. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah guru pada Sekolah Menengah Atas Nurul Falah Kabupaten Bogor yang erada dalam naungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bogor.

## I. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket (*self-administered questionnaire*). Angket merupakan merupakan teknik pengumpulan data secara tidak langsung (peneliti tidak langsung bertanya jawab dengan responden). Instrumen atau alat pengumpulan datanya juga disebut angket, berisi sejumlah pertanyaan-pertanyaan yang dijawab oleh orang lain bersedia memberikan respon (responden) sesuai dengan variabel penelitian ini meliputi: Efektivitas kinerja guru, budaya organisasi, dan manajemen mutu terpadu.

### 1. Efektivitas Kinerja Guru (Y)

#### a. Definisi Konseptual

Efektivitas kinerja guru adalah keberhasilan pelaksanaan tugas guru sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sehingga tercapainya tujuan. Adapun indikasinya adalah bekerja dengan prosedur yang benar, ketepatan memilih sumberdaya, dapat beradaptasi dengan lingkungan, dan ketercapaian tujuan.

#### b. Definisi Operasional

Definisi operasional efektivitas kinerja guru adalah hasil pengukuran terhadap efektivitas kinerja guru dalam kuesioner yang dinyatakan dalam score tentang tingkat keberhasilan yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan. Dengan indikator: (1) ketaatan terhadap prosedur yang berlaku, (2) ketepatan dalam memilih sumber daya, (3) penciptaan pembelajaran yang menyenangkan, (4) adaptasi dengan lingkungan, (5) tercapainya tujuan yang ditetapkan. Semakin tinggi skor pada

kuesioner berarti semakin tinggi efektivitas kinerja guru.

c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3.3

Kisi-kisi Instrumen variabel Efektivitas Kinerja Guru

No	Indikator	Positif	Negatif	Jumlah
1.	ketaatan terhadap prosedur yang berlaku	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10,	11, 12	12
2.	ketepatan dalam memilih sumber daya	13, 14, 15	16	4
3.	penciptaan pembelajaran yang menyenangkan,	17, 18, 19, 20, 21, 22	23, 24	8
4.	adaptasi dengan lingkungan	25, 26, 27, 28, 29, 30	31, 32	7
5.	Ketercapaian tujuan	33, 34, 35, 36, 37, 38	39, 40	8
	Jumlah	31	9	40

d. Kalibrasi (Uji Coba Instrumen)

Uji coba instrumen dilakukan guna mengambil subyek dari populasi penelitian yang berjumlah 30 orang guru. Untuk mengukur validitas kuesioner digunakan rumus statistika koefisien korelasi Product Moment dari *Pearson*. Sedangkan uji reliabilitas menggunakan formula statistika *Alpha Cronbach*.

## 1. Instrumen Variabel Manajemen Mutu Terpadu

### a. Definisi Konseptual

Manajemen Mutu terpadu adalah suatu pola manajemen yang berorientasi pada mutu pendidikan dan dilaksanakan secara terpadu dengan melibatkan semua anggota yang terlibat dalam proses belajar mengajar yang ditandai dengan adanya proses perbaikan secara berkelanjutan, peningkatan produktivitas, efisien dan efektif, yang diharapkan dapat memenuhi harapan pihak-pihak yang terlibat dalam proses pendidikan tersebut.

### b. Definisi Operasional

Definisi operasional manajemen mutu terpadu adalah hasil pengukuran terhadap manajemen mutu terpadu dari kuesioner yang dinyatakan dalam score dengan indikator yang menjadi tolok ukur yaitu : (1) fokus pada pelanggan (2) keterlibatan total (3) ukuran baku mutu lulusan (4) memiliki kualifikasi akademik yang disyaratkan. Semakin tinggi total skor yang diperoleh dalam kuesioner manajemen mutu terpadu maka semakin tinggi taraf manajemen mutu terpadu pada sekolah tersebut.

### c. Kisi-kisi instrumen

Tabel 3.4

Kisi-kisi Instrumen variabel Manajemen Mutu Terpadu

No.	Indikator	Positif	Negatif	Jumlah
1.	fokus pada pelanggan	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	9, 10	10
2.	keterlibatan total	11, 12, 13 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	21	11
3.	ukuran baku mutu	21, 22,	29, 30	10

	lulusan	23, 24, 25, 26, 27, 28		
4.	memiliki kualifikasi akademik yang disyaratkan	31, 32, 33, 34,35,36, 37, 38	39, 40	9
	Jumlah	33	7	40

#### d. Kalibrasi ( Uji Coba Instrumen)

Uji coba instrumen dilakukan guna mengambil subyek dari populasi penelitian yang berjumlah 30 orang guru. Untuk mengukur validitas kuesioner digunakan rumus statistika koefisien korelasi Product moment dari Pearson. Sedangkan uji reliabilitas menggunakan formula statistika Alpha Cronbach.

### 2. Instrumen Variabel Budaya Organisasi

#### a. Definisi Konseptual

Budaya organisasi adalah suasana atau keadaan lingkungan kerja yang dapat dirasakan langsung oleh seluruh komponen yang ada dilingkungan kerja tersebut, serta mempengaruhi secara psikologis terhadap perilaku dan seluruh pelaksanaan kerja sehingga berdampak terhadap pencapaian tujuan organisasi.

#### b. Definisi Operasional

Definisi operasional budaya organisasi adalah hasil pengukuran terhadap budaya organisasi yang diperoleh dari kuesioner yang dinyatakan dalam score tentang suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh guru yang mempengaruhi secara psikologis terhadap perilaku dan seluruh pelaksanaan kerja sehari-hari serta pencapaian tujuan sekolah, indikator budaya organisasi adalah : (1) keterbukaan komunikasi, (2) kerja sama, (3) toleransi, (4) nilai-nilai, (5) saling memberi dukungan dan saran, (6) teguran, (7)

penghargaan, (8) kode etik. Semakin tinggi total skor pada kuesioner budaya organisasi maka semakin kondusif budaya organisasi yang dirasakan guru disekolah tersebut

c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3.5  
Kisi-kisi Instrumen variabel Budaya Organisasi

No	Indikator	Positif	Negatif	Jumlah
1.	Keterbukaan komunikasi	1, 2, 3	4	4
2.	Kerjasama	5, 6, 7	8, 9	5
3.	Toleransi	10, 11, 12,	13, 14	5
4.	Nilai-nilai	15, 16, 17, 18	19	5
5.	Dukungan dan saran	20, 21, 22, 23	24, 25, 26	7
6.	Tegur-an	27, 28, 29	30	4
7.	Penghargaan	31, 32, 33	34	4
8.	Kode etik	35, 36, 37, 38	39, 40	6
	Jumlah		40	40

d. Kalibrasi ( Uji Coba Instrumen )

Uji coba instrumen digunakan guna mengambil subyek dari populasi penelitian yang berjumlah 30 orang. Untuk menguji validitas kuesioner digunakan rumus statistika koefisien korelasi Product moment dari Pearson. Formula statistika yang digunakan untuk menguji reliabilitas adalah *Alpha Cronbac*.

## J. Teknik Analisis Data

Dalam proses menganalisa data yang telah dikumpulkan, maka digunakan teknik statistika inferensial. Teknik Statistika Inferensial ini disebut juga statistika induktif, yaitu statistika yang berusaha menyimpulkan tentang karakteristik populasi yang pada umumnya dilakukan berdasarkan sampel yang diambil peneliti. Korelasi parsial untuk dua variabel yang dikontrol oleh sebuah variabel lain, serta analisis regresi dan korelasi ganda digunakan untuk menganalisis tiga variabel secara bersama-sama. Uji persyaratan analisis adalah uji normalitas dengan menggunakan galat taksiran uji Lilliefors dan uji homogenitas dengan menggunakan uji Barlett<sup>5</sup>.

Menurut Sugiyono<sup>6</sup> terdapat dua macam analisis/statistik yang dapat digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian, yaitu analisis/statistik deskriptif dan analisis/statistik inferensial. Analisis/statistik inferensial terdiri dari dua bagian yaitu statistik parametrik dan statistik nonparametrik.

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menggambarkan tentang ringkasan data-data penelitian yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Analisis deskriptif ini digunakan untuk mengetahui dan menyajikan jumlah responden ( $N$ ), harga rata-rata (*mean*), rata-rata kesalahan standar (*Standard Error of Mean*), median, modus (*mode*), simpang baku (*standard deviation*), varian (*variance*), rentang (*range*), skor terendah (*minimum scor*), skor tertinggi (*maximum scor*), dan distribusi frekuensi yang disertai grafik histogram dari kelima variabel tersebut.

Mean, median, modus, sama-sama merupakan ukuran pemusatan data yang termasuk ke dalam analisis statistika deskriptif. Analisis statistika deskriptif merupakan metode yang berkaitan dengan penyajian data

---

<sup>5</sup> Sudjana, *Metoda Statistika*. Bandung : Tarsito, 2005, hal.466

<sup>6</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 207

sehingga memberikan informasi penting yang terdapat dalam data ke bentuk yang sederhana dan pada akhirnya mengarah pada keperluan adanya penjelasan dan penafsiran. deskripsi data yang dilakukan berkaitan dengan pemusatan dan penyebaran data. Ukuran pemusatan data meliputi nilai rata-rata (*mean*), median, dan modus (*mode*). Sedangkan ukuran penyebaran data meliputi ragam (*variance*), dan simpang baku (*standard deviation*).

a. Mean (nilai rata-rata)

Mean adalah nilai rata-rata dari beberapa buah data. Nilai mean dapat ditentukan dengan membagi jumlah data dengan banyaknya data.<sup>7</sup> Mean (rata-rata) merupakan suatu ukuran pemusatan data. Mean suatu data juga merupakan statistic karena mampu menggambarkan bahwa data tersebut berada pada kisaran mean data tersebut. Mean tidak dapat digunakan sebagai ukuran pemusatan untuk jenis data nominal dan ordinal. Berdasarkan definisi dari mean adalah jumlah seluruh data dibagi dengan banyaknya data. Bila dihitung secara manual mean dapat dihitung dengan rumusan sebagai berikut:

1. Rumus Mean Hitung Dari Data Tunggal

$$\bar{x} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{n}$$

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i$$

---

<sup>7</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, cetakan 07, 2012, hal. 177.

2. Rumus Mean Hitung Untuk Data Yang Disajikan Dalam Distribusi Frekuensi

$$\bar{x} = \frac{f_1x_1 + f_2x_2 + f_3x_3 + \dots + f_n}{n}$$

Dengan :  $f_{xi}$  = frekuensi untuk nilai  $x_i$  yang bersesuaian  $x_i$  = data ke- $i$

a. Median (nilai tengah)

Median menentukan letak tengah data setelah data di susun menurut urutan nilainya. Bisa juga *nilai tengah dari data-data yang terurut*.<sup>8</sup> Simbol untuk median adalah  $me$ . Dengan median  $me$  adalah 50% dari banyak data yang nilainya paling tinggi paling rendah. Dalam mencari median, dibedakan untuk banyak data ganjil dan banyak data genap. Untuk banyak data ganjil, setelah data di susun menurut nilainya, maka nilainya  $me$  adalah data yang terletak tepat di tengah.

b. Modus (nilai yang sering muncul)

Modus adalah nilai yang sering muncul<sup>9</sup>. Jika kita tertarik pada data frekuensi, jumlah dari suatu nilai dari kumpulan data, maka kita menggunakan modus. Modus sangat baik bila digunakan untuk data yang memiliki skala kategori yaitu nominal atau ordinal. Sedangkan data ordinal adalah data kategori yang bisa di urutkan, misalnya kita menanyakan kepada 100 orang tentang kebiasaan mencuci kaki sebelum tidur, pilihan jawaban: selalu (5) sering (4) kadang-kadang (3) jarang (2) tidak pernah (1). Apabila kita ingin melihat ukuran pemusatannya lebih baik menggunakan modus yaitu

---

<sup>8</sup> Bambang Prasetyo Dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori Dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, cetakan 07, 2012, hal. 187

<sup>9</sup> Bambang Prasetyo Dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori Dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, cetakan 07, 2012, hal. 186

jawaban yang paling banyak dipilih misalnya sering (2). Berarti sebagian besar orang dari 100 orang yang ditanyakan menjawab sering mencuci kaki sebelum tidur. Adapun cara menghitung modus:

1. *Data yang belum dikelompokkan.* Modus dari data yang belum dikelompokkan adalah ukuran yang memiliki frekuensi tertinggi. Modus dilambangkan  $mo$ .
2. *Data yang telah dikelompokkan.* Rumus modus dari data yang telah di kelompokkan dihitung dengan rumus :

$mo$  = modus

$L$  = tepi bawah kelas yang memiliki frekuensi tertinggi (kelas modus)

$i$  = Interval kelas

$B1$  = frekuensi kelas modus dikurangi frekuensi kelas interval terdekat sebelumnya

$B2$  = frekuensi kelas modus dikurangi frekuensi kelas interval terdekat sesudahnya

c. Standar deviasi dan variasi dan variansi

Standar deviasi, variasi dan variansi salah satu teknik statistic yang digunakan untuk menjelaskan homogenitas kelompok. Varians merupakan jumlah kuadrat semua deviasi nilai-nilai individu terhadap rata-rata kelompok. Sedangkan akar dari varians disebut dengan standar deviasi simpangan baku merupakan variasi sebaran data.<sup>10</sup>

Semakin kecil nilai sebarannya berarti nilai data makin sama, jika sebarannya bernilai 0, maka nilai semua datanya semakin sama.

---

<sup>10</sup> Bambang Prasetyo Dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori Dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, cetakan 07, 2012, hal. 189

#### d. Distribusi frekuensi

Distribusi frekuensi adalah membuat uraian dari suatu hasil penelitian dan menyajikan hasil penelitian tersebut dalam bentuk yang baik, yakni bentuk statistik populer yang sederhana sehingga kita dapat lebih mudah mendapat gambaran tentang situasi hasil penelitian. Distribusi frekuensi atau tabel frekuensi adalah suatu tabel yang banyaknya kejadian atau frekuensi (cases) didistribusikan kedalam kelompok-kelompok (kelas-kelas) yang berbeda. Adapun jenis-jenis tabel distribusi frekuensi adalah sebagai berikut:

- 1) Tabel distribusi frekuensi data tunggal adalah salah satu jenis tabel statistic yang di dalamnya disajikan frekuensi dari data angka, di mana angka yang ada titik dikelompokan.
- 2) Tabel distribusi data kelompok adalah salah satu jenis tabel statistic yang di dalamnya disajikan pencaran frekuensi dari data angka, dimana angka-angka tersebut dikelompokan.
- 3) Tabel distribusi frekuensi kumulatif adalah salah satu jenis tabel statistic yang di dalamnya disajikan frekuensi yang dihitung terus meningkat atau selalu ditambah-tambahkan baik dari bawah ke atas maupun dari atas ke bawah. Tabel distribusi frekuensi komulatif ada dua yaitu tabel distribusi frekuensi kumulatif data tunggal dan data kelompok.
- 4) Tabel distribusi *frekuensi relative*, tabel ini juga dinamakan tabel persentase, dikatakan "*frekuensi relative*" sebab frekuensi yang disajikan disini bukanlah frekuensi yang sebenarnya, melainkan frekuensi yang di tuangkan dalam bentuk angka persentase.

### 3. Analisis Inferensial

**Analisis Inferensial** sering juga disebut analisis induktif atau analisis probabilitas adalah teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya di berlakukan untuk populasi.<sup>11</sup> Analisis inferensial digunakan untuk sampel secara random. Analisis inferensial ini disebut juga analisis probabilitas, karna kesimpulan yang diberlakukan untuk populasi berdasarkan data sampel yang kebenarannya bersifat pengulang (*probability*). Suatu kesimpulan dari data sampel yang akan diberlakukan untuk populasi mempunyai peluang kesalahan dan kebenaran (kepercayaan) yang dinyatakan dalam bentuk prosentase. Bila peluang kesalahan 5% maka taraf kepercayaan 95% dan bila taraf kesalahan 1% maka taraf kepercayaan 99%. Peluang kesalahan dan kepercayaan ini disebut dengan istilah “*taraf signifikansi*”.

Pengujian hipotesis dengan analisis inferensial yang menggunakan *statistic parametric* memerlukan terpenuhnya banyak asumsi sebagai persyaratan analisis<sup>12</sup>. Asumsi yang utama adalah data yang akan dianalisis harus berdistribusi normal, data dua kelompok atau lebih yang diuji harus homogen, dan dalam uji regresi harus terpenuhi asumsi linieritas.

#### a. Uji persyaratan analisis

Uji persyaratan analisis terdiri dari uji normalitas distribusi data tiap variabel, uji homogenitas varians dan uji linearitas galat taksiran, dengan langkah-langkah sebagaimana di kemukakan Sudjana<sup>13</sup> sebagai berikut:

##### 1) Uji normalitas distribusi

---

<sup>11</sup> Sugiyono , *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif, R&D*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal.. 209

<sup>12</sup> Sugiyono , *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif, R&D*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 210

<sup>13</sup> Sudjana, *Metode Statitika*, Bandung: Tarsito, 1996, hal. 219-261

Uji normalitas Y melalui galat taksiran dengan menggunakan uji liliefors, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menentukan harga Y dan simpang baku galat taksiran
- 2) Menentukan bilangan baku
- 3) Menyusun tabel uji *liliefors*
- 4) Menentukan F (Zi) berdasarkan nilai tabel dan nilai Zi
- 5) Menentukan S (Zi): banyaknya  $Z_1, Z_2, \dots, Z_n$  yang  $\leq Z_i$
- 6) Menentukan selisih F (Zi) - s (Zi) kemudian tentukan harta mutlaknya
- 7) Ambil harga yang paling besar diantara harga-harga mutlak, selisih F(Zi) - S(Zi) harga terbesar =  $L_{hitung}$  atau  $L_o$
- 8) Nilai  $L_o$  dibandingkan dengan dengan nilai kritis  $L_{tabel}$

Dapat juga menggunakan uji one -sample kolmogorof smirnov test

## 2) Uji homogenitas varians

Uji homogenitas varians dimaksudkan untuk menguji kesamaan varians populasi yang berdistribusi normal. Uji homogenitas varians yang digunakan adalah “*uji heteroskedastisitas*”. Model regresi yang baik adalah jika tidak terjadi *heteroskedastisitas* (kesamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya) atau dengan kata lain model regresi yang baik bila varians dari pengamatan ke pengamatan lainnya homogen.

### 3) Uji Linieritas Galat Taksiran

Uji linieritas dimaksudkan untuk melihat apakah data variabel bebas memiliki kelinieran. Uji linieritas ini dilakukan dengan analisis regresi sederhana menggunakan tabel “ANOVA”. Regresi linear dinyatakan berarti apabila harga **f hitung (urung)** pada taraf kepercayaan 0,05.

#### b. Teknik pengujian hipotesis

Untuk membuktikan diterima tidaknya hipotesis yang telah diajukan di atas, maka dilakukan pengujian terhadap ke tiga hipotesis penelitian dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

- 1) Teknik korelasi pearson product moment<sup>14</sup> digunakan untuk menguji hipotesis pertama, kedua, dan ketiga yang dilakukan pengujian persamaan regresi sederhana dari masing-masing variabel penelitian.
- 2) Teknik regresi sederhana<sup>15</sup> tujuan untuk mencari dan menguji persamaan regresi variabel terikat atas variabel bebas. Persamaan regresi yang dimaksud adalah persamaan regresi Produktivitas Mengajar (Y) atas variabel Supervisi Akademik Kepala Sekolah (X1), dan variabel Kompetensi Paedagogik (X2).
- 3) Teknik regresi ganda<sup>16</sup> digunakan untuk mengetahui persamaan regresi variabel terikat atas kedua variabel bebas yang diuji secara bersama-sama.

---

<sup>14</sup> Sugiyono , *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif, R&D* Bandung: Alfabeta, 2009, hal 218

<sup>15</sup> Sudjana, *teknik analisis regresi dan korelasi bagi para peneliti*, Bandung: Tarsito, hal. 6-12

<sup>16</sup> Sudjana, *teknik analisis regresi dan korelasi bagi para peneliti*, Bandung: Tarsito, hal. 69-77

**K. Waktu dan Tempat Penelitian**

## 1. Tempat

Penelitian ini dilaksanakan pada Sekolah Menengah Atas Nurul Falah yang berada di Kabupaten Bogor.

## 2. Waktu

Waktu penelitian ini dilakukan selama tiga bulan semenjak pembuatan proposal hingga terjun ke lapangan dan penulisan secara utuh, yaitu bulan Maret sampai dengan Mei 2018.

## **BAB IV**

### **DESKRIPSI DATA DAN UJI HIPOTESIS**

Pada Bab IV ini disajikan secara rinci enam bagian hasil penelitian, yakni: (1) hasil analisis butir instrumen, (2) deskripsi data hasil penelitian, (3) pengujian persyaratan analisis, (4) pengujian hipotesis penelitian, (5) pembahasan hasil penelitian dan (6) keterbatasan penelitian.

#### **A. Tinjauan Umum Objek Penelitian**

Penelitian dilakukan pada SMA Nurul Falah dengan jumlah sampel sebanyak 43 guru.

##### **1. SMA Nurul Falah**

- a. **Gambaran Umum Profil Sekolah, Visi, Misi dan Tujuan**  
Sekolah SMA Nurul Falah Kab Bogor didirikan sesuai dengan visi dan misi para pendiri, dalam rangka menciptakan layanan pendidikan yang bermutu dengan ilmu pengetahuan yang tinggi, modern, dan Islami. Untuk mendukung visi dan misi tersebut SMA Nurul Falah Kab Bogor terus berupaya meningkatkan mutu sumberdaya manusia (SDM), sarana dan prasarana, dan kurikulum yang sejalan tuntutan

zaman. Dengan demikian diharapkan SMA Nurul Falah Kab Bogor akan menjadikan para lulusan yang lebih tinggi secara keilmuan, peka terhadap kemajuan teknologi dan sholih secara sosial dan spiritual.

b. Profil Sekolah SMA Nurul Falah Kab Bogor

- |                        |                               |
|------------------------|-------------------------------|
| 1) Nama Sekolah        | : SMA Nurul Falah             |
| 2) Sub Rayon           | : 11                          |
| 3) Instansi Induk      | : Dinas Pendidikan Kab Bogor  |
| 4) Nama Yayasan        | : Yayasan Nurul Falah         |
| 5) Alamat              | : Jl. Pahlawan No 6 Bulaksaga |
| a. Kelurahan           | : Cibadug                     |
| b. Kecamatan           | : Gunung Sindur               |
| c. Kabupaten           | : Bogor                       |
| 6) No. Telepon         | : (0251) 8542426              |
| 7) NPSN                | : 20252959                    |
| 8) No.Izin Operasional | : 421.3/156/-/disdik/2007     |
| 9) Tanggal             | : 28 Desember 2007            |
| 10) Status Sekolah     | : Swasta                      |
| 11) Tahun Didirikan    | : 2005                        |
| 12) Tahun Beroperasi   | : 2007                        |
| 13) Status Tanah       | : Hak Milik                   |
| 14) Status Bangunan    | : Milik Yayasan               |
| 15) Luas Tanah         | : 9.330 m <sup>2</sup>        |
| 16) Luas Bangunan      | : 3000 m <sup>2</sup>         |

c. Visi dan Misi

1) Visi

Mendampingi setiap anak manusia untuk menjadi pemimpin di muka bumi dan memberi Rahmat bagi sekalian alam.

2) Misi

- a) Menjadikan sebagai sekolah yang mampu menumbuhkan generasi yang cinta belajar, kritis dan berani berinovasi.
- b) Mengembalikan dan mengoptimalkan alam sekitarnya sebagai media belajar.
- c) Senantiasa memberikan pelayanan prima terhadap murid dan orang tua.
- d) Efektif dalam hal manajemen (sekolah dan kelas) serta efisien dalam hal biaya.

- e) Selalu meningkatkan akhlaqul karimah dan suri tauladan disemua pihak.
    1. Rapi, bersih, dan cinta lingkungan.
    2. Kejujuran
    3. Tidak dzolim kepada semua.
  - f) Optimalisasi SBU (strategic Business Unit) sekolah sesuai tupoksinya.
- d. Keadaan Guru
- Adapun data guru SMA Nurul Falah Kab Bogor tahun pelajaran 2017-2018 adalah sebagaimana terlampir.
- e. Data siswa SMA Nurul Falah Kab Bogor tahun pelajaran 2017-2018 adalah sebagaimana terlampir.

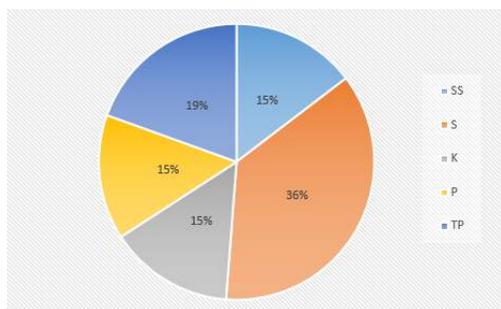
## B. Analisis Butir Data Hasil Penelitian

Analisis butir soal adalah pengujian terhadap mutu soal agar diperoleh informasi tentang karakteristik soal tersebut. Ada dua bentuk analisis butir soal yaitu analisis butir soal secara kuantitatif dan kualitatif.<sup>1</sup>

Dalam penelitian ini analisis butir soal dilakukan menggunakan pendekatan klasik, aspek-aspek yang diperhatikan adalah setiap butir soal ditelaah dari segi tingkat kemudahan butir, daya pembeda butir dan penyebaran pilihan jawaban (untuk soal bentuk obyektif) atau frekuensi jawaban pada setiap pilihan jawaban.

Untuk mengetahui prosentase jawaban responden pada setiap butir instrumen penelitian, maka perlu dilakukan analisis butir instrumen penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pesentasi dari tiap-tiap butir instrumen penelitian, berikut adalah hasil persentasi analisis butir instrumen penelitian sebagai berikut:

1. Efektivitas Kinerja Guru : Guru menganalisis materi pelajaran dari Silabus sebelum menyusun program pengajaran.



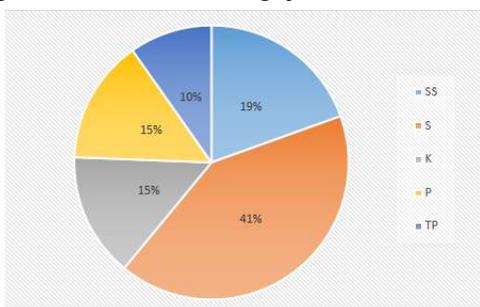
<sup>1</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2001, hal.17

### Gambar 4.1

#### Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 1

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (36%) guru menganalisis materi pelajaran dari silabus sebelum menyusun program pengajaran. Artinya guru lebih sering menganalisis materi pelajaran dari silabus.

2. Efektivitas Kinerja Guru : Guru membaca bahan pelajaran sampai paham sebelum mengajar.

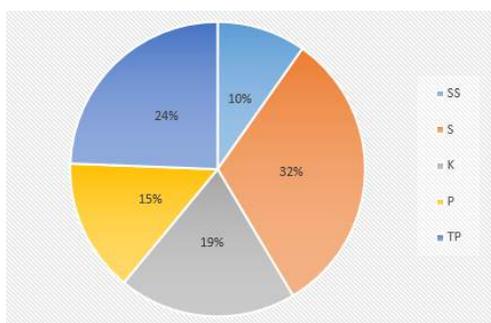


### Gambar 4.2

#### Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 2

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (41%) guru sering membaca bahan pelajaran sebelum mengajar. Artinya guru sering membaca bahan pelajaran sebelum mengajar.

3. Efektivitas Kinerja Guru : Rencana pengajaran yang disusun oleh guru banyak membantu kelancaran proses belajar mengajar yang dilaksanakan.

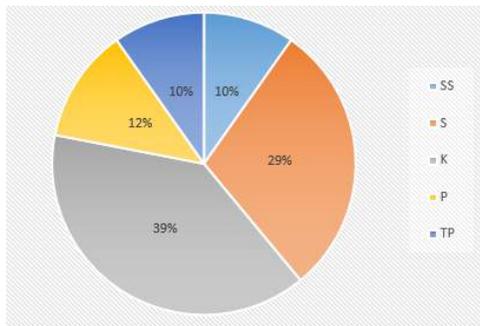


### Gambar 4.3

#### Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 3

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (32%) guru setuju bahwa rencana pengajaran yang disusun sangat membantu kelancaran proses belajar mengajar. Artinya guru setuju bahwa rencana pengajaran yang disusun sangat membantu kelancaran proses belajar mengajar.

4. Efektivitas Kinerja Guru: Guru menyusun program tahunan dan program semester setiap awal tahun.

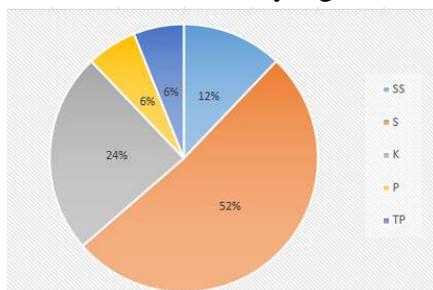


### Gambar 4.4

#### Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 4

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (39%) guru kurang menyusun program tahunan setiap awal tahun. Artinya guru masih kurang menyusun program tahunan setiap awal tahun.

5. Efektivitas Kinerja Guru: Guru menyusun rencana masuk kelas sesuai alokasi waktu yang telah ditentukan.

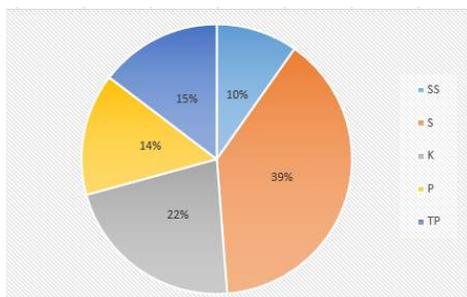


### Gambar 4.5

#### Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 5

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (52%) guru sangat sering menyusun rencana masuk kelas sesuai alokasi waktu yang telah ditentukan. Artinya guru sangat sering menyusun rencana masuk kelas sesuai alokasi waktu yang telah ditentukan.

6. Efektivitas Kinerja Guru: Guru mengatur waktu untuk pree test dan post test pada setiap standar kompetensi.

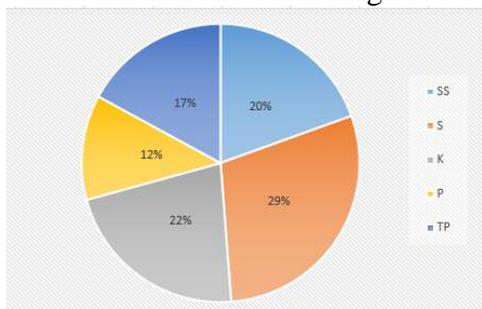


### Gambar 4.6

#### Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 6

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (39%) guru sering mengatur waktu untuk pree test dan post test pada setiap standar kompetensi. Artinya guru sering mengatur waktu untuk pree test dan post test pada setiap standar kompetensi.

7. Efektivitas Kinerja Guru: Bahan pelajaran yang diberikan kepada siswa diambil dari berbagai buku yang sesuai dengan kurikulum.

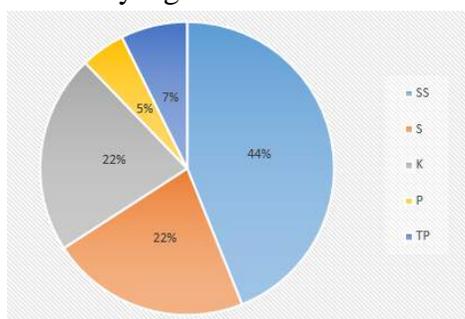


### Gambar 4.7

#### Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 7

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (29%) guru sering menggunakan buku sebagai bahan pelajaran yang diberikan kepada siswa. Artinya guru sering menggunakan buku sebagai bahan pelajaran yang diberikan kepada siswa.

8. Efektivitas Kinerja Guru: Guru masuk dan keluar kelas sesuai waktu yang ditentukan.

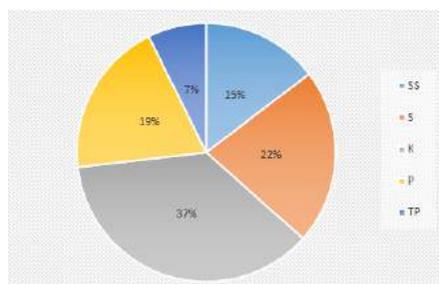


### Gambar 4.8

#### Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 8

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (44%) guru sangat sering masuk dan keluar kelas sesuai waktu yang ditentukan. Artinya guru sangat sering masuk dan keluar kelas sesuai waktu yang ditentukan.

9. Efektivitas Kinerja Guru: Nilai akhir yang diberikan oleh guru mempertimbangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotor.



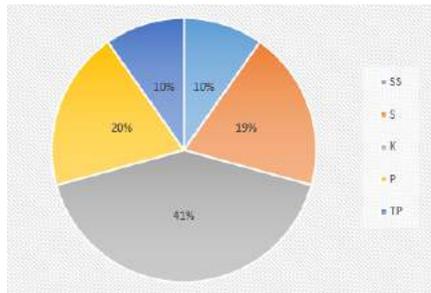
### Gambar 4.9

#### Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 9

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (37%) guru kadang mempertimbangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotor dalam penilaian akhir. Artinya guru kadang

mempertimbangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotor dalam penilaian akhir.

10. Efektivitas Kinerja Guru: Hasil ulangan dikembalikan pada siswa supaya dipelajari kesalahannya.

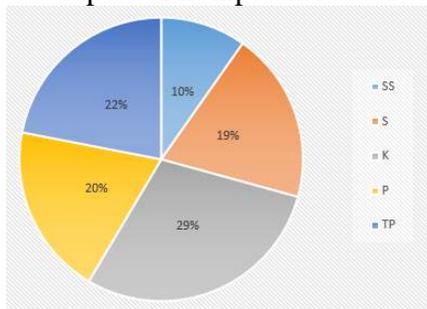


**Gambar 4.10**

**Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 10**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (41%) guru kadang mengembalikan hasil ulangan kepada siswa. Artinya guru kadang mengembalikan hasil ulangan kepada siswa.

11. Efektivitas Kinerja Guru: Guru tidak mengadakan pree test pada tiap awal kompetensi dasar.

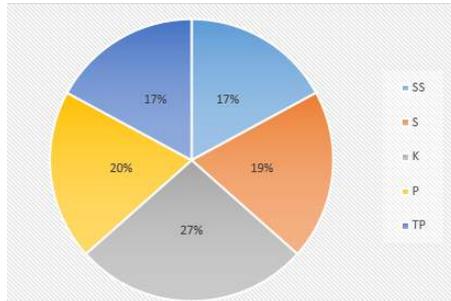


**Gambar 4.11**

**Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 11**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (29%) guru kadang tidak mengadakan pree test pada tiap awal kompetensi dasar. Artinya guru kadang tidak mengadakan pree test pada tiap awal kompetensi dasar.

12. Efektivitas Kinerja Guru: Guru tidak tepat waktu ketika masuk dan keluar kelas.

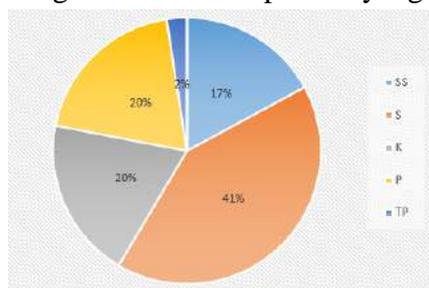


**Gambar 4.12**

**Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 12**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (27%) guru kadang tidak tepat waktu ketika masuk dan keluar kelas. Artinya guru kadang tidak tepat waktu ketika masuk dan keluar kelas.

13. Efektivitas Kinerja Guru: Guru menggunakan media belajar sesuai dengan standar kompetensi yang diajarkan.

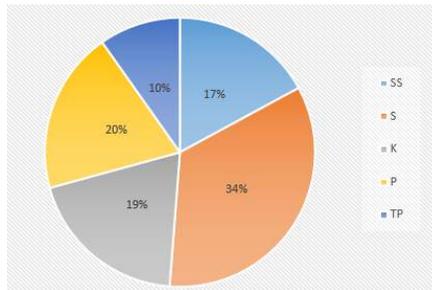


**Gambar 4.13**

**Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 13**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (41%) guru sering menggunakan media belajar sesuai dengan standar kompetensi yang diajarkan. Artinya guru sering menggunakan media belajar sesuai dengan standar kompetensi yang diajarkan.

14. Efektivitas Kinerja Guru: Guru memanfaatkan sumber daya alam dalam proses belajar mengajar.

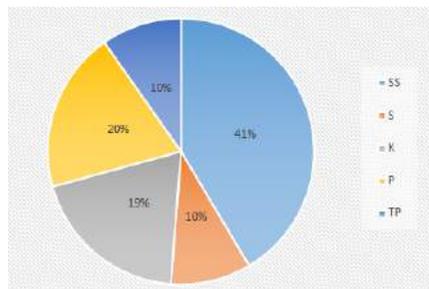


**Gambar 4.14**

**Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 14**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (34%) guru sering memanfaatkan sumber daya alam dalam proses belajar mengajar. Artinya guru sering memanfaatkan sumber daya alam dalam proses belajar mengajar.

15. Efektivitas Kinerja Guru: Dalam mengajar guru menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi serta kemampuan masing-masing kelas.

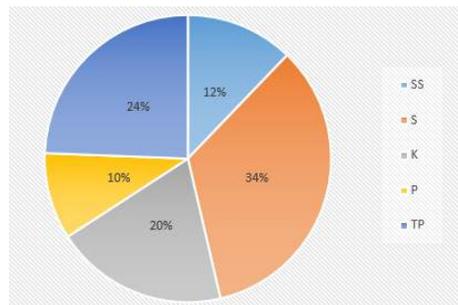


**Gambar 4.15**

**Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 15**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (41%) guru sangat sering dalam mengajar guru menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi serta kemampuan masing-masing kelas. Artinya guru sangat sering dalam mengajar guru menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi serta kemampuan masing-masing kelas.

16. Efektivitas Kinerja Guru: Guru tidak memperhatikan saran dari siswa dalam pemilihan sumber ajar.

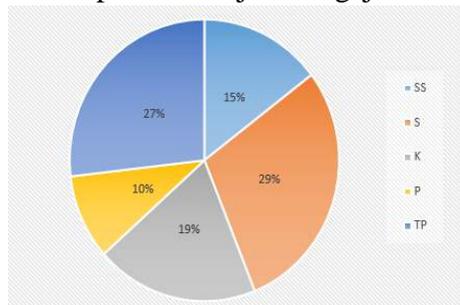


**Gambar 4.16**

**Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 16**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (34%) guru sering tidak memperhatikan saran dari siswa dalam pemilihan sumber ajar. Artinya guru sering tidak memperhatikan saran dari siswa dalam pemilihan sumber ajar.

17. Efektivitas Kinerja Guru: Guru menggunakan metode diskusi dalam proses belajar mengajar.

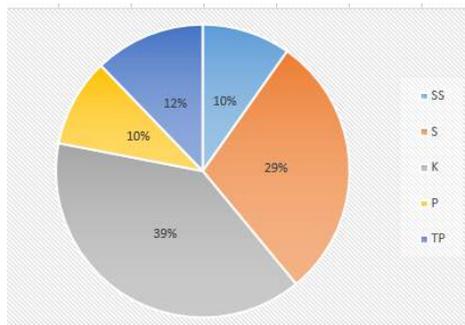


**Gambar 4.17**

**Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 17**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (29%) guru sering menggunakan metode diskusi dalam proses belajar mengajar. Artinya guru sering menggunakan metode diskusi dalam proses belajar mengajar.

18. Efektivitas Kinerja Guru: Guru menggunakan strategi pembelajaran dan pengajaran yang sesuai dengan kemampuan siswa.

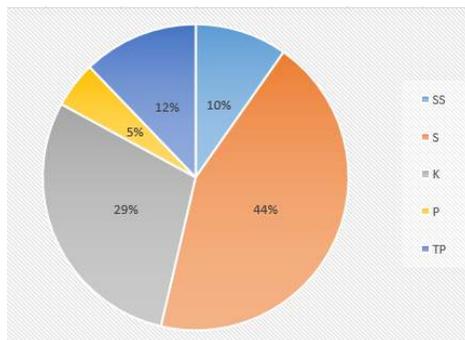


**Gambar 4.18**

**Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 18**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (39%) guru kadang menggunakan strategi pembelajaran dan pengajaran yang sesuai dengan kemampuan siswa. Artinya guru kadang menggunakan strategi pembelajaran dan pengajaran yang sesuai dengan kemampuan siswa.

19. Efektivitas Kinerja Guru: Guru memberikan respon pada saat siswa mengajukan pertanyaan dalam proses pembelajaran.

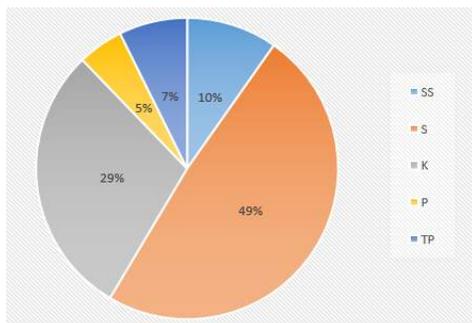


**Gambar 4.19**

**Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 19**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (44%) guru sering memberikan respon pada saat siswa mengajukan pertanyaan dalam proses pembelajaran. Artinya guru sering memberikan respon pada saat siswa mengajukan pertanyaan dalam proses pembelajaran

20. Efektivitas Kinerja Guru: Guru menguasai teknologi dan informasi untuk menunjang proses belajar mengajar agar menyenangkan.

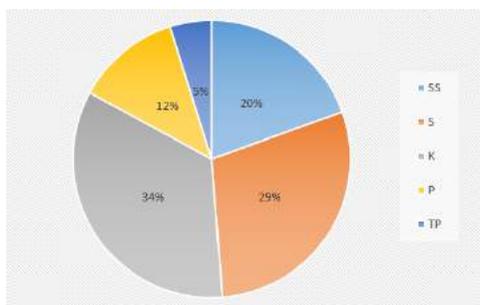


**Gambar 4.20**

**Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 20**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (49%) guru sangat menguasai teknologi dan informasi untuk menunjang proses belajar mengajar agar menyenangkan. Artinya sangat menguasai teknologi dan informasi untuk menunjang proses belajar mengajar agar menyenangkan.

21. Efektivitas Kinerja Guru: Guru berinovasi dalam menggunakan metode pembelajaran dengan memperhatikan kondisi psikologis siswa.

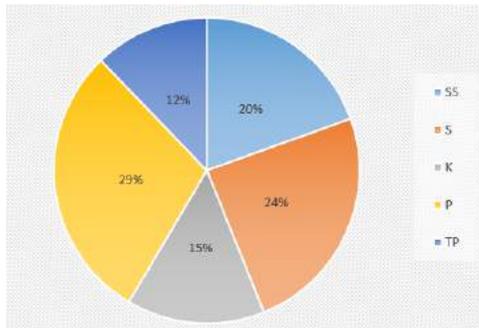


**Gambar 4.21**

**Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 21**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (29%) guru sering berinovasi dalam menggunakan metode pembelajaran dengan memperhatikan kondisi psikologis siswa. Artinya guru berinovasi dalam menggunakan metode pembelajaran dengan memperhatikan kondisi psikologis siswa.

22. Efektivitas Kinerja Guru: Guru tidak menggunakan metode pembelajaran yang menyenangkan di kelas.

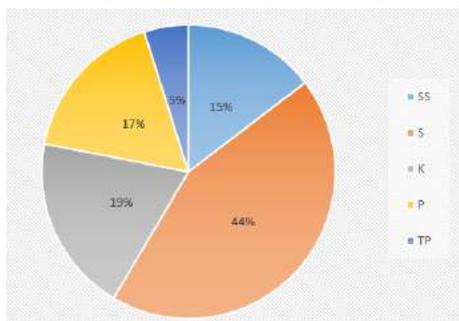


**Gambar 4.22**

**Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 22**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (29%) guru pernah menggunakan metode pembelajaran yang menyenangkan di kelas. Artinya guru pernah menggunakan metode pembelajaran yang menyenangkan di kelas.

23. Efektivitas Kinerja Guru: Guru meningkatkan kualitas mengajarnya dengan mengikuti pelatihan.

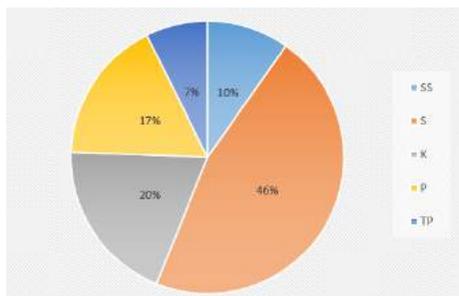


**Gambar 4.23**

**Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 23**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (44%) guru sering meningkatkan kualitas mengajarnya dengan mengikuti pelatihan. Artinya guru sering meningkatkan kualitas mengajarnya dengan mengikuti pelatihan.

24. Efektivitas Kinerja Guru: Guru berdiskusi dengan teman sejawat tentang proses belajar mengajar yang telah dilakukan.

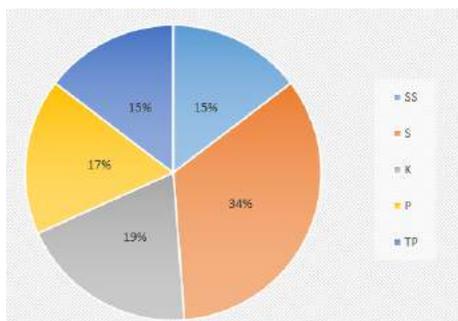


**Gambar 4.24**

**Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 24**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (46%) guru sering berdiskusi dengan teman sejawat tentang proses belajar mengajar yang telah dilakukan. Artinya guru sering berdiskusi dengan teman sejawat tentang proses belajar mengajar yang telah dilakukan.

25. Efektivitas Kinerja Guru: Guru menerapkan secara benar program pelatihan yang telah didapatnya dalam mengajar.

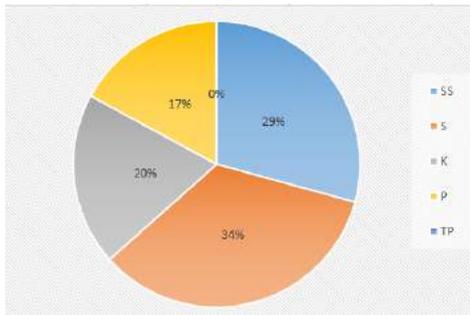


**Gambar 4.25**

**Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 25**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (38%) guru sering menyelenggarakan penilaian, evaluasi proses, dan hasil belajar. Artinya guru jarang untuk tidak menyelenggarakan penilaian, evaluasi proses, dan hasil belajar.

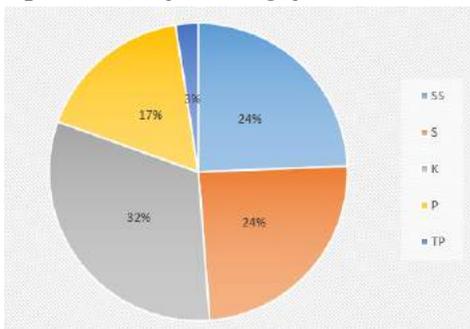
26. Efektivitas Kinerja Guru: Guru mampu menciptakan lingkungan belajar yang terencana dan terorganisir dengan baik.



**Gambar 4.26**  
**Analisis Efektivitas Kinerja Guru No. 26**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (34%) guru sering menciptakan lingkungan belajar yang terencana dan terorganisir dengan baik. Artinya guru sering menciptakan lingkungan belajar yang terencana dan terorganisir dengan baik.

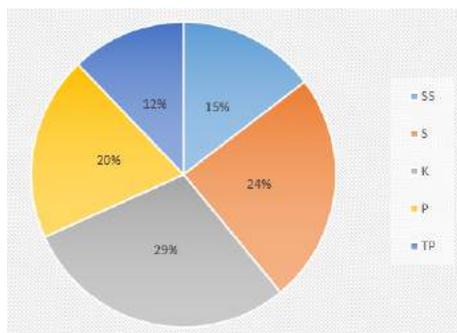
27. Efektivitas Kinerja Guru: Guru berkonsultasi kepada atasan dalam proses belajar mengajar.



**Gambar 4.27**  
**Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 27**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (58%) guru sering berkonsultasi kepada atasan dalam proses belajar mengajar. Artinya guru sering berkonsultasi kepada atasan dalam proses belajar mengajar.

28. Efektivitas Kinerja Guru: Guru tidak mampu menciptakan lingkungan belajar yang terencana dan terorganisir dengan baik.

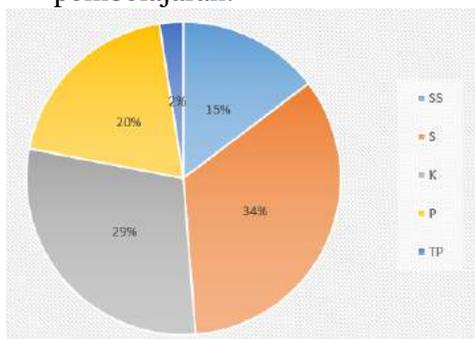


**Gambar 4.28**

**Analisis Butir Program Boarding No. 28**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (29%) guru tidak mampu menciptakan lingkungan belajar yang terencana dan terorganisir dengan baik. Artinya guru tidak mampu menciptakan lingkungan belajar yang terencana dan terorganisir dengan baik.

29. Efektivitas Kinerja Guru: Guru memperhatikan tercapainya tujuan pembelajaran.

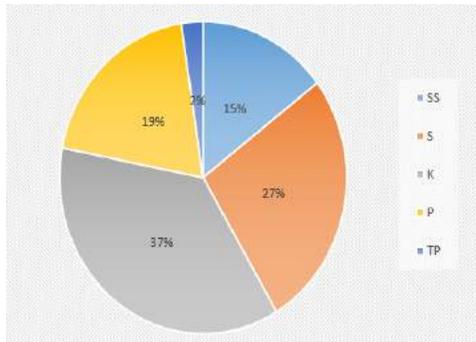


**Gambar 4.29**

**Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 29**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (34%) guru sering memperhatikan tercapainya tujuan pembelajaran. Artinya guru sering memperhatikan tercapainya tujuan pembelajaran.

30. Efektivitas Kinerja Guru: Pada akhir tahun ajaran guru mengevaluasi kegiatan belajar mengajar selama tahun berjalan.



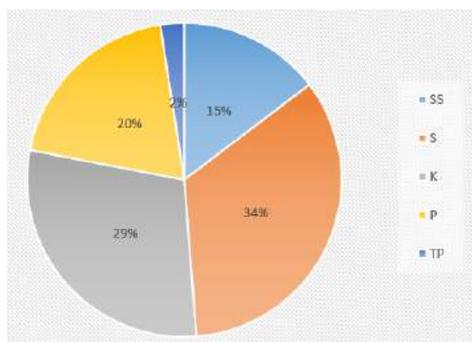
**Gambar 4.30**

**Analisis Butir Efektivitas Kinerja Guru No. 30**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (37%) guru kadang mengevaluasi kegiatan belajar pada akhir tahun pelajaran. Artinya guru kadang mengevaluasi kegiatan belajar pada akhir tahun pelajaran.

Persentase dari tiap-tiap butir instrumen Variabel Manajemen Mutu Terpadu sebagai berikut:

1. Manajemen Mutu Terpadu: Saya memberikan informasi yang lengkap tentang sekolah kepada pelanggan.

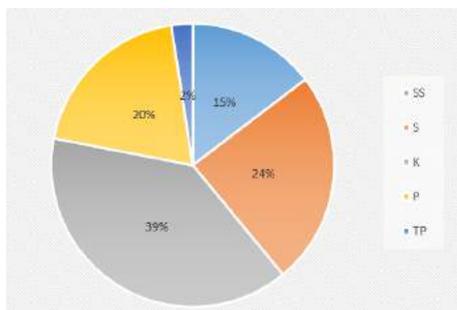


**Gambar 4.31**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 1**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (34%) guru sering memberikan informasi yang lengkap tentang sekolah kepada pelanggan. Artinya guru sering memberikan informasi yang lengkap tentang sekolah kepada pelanggan.

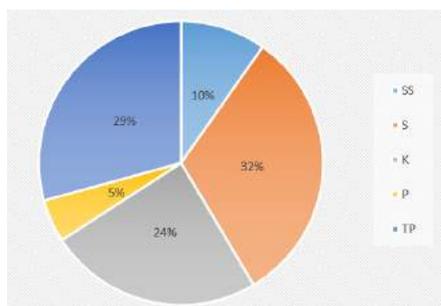
2. Manajemen Mutu Terpadu: Saya memberikan respon telepon yang cepat kepada semua orang yang membutuhkan informasi tentang sekolah.



**Gambar 4.32**  
**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 2**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (39%) guru kadang memberikan respon telepon yang cepat kepada semua orang yang membutuhkan informasi tentang sekolah. Artinya guru kadang memberikan respon telepon yang cepat kepada semua orang yang membutuhkan informasi tentang sekolah.

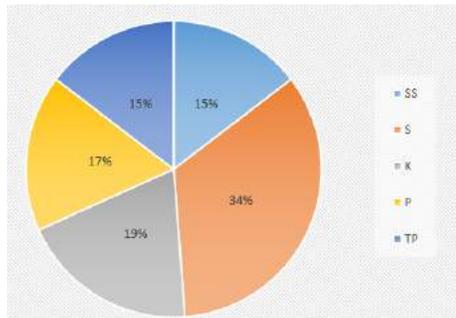
3. Manajemen Mutu Terpadu: Saya memberikan bimbingan masuk yang tepat bagi calon siswa.



**Gambar 4.33**  
**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 3**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (32%) guru sering memberikan bimbingan masuk yang tepat bagi calon siswa. guru sering memberikan bimbingan masuk yang tepat bagi calon siswa.

4. Manajemen Mutu Terpadu: Saya siap sedia memberikan petunjuk karir yang tepat bagi siswa.

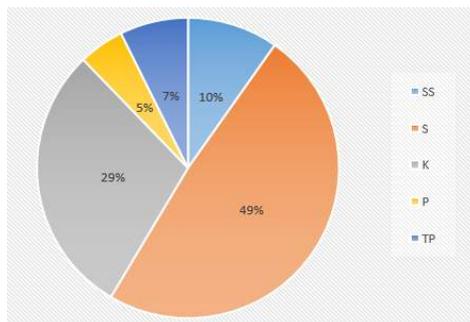


**Gambar 4.34**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 4**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (34%) guru sering siap sedia memberikan petunjuk karir yang tepat bagi siswa. Artinya guru sering siap sedia memberikan petunjuk karir yang tepat bagi siswa.

5. Manajemen Mutu Terpadu: Saya mempromosikan sekolah ini kepada masyarakat terutama tetangga terdekat.

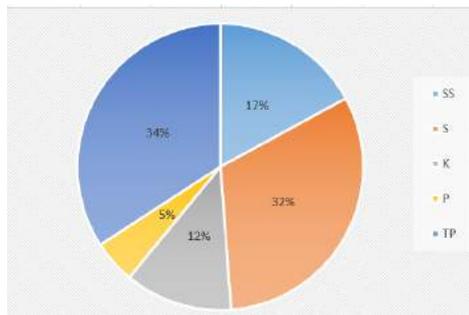


**Gambar 4.35**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 5**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (49%) Guru sering mempromosikan sekolah ini kepada masyarakat terutama tetangga terdekat. Artinya Guru sering mempromosikan sekolah ini kepada masyarakat terutama tetangga terdekat.

6. Manajemen Mutu Terpadu: Saya mengadakan survey tentang respon siswa terhadap sambutan yang mereka terima di sekolah ini.

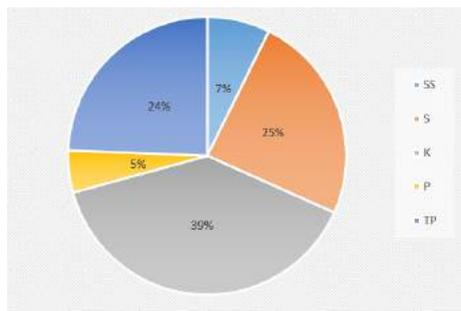


**Gambar 4.36**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 6**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (34%) guru pernah mengadakan survey tentang respon siswa terhadap sambutan yang mereka terima di sekolah ini. Artinya guru pernah mengadakan survey tentang respon siswa terhadap sambutan yang mereka terima di sekolah ini.

7. Manajemen Mutu Terpadu: Saya tidak memberikan informasi yang lengkap tentang sekolah kepada pelanggan.

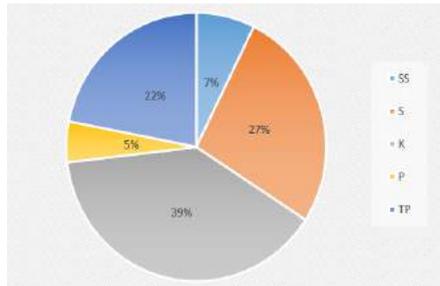


**Gambar 4.37**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 7**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (39%) guru kadang tidak memberikan informasi yang lengkap tentang sekolah kepada pelanggan. Artinya guru kadang tidak memberikan informasi yang lengkap tentang sekolah kepada pelanggan.

8. Manajemen Mutu Terpadu: Saya tidak mempromosikan sekolah ini kepada masyarakat terutama tetangga terdekat.

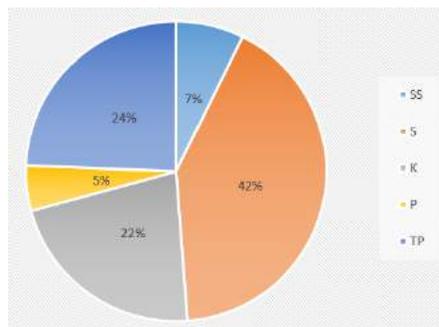


**Gambar 4.38**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 8**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (45%) guru kadang tidak mempromosikan sekolah ini kepada masyarakat terutama tetangga terdekat. Artinya guru kadang tidak mempromosikan sekolah ini kepada masyarakat terutama tetangga terdekat.

9. Manajemen Mutu Terpadu: Saya menyediakan waktu untuk menggunakan fasilitas olah raga yang memadai di sekolah.

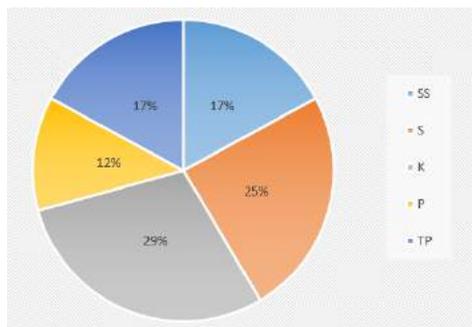


**Gambar 4.39**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 9**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (42%) guru sering menyediakan waktu untuk menggunakan fasilitas olah raga yang memadai di sekolah. Artinya guru sering menyediakan waktu untuk menggunakan fasilitas olah raga yang memadai di sekolah.

10. Manajemen Mutu Terpadu: Saya menggunakan komputer dan jaringan internet di sekolah.

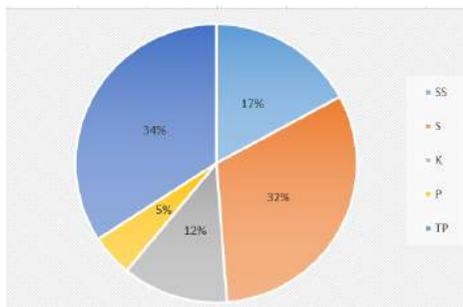


**Gambar 4.40**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 10**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (29%) guru kadang menggunakan komputer dan jaringan internet di sekolah. Artinya guru kadang menggunakan komputer dan jaringan internet di sekolah.

11. Manajemen Mutu Terpadu: Kesempatan bagi para pelajar untuk mengorganisir aktifitasnya tersedia di sekolah.

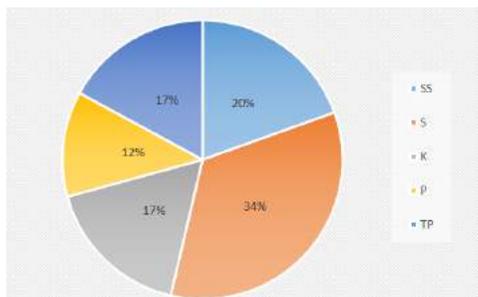


**Gambar 4.41**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No.11**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (32%) Guru sering memberi kesempatan bagi para pelajar untuk mengorganisir aktifitasnya tersedia di sekolah. Artinya Guru sering memberi kesempatan bagi para pelajar untuk mengorganisir aktifitasnya tersedia di sekolah.

12. Manajemen Mutu Terpadu: Saya memanfaatkan perpustakaan sekolah yang memiliki buku-buku lengkap.

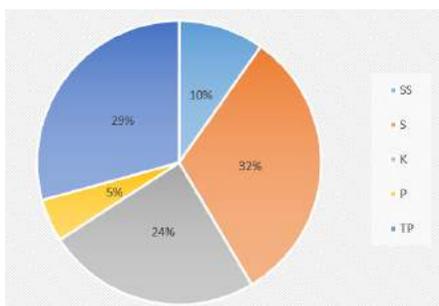


**Gambar 4.42**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 12**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (34%) guru sering memanfaatkan perpustakaan sekolah yang memiliki buku-buku lengkap. Artinya guru sering memanfaatkan perpustakaan sekolah yang memiliki buku-buku lengkap.

13. Manajemen Mutu Terpadu: Saya mengadakan survey tentang umpan balik dari siswa terhadap mutu sekolah.

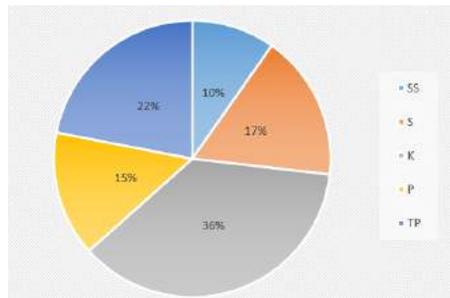


**Gambar 4.43**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 13**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (32%) guru sering mengadakan survey tentang umpan balik dari siswa terhadap mutu sekolah. Artinya guru sering mengadakan survey tentang umpan balik dari siswa terhadap mutu sekolah.

14. Manajemen Mutu Terpadu: Saya memberikan layanan yang baik bagi siswa baik dalam proses pembelajaran maupun diluar proses pembelajaran.

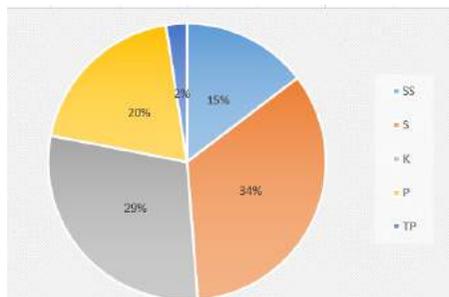


**Gambar 4.44**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 14**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (36%) guru kadang memberikan layanan yang baik bagi siswa baik dalam proses pembelajaran maupun diluar proses pembelajaran. Artinya guru kadang memberikan layanan yang baik bagi siswa baik dalam proses pembelajaran maupun diluar proses pembelajaran.

15. Manajemen Mutu Terpadu: Saya berkomitmen terhadap tim dan kerja tim pada setiap kegiatan di sekolah.

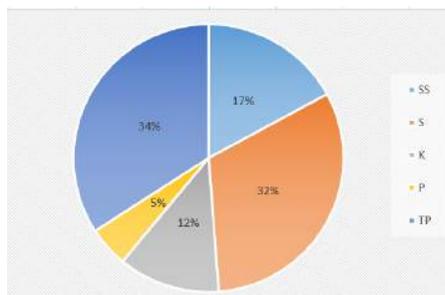


**Gambar 4.45**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 15**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (34%) guru sering berkomitmen terhadap tim dan kerja tim pada setiap kegiatan di sekolah. Artinya guru sering berkomitmen terhadap tim dan kerja tim pada setiap kegiatan di sekolah.

16. Manajemen Mutu Terpadu : Saya berkonsultasi kepada atasan tentang kebijakan sekolah secara teratur.

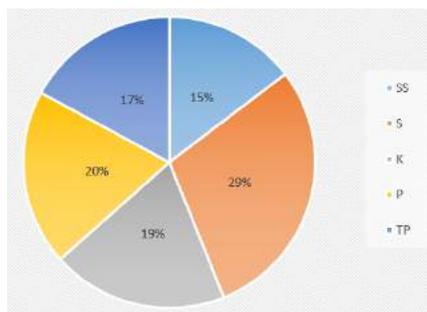


**Gambar 4.46**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 16**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (32%) guru sering berkonsultasi kepada atasan tentang kebijakan sekolah secara teratur. Artinya guru sering berkonsultasi kepada atasan tentang kebijakan sekolah secara teratur.

17. Manajemen Mutu Terpadu: Saya menggunakan ketepatan penilaian portofolio pada siswa.

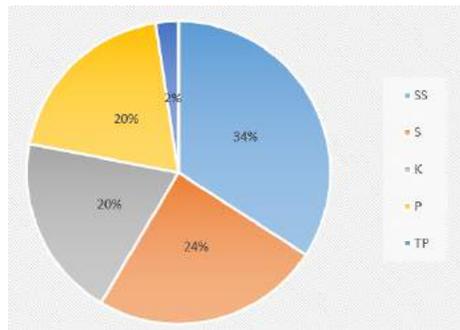


**Gambar 4.47**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 17**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (29%) guru sering menggunakan ketepatan penilaian portofolio pada siswa. Artinya guru sering menggunakan ketepatan penilaian portofolio pada siswa.

18. Manajemen Mutu Terpadu: Saya memberikan motivasi pada siswa untuk melanjutkan ke perguruan tinggi.

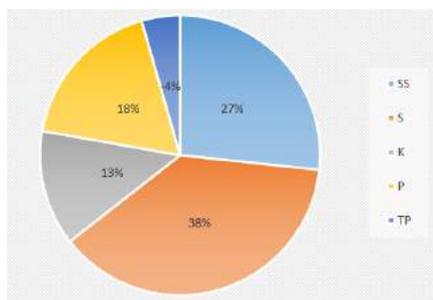


**Gambar 4.48**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 18**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (34%) guru sering memberikan motivasi pada siswa untuk melanjutkan ke perguruan tinggi. Artinya guru sering memberikan motivasi pada siswa untuk melanjutkan ke perguruan tinggi.

19. Manajemen Mutu Terpadu: Saya memberikan respon yang cepat terhadap pengembangan strategi pembelajaran yang baru.

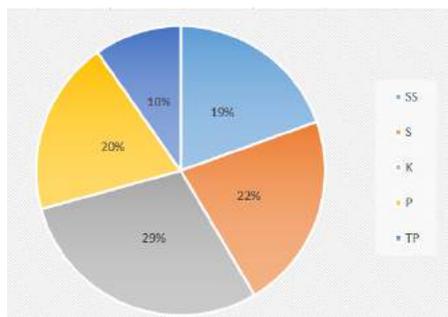


**Gambar 4.49**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 19**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (38%) guru sering memberikan respon yang cepat terhadap pengembangan strategi pembelajaran yang baru. Artinya guru sering memberikan respon yang cepat terhadap pengembangan strategi pembelajaran yang baru.

20. Manajemen Mutu Terpadu: Saya menggunakan ketepatan penilaian portofolio pada siswa.

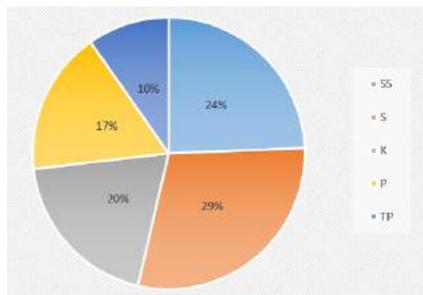


**Gambar 4.50**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 20**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (29%) guru kadang menggunakan ketepatan penilaian portofolio pada siswa. Artinya guru kadang menggunakan ketepatan penilaian portofolio pada siswa.

21. Manajemen Mutu Terpadu: Saya mengajar sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang saya miliki.

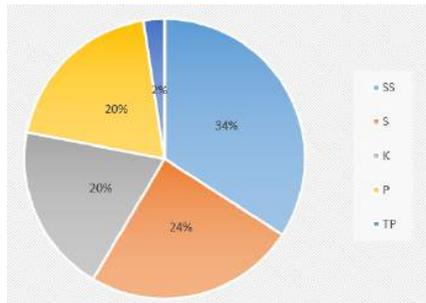


**Gambar 4.51**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 21**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (29%) guru sering mengajar sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang saya miliki. Artinya guru sering mengajar sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang saya miliki.

22. Manajemen Mutu Terpadu: Saya diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dalam rangka peningkatan mutu sekolah.

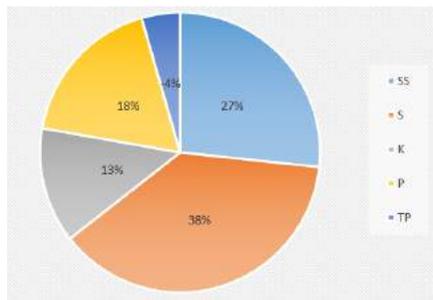


**Gambar 4.52**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 22**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (34%) guru sering diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dalam rangka peningkatan mutu sekolah. Artinya guru sering diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dalam rangka peningkatan mutu sekolah.

23. Manajemen Mutu Terpadu: Saya melanjutkan pendidikan untuk peningkatan kualitas diri.

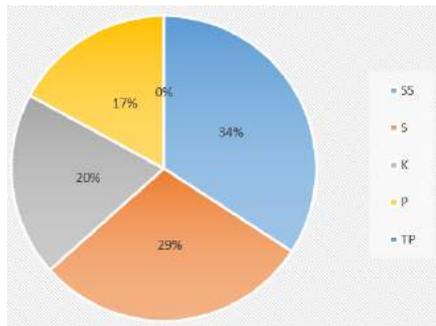


**Gambar 4.53**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 23**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (38%) guru sering melanjutkan pendidikan untuk peningkatan kualitas diri. Artinya guru sering melanjutkan pendidikan untuk peningkatan kualitas diri.

24. Manajemen Mutu Terpadu: Saya bertanggung jawab terhadap mutu lulusan di sekolah ini.

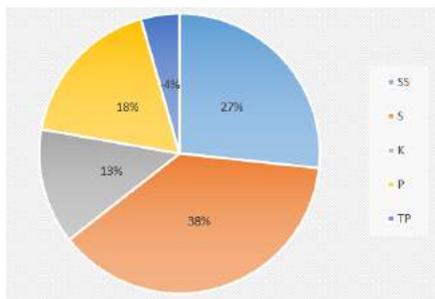


**Gambar 4.54**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 24**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (29%) guru sangat sering bertanggung jawab terhadap mutu lulusan di sekolah ini. Artinya guru sangat sering bertanggung jawab terhadap mutu lulusan di sekolah ini.

25. Manajemen Mutu Terpadu: Saya merasa bangga terhadap mutu di sekolah.

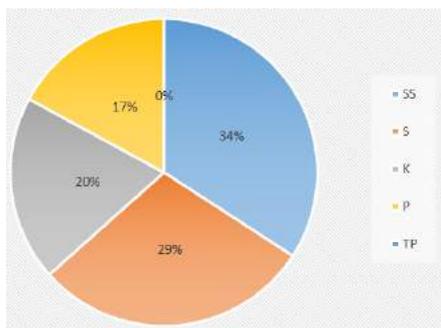


**Gambar 4.55**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 25**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (38%) guru sering bangga terhadap mutu di sekolah. Artinya guru sering bangga terhadap mutu di sekolah.

26. Manajemen Mutu Terpadu: Saya melanjutkan pendidikan untuk peningkatan kualitas diri.

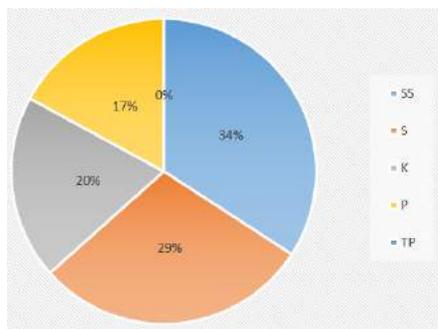


**Gambar 4.56**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 26**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (34%) guru sangat sering melanjutkan pendidikan untuk peningkatan kualitas diri. Artinya guru sangat sering melanjutkan pendidikan untuk peningkatan kualitas diri.

27. Manajemen Mutu Terpadu: Saya memiliki kualifikasi pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang studi yang saya ajarkan.

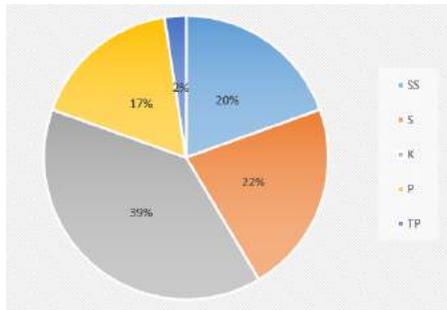


**Gambar 4.57**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 27**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (34%) guru memiliki kualifikasi pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang studi yang saya ajarkan. Artinya guru memiliki kualifikasi pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang studi yang saya ajarkan.

28. Manajemen Mutu Terpadu: Saya dan seluruh staf disekolah sangat komunikatif dengan semua orang yang memiliki kepentingan dengan sekolah.

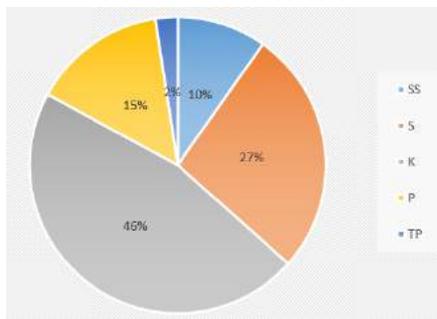


**Gambar 4.58**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 28**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (39%) guru dan seluruh staf disekolah sangat komunikatif dengan semua orang yang memiliki kepentingan dengan sekolah. Artinya guru dan seluruh staf disekolah sangat komunikatif dengan semua orang yang memiliki kepentingan dengan sekolah.

29. Manajemen Mutu Terpadu: Saya dan seluruh staf di sekolah berkomitmen dan memiliki pengetahuan tentang visi dan misi sekolah.

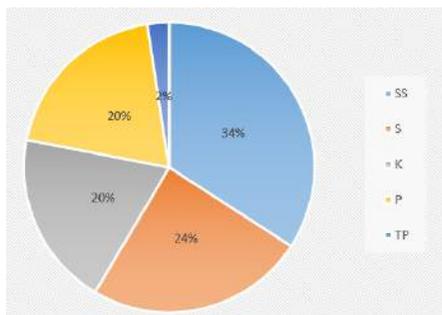


**Gambar 4.59**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 29**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (46%) guru dan seluruh staf di sekolah berkomitmen dan memiliki pengetahuan tentang visi dan misi sekolah. Artinya guru dan seluruh staf di sekolah berkomitmen dan memiliki pengetahuan tentang visi dan misi sekolah.

30. Manajemen Mutu Terpadu: Saya tidak terlibat dalam setiap kegiatan di sekolah.



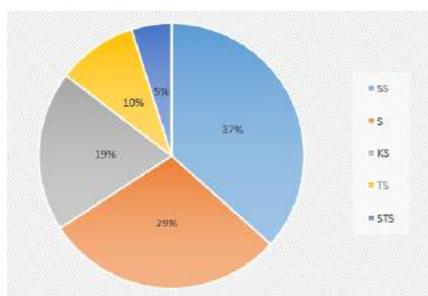
**Gambar 4.60**

**Analisis Butir Manajemen Mutu Terpadu No. 30**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (34%) guru tidak terlibat dalam setiap kegiatan di sekolah. Artinya guru tidak terlibat dalam setiap kegiatan di sekolah.

Persentase dari tiap-tiap butir instrumen Variabel Budaya Organisasi sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi: visi, misi dan strategi sekolah ini dikomunikasikan secara terbuka kepada seluruh komponen sekolah oleh pimpinan.

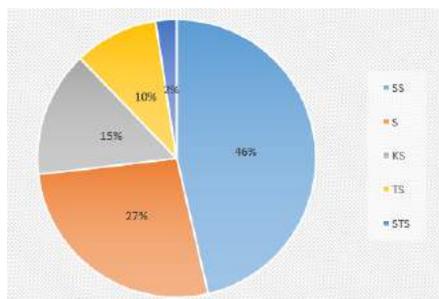


**Gambar 4.61**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 1**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (37%) guru sangat setuju visi, misi dan strategi sekolah ini dikomunikasikan secara terbuka kepada seluruh komponen sekolah oleh pimpinan. Artinya guru sangat setuju visi, misi dan strategi sekolah ini dikomunikasikan secara terbuka kepada seluruh komponen sekolah oleh pimpinan.

2. Budaya Organisasi: Semua kebijakan yang diambil oleh pimpinan dikomunikasikan terlebih dahulu kepada guru.

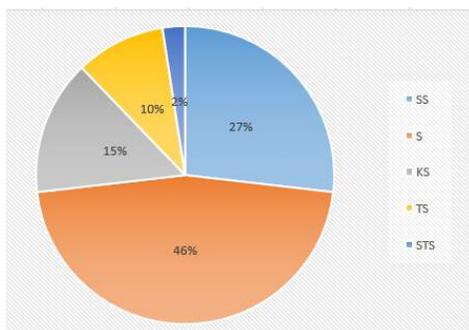


**Gambar 4.62**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 2**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (46%) guru sangat setuju Semua kebijakan yang diambil oleh pimpinan dikomunikasikan terlebih dahulu kepada guru. Artinya guru sangat setuju Semua kebijakan yang diambil oleh pimpinan dikomunikasikan terlebih dahulu kepada guru.

3. Budaya Organisasi: Saya mengetahui secara pasti imbalan yang saya peroleh saat mulai bekerja.

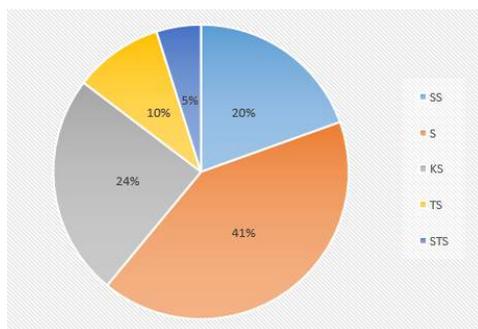


**Gambar 4.63**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 3**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (46%) guru setuju mengetahui secara pasti imbalan yang saya peroleh saat mulai bekerja. Artinya guru setuju mengetahui secara pasti imbalan yang saya peroleh saat mulai bekerja.

4. Budaya Organisasi: Semua kebijakan yang diambil oleh pimpinan tidak dikomunikasikan terlebih dahulu kepada guru.

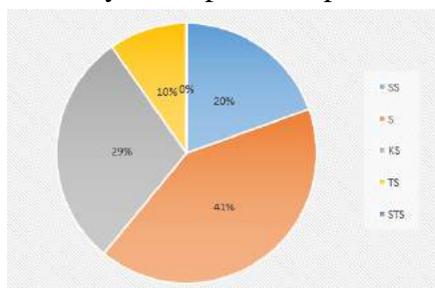


**Gambar 4.64**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 4**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (41%) guru setuju semua kebijakan yang diambil oleh pimpinan tidak dikomunikasikan terlebih dahulu kepada guru. Artinya guru setuju semua kebijakan yang diambil oleh pimpinan tidak dikomunikasikan terlebih dahulu kepada guru.

5. Budaya Organisasi: Di sejumlah kegiatan sekolah dimana saya ikut serta saya tahu persis siapa atasan saya.

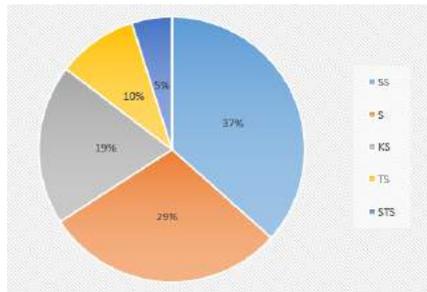


**Gambar 4.65**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 5**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (41%) guru setuju di sejumlah kegiatan sekolah dimana saya ikut serta saya tahu persis siapa atasan saya. Artinya guru setuju di sejumlah kegiatan sekolah dimana saya ikut serta saya tahu persis siapa atasan saya.

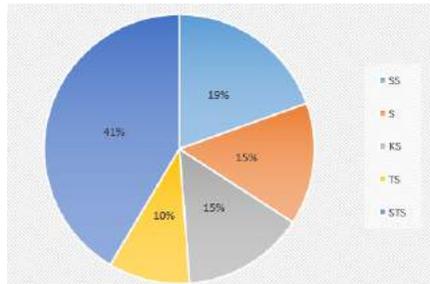
6. Budaya Organisasi: Karyawan dan guru disekolah ini saling mempercayai.



**Gambar 4.66**  
**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 6**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (37%) guru sangat setuju karyawan dan guru di sekolah ini saling mempercayai. Artinya guru sangat setuju karyawan dan guru di sekolah ini saling mempercayai.

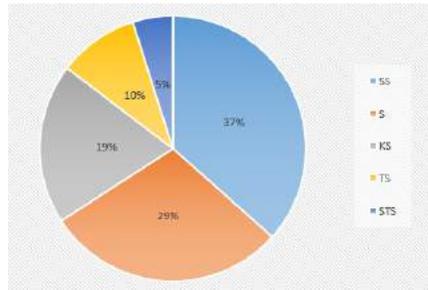
7. Budaya Organisasi: Di sekolah ini tidak jelas siapa yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan.



**Gambar 4.67**  
**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 7**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (41%) guru sangat tidak setuju di sekolah ini tidak jelas siapa yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan. Artinya guru sangat tidak setuju di sekolah ini tidak jelas siapa yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan.

8. Budaya Organisasi: Di sekolah ini yayasan mengontrol semua kegiatan.

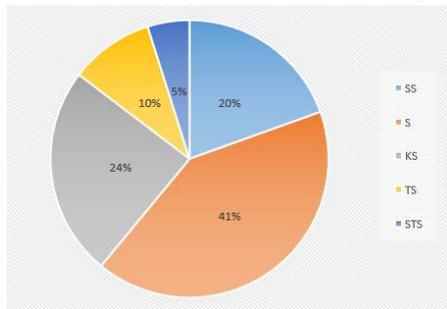


**Gambar 4.68**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 8**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (37%) guru sangat setuju di sekolah ini yayasan mengontrol semua kegiatan. Artinya guru sangat setuju di sekolah ini yayasan mengontrol semua kegiatan.

9. Budaya Organisasi: Saya menyajikan kegiatan pembelajaran yang menumbuhkan kerjasama antar peserta didik.

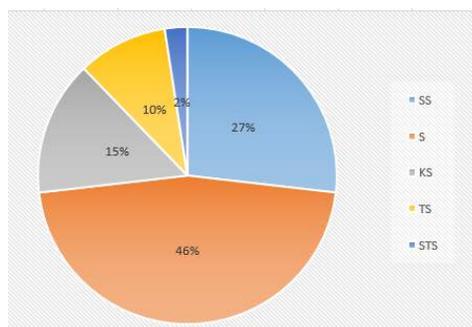


**Gambar 4.69**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 9**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (41%) guru setuju menyajikan kegiatan pembelajaran yang menumbuhkan kerjasama antar peserta didik. Artinya guru setuju menyajikan kegiatan pembelajaran yang menumbuhkan kerjasama antar peserta didik.

10. Budaya Organisasi: Kepala sekolah dan guru menjunjung tinggi filsafat pendidikan.

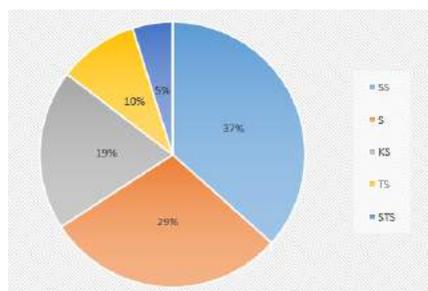


**Gambar 4.70**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 10**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (46%) guru setuju kepala sekolah dan guru menjunjung tinggi filsafat pendidikan. Artinya guru setuju kepala sekolah dan guru menjunjung tinggi filsafat pendidikan.

11. Budaya Organisasi: Saya tidak mendapat kesulitan untuk meminta ijin jika ada keperluan.

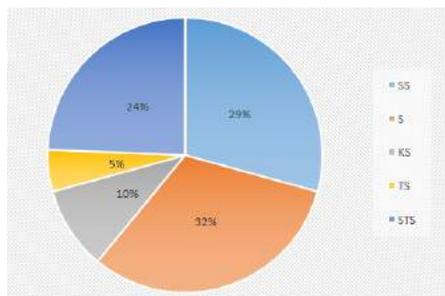


**Gambar 4.71**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 11**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (37%) guru sangat setuju tidak mendapat kesulitan untuk meminta ijin jika ada keperluan. Artinya guru sangat setuju tidak mendapat kesulitan untuk meminta ijin jika ada keperluan.

12. Budaya Organisasi: Pimpinan memberikan tujuan kinerja yang jelas untuk menyelesaikan pekerjaan saya.

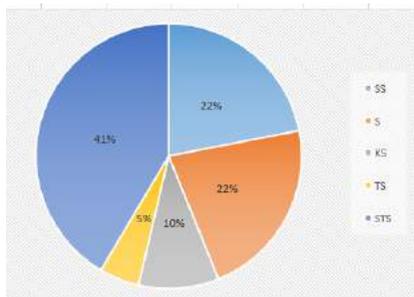


**Gambar 4.72**

#### **Analisis Butir Budaya Organisasi No.12**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (32%) guru setuju pimpinan memberikan tujuan kinerja yang jelas untuk menyelesaikan pekerjaan guru. Artinya guru setuju pimpinan memberikan tujuan kinerja yang jelas untuk menyelesaikan pekerjaan guru.

13. Budaya Organisasi: Pimpinan tidak memberikan tujuan kinerja yang jelas untuk menyelesaikan pekerjaan saya.

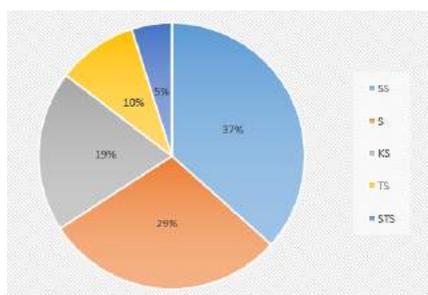


**Gambar 4.73**

#### **Analisis Butir Budaya Organisasi No. 13**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (47%) guru sering mengikuti urutan materi pembelajaran dengan memperhatikan tujuan pembelajaran. Artinya guru jarang untuk tidak mengikuti urutan materi pembelajaran dengan memperhatikan tujuan pembelajaran.

14. Budaya Organisasi: Nilai-nilai di sekolah ini diterapkan dan dikembangkan secara baik.

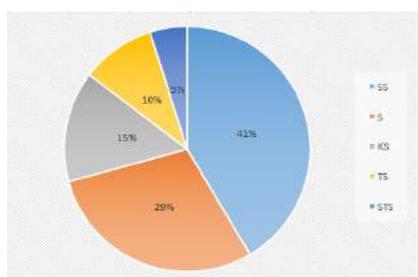


**Gambar 4.74**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 14**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (37%) guru sangat setuju nilai-nilai di sekolah ini diterapkan dan dikembangkan secara baik. Artinya guru sangat setuju nilai-nilai di sekolah ini diterapkan dan dikembangkan secara baik.

15. Budaya Organisasi: Guru mempunyai cara khas untuk menghargai rekan kerja.

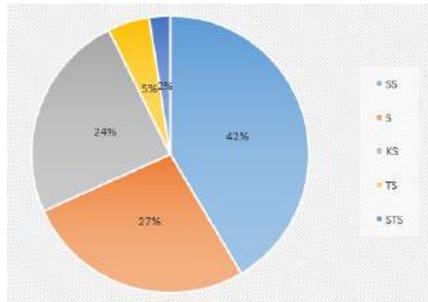


**Gambar 4.75**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 15**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (41%) guru sangat setuju mempunyai cara khas untuk menghargai rekan kerja. Artinya guru sangat setuju mempunyai cara khas untuk menghargai rekan kerja.

16. Budaya Organisasi: Guru dan karyawan loyal terhadap sekolah ini.

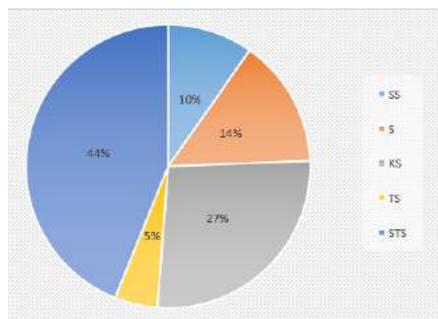


**Gambar 4.76**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 16**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (42%) guru sangat setuju bahwa Guru dan karyawan loyal terhadap sekolah ini. Artinya guru sangat setuju bahwa Guru dan karyawan loyal terhadap sekolah ini.

17. Budaya Organisasi: Nilai-nilai di sekolah ini tidak diterapkan dan tidak dikembangkan secara baik.

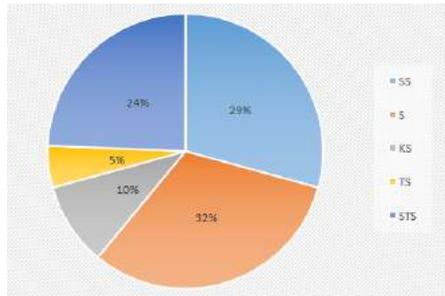


**Gambar 4.77**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 17**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (44%) guru sangat tidak setuju Nilai-nilai di sekolah ini tidak diterapkan dan tidak dikembangkan secara baik. Artinya guru sangat tidak setuju Nilai-nilai di sekolah ini tidak diterapkan dan tidak dikembangkan secara baik.

18. Budaya Organisasi: Pimpinan lebih sering memuji atas kinerja baik daripada memberi kritik atas kinerja buruk yang saya lakukan.

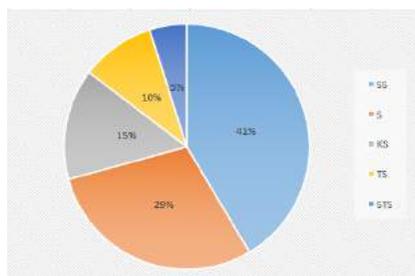


**Gambar 4.78**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 18**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (32%) guru setuju jika pimpinan lebih sering memuji atas kinerja baik daripada memberi kritik atas kinerja buruk yang saya lakukan. Artinya guru setuju jika pimpinan lebih sering memuji atas kinerja baik daripada memberi kritik atas kinerja buruk yang saya lakukan.

19. Budaya Organisasi: Jika membuat kesalahan saya mendapat simpati dari pimpinan.

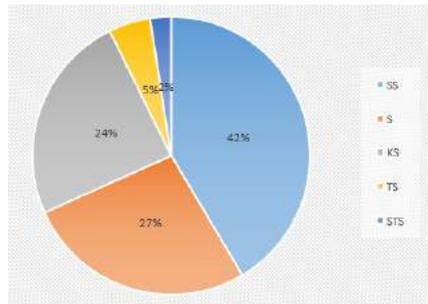


**Gambar 4.79**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 19**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (41%) guru sangat setuju jika membuat kesalahan guru mendapat simpati dari pimpinan. Artinya guru sangat setuju jika membuat kesalahan guru mendapat simpati dari pimpinan.

20. Budaya Organisasi: Semua ide dan gagasan yang saya kemukakan di setuju oleh pimpinan.

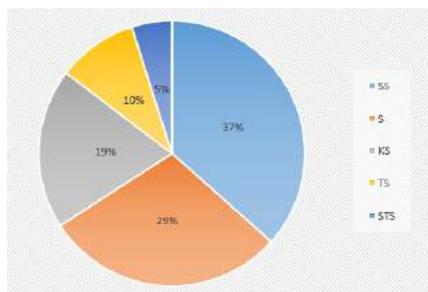


**Gambar 4.80**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 20**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (42%) guru sangat setuju bahwa semua ide dan gagasan yang saya kemukakan di setuju oleh pimpinan. Artinya guru sangat setuju bahwa semua ide dan gagasan yang saya kemukakan di setuju oleh pimpinan.

21. Budaya Organisasi: Semua ide dan gagasan yang saya kemukakan tidak disetujui oleh pimpinan.

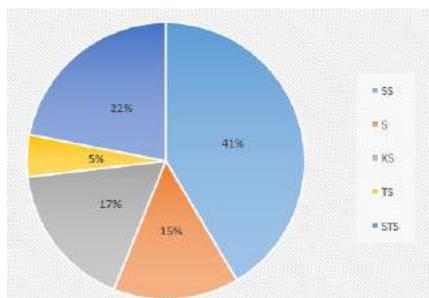


**Gambar 4.81**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 21**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (37%) guru sangat setuju semua ide dan gagasan yang saya kemukakan tidak disetujui oleh pimpinan. Artinya guru sangat setuju semua ide dan gagasan yang saya kemukakan tidak disetujui oleh pimpinan.

22. Budaya Organisasi: Saya mendapat teguran jika melakukan kesalahan.

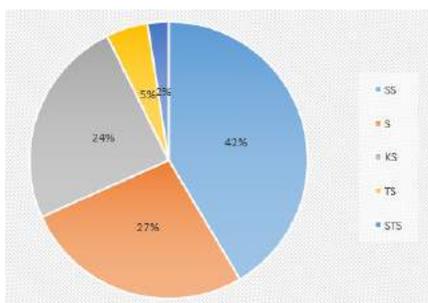


**Gambar 4.82**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 22**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (41%) guru sangat setuju mendapat teguran jika melakukan kesalahan. Artinya guru sangat setuju mendapat teguran jika melakukan kesalahan.

23. Budaya Organisasi: Teguran pertama yang saya dapatkan berbentuk lisan kemudian tulisan.

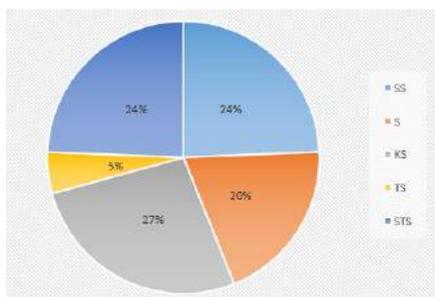


**Gambar 4.83**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 23**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (42%) guru sangat setuju bahwa teguran pertama yang saya dapatkan berbentuk lisan kemudian tulisan. Artinya guru sangat setuju bahwa teguran pertama yang saya dapatkan berbentuk lisan kemudian tulisan.

24. Budaya Organisasi: Pimpinan mengharapkan saya menemukan dan mengoreksi kesalahan saya daripada melakukan hal tersebut untuk saya.

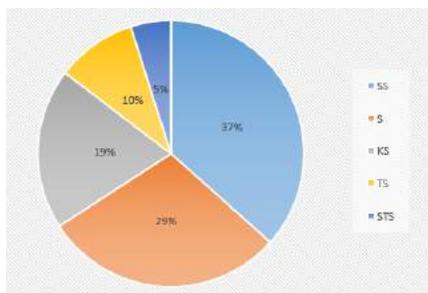


**Gambar 4.84**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 24**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (27%) guru kurang setuju jika pimpinan mengharapkan saya menemukan dan mengoreksi kesalahan saya daripada melakukan hal tersebut untuk saya. Artinya guru kurang setuju jika pimpinan mengharapkan saya menemukan dan mengoreksi kesalahan saya daripada melakukan hal tersebut untuk saya.

25. Budaya Organisasi: Saya mendapat kesempatan memperbaiki setiap kesalahan yang saya perbuat.

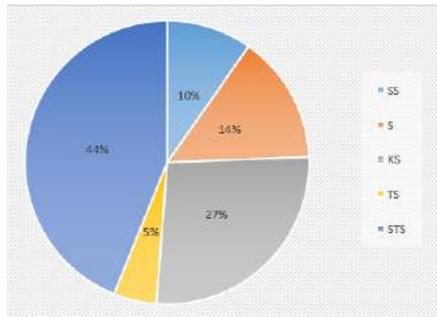


**Gambar 4.85**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 25**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (37%) guru sangat setuju mendapat kesempatan memperbaiki setiap kesalahan yang diperbuat. Artinya guru sangat setuju mendapat kesempatan memperbaiki setiap kesalahan yang diperbuat.

26. Budaya Organisasi: Saya tidak mendapat kesempatan memperbaiki setiap kesalahan yang saya perbuat.

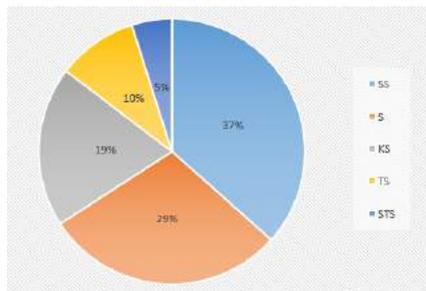


**Gambar 4.86**

**Analisis Budaya Organisasi No. 26**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (44%) guru sangat tidak setuju jika mendapat kesempatan memperbaiki setiap kesalahan yang saya perbuat. Artinya guru sangat tidak setuju jika mendapat kesempatan memperbaiki setiap kesalahan yang saya perbuat.

27. Budaya Organisasi: Pimpinan dan guru yang berjasa dan berprestasi tinggi di sekolah ini mendapat penghargaan.

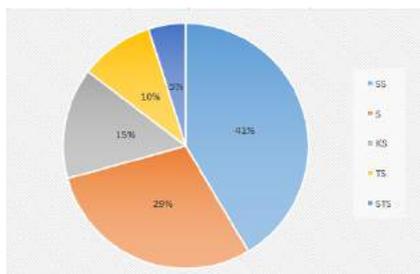


**Gambar 4.87**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 27**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (37%) guru sangat setuju jika Pimpinan dan guru yang berjasa dan berprestasi tinggi di sekolah ini mendapat penghargaan. Artinya guru sangat setuju jika Pimpinan dan guru yang berjasa dan berprestasi tinggi di sekolah ini mendapat penghargaan.

28. Budaya Organisasi: Saya mendapat jabatan setelah bekerja keras dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

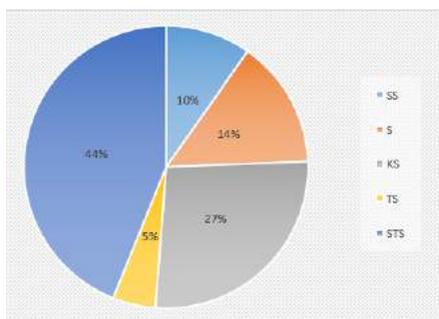


**Gambar 4.88**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 28**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (41%) guru sangat setuju jika mendapat jabatan setelah bekerja keras dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Artinya guru sangat setuju jika mendapat jabatan setelah bekerja keras dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

29. Budaya Organisasi: Di sekolah ini imbalan dan pujian tidak mencukupi setelah melakukan pekerjaan dengan baik.

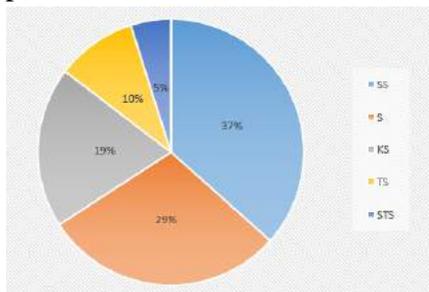


**Gambar 4.89**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 29**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (44%) guru sangat tidak setuju di sekolah ini imbalan dan pujian tidak mencukupi setelah melakukan pekerjaan dengan baik. Artinya guru sangat tidak setuju di sekolah ini imbalan dan pujian tidak mencukupi setelah melakukan pekerjaan dengan baik.

30. Budaya Organisasi: Semua guru melaksanakan kode etik dengan penuh kesadaran.



**Gambar 4.90**

**Analisis Butir Budaya Organisasi No. 30**

Berdasarkan hasil analisis butir di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar (37%) guru sangat setuju melaksanakan kode etik dengan penuh kesadaran. Artinya guru sangat setuju melaksanakan kode etik dengan penuh kesadaran.

**C. Deskripsi Data Hasil Penelitian**

Data yang dijadikan dasar deskripsi hasil penelitian ini adalah skor Efektivitas Kinerja Guru (Y), Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ). Data tersebut, diolah dengan menggunakan perangkat lunak SPSS 25 untuk menyajikan statistik deskriptif, sehingga dapat diketahui beberapa data deskriptif antara lain: jumlah responden ( $N$ ), harga rata-rata (*mean*), rata-rata kesalahan standar (*Standard Error of Mean*), median atau nilai tengah, modus (*mode*) atau nilai yang sering muncul, simpang baku (*Standard Deviation*), varians (*Variance*), rentang (*range*), skor terendah (*minimum scor*), skor tertinggi (*maksimum scor*) yakni sebagai berikut:

**1. Efektivitas Kinerja Guru (Y)**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh data deskriptif untuk variabel Efektivitas Kinerja Guru (Y) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Data Deskriptif Variabel Efektivitas Kinerja Guru (Y)**

No.	Aspek Data	Variabel (Y)
1	Jumlah Responden ( $N$ ) Valid	43
	Missing	0

2	Rata-rata ( <i>mean</i> )	107.45
3	Rata-rata kesalahan standar ( <i>Std. Error of Mean</i> )	1.141
4	Median (Nilai tengah)	107.00
5	Modus ( <i>Mode</i> )	94
6	Simpang baku ( <i>Std. Deviation</i> )	11.639
7	Varian ( <i>rata-rata kelompok</i> )	135.473
8	Rentang ( <i>range</i> )	59
9	Skor Minimum ( <i>skor terkecil</i> )	78
10	Skor Maksimum ( <i>skor terbesar</i> )	137
11	Sum ( <i>jumlah</i> )	11175

Berdasarkan tabel di atas, maka data deskriptif variabel Efektivitas Kinerja Guru (Y) yang diperoleh dari hasil penelitian, menunjukkan bahwa jumlah responden 104 responden, skor rata-rata 107.45 skor rata-rata kesalahan standar 1.141 median 107.00 modus 94, simpang baku 11.639, varians 135.473 rentang skor 59, skor terendah 78, skor tertinggi 137.

Memperhatikan skor rata-rata keberhasilan Efektivitas Kinerja Guru (Y) yaitu 107.45 atau sama dengan  $107.45:150 \times 100\% = 71.63\%$  dari skor idealnya yaitu 150. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut<sup>2</sup>:

90% - 100% = Sangat tinggi

80% - 89% = Tinggi

70% - 79% = Cukup tinggi

60% - 69% = Sedang

50% - 59% = Rendah

40% ke bawah = Sangat rendah

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel Efektivitas Kinerja Guru berada pada taraf **cukup tinggi 71.63 %**. Hal ini menunjukkan bahwa guru telah menunjukkan kinerja yang cukup baik dalam menjalankan tugasnya.

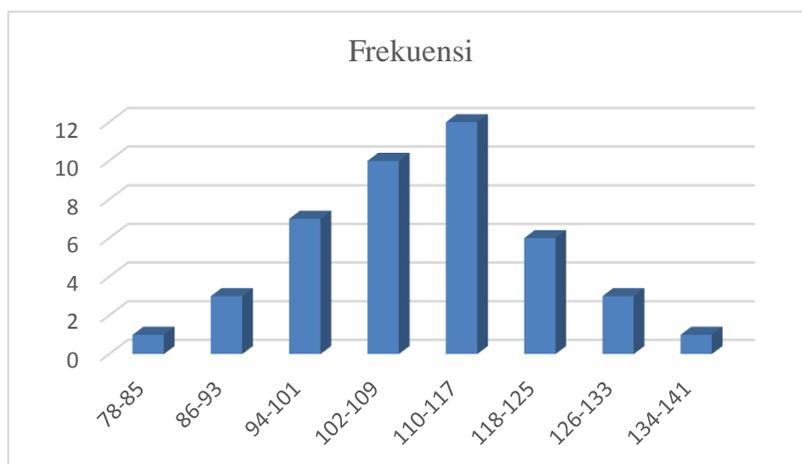
Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel Efektivitas Kinerja Guru (Y) ini adalah sebagai berikut.

---

<sup>2</sup> Moch. Idochi Anwar, *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Performance Kerja Guru*. Bandung: Tesis, FPS IKIP Bandung, 198, hal.101.

**Tabel 4.2**  
**Distribusi frekuensi**  
**Skor Efektivitas Kinerja Guru (Y)**

Kelas Interval	Frekuensi (Fi)	Frekuensi	
		Relatif (%)	Kumulatif (%)
78-85	1	2.33%	2.33%
86-93	3	6.98%	9.30%
94-101	7	16.28%	25.58%
102-109	10	23.26%	48.84%
110-117	12	27.91%	76.74%
118-125	6	13.95%	90.70%
126-133	3	6.98%	97.67%
134-141	1	2.33%	100 %
Jumlah	43	100%	



**Gambar 4.61**  
**Histogram Variabel**  
**Efektivitas Kinerja Guru (Y)**

## 2. Manajemen Mutu Terpadu (X<sub>1</sub>)

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh data deskriptif untuk variabel Manajemen Mutu Terpadu (X<sub>1</sub>) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Data Deskriptif Variabel**  
**Manajemen Mutu Terpadu (X<sub>1</sub>)**

No.	Aspek Data	Variabel (X <sub>1</sub> )
1	Jumlah Responden ( <i>N</i> ) Valid	43
	Missing	0
2	Rata-rata ( <i>mean</i> )	114.43
3	Rata-rata kesalahan standar ( <i>Std. Error of Mean</i> )	0.673
4	Median (Nilai tengah)	114.00
5	Modus ( <i>Mode</i> )	115
6	Simpang baku ( <i>Std. Deviation</i> )	6.866
7	Varian ( <i>rata-rata kelompok</i> )	47.141
8	Rentang ( <i>range</i> )	33
9	Skor Minimum ( <i>skor terkecil</i> )	101
10	Skor Maksimum ( <i>skor terbesar</i> )	134
11	Sum ( <i>jumlah</i> )	11.901

Berdasarkan tabel di atas, maka data deskriptif variabel Manajemen Mutu Terpadu (X<sub>1</sub>) yang diperoleh dari hasil penelitian, menunjukkan bahwa jumlah responden 104 responden, skor rata-rata 114.43 skor rata-rata kesalahan standar 0.67, median 114 modus 115, simpang baku 6.87, varians 47.14, rentang skor 33, skor terendah 101, skor tertinggi 134.

Memperhatikan skor rata-rata Manajemen Mutu Terpadu (X<sub>1</sub>) yaitu 114.43 atau sama dengan  $114.43:150 \times 100\% = 76,29\%$  dari skor idealnya yaitu 150. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:<sup>3</sup>

90% - 100% = Sangat tinggi

80% - 89% = Tinggi

---

<sup>3</sup>Moch. Idochi Anwar, *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Performance Kerja Guru*. Bandung: Tesis, FPS IKIP Bandung, 198, hal. 101

70% - 79% = Cukup tinggi

60% - 69% = Sedang

50% - 59% = Rendah

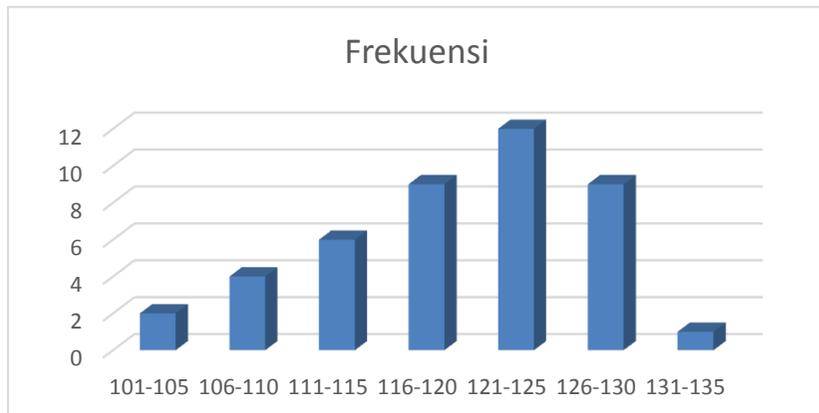
40% ke bawah = Sangat rendah

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel Manajemen Mutu Terpadu pada taraf **cukup tinggi 75,3 %**. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik dengan cukup baik.

Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ) ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Frekuensi**  
**Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ )**

Kelas Interval	Frekuensi ( $F_i$ )	Frekuensi	
		Relatif (%)	Kumulatif (%)
101-105	2	4.65%	4.65%
106-110	4	9.30%	13.95%
111-115	6	13.95%	27.91%
116-120	9	20.93%	48.84%
121-125	12	27.91%	76.74%
126-130	9	20.93%	97.67%
131-135	1	2.33%	100.00%
Jumlah	43	100.00%	



**Gambar 4.62**  
**Histogram Variabel**  
**Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ )**

### 3. Budaya Organisasi ( $X_2$ )

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh data deskriptif untuk variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Data Deskriptif Variabel**  
**Budaya Organisasi ( $X_2$ )**

No.	Aspek Data	Variabel ( $X_2$ )
1	Jumlah Responden ( $N$ ) Valid	43
	Missing	0
2	Rata-rata ( <i>mean</i> )	115.10
3	Rata-rata kesalahan standar ( <i>Std. Error of Mean</i> )	0.616
4	Median (Nilai tengah)	115.00
5	Modus ( <i>Mode</i> )	109
6	Simpang baku ( <i>Std. Deviation</i> )	6.287
7	Varian ( <i>rata-rata kelompok</i> )	39.525
8	Rentang ( <i>range</i> )	30
9	Skor Minimum ( <i>skor terkecil</i> )	98
10	Skor Maksimum ( <i>skor terbesar</i> )	142
11	Sum ( <i>jumlah</i> )	7751

Berdasarkan tabel di atas, maka data deskriptif variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) yang diperoleh dari hasil penelitian, menunjukkan bahwa jumlah responden 104 responden, skor rata-rata 115.10 skor rata-rata kesalahan standar 0.62, median 115 modus 109, simpang baku 6.29, varians 39.52, rentang skor 30, skor terendah 98, skor tertinggi 128.

Memperhatikan skor rata-rata Budaya Organisasi ( $X_2$ ) yaitu 115.10 atau sama dengan  $115.10:150 \times 100\% = 76.73\%$  dari skor idealnya yaitu 150. Data ini dapat ditafsirkan sebagai tingkat atau taraf perkembangan variabel tersebut dengan kriteria sebagai berikut:<sup>4</sup>

90% - 100% = Sangat tinggi

80% - 89% = Tinggi

<sup>4</sup> Moch. Idochi Anwar, *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Performance Kerja Guru*, Bandung: Tesis, FPS IKIP Bandung, 1984 hal. 101

70% - 79% = Cukup tinggi

60% - 69% = Sedang

50% - 59% = Rendah

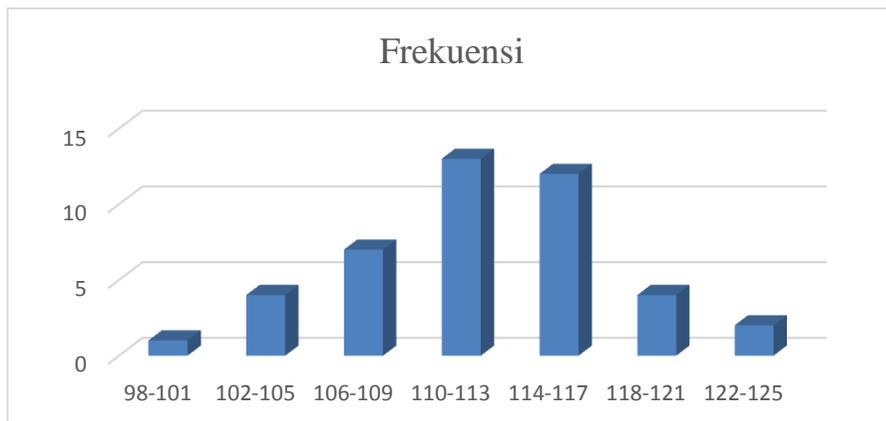
40% ke bawah = Sangat rendah

Merujuk pada kriteria tersebut di atas, maka variabel Budaya Organisasi berada pada taraf **cukup tinggi 78,3 %**. Hal ini menunjukkan bahwa guru memiliki kompetensi yang cukup baik.

Adapun tabel distribusi frekuensi dan gambar histogram dari variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) ini adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Frekuensi**  
**Budaya Organisasi ( $X_2$ )**

Kelas Intrval	Frekuensi (Fi)	Frekuensi	
		Relatif (%)	Kumulatif (%)
98-101	1	2.33%	2.33%
102-105	4	9.30%	11.63%
106-109	7	16.28%	27.91%
110-113	13	30.23%	58.14%
114-117	12	27.91%	86.05%
118-121	4	9.30%	95.35%
122-125	2	4.65%	100.00%
Jumlah	43	100.00%	



**Gambar 4.63**  
**Histogram Variabel**  
**Budaya Organisasi ( $X_2$ )**

#### D. Uji Persyaratan Analisis Hipotesis Penelitian

Teknik analisis yang dipergunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis tentang Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ), terhadap Efektivitas Kinerja Guru ( $Y$ ), baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama adalah teknik analisis korelasi sederhana dan berganda serta teknik regresi sederhana dan berganda.

Untuk dapat menggunakan teknik analisis korelasi dan regresi tersebut di atas, maka diperlukan terpenuhinya persyaratan analisis yaitu 1) analisis normalitas distribusi galat taksiran adalah galat taksiran (*error*) ketiga variabel harus *berdistribusi normal*, 2) analisis linieritas persamaan regresi ( $Y$  atas  $X_1$ , dan  $X_2$ , ) secara sendiri-sendiri maupun secara simultan/bersama-sama, maka persamaan regresi harus *linier*, dan 3) analisis homogenitas varian yakni varians kelompok ketiga variabel harus homogen. Sedangkan uji independensi kedua variabel bebas tidak dilakukan, karena kedua variabel bebas tersebut diasumsikan telah independen.

Berdasarkan uraian di atas, maka sebelum pengujian hipotesis dilakukan terlebih dahulu pengujian persyaratan analisis sebagaimana dimaksud di atas, yakni sebagai berikut:

##### 1. Uji Normalitas Distribusi Galat Taksiran atau Uji Kenormalan

Adapun uji normalitas distribusi galat taksiran ketiga variabel penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Pengaruh Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ) terhadap Efektivitas Kinerja Guru ( $Y$ ).

$H_0$ : Galat taksiran Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ) atas Efektivitas Kinerja Guru ( $Y$ ) adalah *normal*.

$H_1$ : Galat taksiran Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ) atas Efektivitas Kinerja Guru ( $Y$ ) adalah *tidak normal*.

**Tabel 4.9**  
**Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X<sub>1</sub>**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		43
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	8.85190302
Most Extreme Differences	Absolute	.074
	Positive	.074
	Negative	-.052
Kolmogorov-Smirnov Z		.074
Asymp. Sig. (2-tailed)		.195 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Dari tabel di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  menunjukkan *Asymp Sig (2-tailed)*, atau nilai  $P = 0,195^c > 0,05$  (5%) atau  $Z_{hitung} = 0,74$  dan  $Z_{tabel}$  pada taraf kepercayaan atau signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah 1,960 ( $Z_{hitung} 0,74 < Z_{tabel} 1,960$ ), yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dengan demikian dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  adalah *berdistribusi normal*

- b. Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Efektivitas Kinerja Guru (Y).
  - $H_0$ : Galat taksiran Budaya Organisasi ( $X_2$ ) atas Efektivitas Kinerja Guru (Y) adalah *normal*
  - $H_1$ : Galat taksiran Budaya Organisasi ( $X_2$ ) atas Efektivitas Kinerja Guru (Y) adalah *tidak normal*.

**Tabel 4.10**  
**Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas X<sub>2</sub>**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		43
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	8.80735736
Most Extreme Differences	Absolute	.068
	Positive	.062
	Negative	-.068
Kolmogorov-Smirnov Z		.068
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200c,d

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Dari tabel di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_2$  menunjukkan *Asymp Sig (2-tailed)*, atau nilai  $P = 0,2 > 0,05$  (5%) atau  $Z_{hitung} = -,68$  dan  $Z_{tabel}$  pada taraf kepercayaan atau signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah 1,960 ( $Z_{hitung} 0,68 < Z_{tabel} 1,960$ ), yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dengan demikian dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_2$  adalah *berdistribusi normal*

- c. Pengaruh Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap Efektivitas Kinerja Guru ( $Y$ ).  
 $H_0$ : Galat taksiran Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama atas Efektivitas Kinerja Guru ( $Y$ ) adalah *normal*.  
 $H_1$ : Galat taksiran Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama atas Efektivitas Kinerja Guru ( $Y$ ) adalah *normal tidak normal*.

**Tabel 4.11**  
**Uji Normalitas Galat Taksiran Y atas  $X_1$  dan  $X_2$**   
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		43
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	8.24199684
Most Extreme Differences	Absolute	.058
	Positive	.058
	Negative	-.029
Kolmogorov-Smirnov Z		.058
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200c,d

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Dari tabel di atas, maka galat taksiran untuk persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  dan  $X_2$  menunjukkan *Asymp Sig (2-tailed)*, atau nilai  $P=0,2 > 0,05$ , (5%) atau  $Z_{hitung} = 0, -0,029$  dan  $Z_{tabel}$  pada taraf kepercayaan atau signifikansi  $\alpha = 0,05$  adalah 1,960 ( $Z_{hitung} 0, -0,029 < Z_{tabel} 1,960$ ), yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dengan demikian dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan normalitas distribusi galat taksiran terpenuhi dengan kata lain galat taksiran persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama adalah berdistribusi normal.

## 2. Uji Linieritas Persamaan Regresi

Adapun uji linieritas persamaan regresi variabel variabel terikat (Y) atas kedua variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) adalah sebagai berikut ini:

a. Pengaruh Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ) terhadap Efektivitas Kinerja Guru (Y).

$H_0$  :  $Y = A + B X_1$ , artinya regresi Efektivitas Kinerja Guru (Y) atas Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ) adalah *linier*.

$H_1$  :  $Y \neq A + B X_1$ , artinya regresi Efektivitas Kinerja Guru (Y) atas Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ) adalah *tidak linier*.

**Tabel 4.7**  
ANOVA (Y atas  $X_1$ )  
ANOVA Table

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
y * x1	(Combined)	7647.469	19	273.124	3.248	.000
	Between					
	Linearity	5883.072	1	5883.072	69.967	.000
	Deviation from					
	Linearity	1764.397	18	65.348	.777	.765
	Within Groups	6306.290	23	84.084		
	Total	13953.760	42			

Dari tabel di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas  $X_1$  menunjukkan nilai P Sig= 0,765 > 0,05 (5%) atau  $F_{hitung} = 0,777$  dan  $F_{tabel}$  dengan dk pembilang 27 dan dk penyebut 75 pada taraf kepercayaan (signifikansi)  $\alpha = 0,05$  adalah 1,65 ( $F_{hitung} 0,777 < F_{tabel} 1,65$ ), yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan linearitas terpenuhi atau *model persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_1$  adalah linier*.

b. Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_2$ ) Terhadap Efektivitas Kinerja Guru (Y).

$H_0$  :  $Y = A + B X_2$ , artinya regresi keberhasilan Efektivitas Kinerja Guru (Y) atas Budaya Organisasi ( $X_2$ ) adalah *linier*.

$H_1$  :  $Y \neq A + B X_2$ , artinya regresi keberhasilan Efektivitas Kinerja Guru (Y) atas Budaya Organisasi ( $X_2$ ) adalah *tidak linier*.

**Tabel 4.8**  
**ANOVA (Y atas  $X_2$ )**  
**ANOVA Table**

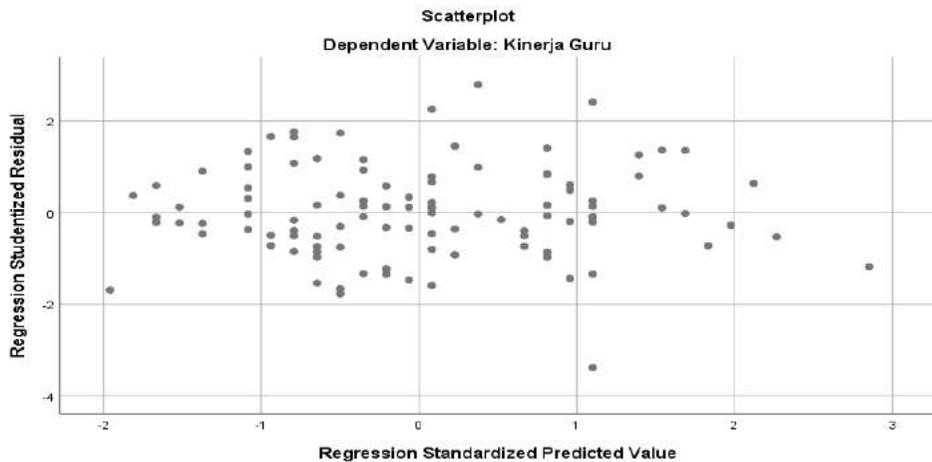
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
$y * x_1$	(Combined)	8299.454	18	331.978	4.580	.000
	Between Groups	5964.097	1	5964.097	82.274	.000
	Linearity	2335.357	17	97.307	1.342	.167
	Deviation from Linearity					
	Within Groups	5654.306	78	72.491		
	Total	13953.760	42			

Dari tabel di atas, maka untuk persamaan regresi Y atas  $X_2$  menunjukkan nilai  $P$  Sig = 0,167 > 0,05 (5%) atau  $F_{hitung} = 1.342$  dan  $F_{tabel}$  dengan dk pembilang 24 dan dk penyebut 78 pada taraf kepercayaan (signifikansi)  $\alpha = 0,05$  adalah 1,65 ( $F_{hitung} 1,342 < F_{tabel} 1,65$ ), yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Dengan demikian, maka dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa persyaratan linearitas terpenuhi atau *model persamaan regresi  $\hat{Y}$  atas  $X_2$  adalah linier*.

### 3. Uji Homogenitas Varians Kelompok atau Uji Asumsi Heteroskedastisitas Regresi

Dalam suatu model regresi sederhana dan ganda, perlu diuji homogenitas varians kelompok atau uji asumsi *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah jika tidak terjadi *heteroskedastisitas* (kesamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya) atau dengan kata lain model regresi yang baik bila varians dari pengamatan ke pengamatan lainnya *homogen*.

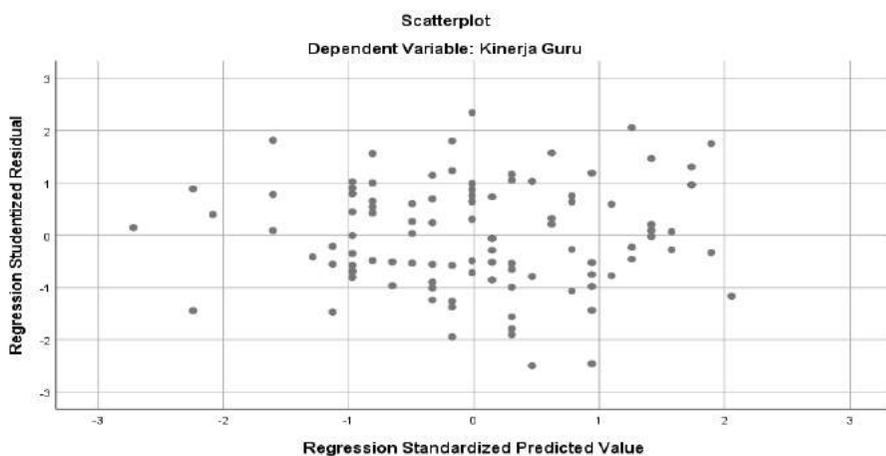
- a. Uji asumsi *heteroskedastisitas* regresi Efektivitas Kinerja Guru (Y) atas Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ).



**Gambar 4.64**  
**Heteroskedastisitas ( $Y-X_1$ )**

Berdasarkan gambar diatas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan di bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok Efektivitas Kinerja Guru (Y) atas Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ) adalah *homogen*.

- b. Uji asumsi *heteroskedastisitas* Efektivitas Kinerja Guru (Y) atas

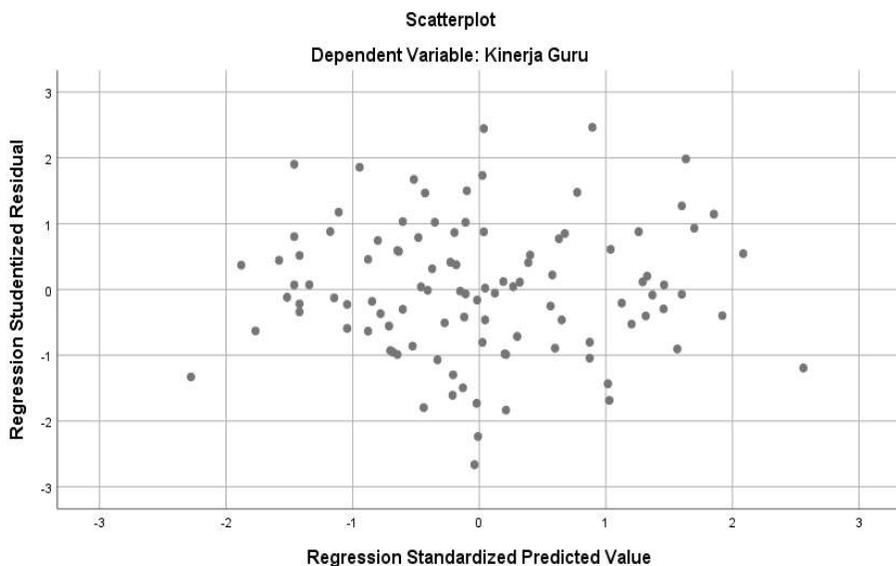


- c. Budaya Organisasi ( $X_2$ ).

**Gambar 4.65**  
**Heteroskedastisitas (Y-X<sub>2</sub>)**

Berdasarkan gambar diatas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan di bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok Efektivitas Kinerja Guru (Y) atas Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) adalah *homogen*.

- d. Uji asumsi *heteroskedastisitas* regresi Efektivitas Kinerja Guru (Y) atas Manajemen Mutu Terpadu (X<sub>1</sub>) dan Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)



secara bersama-sama.

**Gambar 4.66**  
**Heteroskedastisitas (Y- X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>)**

Berdasarkan gambar diatas, ternyata titik-titik menyebar di atas dan di bawah titik nol pada sumbu Y, dan tidak membuat pola tertentu. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan atau ditafsirkan bahwa tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain varian kelompok Efektivitas Kinerja Guru (Y) atas Manajemen Mutu Terpadu (X<sub>1</sub>) dan Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) secara bersama-sama adalah *homogen*.

## E. Uji Hipotesis Penelitian

Tujuan penelitian sebagaimana ditulis dalam Bab I di atas, adalah untuk mengetahui pengaruh Manajemen Mutu Terpadu dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kinerja Guru, baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama.

Untuk membuktikannya, maka penelitian ini mengajukan tiga hipotesis yang pembuktiannya perlu diuji secara empirik. Ketiga hipotesis tersebut adalah merupakan dugaan sementara tentang pengaruh Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama terhadap Efektivitas Kinerja Guru ( $Y$ ). Oleh karena itu, di bawah ini secara lebih rinci masing-masing hipotesis akan diuji sebagai berikut:

### 1. Pengaruh Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ) terhadap Efektivitas Kinerja Guru ( $Y$ ).

$H_0 \rho_{y1}=0$  artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ) terhadap Efektivitas Kinerja Guru ( $Y$ ) ( $X_1$ --- $Y$ ).

$H_1 \rho_{y1} \neq 0$  artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ) terhadap Efektivitas Kinerja Guru ( $Y$ ) ( $X_1$ --- $Y$ ).

**Tabel 4.12**  
**Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi Sederhana) ( $\rho_{y1}$ )**

		Efektivitas Kinerja Guru	Manajemen Mutu Terpadu
Efektivitas Kinerja Guru	Pearson Correlation	1	.649**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	43	43
Manajemen Mutu Terpadu	Pearson Correlation	.649**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	43	43

Berdasarkan tabel tentang pengujian hipotesis  $\rho_{y1}$  di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 99 % ( $\alpha = 0,01$ ) diperoleh koefisien korelasi sederhana *Pearson correlation* ( $\rho_{y1}$ ) adalah 0.649 %, . Dengan demikian, maka *Ho ditolak dan Hi diterima*,

yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan sangat signifikan Manajemen Mutu Terpadu terhadap Efektivitas Kinerja Guru.

**Tabel 4.13**  
**Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi) ( $P_{y.1}$ )**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.649 <sup>a</sup>	.422	.416	8.895

a. Predictors: (Constant), Manajemen Mutu Terpadu

b. Dependent Variable: Efektivitas Kinerja Guru

Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi  $R^2$  (*R square*) = 0,422 yang berarti bahwa Manajemen Mutu Terpadu memberikan pengaruh terhadap Efektivitas Kinerja Guru sebesar 42,2 % dan sisanya yaitu 57,8 % ditentukan oleh faktor lainnya.

**Tabel 4.14**  
**Arah Pengaruh (Koefisien Regresi Sederhana) ( $P_{y.1}$ )**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	18.508	14.634		1.265	.209
1 Manajemen Mutu Terpadu	0,823	.128	.649	8.623	.000

a. Dependent Variable: Efektivitas Kinerja Guru

Memperhatikan hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 18.508 + 0,823 X_1$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor Manajemen Mutu Terpadu mempengaruhi peningkatan skor Efektivitas Kinerja Guru sebesar 0,823 (korelasi sangat kuat).

2. Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Efektivitas Kinerja Guru (Y).

$H_0 \rho_{y1} = 0$  artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Efektivitas Kinerja Guru ( $Y$ ) ( $X_2 \rightarrow Y$ ).

$H_1 \rho_{y1} \neq 0$  artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Efektivitas Kinerja Guru ( $Y$ ) ( $X_2 \rightarrow Y$ ).

**Tabel 4.15**  
**Kekuatan Pengaruh**  
**(Koefisien Korelasi Sederhana) ( $\rho_{y.2}$ )**  
**Correlations**

		Efektivitas Kinerja Guru	Budaya Organisasi
Efektivitas Kinerja Guru	Pearson Correlation	1	.654**
	Sig. (1-tailed)		.000
Budaya Organisasi	N	43	43
	Pearson Correlation	.722**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	
	N	43	43

Berdasarkan tabel tentang pengujian hipotesis  $\rho_{y.2}$  di atas, menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 99% ( $\alpha = 0,01$ ) diperoleh koefisien korelasi *Pearson Correlation* ( $\rho_{y1}$ ) adalah **0,654**. Dengan demikian, maka *H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima*, yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kinerja Guru.

**Tabel 4.16**  
**Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi) ( $P_{y.2}$ )**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,722 <sup>a</sup>	,521	,489	5,315

- a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi  
 b. Dependent Variable: Efektivitas Kinerja Guru

Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi  $R^2$  (*R square*) = 0,521 yang berarti bahwa Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kinerja Guru sebesar 52,1 % dan sisanya yaitu 47,9% ditentukan oleh faktor lainnya.

Adapun arah pengaruh atau koefisien regresi sederhana Efektivitas Kinerja Guru atas kompetensi paedagogik adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
**Arah Pengaruh (Koefisien Regresi Sederhan) ( $P_{y.2}$ )**  
 Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	31.858	15.989		1.993	.049
1 Budaya Organisasi	0,782	.139	.654	8.726	.000

- a. Dependent Variable: Efektivitas Kinerja Guru

Memperhatikan hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi sederhana (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 31.858 + 0,782 X_2$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor Budaya Organisasi akan mempengaruhi peningkatan skor Efektivitas Kinerja Guru sebesar 0,782 (Korelasi sangat kuat).

3. Pengaruh Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap Efektivitas Kinerja Guru (Y).

$H_0$   $R_{y.1.2}=0$  artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi terhadap ( $X_2$ ) Efektivitas Kinerja Guru (Y).

$H_1$ :  $R_{y.1.2} > 0$  artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan Manajemen Mutu Terpadu ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi terhadap ( $X_2$ ) Efektivitas Kinerja Guru (Y).

**Tabel 4.18**  
**Kekuatan Pengaruh (Koefisien Korelasi Ganda) ( $R_{y.1.2}$ )**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.706 <sup>a</sup>	.499	.489	8.323

a. Predictors: (Constant), Manajemen Mutu Terpadu, Budaya Organisasi.

b. Dependent Variable: Efektivitas Kinerja Guru.

Berdasarkan tabel pengujian hipotesis  $R_{y.1.2}$  menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 99 % atau alfa 0,01 di peroleh koefisien korelasi ganda *Pearson correlation* ( $R_{y.1.2}$ ) adalah 0,706. Dengan demikian maka *Ho ditolak dan Hi diterima* yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan cukup signifikan Manajemen Mutu Terpadu dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap Efektivitas Kinerja Guru.

**Tabel 4.19**  
**Besarnya Pengaruh (Koefisien Determinasi) ( $R_{y.1.2}$ )**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.706 <sup>a</sup>	.499	.489	8.323

a. Predictors: (Constant), Manajemen Mutu Terpadu, Budaya Organisasi.

b. Dependent Variable: Efektivitas Kinerja Guru.

Adapun besarnya pengaruh ditunjukkan oleh koefisien determinasi  $R^2$  (*R square*) = 0,499 yang berarti bahwa Manajemen Mutu Terpadu dan Budaya Organisasi secara bersamaan terhadap Efektivitas Kinerja Guru sebesar 49,9 % dan sisanya yaitu 50,1% ditentukan oleh faktor lainnya.

Adapun arah pengaruh atau koefisien regresi ganda Efektivitas Kinerja Guru atas Manajemen Mutu Terpadu dan Budaya Organisasi secara bersama-sama adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.20**  
**Arah Pengaruh (Koefisien Regresi) ( $R_{y.1,2}$ )**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	48.430	15.661		3.092	.003
Manajemen Mutu Terpadu	.236	.168	.375	3.786	.000
Budaya Organisasi	.422	.183	.390	3.937	.000

a. Dependent Variable: Efektivitas Kinerja Guru

Memperhatikan hasil analisis regresi sederhana, menunjukkan persamaan regresi (*unstandardized coefficients B*)  $\hat{Y} = 48.430 + 0,636 X_1 + 0,722 X_2$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor Manajemen Mutu Terpadu dan Budaya Organisasi secara bersama-sama akan mempengaruhi peningkatan skor Efektivitas Kinerja Guru sebesar  $48.430 + 0,236 X_1 + 0,422 X_2 = 0,658$ .

## F. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh dan besar pengaruh Manajemen Mutu Terpadu dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kinerja Guru pada SMA Nurul Falah Kabupaten Bogor. Dalam penelitian ini banyaknya sampel yang diambil sebanyak 43 responden.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah diuraikan diatas, maka secara keseluruhan temuan dalam penelitian ini dapat menjawab rumusan masalah yang telah dipaparkan pada BAB I, adapun hasil dari analisa data menggunakan metode statistik maka dapat didiskripsikan hasil penelitian ini sebagai berikut:

### 1. Pengaruh Manajemen Mutu Terpadu Terhadap Efektivitas Kinerja Guru

Berdasarkan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara manajemen mutu terhadap efektivitas kinerja guru pada SMA Nurul Falah. Hal ini

ditunjukkan oleh kekuatan pengaruh atau koefisien korelasi sebesar 0,649 pada tingkat kepercayaan 99% ( $\alpha = 0.01$ ), sedangkan besarnya pengaruh atau koefisien determinasi R-square sebesar 0,422 yang berarti bahwa manajemen mutu memberikan pengaruh dengan efektivitas kinerja guru sebesar 42,2% dan berarti sisianya 57,8% ditentukan oleh faktor lainnya. Untuk arah pengaruh atau koefisien regresi diperoleh  $\hat{Y} = 18,508 + 0,823X_1$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor manajemen mutu mempengaruhi peningkatan skor efektivitas kinerja guru sebesar 0,823 (korelasi sangat kuat).

Berdasarkan analisis tersebut bahwa manajemen mutu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas kinerja guru. Peningkatan manajemen mutu akan diikuti dengan peningkatan efektivitas kinerja guru.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Guru**

Berdasarkan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan efektivitas kinerja guru pada SMA Nurul Falah. Hal ini ditunjukkan oleh kekuatan pengaruh atau koefisien korelasi sebesar 0,722 pada tingkat kepercayaan 99% ( $\alpha = 0.01$ ), sedangkan besarnya pengaruh atau koefisien determinasi R-square sebesar 0,521 yang berarti bahwa budaya organisasi memberikan hubungan dengan efektivitas kinerja guru sebesar 52,1 % dan sisanya yaitu 47,9% ditentukan oleh faktor lainnya. Untuk arah pengaruh atau koefisien regresi  $\hat{Y} = 31,8 + 0,782X_2$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor budaya organisasi mempengaruhi peningkatan skor efektivitas kinerja guru sebesar 0,782 (korelasi sangat kuat).

Berdasarkan analisis tersebut bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas kinerja guru. Peningkatan budaya organisasi akan diikuti dengan peningkatan efektivitas kinerja guru.

### 3. Pengaruh Manajemen Mutu Terpadu dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap Efektivitas Kinerja Guru

Hubungan kedua variabel independen manajemen mutu dan budaya organisasi secara simultan dengan efektivitas kinerja guru menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan. Jadi pada permasalahan yang sedang diteliti diketahui bahwa secara simultan kedua variabel independen atau bebas manajemen mutu dan budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pada SMA Nurul Falah.

Hal ini dapat dilihat dari kekuatan pengaruh koefisien korelasi = 0,706 yang berarti bahwa manajemen mutu dan budaya organisasi secara bersamaan dengan efektivitas kinerja guru. Sedangkan besarnya pengaruh koefisien determinasi R-square sebesar 0,499 yang berarti bahwa besarnya pengaruh manajemen mutu dan budaya organisasi secara bersamaan dengan efektivitas kinerja guru sebesar 49,9% dan sisanya yaitu 50,1% ditentukan oleh faktor lainnya. Adapun arah pengaruh persamaan regresi  $\hat{Y} = 48,043 + 0,236X_1 + 0,422X_2$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor independen manajemen mutu dan budaya organisasi secara bersamaan mempengaruhi peningkatan skor efektivitas kinerja guru sebesar  $0,236 + 0,422 = 0,658$  (korelasi kuat).

Jika dilihat dari nilai R-square di atas maka secara bersama-sama variabel manajemen mutu dan budaya organisasi atau variabel independen memberikan kontribusi atau pengaruh terhadap efektivitas kinerja guru pada sekolah menengah atas Nurul Falah dan sisanya merupakan pengaruh faktor lain diluar kedua variabel bebas yang diteliti. Jadi meningkat dan menurunnya efektivitas kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh manajemen mutu dan budaya organisasi saja akan tetapi bisa juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Berdasarkan analisis tersebut bahwa manajemen mutu dan budaya organisasi keduanya merupakan faktor yang mempengaruhi efektivitas kinerja guru. Peningkatan manajemen mutu dan budaya organisasi akan diikuti dengan peningkatan efektivitas kinerja guru.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara manajemen mutu dengan efektivitas kinerja guru pada SMA Nurul Falah. Hal ini ditunjukkan oleh kekuatan pengaruh atau koefisien korelasi sebesar 0,649 pada tingkat kepercayaan 99% ( $\alpha = 0.01$ ), sedangkan besarnya pengaruh atau koefisien determinasi R-square sebesar 0,422 yang berarti bahwa manajemen mutu memberikan pengaruh dengan efektivitas kinerja guru sebesar 42,2% dan berarti sisianya 57,8% ditentukan oleh faktor lainnya. Untuk arah pengaruh atau koefisien regresi diperoleh  $\hat{Y} = 18,508 + 0,823X_1$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor manajemen mutu mempengaruhi peningkatan skor efektivitas kinerja guru sebesar 0,823.
2. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara manajemen mutu dan budaya organisasi dengan efektivitas kinerja guru pada SMA Nurul Falah. Hal ini ditunjukkan oleh kekuatan pengaruh atau koefisien korelasi sebesar 0,722 pada tingkat kepercayaan 99% ( $\alpha = 0.01$ ),

sedangkan besarnya pengaruh atau koefisien determinasi R-square sebesar 0,521 yang berarti bahwa budaya organisasi memberikan hubungan dengan efektivitas kinerja guru sebesar 52,1% dan sisanya yaitu 47,9% ditentukan oleh faktor lainnya. Untuk arah pengaruh atau koefisien regresi  $\hat{Y} = 31,8 + 0,782X_2$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor budaya organisasi mempengaruhi peningkatan skor efektivitas kinerja guru sebesar 0,782.

3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara manajemen mutu dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan efektivitas kinerja guru pada SMA Nurul Falah. Hal ini dapat dilihat dari kekuatan pengaruh koefisien korelasi = 0,706 yang berarti bahwa manajemen mutu dan budaya organisasi secara bersamaan dengan efektivitas kinerja guru. Sedangkan besarnya pengaruh koefisien determinasi R-square sebesar 0,499 yang berarti bahwa besarnya pengaruh manajemen mutu dan budaya organisasi secara bersamaan dengan efektivitas kinerja guru sebesar 49,9% dan sisanya yaitu 50,1% ditentukan oleh faktor lainnya. Adapun arah pengaruh persamaan regresi  $\hat{Y} = 48,043 + 0,236X_1 + 0,422X_2$  yang berarti bahwa setiap peningkatan satu unit skor independen manajemen mutu dan budaya organisasi secara bersamaan mempengaruhi peningkatan skor efektivitas kinerja guru sebesar  $0,236 + 0,422 = 0,658$ .

## **B. Implikasi Hasil Penelitian**

1. Semakin baik seorang kepala sekolah dalam meningkatkan manajemen mutu maka semakin tinggi pula efektivitas kinerja guru di sekolah tersebut. Begitupun sebaliknya semakin rendah seorang kepala sekolah dalam melakukan manajemen mutu maka semakin rendah pula efektivitas kinerja guru tersebut.
2. Baiknya manajemen mutu sebuah sekolah tentunya akan membuat budaya organisasi menjadi lebih baik. Budaya organisasi yang baik tentunya akan meningkatkan efektivitas kinerja guru di sekolah tersebut. Sebaliknya semakin kurang baik budaya organisasi di sekolah tersebut maka efektivitas kerjanya pun semakin menurun.
3. manajemen mutu yang baik di suatu sekolah tentunya akan menciptakan budaya organisasi yang baik, mampu melalui tantangan dan kesulitan sehingga sanggup menghadapi kebutuhan masyarakat. Hal ini tentunya akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Artinya dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja guru agar memperoleh hasil yang maksimal maka perlu didukung dengan manajemen mutu yang tinggi juga budaya organisasi yang baik, maka semakin baik pula efektivitas kinerja guru yang ada di sekolah tersebut. Sebaliknya rendah manajemen mutu di suatu sekolah dan semakin kurang baiknya

budaya organisasi maka semakin rendah pula efektivitas kinerja guru yang ada di sekolah tersebut.

### C. Saran

Berdasarkan hasil temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi secara bersama- sama dengan efektivitas kinerja guru pada SMA Nurul Falah, maka peneliti menyarankan sebagai berikut:

1. Diperlukan adanya usaha dan upaya dari pihak lembaga dan dari pihak pimpinan, dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja guru dengan cara mendukung dan memfasilitasi guru- guru yang ingin meningkatkan pendidikan, memberi penghargaan bagi guru- guru yang berprestasi dalam mengharumkan nama lembaga atau sekolah dan menerapkan serta meningkatkan standar penilaian efektivitas kinerja guru.
2. Pekerjaan yang dilakukan dan dihasilkan guru perlu dihargai, fasilitas yang diinginkan mencukupi, serta terdapat pengakuan terhadap prestasi kerja guru di sekolah agar guru terpuaskan dengan apa yang di dapatnya di tempat kerja. Dengan demikian tentunya guru akan melaksanakan tugasnya dengan kompetensi yang mereka miliki.
3. Adanya kerjasama dari semua masyarakat sekolah, *stake holder* khususnya dalam membangun budaya organisasi yang baik dan sehat.
4. Kepala sekolah senantiasa berupaya meningkatkan manajemen mutu agar tujuan sekolah dapat terwujud sesuai kebutuhan zaman dan tuntutan masyarakat.
5. Dengan adanya pengaruh yang cukup signifikan antara manajemen mutu dan budaya organisasi secara bersama- sama dengan efektivitas kinerja guru, maka pimpinan sekolah harus dapat senantiasa meningkatkan kompetensi guru- gurunya dengan berbagai cara (pelatihan, seminar, kompetisi, dan lain sebagainya) agar terwujud budaya organisasi yang baik yang tentunya akan meningkatkan efektivitas kinerja guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ariyanto, Dodik dan Ardani Mutia Jati. *Pengaruh Independensi, Kompetensi, Dan Sensitivitas Etika Profesi Terhadap Produktivitas Kerja Auditor Eksternal (Studi Kasus Pada Auditor Perwakilan BPK RI Provinsi Bali)*. Jurnal Manajemen Akuntansi : Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana, 2010.
- Alma, Buchari. *Guru Professional (Mengusai Metode dan Terampil Mengajar)*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- As'ad, Moch. *Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia*. Liberty, Yogyakarta, 2000.
- Anonim. *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Fokus, 2006.
- Akube, A.U., *Classroom Organisatyion Management: A 5-Point Strategy*. Wisdow Publisher Ltd.,Ibadan, 1991.
- Aqib, Zainal. *Penelitian Tindakan Kelas Untuk : Guru*, Bandung :YramaWidya, 2009.

- B. Uno, Hamzah, *Pembelajaran Menciptakan proses belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Bernardin JH, Russell J EA, Pinter Manajer, *Aneka Pandangan Kontemporer*. Alih. Bahasa Agus Maulana. Penerbit Binarupa Aksara, 2006.
- ....., *Human resource management*, International edition, Singapura: McGraw Hill, Inc, 1993.
- Bustari, Meilina. *Kepemimpinan Transformasional kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*. [http : // eprints. uny. ac. id/76/1/5.\\_KEPEMIMPINAN\\_\\_TRANSFORMASIONAL\\_\\_KEPALA\\_SEKOLAH\\_\\_DALAM\\_MENINGKATKAN\\_KINERJA\\_ORGANISASI.pdf](http://eprints.uny.ac.id/76/1/5._KEPEMIMPINAN__TRANSFORMASIONAL__KEPALA_SEKOLAH__DALAM_MENINGKATKAN_KINERJA_ORGANISASI.pdf) diakses pada tanggal 29 November 2012 pukul 14.47.
- Bittel, L. R. & Newstrom, J. W. *Pedoman bagi Penyelia. (Bambang Hartono, Trans)*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo, 2006.
- Bock, J.C. *Education and Development : A Conflig Meaning*. Newyork. Longman, 1992.
- Bustari, Meilina. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Jurnal Manajemen Pendidikan, 2009.
- Carudin. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala sekolah dan Iklim Kerja Sekolah terhadap Kinerja Guru (Studi Deskriptif Analitik pada Guru SMK Negeri se-Kabupaten Indramayu)*. Edisi Khusus No. 2, Agustus 2011. ISSN 1412-565X, 2011.
- Cushway, Barry, Lodge, Derek. *Organizational Behaviour and Design (Perilaku organisasi dan Desain organisasi)*. Jakartya : Elex Media Komputindo, 1995.
- Davis dan Newstrom. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta : Peneerbit Salemba Empat, 2000.
- *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Tujuh. Jakarta: Erlangga, 1996.
- Danim. Sudarwan *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

----- Inovasi Pendidikan. Bandung: CV.Pustaka, 2002.

Dale E. Thompson and Cecelia Thompson. *Instructors' Perceived Helpfulness of Performance Based Teacher Education Instructional Modules*. Journal of Industrial Teacher Education. Volume 40, Number 1, 2002

Dharma, Surya. Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya. Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2009.

----- . *Penilaian Kinerja Guru. Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional*, 2008.

Dessler, Gary *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:PT. Indeks Gramedia. . 2004.

Djarmiko, Perilaku Organisasi, Cetakan Pertama, Bandung. 2002,

Durasi, D.O., *Management of School Records*. In : *The Craft of Education Management*, Duraso, F.O. and S. Ogunsaju (Eds). Indemac, Ilorin,pp:138-152. 2002.

Engkoswara, H. dan Komariah, Aan, , *Administrasi Pendidikan*, Bandung. 2011

Fakharyan, M.; Jalilvand, M. R.; Dini, B. and Dehafarin, E., The effect of Performance Appraisal Satisfaction on Moderating Role of Motivation in Workplace. *International Journal of Business and Management Tomorrow*. Vol. 2. No. 4:1-9. 2012.

Farikhah, Ismawati Uli; Syihabudhin dan Madziatul Churiyah. Analisis Komitmen Organisasi dan Motivasi Berprestasi dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru (Studi pada Guru SMA Laboratorium UM). Penelitian Kelompok. Universitas Negeri Malang. 2012.

Farhana, Furi. Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja GuruAkuntansi SMA Negeri Se-Kabupaten

Nganjuk. fe.um.ac.id/wp-content/uploads/2009/11/farhan.pdf. 2007.

Fasasi, Y.A., *School Record keeping: A strategy for management of Nigerian secondary education institution*. Ilorin J. Educ., 23.73-78. 2004.

Finney Cherian and Yvette Daniel. Principal Leadership in New Teacher Induction: Becoming Agents of Change. *International Journal of Education Policy & Leadership*, February 22, 2008. Volume 3, Number 2. 2008.

Gaffar, Fakry. *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi*. Jakarta:P2LPTK Depdiknas. 2003.

-----A *Study of The Management of Nine Years Compulsory Education in Indonesia*, Indonesia: Excutive and Culture. 1995.

Gilley WJ, Enggland SA. *Principles of Human Resources Development*. Canada: Addison Wesley Publishing Company. Inc. 2008.

Griffin, W Ricky dan Ebert, Ronald, J.,. *Business*. Jilid 1, Alih Bahasa Oleh Wagino Ismangil, Penerbit Prenhallindo, Jakarta. 1999

Gordon,Thomas., *MPE (Menjadi Pemimpin Efektif)*. PT. Gramedia Pustaka Umum : Jakarta. 1994.

----- *MPE (Menjadi Pemimpin Efektif)*. PT. Gramedia Pustaka Umum : Jakarta. 1988.

Hamalik, Oemar. *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*, Bandung: PT.Remaja Rosdakarya. 2007.

Haludhi, Khuslan. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan: Kajian tentang Interaksi Sosial Kelapa MIN Malang I dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Guru*. Tesis (Tidak Dipublikasikan). Malang: UMM. 2001.

Hariandja, Marihot T.E, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo. 2002.

Houkes, I.; Janssen P. P. M.; de Jonge, J. and Baker, A. B., *Specific Determinants of Intrinsic Work Motivation, Emotional*

Exhaustion and Turnover Intention : A Multisample Longitudinal Study. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*. The British Psychological Society. No. 76: 427-450. 2003.

Hawadi, Akbar, Reni. *Psikologi Perkembangan Anak*. Jakarta :Erlangga. 2003.

Idochi, Anwar dan Yayat Amir. *Administrasi Pendidikan, Teori, Konsep dan Issu*. Program Pascasarjana. Universitas Pendidikan Indonesia. 2000.

Indrawati, Yulianti. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Matematika dalam Pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi ( KBK ) pada Sekolah Menengah atas Kota Palembang*. *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya* Vol. 4, No 7 Juni 2006.

Jasfar, Farida, *Manajamen Jasa : Pendekaan Terpadu*. Ghalia Indonesia : Bogor. 2009.

Jawas, Umiati. *Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Tingkat Sekolah Menengah atas Negeri di Kota Malang*. Naskah Publikasi. Lembaga Penelitian:Universitas Muhammadiyah Malang. 2008.

Kartonegoro, S. *Manajemen Organisasi*. Widy Press. Jakarta. 1994.

Kao, J.J. *The Entrepreneur*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1991.

Kast, Freedom E dan James, E. Rosenzweig. *Terjemahan : A. Hasyim*, Jakarta. Bumi Aksara. 1995.

Kholid, Idham. *Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Persepsi Guru*. Tesis (Tidak Dipublikasikan). Malang: UMM. 2003.

Komariah, Aan dan Cepi Triatna. *Visionary Leadership; Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara. 2006.

KS, Asmar., *Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Administrasi di FPMIPA UPI*. Bandung : Tidak diterbitkan. 2004.

- Kuratko, D.E., & Hodgetts, R.M. *Entrepreneurship A Contemporary Approach*. Chicago: The Dryden Press. 1989.
- Machali. *Manajemen Mutu Sistem Pembelajaran Madrasah : Kontribusi Kepemimpinan Kepala Madrasah, Kompetensi Guru, Sarana dan Prasarana Madrasah terhadap Mutu Pembelajaran dan Dampaknya terhadap Kepuasan Siswa di Madrasah Aliyah Swasta di Kota Yogyakarta Tahun Ajaran 2009/2010*. Disertasi Administrasi Pendidikan. Fakultas Pascasarjana : Universitas Pendidikan Indonesia. 2011.
- Mahsun, M., *Supervisi Klinis, Salah Satu Pendekatan dalam Pelaksanaan Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE Yogyakarta. 2006,
- Maisyaroh, *Supervisi Pengajaran*. Malang: LP3 UM. 2001.
- Mangkunegara, AA., Anwar Prabu, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: Remaja Rosda Karya. 2009
- Manulang, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 1*, BBPE, Yogyakarta. 2001,
- Marsh, Colin. *Becoming a Teacher: Knowledge, Skills and Issues*. 4th edition, Frenchs Forrest: Pearson Education Australia. 2008.
- Maslow, Abraham H. *Motivasi dan Kepribadian 1 : teori motivasi dengan pendekatan hierarki kebutuhan manusia*. penerjemah Nurul Imam. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo. 1994.
- Mathis, R. L. dan Jackson, J. H. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta. 2003.
- Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi:Competency Based Human Resource Management*. Bogor : Ghalia Indonesia. 2009.
- Muhaimin dkk. *Paradigma pendidikan Islam Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2009.
- Mulyati dan Komariah *Pengelolaan Pendidikan* . Bandung : FIP-UPI. . 2008.

- Munawar, Aang dan Purba, Jan Horas. Jurnal “*Dampak Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan*”. <http://www.E-Psikologi.com>. 2006.
- Mulyasa. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya. 2009.
- Menjadi Guru Profesional, Meciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya. 2005.
- Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2003.
- Manajemen Berbasis sekolah, konsep, Strategi dan Implementasi, Remaja Rosda Karya*, Bandung, 2002
- M. Wahyuddin dan Heriyanto. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Sarana Prasarana Terhadap Prestasi Siswa SMA di Kota Surakarta*. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta Jalan A. Yani, Tromol Pos 1, Pabelan, Surakarta 67102. 2006.
- Murmanto, D, Melanie. *Pengembangan Konsep Diri Siswa melalui Pembelajaran Partisipatif. (Sebuah Alternatif Pendekatan Pembelajaran di Sekolah Dasar)*. Jurnal Pendidikan Penabur – No. 08/Th.VI/Juni 2007.
- Nasution. *Ciri-Ciri Guru yang Baik*. Bandung: CV. Yemmars. 1982.
- Natawijaya, R. "*Profesionalisasi Guru*". Makalah pada Seminar Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan. Bandung: FPS. 2004.
- R. *Struktur Profesi Kependidikan*. Bandung : UPI. 2002.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Cetakan keempat. Jogjakarta: Penerbit Gadjah Mada University Press. 2008.
- Nuchiyah, Nunu. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru terhadap Prestasi Belajar Siswa*. “JURNAL, Pendidikan Dasar “ Volume : V - Nomor : 7 - April 2007

- O'Brien, Patrick and Goddard, Richard. Beginning teachers: easing the transition to the classroom. *Australian Educational Leader*, 28 (1). 28-31, 48. ISSN 1832-8245. 2006.
- Palan, R. *Competency Management*. PPM. Jakarta. 2007.
- Pieter Sahertian . *Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan dan Tugas Sebagai Antecedent Komitmen Organisasional, Self-Efficacy dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.12, No. 2, September 2010: 156-169. Fakultas Ekonomi Universitas Kanjuruhan Malang. 2010.
- Philbert J. Crossfield at.all. *Teacher Attitudes Toward and Perceptions of Student Performance on the Design Component of the Caribbean CXC Examination*, *Journal of Industrial Teacher Education*. Volume 41, Number 3. 2004.
- R. Ibrahim dan Nana Syaodih S. *Perencanaan Pengajaran*. Jakarta: Rineka Cipta. 1996.
- Veithzal, Riva'i. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Raja Grafindo. 2005.
- *Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2004.
- Robbins, P. Stephen. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12a. Diterjemahkan oleh Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat. 2008.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa : benyamin Molan. Edisi Kesepuluh. Penerbit PT. Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta. 2006.
- *Management (12<sup>th</sup>)*. New Jersey, Prentice Hall, Inc. 2004,
- Rohmat Mulyana. *Humanisasi Pendidikan*. PT Bumi Aksara: Jakarta. 2004.
- Sahertian, Piet A. *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2000.
- Saphier, Jon and Robert Gower *The Skillful Teacher*. USA : Research for Better Teaching, Inc. 1997.

- Sagala.SyaifulKonsep dan Makna Pembelajaran. Bandung: Alfabeta. 2011.
- Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan: Pemberdayaan Guru, Tenaga Kependidikan, dan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah, Bandung: Alfabeta. 2010.
- Memahami Organisasi Pendidikan, Edisi 3, Bandung: Alfabeta. 2009.
- Samana A, *Profesionalisme Keguruan*, Yogyakarta : Kanisius. 1994.
- Sastrohadiwiryono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit CV. Pustaka Setia, Bandung. 2003,
- Satori, Djam'an. *Studi Evaluasi Efektivitas Pengelolaan Guru.Sekolah Dasar*, Laporan Penelitian.UPI Bandung. 1997.
- Sallis, E. *Total Quality Management in Education*, Kogan Page, London. 1993.
- Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, CV. Mandar Maju, Bandung . 2009.
- Manajemen Sumber Daya Manusi. Refika Aditama:Bandung. 2008.
- Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Refika Aditama., Bandung. 2007.
- Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung : Mandar Maju. 2005.
- Schuler, Randal.S dan Jackson, Susan.E, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*. Erlangga, Jakarta. 1997.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen abad 21*. Penerbit: Jakarta: Rineka Cipta. 2009.
- Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Bumi. 2008,
- *Pengembangan Sumber Daya Insani*. Jakarta: PT. Gunung Agung. 2005.
- Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2002.

- Sihombing Mayor. Hubungan Motivasi Kerja Guru dan Efektifitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru SMP Negeri Se Kecamatan Percut Sei Tuan (Thesis). Medan: unimed. 2010.
- Simamora,H. Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta : STIE YPKN. 2004.
- Simanjuntak, Payaman J. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta. 2005.
- Sianipar. *Perencanaan Peningkatan Kinerja*. Jakarta. LAN – RI. 1999.
- Slamet, PH. *Karakteristik Kepala Sekolah Yang Tangguh*, Jurnal Pendidikan, Jilid 3, No. 5 (online) (<http://www.ut.ac.id>). 2000.
- Sopiah, Perilaku Organisasional, Andi : Yogyakarta. 2008.
- Stoner, James A.F., Freeman, Edward R., Gilbert, Jr, Sindoro, Alexander (PenterjemahManajemen Jilid II, Jakarta : PT. Prenhallindo. ). 2006.
- *Manajemen Jilid I*, Jakarta : Raja Grafindo Persada. 1998.
- Sudradjat, Akhmad. Kompetensi Guru dan Peran Kepala Sekolah. Copyright chachamaricha [nieta\\_rawa@webmail.umm.ac.id](mailto:nieta_rawa@webmail.umm.ac.id). <http://chachamaricha.student.umm.ac.id/2010/07/29/artikel-kompetensi-guru>. 2008.
- Suhaeli. Studi Tentang Sekolah Efektif : Analisis Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Mengajar Guru, Pembiayaan Pendidikan, dan Kondisi Sarana Prasarana Pendidikan terhadap Sekolah Efektif pada Sekolah Menengah Atas. Disertasi Administrasi Pendidikan. Fakultas Pascasarjana : Universitas Pendidikan Indonesia. 2011.
- Suhardan, Dadang. *Supervisi Pendidikan*. Bandung: CV Alfabeta. 2010.
- Sujud, Aswarni. *Matra Fungsional Administrasi Pendidikan*,Yogyakarta. 2008.
- Suprptono, Eko. Studi Manajemen Mutu Pembelajaran. Analisis Pengaruh Faktor Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah, Budaya

Sekolah, Manajemen Perubahan, Motivasi Kerja Guru dan Komitmen Kerja Guru terhadap Kinerja Guru dan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri Kabupaten Lebak – Banten. 2008.

Supriyoko, *Peringkat Pendidikan Indonesia Turun*. <http://cetak.kompas.com/read/2011/03/03/04463810>. 2005.

Swastha, Basu., *Manajemen Pemasaran Modern*, Edisi Kedelapan, Yogyakarta: BPFE, 1998.

Syah, M. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung : Remaja Rosda Karya. 2008.

Talidizuhu Ndraha. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta. 2005.

Thoha, Miftah., *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta, 2004.

----- *Kinerja Dipengaruhi Oleh Faktor Motivasi*. Yogyakarta. BPFE. 1996

Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kesatu, Bandung. 2008.

Tjiptono, Fandy, *Service Management : Mewujudkan Layanan Prima*. Andi : Yogyakarta. 2011.

Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan. *Pengelolaan Pendidikan* Bandung : Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UPI. 2005.

Tilaar, H.A.R. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional*. Jakarta : Indonesia Tera. 1999.

Tirtarahadja, Umar dan Sulo La, S.L.. *Pengantar pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta. 2005

Trianto, dan Tutik Triwulan Tutik. *Sertifikasi guru dan upaya peningkatan kualifikasi, kompetensi & kesejahteraan*. Jakarta; Prestasi Pustaka Publisher. 2007.

Usman, Mohammad. *Pengaruh Kemampuan, Motivasi kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja*

*Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMKN di Surabaya*. Disertasi, Program Studi Pendidikan Ekonomi, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang. 2011.

Usman, Moh. Uzer. *Menjadi guru profesional*. Publisher, : Bandung : Remaja Rosdakarya. 2006.

Valverde, Gilbert A. *United States*. In *International Encyclopedia of National Systems of Education (Second Edition)*, edited by T. Neville Postlethwaite. . 1995.

Wahyuni, Dewi Urip. Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru STS Di Surabaya. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, (Online), Vol 2, (1): 60-78, (<http://puslit2.petra.ac.id>), diakses 1 Mei 2018. 2011.

Wahyuddin M dan Djumino. A. *Analisis Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Wonogiri*. [eprints.ums.ac.id/126/1/Djumino.pdf](http://eprints.ums.ac.id/126/1/Djumino.pdf). 2001.

Wahjosumidjo *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. . 2002.

Wayne, Pace dan Faules. *Komunikasi organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2005.

Wexley. Kennet N dan Gary A. Yuki (editor Agus Danna). *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Erlangga. 1992.

Wibowo, Phil, M. *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.

Widiyanto dan Sri Utaminingsih. 2010. Strategi Peningkatan Kompetensi Lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Jurusan Bisnis dan Manajemen Berbasis Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Universitas Negeri Semarang. 2007.

Widyoko, Eko Putro. Analisis Pengaruh Kinerja Guru terhadap Motivasi Belajar Siswa. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 2008.

- Winardi. *Pemikiran Sistemik dalam Bidang Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada. 2005.
- Wirawan. *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan: Pengantar Untuk Praktek dan. Penelitian*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia & UHAMKA Press. 2002
- Yamin dan Maisah. *Standarisasi Kinerja Guru*, Jakarta: GP Press.v
- Veithzal Rivai, Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, Penulis: , Penerbit: Rajawali Pers, 2004.
- Zainal, Achmad,.*Analisis Tingkat Partisipasi Pendidikan Siswa Madrasah*. Jurnal Manajemen Pendidikan. 2012.
- Balitbang Departemen Pendidikan Nasional. *Rangkuman Statistik Persekolahan 2006/2007*. Jakarta. Depdiknas.2007.
- Depdiknas, *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Tahun Dinas Pendidikan*. 2003.
- Draf Rencana Strategis Depdiknas periode 2010-2014.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang- Undang RI Nomor 14 tentang Guru dan Dosen. 2005
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 45 tahun Tentang Kriteria Kelulusan Peserta Didik. 2010

## INSTRUMEN PENELITIAN

A. Identitas Responden:

1. Nama Lengkap :
2. Nama Sekolah :
3. Masa kerja :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Bidang Studi yang diajarkan :

B. Petunjuk Pengisian :

1. Data yang akan dikumpulkan ini, semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian dan kerahasiaannya akan dijaga.
2. Sebelum menjawab mohon dibaca dengan cermat dan teliti.
3. Mohon semua pertanyaan dapat dijawab tidak ada yang dikosongkan.
4. Pilihlah salah satu jawaban yang dianggap paling sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu (sesuai kenyataan), lalu beri tanda checklist (V) pada kolom jawaban yang tersedia.

Contoh pengisian :

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SM	M	CM	KM	TM
1.	Guru tepat waktu ketika masuk dan keluar kelas	√				

Keterangan:

SM = Sangat Memuaskan      KM = Kurang

Memuaskan

M = Memuaskan

TM = Tidak

memuaskan

CM = Cukup Memuaskan

5. Atas perhatian, bantuan dan kerja samanya, saya ucapkan terima kasih.

### C. KUESIONER VARIABEL EFEKTIVITAS KINERJA GURU

No	PERNYATAAN	SM	M	CM	KM	TM
1.	Guru menganalisis materi pelajaran dari Silabus sebelum menyusun program pengajaran.					
2.	Guru membaca bahan pelajaran sampai paham sebelum mengajar.					
3.	Rencana pengajaran yang disusun oleh guru banyak membantu kelancaran proses belajar mengajar yang dilaksanakan.					
4.	Guru menyusun program tahunan dan program semester setiap awal tahun.					
5.	Guru menyusun rencana masuk kelas sesuai alokasi waktu yang telah ditentukan.					
6.	Guru mengatur waktu untuk pree test dan post test pada setiap standar kompetensi.					
7.	Bahan pelajaran yang diberikan kepada siswa diambil dari berbagai buku yang sesuai dengan kurikulum.					
8.	Guru masuk dan keluar kelas sesuai waktu yang ditentukan.					
9.	Nilai akhir yang diberikan oleh guru mempertimbangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotor.					
10.	Hasil ulangan dikembalikan pada siswa supaya dipelajari kesalahannya.					
11.	Guru tidak mengadakan pree test pada tiap awal kompetensi dasar.					
12.	Guru tidak tepat waktu ketika masuk dan keluar kelas.					
13.	Guru menggunakan media belajar sesuai dengan standar kompetensi yang diajarkan.					

No.	PERNYATAAN	SM	M	CM	KM	TM
14.	Guru memanfaatkan sumber daya alam dalam proses belajar mengajar.					
15.	Dalam mengajar guru menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi serta kemampuan masing-masing kelas.					
16.	Guru tidak memperhatikan saran dari siswa dalam pemilihan sumber ajar					
17.	Guru menggunakan metode diskusi dalam proses belajar mengajar.					
18.	Metode diskusi dilakukan pada kelas yang siswanya memiliki daya intelektual yang lebih baik.					
19.	Guru menggunakan strategi pembelajaran dan pengajaran yang sesuai dengan kemampuan siswa.					
20.	Guru memberikan respon pada saat siswa mengajukan pertanyaan dalam proses pembelajaran.					
21.	Guru menguasai teknologi dan informasi untuk menunjang proses belajar mengajar agar menyenangkan.					
22.	Guru berinovasi dalam menggunakan metode pembelajaran dengan memperhatikan kondisi psikologis siswa					
23.	Guru tidak menggunakan metode pembelajaran yang menyenangkan di kelas.					
24.	Guru hanya menggunakan metode ceramah.					
25.	Guru meningkatkan kualitas mengajarnya dengan mengikuti pelatihan					
26.	Guru berdiskusi dengan teman sejawat tentang proses belajar					

	mengajar yang telah dilakukan					
27.	Guru menerapkan secara benar program pelatihan yang telah didapatnya dalam mengajar.					
NO	PERNYATAAN	SM	M	CM	KM	TM
28.	Guru menggunakan kesempatan untuk melakukan diskusi dan debat secara profesional.					
29.	Guru mampu menciptakan lingkungan belajar yang terencana dan terorganisir dengan baik.					
30.	Guru berkonsultasi kepada atasan dalam proses belajar mengajar					
31.	Guru tidak mampu menciptakan lingkungan belajar yang terencana dan terorganisir dengan baik.					
32.	Guru tidak berusaha menyerap aspirasi dari masyarakat.					
33.	Guru memperhatikan tercapainya tujuan pembelajaran.					
34.	Nilai raport siswa pada bidang studi yang diajarkan mengalami peningkatan pada setiap semester.					
35.	Pada akhir tahun ajaran guru mengevaluasi kegiatan belajar mengajar selama tahun berjalan.					
36.	Siswa dapat diterima diperguruan tinggi negeri atau perguruan tinggi yang diharapkan					
37.	Siswa mendapat prestasi pada bidang studi yang diajarkan oleh guru baik lokal maupun nasional.					
38.	Siswa mendapatkan hasil yang memuaskan pada saat ujian.					

39.	Guru tidak memperhatikan ketercapaian tujuan pembelajaran.					
40.	Siswa tidak memperoleh hasil yang memuaskan pada saat ujian.					

### C. KUESIONER VARIABEL MANAJEMEN MUTU TERPADU

Keterangan:

Selalu (SL) = 5                      Pernah (PR) = 2

Sering (SR) = 4                      Tidak Pernah (TP) = 1

Jarang (JR) = 3

NO.	PERNYATAAN	SL	SR	JR	PR	TP
1.	Saya memiliki hubungan awal yang jelas dengan siswa dan orang tua siswa					
2.	Saya memberikan informasi yang lengkap tentang sekolah kepada pelanggan.					
3.	Saya memberikan respon telepon yang cepat kepada semua orang yang membutuhkan informasi tentang sekolah.					
4.	Saya memberikan buku pedoman dan petunjuk bagi					

	siswa baru.					
5.	Saya memberikan bimbingan masuk yang tepat bagi calon siswa.					
6.	Saya siap sedia memberikan petunjuk karir yang tepat bagi siswa.					
7.	Saya mempromosikan sekolah ini kepada masyarakat terutama tetangga terdekat.					
8.	Saya mengadakan survey tentang respon siswa terhadap sambutan yang mereka terima di sekolah ini.					
9.	Saya tidak memberikan informasi yang lengkap tentang sekolah kepada pelanggan					
10.	Saya tidak mempromosikan sekolah ini kepada masyarakat terutama tetangga terdekat.					
11.	Saya selalu terlibat dalam setiap kegiatan di sekolah.					
NO.	PERNYATAAN	SL	SR	JR	PR	TP
12.	Saya menyediakan waktu untuk menggunakan fasilitas olah raga yang memadai di sekolah.					
13.	Saya menggunakan komputer dan jaringan internet disekolah					
14.	Kesempatan bagi para pelajar untuk mengorganisir aktifitasnya tersedia di sekolah.					
15.	Saya memanfaatkan perpustakaan sekolah yang					

	memiliki buku-buku lengkap.					
16.	Kesempatan bagi para pelajar untuk mengorganisir aktifitasnya tersedia di sekolah.					
17.	Saya mengadakan survey tentang umpan balik dari siswa terhadap mutu sekolah.					
18.	Saya memberikan layanan yang baik bagi siswa baik dalam proses pembelajaran maupun diluar proses pembelajaran.					
19.	Saya berkomitmen terhadap tim dan kerja tim pada setiap kegiatan di sekolah.					
20.	Saya berkonsultasi kepada atasan tentang kebijakan sekolah secara teratur.					
21.	Saya tidak terlibat dalam setiap kegiatan di sekolah.					
22.	Saya menggunakan ketepatan penilaian portofolio pada siswa.					
23.	Siswa mendapat hasil ujian yang memuaskan pada bidang studi yang saya ajarkan.					
24.	Saya memberikan motivasi pada siswa untuk melanjutkan ke perguruan tinggi					

NO	PERNYATAAN	SL	SR	JR	PR	TP
25.	Saya memberikan respon yang cepat terhadap pengembangan strategi pembelajaran yang baru.					
26.	Pandangan siswa terhadap strategi pembelajaran yang saya gunakan selalu terdata.					
27.	Hasil ujian nasional para siswa sesuai nilai standar yang telah di tentukan					
28.	Di sekolah ini siswa lulus seratus persen.					
29.	Hasil ujian nasional para siswa di bawah standar yang telah ditetapkan					
30	Saya menggunakan ketepatan penilaian portofolio pada siswa.					
31.	Saya mengajar sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang saya miliki.					
32.	Saya diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dalam rangka peningkatan mutu sekolah					
33.	Saya mendapat predikat guru favorit disekolah					
34.	Saya melanjutkan pendidikan untuk peningkatan kualitas diri.					
35.	Saya dan seluruh staf disekolah sangat komunikatif dengan semua orang yang memiliki kepentingan dengan sekolah.					

36.	Saya bertanggung jawab terhadap mutu lulusan di sekolah ini.					
37.	Saya dan seluruh staf di sekolah berkomitmen dan memiliki pengetahuan tentang visi dan misi sekolah.					
38.	Saya merasa bangga terhadap mutu di sekolah					
39.	Saya melanjutkan pendidikan untuk peningkatan kualitas diri.					
39.	Saya memiliki kualifikasi pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang studi yang saya ajarkan.					

#### D. KUESIONER VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

Keterangan :

- Sangat setuju (SS) = 5
- Setuju (S) = 4
- Ragu-ragu (RR) = 3
- Tidak setuju (TS) = 2
- Sangat tidak setuju (STS) = 1

NO.	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
1.	visi, misi dan strategi sekolah ini dikomunikasikan secara terbuka kepada seluruh komponen sekolah oleh pimpinan					
2.	Semua kebijakan yang diambil oleh pimpinan dikomunikasikan terlebih dahulu kepada guru.					
3.	Saya mengetahui secara pasti imbalan yang saya peroleh saat					

	mulai bekerja.					
4.	Semua kebijakan yang diambil oleh pimpinan tidak dikomunikasikan terlebih dahulu kepada guru.					
5.	Di sejumlah kegiatan sekolah dimana saya ikut serta saya tahu persis siapa atasan saya.					
6.	Jika melaksanakan tugas yang sulit, saya mendapatkan bantuan dari atasan dan rekan sejawat.					
7.	Karyawan dan guru disekolah ini saling mempercayai.					
8.	Di sekolah ini tidak jelas siapa yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan.					

NO	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
9.	Di sekolah ini yayasan mengontrol semua kegiatan, jika disetujui baru dilaksanakan.					
10.	Kepala sekolah dan guru menjunjung tinggi filsafat pendidikan.					
11.	Saya tidak mendapat kesulitan untuk meminta ijin jika ada keperluan.					
12.	Pimpinan memberikan tujuan kinerja yang jelas untuk menyelesaikan pekerjaan saya.					
13.	Saya mendapat kesulitan untuk meminta ijin jika ada keperluan.					

14.	Pimpinan tidak memberikan tujuan kinerja yang jelas untuk menyelesaikan pekerjaan saya.					
15.	Nilai-nilai di sekolah ini diterapkan dan dikembangkan secara baik					
16.	Terdapat tradisi di sekolah ini yang dilaksanakan selama bertahun-tahun.					
17.	Guru mempunyai cara khas untuk menghargai rekan kerja.					
18.	Guru dan karyawan loyal terhadap sekolah ini.					
19.	Nilai-nilai di sekolah ini tidak diterapkan dan tidak dikembangkan secara baik					
20.	Pimpinan lebih sering memuji atas kinerja baik daripada memberi kritik atas kinerja buruk yang saya lakukan					

NO.	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
21.	Jika membuat kesalahan saya mendapat simpati dari pimpinan					
22.	Semua ide dan gagasan yang saya kemukakan di setuju oleh pimpinan					
23.	Rekan sejawat memberikan saran dan masukan positif atas pekerjaan yang saya lakukan.					

24.	Jika membuat kesalahan saya tidak mendapat simpati dari pimpinan.					
25.	Semua ide dan gagasan yang saya kemukakan tidak disetujui oleh pimpinan.					
26.	Saya mendapat teguran jika melakukan kesalahan.					
27.	Teguran pertama yang saya dapatkan berbentuk lisan kemudian tulisan.					
28.	Pimpinan mengharapkan saya menemukan dan mengoreksi kesalahan saya daripada melakukan hal tersebut untuk saya.					
29.	Saya mendapat kesempatan memperbaiki setiap kesalahan yang saya perbuat.					
30.	Saya tidak mendapat kesempatan memperbaiki setiap kesalahan yang saya perbuat.					
31.	Pimpinan dan guru yang berjasa dan berprestasi tinggi di sekolah ini mendapat penghargaan.					
NO	PERNYATAAN	SS	S	RR	TS	STS
32.	Terdapat keyakinan bahwa kerja keras merupakan cara untuk mencapai tujuan					
33.	Saya mendapat jabatan setelah bekerja keras dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
34.	Di sekolah ini imbalan dan pujian tidak mencukupi setelah					

	melakukan pekerjaan dengan baik.					
35.	Saya sangat memahami kode etik profesi guru.					
36.	Semua guru melaksanakan kode etik dengan penuh kesadaran.					
37.	Norma, kode etik dan filsafat organisasi disosialisasikan kepada guru baru.					
38.	Terdapat perekrutan guru baru yang cocok dengan budaya organisasi.					
39.	Kode etik banyak dilanggar oleh guru tanpa dikenai sanksi.					
40.	Terdapat perekrutan guru baru yang tidak sesuai dengan budaya organisasi.					