

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Efektifitas Perencanaan Mutu

1.1. Efektifitas Perencanaan

Arti "efektivitas" yakni dampak kesuksesan, atau kemandirian.¹ Definisi ini menyiratkan bahwa tujuan tersebut sangat penting untuk efektivitas, karena definisi efektivitas mengacu pada pencapaian tujuan. Bahwa Efektivitas dikaitkan dengan pencapaian kinerja maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu². Efektivitas adalah ukuran yang memberikan gagasan sejauh mana target dapat dicapai sesuai sasaran yang telah ditetapkan sebagai tujuan hasil akhir secara tepat. Memahami efektivitas lebih berorientasi pada keluaran sementara menggunakan input yang lebih sedikit adalah perhatian utama.

Sedangkan perencanaan (*planning*) adalah aktifitas memikirkan dan memerintah rangkaian tindakan-tindakan yang bertujuan dalam mencapai maksud dan tujuan tertentu dalam lembaga pendidikan, oleh sebab itu ada

¹ Arief, B. N. (2003). *Capita selecta criminal law*. Bandung: Citra Aditya Bakti, 2003

² Mulyasa, E. (2006). *Being principal professional*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006

beberapa langkah yang harus di perhatikan dalam pencapaian perencanaan pendidikan, seperti:

1. Menentukan dan merumuskan tindakan yang hendak dicapai dalam pendidikan.
2. Meneliti masalah - masalah atau pekerjaan yang akan dilakukan.
3. Mengumpulkan semua data-datadan segala informasi yang di butuhkan.
4. Menentukan tahapan-tahapan dan serangkaian yang akan dilakukan.
5. Merumuskan bagaimana masalah-masalah yang telah di temukan untuk dipecahkan dan akan diselesaikan.

Adapun perencanaan untuk meningkatkan kualitas di lembaga pendidikan adalah rencana yang dirumuskan oleh kepala sekolah bersama dengan tim khusus untuk mencapai tujuan bersama. Bahwa implementasi program peningkatan kualitas pendidikan dilakukan dengan memberdayakan semua komponen yang ada, dengan tujuan agar semua program di lembaga pendidikan terwujud dengan baik³. Berdasarkan kutipan di atas dapat dikatakan bahwa kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan harus mengembangkan strategi program peningkatan kualitas melalui rapat kerja yang melibatkan semua kerja tim dan

³*Ibid.*,

menerapkan program dengan melibatkan semua komponen yang ada sehingga program yang dirumuskan dapat direalisasikan dengan benar.⁴

Dari ulasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa keefektifan perencanaa adalah perencanaan yang dibuat untuk mencapai tujuan sasaran sesuai dengan target yang telah ditentukan dan dapat diukur dengan standart yang berlaku. Sedangkan usaha untuk merencanakan kegiatan tidak terlepas dari beberapa faktor, dalam memperoleh perencanaan yang berguna dan hasil yang dicapai melakukan langkah-langkah yang teratur dan sitematis harus ditempuh dengan mengumpulkan sumber - sumber informasi dari bawahan sehingga pada akhirnya mencapai tujuan organisasi.

Kepala sekolah didalam perencanaan pendidikan diharapkan melibatkan semua anggota organisasi dengan tujuan setiap anggota organisasi yang dipimpinya mengetahui arah dan tujuan yang hendak dicapai baik kepala sekolah sebagi seorang pimpinan dan sekolah sebagai organisasi pendidikan. Dengan demikian setiap anggota organisasi ikut merasa bertanggungjawab didalam pencapain tujuan lembaga pendidikan. Seluruh tindakan pengembangan perencanaan diarahkan benar - benar pada peningkatan mutu sekolah.

1.2. Proses Perencanaan

⁴ Mukhtaruddin, M. *Human resource development in improving employee performance at State Islamic High School of Tengku Dirundeng*. Journal At-Ta'dhim, Vol 2(3), 2014. 98-112.

Dalam perencanaan suatu aktifitas tertentu yang saling terkait agar bisa meraih tujuan yang sudah ditetapkan. Perencanaan terdiri dari aktivitas - aktivitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berpikir ke depan dan mengambil keputusan - keputusan saat ini yang memungkinkan untuk melakukan serta menghadapi tantangan pada waktu mendatang⁵. Perencanaan yang baik meliputi langkah langkah berikut; mengidentifikasi tujuan, menetapkan sasaran, menyusun rencana pelaksanaan, menetapkan spesifikasi standar pengendalian, dan meninjau ulang rencana pelaksanaan. Untuk merancang suatu perencanaan hams memberikan kesempatan yang cukup untuk berdiskusi "*brainstorming*", mengutarakan perasaan dan sikap, menyampaikan informasi, mengidentifkasi kebutuhan dan harapan, dan memecahkan selisih pendapat. berikut; mengidentifikasi tujuan, menetapkan sasaran, menyusun rencana pelaksanaan, menetapkan spesifikasi standar pengendalian, dan meninjau ulang rencana pelaksanaan. Untuk merancang suatu perencanaan hams memberikan kesempatan yang cukup untuk berdiskusi "*brainstorming*", mengutarakan perasaan dan sikap, menyampaikan informasi, mengidentifkasi kebutuhan dan harapan, dan memecahkan selisih pendapat. Kegiatan tersebut penting artinya untuk

⁵Alou len, R. "*One a clear day you can have a vision:"A visioning everon"* Leadership and organizational development journal 16 (4).1995

mendapatkan masukan yang berharga selama proses perencanaan berlangsung.⁶

Berbagai jenis perencanaan pada perkembangannya melewati proses sebagai berikut:

1. Penyusunan rencana kegiatan.
2. Penyusunan program rencana, seperti: Penjabaran kegiatan, anggaran penyelenggaraan program, penentuan skala prioritas program.
3. Pelaksanaan rencana kegiatan yaitu kegiatan-kegiatan yang telah di programkan dan direncanakan.
4. Pengawasan pada pelaksanaan rencana program.
5. Evaluasi perencanaan.

Keefektifan perencanaan penyelenggaraan pendidikan disekolah agar bisa menghasilkan program-program yang *flexibel* serta mengarah pada keberhasilan belajar siswa, meliputi: menyusun program pembelajaran, bahan pengajaran, pengajaran, kegiatan, siswa, pengembangan kurikuler, keuangan, hubungan masyarakat dan gedung sekolah. Perencanaan mutu yang efektif ialah kepala sekolah bekerja sama dengan guru pada berupaya mengefektifkan program sekolah dan memprakarsai program perubahan melalui usaha kolektif bersama guru dengan garis besar tujuan yang sudah direncanakan.

⁶Dharma, A. *Manajemen Supervisi (Petunjuk prkatis bagi para supervisor)*, Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2004

Dengan demikian perencanaan yang efektif sangat diperlukan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan pendidikan, setiap pemimpin sebelum melaksanakan kegiatan diharapkan merencanakan kegiatannya yang bertujuan mendapatkan kerangka kerja sehingga tujuan yang diharapkan sesuai yang diinginkan sekolah.

1.3. Perencanaan Peningkatan Mutu Sekolah

Sebelum menjelaskan peningkatan mutu sekolah, penulis akan memaparkan konsep-konsep perencanaan pendidikan dengan mempertimbangkan bahwa perencanaan mutu sekolah masuk dalam bagian perencanaan pendidikan dan ada hubungan erat .

Perencanaan berfungsi untuk meningkatkan kualitas lembaga pendidikan adalah dengan rencana yang dirumuskan oleh kepala sekolah bersama dengan tim khusus untuk mencapai tujuan yang dicapai.⁷ Bahwa implementasi program peningkatan kualitas pendidikan dilakukan dengan memperdayakan semua komponen yang ada dengan tujuan agar terwujud semua program di lembaga pendidikan dengan baik. Dengan demikian kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan harus mengembangkan strategi program peningkatan kualitas melalui rapat kerja yang melibatkan semua kerja tim dan mengimplementasikan program dengan melibatkan semua komponen yang ada sehingga program yang dirumuskan dapat terwujud dengan benar.

⁷Sutina, *Education quality improvement planning guide*. Bandung. Alfabeta, 2011

Perencanaan pendidikan mencakup tuntutan, perencanaan, tujuan, pedoman penyelenggaraan dan keputusan yang disepakati bersama oleh kelapa sekolah beserta staf personal yang didasarkan pada jangka pendek ataupun jangka panjang.⁸ Perencanaan pendidikan memberi arah yang jelas pada penyelenggara manajemen pendidikan dengan lebih efisien dan efektif.⁹

Perencanaan pendidikan itu harus melibatkan banyak orang yang harus menghasilkan program - program yang berpusat pada murid menjadi jalan terbaik untuk terus berkembang , fleksibel dan mampu menyesuaikan diri terhadap kebutuhan dan dapat dipertanggung jawabkan dan menjadi penjelas dari tahap - tahap yang dikehendaki dengan melibatkan sumber daya sekolah dalam membuat segala keputusan dalam mencapai tujuan sekolah.¹⁰

Dalam kaitannya dengan mutu sekolah, peningkatan mutu merupakan proses yang terus menerus dan berlangsung secara sistematis agar proses kualitas pembelajaran dan faktor - faktor yang mempengaruhi proses belajar mengajar meningkat yang bertujuan untuk target sekolah bisa

⁸Sergiovanni, T.J.*The Principleship: A Reflective Practice Perpective*. Boston: Allyn and Bacon,Inc.1987

⁹Sa'ud, U.S. dan Makmun A.S. *Perencanaan Pendidikan: Suatu Pendekatan Komprehensif*, Bandung: Rosda Karya. 2006

¹⁰ Tanzeh. A. *Manajemen of Professionalism Improvement ang Teacher Performance*.Cahaya Abadi Tulungagung. 2018. hal.20.

tercapai dengan lebih efisien dan efektif.¹¹ Dalam meningkatkan mutu menggunakan model TQM, yang menekankan pada kerangka budaya sekolah. Teori ini menjelaskan bahwa mutu sekolah mencakup tiga kemampuan, yaitu: Kemampuan sosial, akademik dan moral. Di dasarkan pada tiga variabel yaitu proses belajar mengajar, realistik sekolah dan budaya sekolah. Budaya sekolah berkaitan dengan kebiasaan - kebiasaan, nilai-nilai, slogan - slogan, upacara - upacara dan perilaku - perilaku yang sudah terbentuk lama di sekolah yang di teruskan dari angkata satu dan angkatan selanjutnya secara sadar atau tidak. Budaya ini diyakini memberikan pengaruh bagi perilaku keseluruhan komponen sekolah seperti: Kepala sekolah, guru, staf administrasi dan siswa serta orang tua.

Dalam meningkatkan mutu di sekolah didasarkan pada pemikiran administrator dan manajer perlu ditemukan berupa konseptual kerangka kerja yang muncul dari lembaga pendidikan itu sendiri yang diperkirakan dapat menopang mutu dan kinerja sekolah dan lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawab mereka.¹² Empat dasar yang menjadi gagasan sentral bagi keefektifan sistem persekolahan:

- a. Lembaga pendidikan merupakan mata rantai yang menghubungkan pelanggan (*Customer-client*) dan pemasok (*Supplaiier*).

¹¹Zamroni. *Pendidikan Pluralitas dan Demokrasi*. Kompas 04 Maret 1997.

¹² Mantja. *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan : Manajemen dan Supervisi Pengajaran*, Malang : Elang Mas.2007

Sekolah dalam terailnya adalah suatu organisasi yang mengendalikan mata rantai klien, guru adalah pemasok layanan terhadap peserta didik dan para orang tua, pemerintah adalah pemasok layanan kepada guru, administrator sekolah adalah pemasok layanan kepada para guru dan para guru memberikan layanan satu terhadap yang lainnya.

- b. Adanya hubungan proses internal dan external (pelanggan dan pemasok).

Guru yang menyelenggarakan kesempatan belajar kepada peserta didik, staf tata usaha yang menyediakan layanan kepentingan atau administrator yang merancang jadwal kegiatan tahunan sekolah.

- c. Seseorang yang melakukan perbaikan proses dalam pendidikan di sekolah ialah mereka yang dalam proses tersebut dekat dengan pelanggan.

Pernyataan tersebut harus dilihat hasil secara tegas terutama dalam pengawasan manajemen dan desain sekolah, manajemen merupakan sebuah piramid yang terbalik, dimana puncaknya ditempati pelanggan, dibawahnya guru dan terakhir manajer senior. Pada jantung organisasi terdapat orangtua wali murid dan siswa.

- d. Melakukan pelaporan secara terstruktur dan bertanggung jawab sebagai seorang pimpinan sekolah dengan harapan dapat meningkatkan kinerja untuk menjamin adanya kualitas.

Peningkatan mutu sekolah merupakan proses sistematis yang terus menerus guna meningkatkan faktor - faktor yang berpengaruh pada kualitas proses

belajar mengajar agar target sekolah bisa dicapai dengan lebih efektif dan efisien.

1.4. Efektivitas Perencanaan Mutu Sekolah

Sehubungan dengan peningkatan efektivitas perencanaan mutu pendidikan di sekolah dalam usaha pengembangan sumber daya manusia, Mortimore sebagaimana dikutip oleh Soetopo mengemukakan beberapa faktor yang perlu dicermati sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan sekolah yang positif dan kuat. Kepemimpinan *directive* (memberi pengarahan), *collaborative* (penuh kerja sama), dan *nondirective* (memberi kebebasan) dapat diterapkan di sekolah. Ketepatan penerapan gaya dan orientasi kepemimpinan di sekolah sangat berpengaruh terhadap keefektifan sekolah.
- b. Harapan yang tinggi; tantangan bagi berfikir siswa. Mutu pendidikan dapat diperoleh jika harapan yang diterapkan kepada peserta didik memberikan tantangan kepada mereka untuk berkompetisi mencapai tujuan pendidikan. Harapan yang tinggi, bukan harapan yang muluk dan sulit dicapai oleh siswa, tetapi harapan yang tinggi untuk meraih prestasi bagi peserta didik.
- c. Monitor terhadap kemajuan siswa. Aspek monitor menjadi penting karena keberhasilan siswa di sekolah tidak akan terekam dengan baik tanpa adanya aktivitas monitoring secara kontinu. Monitor berharap dan

pemberian balikan akan meningkatkan kualitas pendidikan anak. Dari sini program perbaikan dan pengayaan bisa diterapkan.

- d. Tanggung jawab siswa dan keterlibatannya dalam kehidupan sekolah. Pendidikan akan berkualitas jika menghasilkan lulusan yang bertanggung jawab, disiplin, kreatif, dan terampil. Aktivitas organisasi siswa di sekolah perlu digalakkan. Siswa dilatih untuk bertanggung jawab atas tugasnya sebagai siswa, dan berani menanggung resiko perbuatannya.
- e. Insentif dan hadiah. Penerapan pendidikan yang memberikan hadiah dan insentif bagi keberhasilan pendidikan akan meningkatkan usaha belajar siswa.
- f. Keterlibatan orang tua dalam kehidupan sekolah. Faktor ini telah menjadi klasik sebagai realisasi tanggung jawab pendidikan. Namun, Faktor ini akan meningkatkan mutu jika dirancang secara terstruktur dan peran aktifnya tampak nyata. Hal ini menuntut kedewasaan kedua belah pihak.
- g. Perencanaan dan pendekatan yang konsisten. Kualitas pendidikan akan meningkat jika semua aktivitas pendidikan direncanakan dengan baik dan menggunakan pendekatan yang tepat dalam merancang dan melaksanakan pendidikan. Perencanaan dan pendekatan dilakukan berdasarkan kajian heuristik terhadap situasi dan kondisi yang ada di sekolah.¹³

¹³Hendyat Soetopo, *Pendidikan dan Pembelajaran Teori, Permasalahan, dan Praktik*, Malang: Program Pasca sarjana Universitas Negeri Malang, 2004), 87-88.

Dalam rangka peningkatan mutu sekolah berorientasi kepada kebutuhan/harapan pelanggan, maka layanan pendidikan suatu lembaga haruslah memperhatikan kebutuhan dan harapan pelanggan. Kepuasan dan kebanggaan dari pelanggan sebagai penerima manfaat layanan pendidikan harus menjadi acuan bagi program peningkatan mutu layanan pendidikan. Dalam pendidikan, mutu adalah suatu keberhasilan proses dan hasil belajar yang menyenangkan dan memberikan kepuasan kepada pelanggan.¹⁴

1.5. *Malcom Baldrige National Quality Award* MBNQA untuk Pendidikan

*Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA)*¹⁵ menurut yaitu merupakan system manajemen kualitas formal yang berlaku di Amerika Serikat, diciptakan pertama kali *US Congress* pada tahun 1987 sebagai permohonan kepada *Malcom Baldrige, Commerce Department Secretary*. System ini, dituangkan dalam *Malcom Baldrige National Quality Award Improvement Act Of 1987*, dan ditanda tangani oleh Presiden Ronald Reagen pada tanggal 20 Agustus 1987.

Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) merupakan salah satu *tools* yang dapat digunakan untuk mengukur keefektifan kinerja organisasi secara keseluruhan, baik untuk perusahaan, organisasi pendidikan maupun kesehatan. Kriteria pendidikan *Malcom Baldrige*

¹⁴A. Tanzeh, Media Komunikasi Sosial Keagamaan, Vol. 18, No. 1, Juli 2018, hal. 99

¹⁵Vincent Gaspersz. *Integrasi Six Sigma ke dalam MBNQA*, Jakarta: Gramedia Pustaka, 2000, hal.56

untuk kinerja yang *excellence* merupakan dasar untuk melakukan *self – assessments* suatu organisasi, guna mendapatkan *award* dan memberikan *feedback* kepada organisasi.¹⁶ Tujuan dari *Malcom Baldrige National Quality Award* adalah:

1. Membantu meningkatkan praktek – praktek kinerja organisasi, kemampuan dan hasil – hasil.
2. Memudahkan komunikasi dan sharing informasi tentang praktek – praktek terbaik antara organisasi – organisasi dari semua jenis.
3. Melayani sebagai alat kerja untuk memahami dan mengolah kinerja serta untuk pedoman perencanaan dan kesempatan untuk pembelajaran.

Pendekatan dengan pola *Malcom Baldrige* telah banyak digunakan oleh ribuan organisasi untuk tetap bertahan dalam kondisi kompetisi dengan meningkatkan efektivitas. Setidaknya ada lima alasan untuk memilih Baldrige sebagai Kerangka Kerja Manajemen kinerja.¹⁷:

1. Kriteria untuk keunggulan memberi kerangka kerja untuk upaya perbaikan tanpa mendikte. Organisasi didorong untuk mengembangkan pendekatan yang kreatif dan fleksibel selaras dengan kebutuhan organisasinya serta untuk menunjukkan hubungan sebab akibat antara pendekatan dengan hasilnya.

¹⁶*Ibid* hal.59 .

¹⁷Sadikin, Iskandar. Bunga Rampai Kriteria Bisnis *Malcolm Baldrige national National Quality Award (MBNQA)*, Telkom Training Center, Surabaya.2005. hal.5

2. Kriteria *Baldrige* bersifat *inklusif*. Kerangka *Baldrige* menguraikan kerangka kerja yang terintegrasi dengan menjawab seluruh faktor organisasi, operasi serta hasilnya.
3. Kriteria berfokus kepada persyaratan yang bersifat umum, bukan sekedar kepada prosedur, *tools* atau teknik.
4. Kriteria *Baldrige* merupakan praktik manajemen yang unggul karena selalu divalidasi. Kriteria secara *reguler* diperbaiki untuk meningkatkan lingkungannya meliputi kinerja yang didorong strategi, menjawab segala kebutuhan seluruh *stakeholder*, mengakomodasikan kebutuhan dan praktik organisasional yang penting.
5. Kriteria *Baldrige* bersifat *adaptable* atau dapat digunakan oleh bisnis besar maupun kecil, layanan kesehatan dan organisasi pendidikan.

Ada 4 tujuan utama yang terdapat dalam kriteria yang ada di MBNQA¹⁸ antara lain:

1. Membantu memperbaiki kinerja dan kemampuan organisasi
2. Memberikan fasilitas komunikasi dan berbagai informasi dari *best practices* diantara organisasi pendidikan dan tipe-tipe organisasi yang lain.
3. Memelihara perkembangan kemitraan yang melibatkan sekolah - sekolah, industri dan organisasi lain.

¹⁸Kuspijani, Sudarso. Pengukuran Kinerja Fakultas Teknik Universitas Bhayangkara Surabaya Dengan Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige, Diakses tanggal 07 Agustus 2020, <http://digilib.its.ac.id/ITS-Master-3100010039546/9867>

4. Melayani sebagai alat kerja untuk memahami dan memperbaiki kinerja organisasi, dan menuntun dalam perencanaan dan pelatihan organisasi

Ada 5 (lima) alasan penggunaan *MBNQA* pada suatu organisasi Pendidikan, yaitu:

1. Kerangka kriteria yang fleksibel, dimana suatu organisasi diberi kebebasan untuk mengembangkan pendekatan dan metode yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasinya
2. Kriteria yang inklusif, pendekatan yang berfokus hanya pada satu aspek penilaian seperti kepemimpinan, perencanaan strategis atau manajemen proses. Kriteria *Malcolm Baldrige* menunjukkan suatu integrasi kerangka manajemen yang menggambarkan mulai dari definisi organisasi, operasional dan hasil yang dicapai.
3. Kriteria berfokus pada persyaratan umum, bukan pada prosedur, atau teknik semata. Disini pendekatan/ sistem mutu lain (BNSP) dapat diintegrasikan sebagai bagian dari sistem manajemen mutu dalam pemenuhan kriteria yang diminta.
4. Kriteria yang Adaktif, dapat digunakan untuk menilai perusahaan besar atau kecil bahkan bagian dari organisasi, misalnya : Jurusan atau Program Studi dari suatu institusi pendidikan.
5. Kebaruan Kriteria, setiap tahun kriteria *Malcolm Baldrige* dievaluasi dan disesuaikan dengan perkembangan dan tuntutan serta kebutuhan organisasi dan *stakeholder*.

Kriteria *Malcom Baldrige National Quality Award* dibangun berdasarkan landasan dari 11 nilai inti dan konsep yang diringkas sebagai berikut¹⁹ :

a) *Visionary Leadership*

Seorang pemimpin organisasi pendidikan perlu menetapkan dan menciptakan arah yang berfokus pada pelajar, kondisi dan suasana yang berorientasi pada pembelajaran, arah pendidikan yang jelas dan nyata, serta harapan yang tinggi. Arah, nilai dan harapan tersebut harus seimbang dengan kebutuhan *Stakeholder*. Pemimpin organisasi juga perlu mengambil bagian dalam pengembangan strategi, system dan metode – metode untuk mencapai keunggulan dalam pendidikan, mendorong inovasi, serta membangun pengetahuan dan kemampuan. Pemimpin organisasi seharusnya memberi inspirasi, memotivasi guru, dan staff serta membangun semangat mereka agar mau berkontribusi, berkembang dan belajar serta mampu menjadi *inovator* dan *creator*.

Seorang pemimpin organisasi seharusnya dapat melayani sesuai perannya melalui perencanaan, komunikasi, pelatihan, pengembangan, review kinerja organisasi serta penghargaan kepada guru dan staff.

b) *Learning – Centered Education*

Learning Centered Education menempatkan fokus pendidikan pada

¹⁹Gaspersz V, Fontana A. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence, Contoh Aplikasi Pemenang Malcolm Baldrige Award*. Bogor: Vinchristo Publication.2011.

pembelajaran dan kebutuhan pelajar. Beberapa kebutuhan pelajar tersebut berasal dari permintaan pasar dan tanggung jawab sebagai warga Negara. Perubahan teknologi serta perubahan ekonomi nasional dan dunia menyebabkan banyak analisis menyimpulkan bahwa organisasi pendidikan tipe apapun perlu adanya fokus pembelajaran secara aktif pelajar dalam rangka mengembangkan kemampuan dan memecahkan permasalahan.

Organisasi pendidikan perlu mengembangkan potensi pelajar dengan maksimal dan memberi kesempatan kepada mereka untuk mencapai sukses. Organisasi pendidikan yang berpusat pada pembelajaran perlu memahami dan menterjemahkan dengan jelas kebutuhan pasar dan warga Negara ke dalam kurikulum yang tepat.

c) *Organizational and Personal Learning*

Untuk mencapai kinerja yang tinggi, dibutuhkan pelaksanaan pendekatan yang baik kearah *organizational and personal learning*. *Organizational and personal learning* mengarah pada perbaikan berkelanjutan dari pendekatan dan proses yang dilakukan serta beradaptasi pada perubahan. Pembelajaran perlu ditanamkan dalam organisasi pendidikan, yang berarti bahwa pembelajaran: (1) merupakan bagian penting dari kerja sehari – hari guru, staff dan pelajar; (2) dipraktekkan pada individu, unit kerja/department, dan level organisasi; (3) dapat memecahkan masalah yang ada; (4) pembagian pengetahuan diseluruh bagian organisasi;

(5) mengarah pada peluang untuk merubah secara significant agar menjadi lebih baik. Sumber – sumber pembelajaran ini dapat berasal dari ide – ide guru dan staf, *Benchmarking*, maupun dari penelitian yang telah dilakukan.

Perbaikan pendidikan perlu ditekankan pada desain yang lebih efektif dari program pendidikan, kurikulum dan lingkungan pembelajaran. Desain secara keseluruhan harus mempunyai tujuan pembelajaran yang jelas dan dapat memenuhi kebutuhan pelajar.

Kesuksesan guru dan staff tergantung pada peningkatan pemberian kesempatan untuk pembelajaran personal dan skill baru. Organisasi dapat menanamkan pembelajaran personal pada guru dan staf melalui pendidikan, pelatihan, dan kesempatan untuk berkembang secara terus menerus. Hasil yang diperoleh dari pendekatan personal yang dilakukan antara lain: (1) guru dan staff menjadi lebih puas dan terampil; (2) kesempatan yang lebih baik untuk melakukan pembelajaran organisasi *cross – functional*; (3) pengembangan lingkungan kearah inovasi; (4) dapat memberikan respon yang cepat dan fleksibel dalam menanggapi kebutuhan siswa atau *Stakeholder*.

d) *Valuing Faculty, Staff And Partners*

Kesuksesan organisasi tergantung pada peningkatan pengetahuan, skill, inovasi dan motivasi yang dimiliki guru, staff dan mitra kerja. Pemberdayaan guru dan staff berarti berkomitmen terhadap kepuasan,

pengembangan dan kesejahteraan guru dan staf. Pengembangan untuk guru dan staf berarti tidak hanya membangun disiplin pengetahuan, tetapi juga pengetahuan mengenai teknik pengajaran dan metode penilaian yang digunakan dalam melakukan evaluasi terhadap pelajar. Sedangkan pengembangan untuk staf meliputi pelatihan – pelatihan pada pekerjaan serta adanya rotasi tugas. Pelatihan, pendidikan dan pengembangan perlu disesuaikan dengan kebutuhan berbagai tenaga kerja dan bersifat fleksibel dapat mencapai hasil kinerja yang tinggi. Tantangan yang dihadapi dalam pemberdayaan guru dan staf meliputi :

- (1) Menunjukkan komitmen pemimpin organisasi pada guru dan staf
- (2) Memberikan penghargaan apabila kerja yang dilakukan guru dan staf diatas rata – rata
- (3) Memberikan kesempatan untuk berkembang dan tumbuh dalam organisasi
- (4) Saling berbagi pengetahuan dalam organisasi sehingga guru dan staf dapat melayani pelajar dan *Stakeholder* dengan lebih baik serta berkontribusi dalam mencapai sasaran strategis organisasi
- (5) Menciptakan lingkungan yang menumbuhkan kreatifitas

e) *Agility*

Hal penting yang perlu diperhatikan dalam mengukur keefektifan organisasi adalah cepat tanggap dan fleksibel terhadap kebutuhan dari pelajar dan *Stakeholder*. Dalam hal ini, organisasi dituntut mampu untuk

semakin cepat dan fleksibel dalam memberikan tanggapan terhadap kebutuhan siswa dan *Stakeholder* sehingga akan memberikan keuntungan kepada organisasi dalam mendorong perbaikan secara serentak didalam organisasi baik dari segi kualitas ataupun biaya (*profit*).

f) *Fokus On The Future*

Pencapaian kemajuan pendidikan membutuhkan orientasi kedepan yang mantap dan tekad yang bulat untuk membuat komitmen jangka panjang untuk pelajar dan *Stakeholder*, guru dan staff. Organisasi harus dapat mengantisipasi berbagai tipe perubahan dalam perencanaan strategisnya, termasuk perubahan dalam kebutuhan pendidikan, ketersediaan sumber daya dan teknologi. *Action plan* jangka panjang dan jangka pendek, sasaran strategis, serta pengalokasian sumber daya yang diperlukan untuk mengatasi pengembangan guru dan staff, menciptakan peluang untuk inovasi dan pemenuhan tanggung jawab kepada public.

g) *Managing For Innovation*

Inovasi adalah membuat perubahan yang berarti untuk memperbaiki proses layanan dalam organisasi serta menciptakan nilai baru bagi *Stakeholder*. Inovasi harus difokuskan pada kepentingan organisasi untuk dimensi kerja yang baru. Inovasi juga penting sebagai perlengkapan untuk memperbaiki nilai pendidikan pelajar serta perbaikan dari seluruh proses pendukung yang ada. Organisasi seharusnya mengarahkan pada suatu cara

agar inovasi menjadi bagian dari budaya dan aktivitas kita sehari – hari.

h) Management By Fact

Organisasi tergantung pada pengukuran dan analisa kinerja organisasi sendiri. Dalam melakukan pengukuran ini dibutuhkan data dan informasi yang akurat mengenai semua kebutuhan utama organisasi. Analisa berarti menggali secara mendalam data serta informasi guna mendukung evaluasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Analisa memerlukan penggunaan data untuk menentukan tren, proyeksi sebab akibat, yang mana tidak mungkin tergambar jelas tanpa dilakukannya analisa tersebut. Data dan analisa dapat mendukung bermacam – macam tujuan seperti perencanaan, peninjauan ulang kinerja secara keseluruhan, memperbaiki operasi dan membandingkan kinerja organisasi dengan organisasi sejenis atau organisasi terbaik dalam *benchmark*.

Pertimbangan utama dalam perbaikan kinerja membutuhkan pemilihan dan penggunaan ukuran kinerja atau indikator. Ukuran atau indicator yang dipilih harus dapat menunjukkan bahwa faktor – faktor tersebut berperan penting dalam memperbaiki kinerja organisasi, operasional dan keuangan.

i) Public Responsibility and Citizenship

Pemimpin organisasi harus dapat memenuhi tanggung jawabnya terhadap public sebagai warga Negara yang baik. Hal ini dapat dilakukan

melayani pelayanan organisasi terhadap masyarakat dalam bentuk perlindungan kesehatan, keamanan lingkungan masyarakat, penerapan praktek etika dalam berbisnis, tidak ada diskriminasi dalam semua hal yang dilakukan organisasi seperti menetapkan pembayaran masuk pelajar, praktek – praktek pengkajian, perlakuan organisasi terhadap semua pelajar dan *Stakeholder*.

Organisasi yang baik seharusnya tidak sekedar menaati hukum yang berlaku, namun juga perlu mengadakan perbaikan disekitar organisasi. Misalnya mengembangkan pendidikan masyarakat sekitar, memelihara jaringan sekitar. Memberi pelayanan informasi kepada masyarakat mengenai kualitas.

j) *Fokus On Result and Creating Value*

Pengukuran kinerja organisasi perlu difokuskan pada hasil utama. Hasil – hasil tersebut seharusnya digunakan untuk menciptakan dan menyeimbangkan nilai untuk siswa dan *Stakeholder*. Untuk memecahkan konflik yang kadang – kadang terjadi dan mengubah berbagai tujuan untuk menyeimbangkan nilai – nilai secara tidak langsung. Strategi organisasi seharusnya memasukkan semua kebutuhan pelajar dan *Stakeholder* yang jelas. Hal ini akan membantu memastikan bahwa tindakan – tindakan serta rencana – rencana dapat memenuhi kebutuhan yang berbeda dan mencegah dampak yang buruk dan merugikan baginya. Penggunaan komposisi yang seimbang dari ukuran kinerja utama member arti yang efektif untuk

mengkomunikasikan prioritas jangka panjang dan jangka pendek, untuk memonitor kinerja actual, dan memberikan dasar yang jelas dalam memperbaiki hasil.

k) *System Perspective*

Kriteria baldrige memberikan *system perspective* untuk mengatur dan mencapai keunggulan kinerja organisasi. *Core values* dan tujuh kategori baldrige membentuk blok – blok dari sistem. Kesuksesan manajemen organisasi secara keseluruhan membentuk *sintesa* dan *aligment*. *Sintesa* berarti melihat organisasi secara keseluruhan dan berfokus pada bagian yang penting dari organisasi. *Aligment* berarti memusatkan pada hubungan pokok organisasi dinatar kebutuhan yang diberikan dalam kategori *Baldrige*. *Aligment* ini juga termasuk menghubungkan strategi pokok dengan proses pokok organisasi serta meluruskan sumber daya yang ada untuk memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan dan memusakan pelajar. Dengan demikian *system perspective* berarti mengatur organisasi secara keseluruhan termasuk komponen – komponen untuk mencapai perbaikan kinerjanya.

2. Budaya Organisasi

2.1. Pengertian Budaya Organisasi.

Pengguna istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu

dapat berbentuk organisasi, yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerjasama tersendiri.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat system nilai (*value*), keyakinan – keyakinan (*beliefs*), asumsi – asumsi (*assumptions*), atau norma – norma telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah – masalah organisasinya.²⁰

Keith Davis dan John W. Newstrom mengemukakan bahwa “*Organizational culture is the set of assumption, beliefs, values, and norms that is shared among its members*”, Lebih lanjut John R. Schermhorn dan James G. Hunt mengemukakan bahwa “*Organizational culture is the system of shared beliefs and values that the develops, within an organization and guides the behavior of its members.*”²¹

Secara umum, namun operasional, Edgar Schein dalam tulisannya tentang *Organizational Culture and Leadership* mnedefinisakan budaya tentang “*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught*

²⁰Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana. (2010). hal. 2.

²¹A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung: Refika Aditama. (2005). hal.113

to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems”²²

*Organizational culture is the basic pattern of shared assumptions, value, and the beliefs considered to be correct way of thinking about and acting on problems and opportunities facing the organization.*²³ (Budaya Organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar, nilai, dan keyakinan – keyakinan yang cukup bekerja baik untuk dipertimbangkan layak dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berfikir dan merasa dalam hubungannya dengan masalah terhadap organisasi).²⁴

Sementara itu, Robert P. Vecchino memberikan defenisi budaya organisasi sebagai nilai – nilai dan norma – norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Defenisi ini menganjurkan budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai – nilai dan norma – norma.

Adapun Jerald Greenberg dan Robert A. Baron menyatakan budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai – nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.

²²Gibson, *et.al.*, *Organization: Behavior Structure Processes*, New York: Mc. Graw – Hil. (206). hal. 31

²³Steven L, McShane and Mary Ann Von Glinow, (2007), *Organizational behavior*, New York: Mc. Graw – Hill, hal. 253

²⁴diterjemahkan oleh penulis

Budaya Organisasi menurut Stephen P. Robbins adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu system tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak.²⁵

Menurut Barry Phegan Budaya Organisasi adalah tentang bagaimana orang merasa tentang melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja sama dalam harmoni. Budaya organisasi merupakan pola yang rumit tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang mereka yakini, apa yang dihargai dan hukum adalah tentang bagaimana dan mengapa orang mengambil pekerjaan yang berbeda dalam lembaga.

Budaya Organisasi merupakan serangkaian norma terdiri dari keyakinan, sikap, nilai – nilai inti dan pola perilaku, dibagikan oleh orang dalam suatu organisasi. Keyakinan bersama, nilai – nilai inti dan pola perilaku memengaruhi kinerja dalam organisasi. *Belief* atau keyakinan adalah asumsi atau persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, diterima sesuatu yang benar dan layak. *Core values* adalah nilai dominan atau inti, yang diterima diseluruh organisasi. *Behavior pattern* atau perilaku dan cara orang yang bertindak satu sama lain.

²⁵Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, (2007). hal. 289.

Jemore Want menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing di pasar, dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan.

Sementara itu, James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr memberikan pengertian budaya organisasi sebagai apa yang dirasakan pekerja dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai – nilai, dan harapan.

Budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya memiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara melakukan sesuatu disini. Pola nilai, norma keyakinan, sikap ini mungkin tidak diungkapkan, tetapi akan membentuk cara orang berperilaku melakukan sesuatu.²⁶

2.2 . Unsur – Unsur Budaya Organisasi

Sementara itu, Susanto mengemukakan unsur – unsur budaya organisasi tersebut antara lain sebagai berikut:²⁷

1. Lingkungan usaha; organisasi memiliki lingkungan usaha sendiri, dan dalam praktiknya harus memperhatikan *customer* , teknologi, persaingan, mutu, *stakeholders*, dan faktor lainnya yang dapat mendukung keberhasilan usaha.

²⁶Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi*, Bandung: Refika Aditam. (2007). hal. 75.

²⁷Aan Komariah, dan Cepi Triatna, *Visionary leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara. (2010). hal. 106 – 107

2. Nilai – nilai (*values*); nilai merupakan idealisme cita – cita seseorang. Sebagai cita – cita tertentu sangat didambakan, diharapkan, dan diinginkan perwujudannya.
3. Kepahlawanan; keberadaan organisasi tidak lepas dari filsafat dan tujuan para pendirinya. Para pendiri dan pemimpin organisasi memiliki peran besar yang turut menentukan, membentuk, dan menanamkan nilai – nilai budaya yang akan dijadikan rujukan setiap anggotanya.
4. Upacara / tata cara; upacara – upacara dalam organisasi merupakan kewajiban adanya, namun upacara yang khas mencerminkan budaya organisasi dapat dibentuk dalam rangka menumbuhkan kedisiplinan ataupun dalam mengekspresikan rasa syukur keberhasilan atau untuk menumbuhkan kebanggaan setiap anggota terhadap organisasinya. Upacara – upacara dapat dilakukan untuk memperingati hari – hari besar keagamaan, keberhasilan anggota dalam meraih prestasi, atau untuk mensiasati kebersamaan/silatuhrahmi informal.
5. Jaringan / *network*; pada saat sekarang, keberadaan jaringan dapat menentukan keberhasilan. Jaringan untuk memperkokoh keberadaan organisasi, juga untuk memperlancar berbagai usaha.

Tata nilai, adat, kebiasaan, tradisi dan keyakinan, bagi setiap orang terbentuk karena adanya unsur – unsure budaya organisasi. Deal dan Kennedy menunjukkan atribut kunci budaya organisasi, yaitu nilai – nilai,

kepahlawanan, ritus dan ritual serta jaringan komunikasi budaya. Pada sekolah mesti dikembangkan nilai – nilai relevan dengan semangat visi sekolah dan terutama keberpihakan terhadap proses belajar sebagai misi utama sekolah. Oleh karena itu, nilai – nilai inti (*basic value*) sekolah harus diarahkan pada pemberian pelayanan belajar yang optimal bagi siswa sehingga siswa dapat mengembangkan potensinya secara optimal bagi siswa sehingga siswa dapat mengembangkan potensinya secara optimal. Peter dan Waterman menemukan nilai – nilai yang secara konsisten dilaksanakan disekolah – sekolah yang baik.²⁸

Bahwa budaya organisasi adalah perekat social yang mengikat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya prekat sosial²⁹. Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi³⁰

²⁸Aan Komariah, dan Cepi Triatna, *Visionary leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara. (2010). hal.107

²⁹Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo, 1995, *Organizational Behavior, Third Edition*, Printed in The United State of America: Richard D. Irwin Inc.1995, h.532

³⁰Glaser, Susan R; Zamanou, Sonia and Hacker Kenneth, 1987, *Measuring an Interpreting Organizational Culture. Management Communication Quartely* ,Vol.1 No.2 pp 173-178,h.289

Menurut Robbins, budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya.³¹

Michael Armstrong mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola, sikap, keyakinan, asumsi, dan harapan yang dimiliki bersama, yang tidak mungkin dicatat, tetapi membentuk cara bagaimana orang-orang bertindak dan berinteraksi dalam organisasi dan mendukung bagaimana hal-hal dilakukan.³²

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat sistem nilai, norma, keyakinan, persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi secara bersama yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota sebagai pedoman perilaku dalam suatu organisasi sekolah.

2.3. Karakteristik Budaya Organisasi

Adapun menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, Budaya Organisasi adalah nilai – nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Definisi Kreitner dan Kinicki ini menunjukkan 3 karakteristik pentingnya budaya organisasi, yaitu:³³

³¹Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*, Konsep-Kontroversi-Aplikasi, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, PT.Prenhalindo. 1996

³²Imam Machali & Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/ Madrasah di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2016), h. 66.

³³Robert Kreitner, and Knicki Angelo, *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw – Hill Companies.(2007). hal. 76-77

1. Budaya organisasi diteruskan kepada pekerja baru melalui proses sosialisasi.
2. Budaya organisasi memengaruhi perilaku individu di pekerjaan
3. Budaya organisasi bekerja pada dua tingkatan yang berbeda

Menurut Robbins, budaya organisasi mempunyai tujuh ciri – ciri yang spesifik dan besar pengaruhnya terhadap organisasi, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko
 - b. Perhatian terhadap detail, sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail
 - c. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
 - d. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang – orang didalam organisasi itu
 - e. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan – kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim – tim ukurannya kepuasan individu
 - f. Keagresifan, berkaitan dengan agresivitas karyawan
 - g. Kemantapan, organisasi menekankan dipertahankkannya budaya yang sudah baik.
-

Dengan menilai ciri – ciri organisasi tersebut, berdasarkan tujuh karakteristik, maka akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi, itu sendiri. Gambaran tersebut menjadi untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi bagaimana urusan diselesaikan didalamnya, dan cara apa anggotanya berperilaku.

Pemahaman dan kesadaran akan arti penting budaya organisasi bagi setiap individu akan mendorong para manajer menciptakan kultur yang menekankan pada *interpersonal relationship* (yang lebih menarik bagi karyawan) dibanding dengan kultur yang menekankan pada *work tasks*. Menurut Robbins³⁴, ada sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti budaya organisasi, yakni:

1. *Member identity*, yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing - masing.
2. *Group emphasis*, yaitu seberapa besar aktivitas kerja bersama lebih ditekankan dibandingkan kerja individual.
3. *People focus*, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang diambil digunakan untuk mempertimbangkan keputusan tersebut bagi anggota organisasi.

³⁴Chusnul Chotimah, *Membangun budaya organisasi lembaga pendidikan: proses membangun nilai dalam budaya organisasi untuk pengembangan lembaga pendidikan*, Jurnal Empirisma, Vol 6. 24 No. 2 Juli 2015, hal.292. <https://scholar.google.com/citations?>, diakses tanggal 15 Juni 2020.

4. *Unit integration*, yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara terkoordinasi.
5. *Control*, yaitu banyaknya/jumlah peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan;
6. *Risk tolerance*, yaitu besarnya dorongan terhadap karyawan untuk menjadi lebih agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko.
7. *Reward criteria*, yaitu berapa besar imbalan dialokasikan sesuai dengan kinerja karyawan dibandingkan alokasi berdasarkan senioritas, favoritism, atau faktor-faktor nonkinerja lainnya.
8. *Conflict tolerance*, yaitu besarnya dorongan yang diberikan kepada karyawan untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik.
9. *Means-ends orientation*, yaitu intensitas manajemen dalam menekankan pada penyebab atau hasil, dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mengembangkan hasil.
10. *Open-system focus*, yaitu besarnya pengawasan organisasi dan respon yang diberikan untuk mengubah lingkungan eksternal.

2.4. Indikator Budaya Organisasi

Indikator-indikator budaya organisasi menurut Robbins adalah sebagai berikut:³⁵

1. *Inovation and risk taking*

³⁵Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Gramedia, 2006, hal.279

Inovasi dan pengambilan resiko yaitu, berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

2. *Attention to detail*

Perhatian terhadap hal-hal yang rinci, yaitu berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).

3. *Outcome orientation*

Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.

4. *People Orientation*

Orientasi individu, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.

5. *Team Orientation*

Orientasi tim, yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim - tim kerja, bukan pada individu - individu.

6. *Aggressiveness*

Agresivitas, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.

7. *Stability*

Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

2.5. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang terpelihara dengan baik, mampu menampilkan perilaku iman, takwa, kreatif, inovatif, dan dapat bergaul terus dikembangkan.

Manfaat yang dapat diambil dari budaya demikian dapat menjamin hasil kerja yang berkualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotong royongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi diluar faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi, dan lain – lain, mengurangi laporan berupa data – data dan informasi yang salah dan palsu.

Beach mencatat tujuh fungsi penting budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Menentukan hal penting yang mendasari organisasi, standar keberhasilan dan kegagalan harus bisa diukur.
2. Menjelaskan bagaimana sumber – sumber organisasi yang digunakan dan untuk kepentingan apa.
3. Menciptakan apa yang dapat organisasi dan para anggotanya harapkan satu sama lain.
4. Membuat beberapa metode pengontrolan perilaku dalam keabsahan organisasi dan membuat yang lain tidak abash, yaitu mementukan letak kekuasaan didalam organisasi dan bagaimana menggunakannya.
5. Menyeleksi perilaku yang memungkinkan anggota terlibat atau tidak, dan menentukan ganjaran dan hukuman.

6. Menentukan suatu tatanan dan bagaimana anggota harus menciptakan kebersamaan antar anggota atau dengan orang diluar organisasi secara kompetitif, kolaborasi, jujur, renggang, atau bermusuhan.
7. Membangun anggotanya berhubungan dengan lingkungan luar secara agresif, eksploitatif, bertanggung jawab, dan proaktif

Sedangkan Robbin mencatat lima fungsi budaya organisasi yaitu³⁶:

- 1) Membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya
- 2) Meningkatkan *sense of identity* anggota
- 3) Meningkatkan komitmen bersama
- 4) Menciptakan stabilitas *system sosial*, dan
- 5) Mekanisme pengendalian yang terpadu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan

Siagian mencatat lima fungsi penting budaya organisasi, yaitu:

1. Sebagai penentu batas – batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang pandang baik dan tidak baik, dan menentukan yang benar dan yang salah.
2. Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama diatas kepentingan individual atau kelompok sendiri.
3. Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama diatas kepentingan individual atau kelompok sendiri.

³⁶Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavioral: Concepts, Controversies, and Application*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc. 1996. hal.253

4. Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi.
5. Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan.

Budaya organisasi meliputi garis – garis pedoman yang kukuh yang membentuk perilaku. Ia melaksanakan beberapa fungsi penting seperti dijelaskan Kast dan Rosenzweig:

1. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi.
2. Memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar dari pada diri sendiri.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial.
4. Menyediakan premis (pokok pendapat) yang diakui dan diterima untuk pengambilan keputusan.

Dari beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sebagai pembeda antara satu organisasi (sekolah) dengan organisasi (sekolah) lainnya;
2. Menunjukkan identitas organisasi sekolah kepada masyarakat dan menanamkan identitas tersebut dalam diri *stakeholders*.
3. Meningkatkan atau membentuk komitmen tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

2.6. Pembentukan Budaya Organisasi

Deal dan Kennedy mengemukakan lima unsur pembentukan budaya organisasi sebagai berikut:³⁷

- a Lingkungan usaha;
- b Nilai – nilai;
- c Pahlawan;
- d Ritual;
- e Jaringan Budaya

2.7. Aktualisasi terbentuknya budaya.³⁸

Secara antropologis, keadaan sosio – kultural dalam masyarakat yang berorganisasi erat hubungannya dengan proses pembentukan kebudayaan. Adapun kebudayaan itu memiliki banyak norma yang dimiliki bersama oleh para anggota masyarakat, yang kalau dilaksanakan para anggotanya, melahirkan perilaku yang dipandang layak, pantas dan dapat diterima.

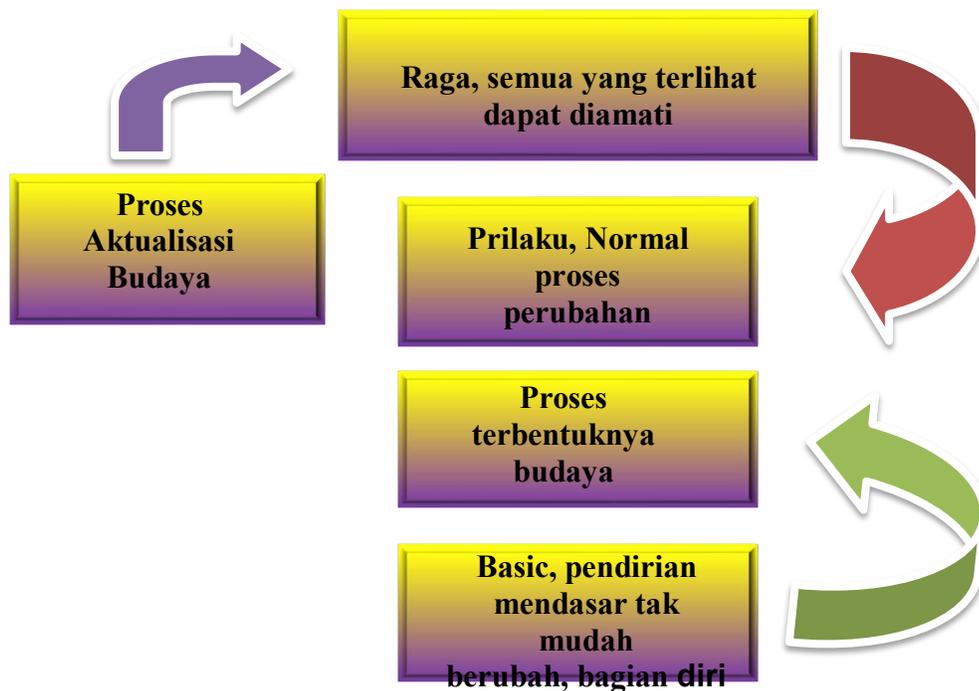
Realitas kehidupan manusia yang diinstitusikan melalui sitem tertentu melalui proses interaksi diantara para pelaku organisasi.

Gambar 1. 1

Aktualisasi terbentuknya Budaya Organisasi

³⁷ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia, (2012). hal. 136

³⁸ Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, (2011). hal. 218.



Dari pendapat para pakar tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok lingkungannya.

John P. Kotter dan James L. Heskett menjelaskan tentang budaya organisasi mempunyai tiga tingkatan, sebagai berikut: (1) Budaya organisasi yang tampak (*visible*) atau permukaan (*surface*) seperti cara Anda berpakaian, simbol – simbol fisik yang dapat Anda lihat ditempat Anda bekerja, perayaan atau acara seremonial yang diadakan perusahaan Anda dan tata ruang kantor Anda sendiri. (2) Budaya organisasi yaitu tingkat budaya yang tidak tampak (*invisible*) yaitu nilai – nilai yang diekspresikan oleh rekan – rekan kerja Anda,

atasan Anda seperti bagaimana defenisi dari disiplin, apa makna prestasi itu. (3) Keyakinan yang paling dalam atau asumsi – asumsi yang tersembunyi seperti adanya keyakinan bahwa atasan tidak pernah salah, anak buahnya salah, atau konsumen adalah raja yang mungkin dapat dipahami keberadaannya.³⁹

Budaya dalam konteks komunitas manusia, baik dalam bentuk kelompok organisasi, suku bangsa maupun negara memiliki fungsi yang strategis, yaitu sebagai pengikat, perekat hingga membentuk satu kesatuan yang utuh sebagai suatu kelompok, organisasi, suku tertentu, bahkan Negara. Budaya juga menjadi kekuatan penggerak yang mampu membangkitkan semangat juang untuk memerdekakan dan memajukan suatu daerah atau negara. Budaya juga merupakan aset yang sangat berharga yang dapat digunakan sebagai modal dasar dalam membangun dan mengembangkan kehidupan berbangsa dan bernegara yang sejahtera, adil, dan bermartabat. Karena dengan budaya, setiap orang bisa dikenal serta hidup berdampingan secara sehat dan harmonis. Budaya telah mengantarkan atau menjadikan suatu komunitas masyarakat atau suatu bangsa.⁴⁰

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas mengenai budaya organisasi yaitu seperangkat karakteristik utama yang merupakan persepsi bersama dalam berperilaku baik dan benar disuatu lembaga untuk mencapai tujuan organisasi yang diterapkan.

³⁹Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. (2013). hal. 137.

⁴⁰Dadang Kahmad, *Manajemen Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia. (2012). hal. 90.

3. Motivasi Kerja

3.1. Teori – Teori Tentang Motivasi Kerja

3.1.1 Teori Kepuasan

- a) Teori Hierarki Kebutuhan menurut Abraham H. Maslow menjelaskan bahwa motivasi adalah suatu fungsi dari lima kebutuhan psikologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Sehubungan dengan itu, Luthans mengemukakan dari inti dari teori kebutuhan Maslow menjelaskan jika satu kebutuhan tingkat kebutuhan terpenuhi, tingkat tersebut tidak memotivasi lagi, dan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya diaktifkan untuk memotivasi individu.

Mc Gregor melalui teorinya itu berusaha menonjolkan sisi peranan sentral yang dimainkan manusia dalam organisasi, dengan menempatkan beberapa aspek penting yang berhasil dari hakikat manusia itu sendiri. Pada konsep teori X dan Y tersebut Douglas Mc Gregor member rekomendasi tentang tipe manusia ada dua kategori, yaitu:

- a) Tipe manusia dengan posisi teori X adalah cenderung memiliki posisi rendah dan malas dalam berjuang untuk kemajuan hidupnya.

- b Tipe manusia dengan teori Y adalah cenderung memiliki posisi tinggi dan senang dalam berjuang untuk kemajuan hidupnya.

3.1.2. Teori Dua Faktor Menurut Frederick Herzberg⁴¹

Dua faktor mengenai motivasi yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg adalah faktor yang membuat individu merasa tidak puas (*dissatisfied*) dan faktor yang membuat individu merasa puas (*satisfied*). Pertama terdapat serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas diantara para bawahan apabila kondisi tersebut tidak ada. Kedua, serangkaian kondisi intrinsik kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan kinerja pekerjaan yang baik.

Fokus teori ini lebih menghususkan pada situasi kerja, Frederick L. Herzberg, meyakini bahwa hanya kebutuhan – kebutuhan yang berhubungan dengan tingkat status ego Maslow dan Aktualisasi diri adalah sumber motivasi kerja langsung. Ia menyebut faktor motivasi ini dan ia beranggapan bahwa tingkat kebutuhan yang lebih rendah, yaitu survival dan keamanan yang ia juluki sebagai faktor ketidakpuasan berpusat kepada isu yang tidak berhubungan langsung dengan pekerjaan

⁴¹Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara. (2011).hal. 129-130.

dan merupakan faktor – faktor yang diasumsikan kebanyakan orang akan dipenuhi.⁴²

3.1.2. Teori Kebutuhan Menurut David C. Mc. Clelland.⁴³

Teori kebutuhan terpelajar Mc Clelland disebut juga teori kebutuhan yang dicapai. Menurut teori yang dikembangkan pada tahun 1970-an ini, kebutuhan dikembangkan dan dipelajari sepanjang waktu. Mc.Clelland berpendapat bahwa ada 3 kebutuhan yang penting ditempat kerja. Mesti ketiganya ada di setiap orang, tetapi salah satunya lebih menonjol. Kebutuhan tersebut adalah prestasi, kekuasaan, dan afiliasi.

3.13. Teori Proses

a Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini menyatakan motivasi seseorang dalam organisasi sangat bergantung pada harapannya, bahwa seseorang akan termotivasi berprestasi tinggi kalau ia yakin bahwa dari prestasinya itu dapat diharapkan suatu imbalan yang besar. Seseorang tidak akan berusaha meningkatkan prestasinya, apabila prestasi yang diharapkan akan

⁴²Veithzal Rivai, dan Sylviana Murni, *Education Management*, Jakarta: Raja Grafindo Persada. (2010). hal. 725-725.

⁴³Sugeng Hayanto, ddk. (2007), *Alpha Teach Yourself: Manajemen Skills dalam 24 jam*, Jakarta: Prenada Media Group, hal. 197.

memperoleh imbalan yang tinggi dari organisasi, ternyata dinilai lebih rendah dari harapannya.⁴⁴

b.) Teori Keadilan (*Equity Theory*)⁴⁵

Robbins dan Judge mengemukakan teori keadilan dari J. Stacy Adams menjelaskan bahwa individu membandingkan masukan – masukan dan hasil pekerjaan mereka dengan masukan – masukan pekerjaan orang lain, dan kemudian merespon untuk menghilangkan ketidakadilan. Teori keadilan didasarkan pada asumsi bahwa individu bekerja dalam rangka memperoleh imbalan dari organisasi, dimotivasi oleh suatu keinginan untuk diperlakukan adil dalam suatu pekerjaan.

c.) Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Penguatan merupakan prinsip belajar yang sangat penting. Tanpa penguatan tidak akan terjadi modifikasi perilaku yang dapat diukur. Para manajer sering kali menggunakan penguatan positif untuk modifikasi perilaku.

3.2. Tujuan Motivasi Kerja

Berkaitan dengan bahasan tentang tujuan motivasi kerja ini, berikut ini dikemukakan pendapat seorang ahli dibidang manajemen, Saydam mengemukakan sebagai berikut:

⁴⁴ Hadriyanus Suharyanto, dan Agus Heruanto Hadna, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Grha Guru dan Media Wacana. (2005). hal.109.

⁴⁵ Biner Ambarita, dkk. (2014), *Perilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta. (2014). hal. 167 – 168.

Pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk: a) mengubah perilaku karyawan yang sesuai dengan keinginan perusahaan; b) meningkatkan gairah dan semangat kerja; c) meningkatkan disiplin kerja; d) meningkatkan prestasi kerja; e) meningkatkan rasa tanggung jawab; f) meningkatkan produktivitas; g) efisiensi; h) menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.⁴⁶

3.3. Fungsi Motivasi Kerja

Motivasi mempunyai fungsi penting bagi kepemimpinan, organisasi, dan para individu anggota organisasi. Fungsi tersebut antara lain sebagai berikut:⁴⁷

1. Mendorong para anggota organisasi untuk bekerja dan bertindak. Tanpa motivasi orang tidak akan bertindak, bergerak, dan bekerja baik untuk dirinya sendiri atau untuk organisasi. Hanya tenaga kerja, atau para pengikut yang mempunyai motivasi kerja dapat dimanfaatkan oleh pemimpin untuk bekerja. Oleh karena itu, tugas utama pemimpin adalah membangun keinginan, kemauan dan entusiasme atau motivasi para pengikutnya untuk bekerja, bertindak dan bergerak untuk merealisasi visi dan misi pemimpin.

⁴⁶ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. (2012). hal. 291.

⁴⁷ Ibid. hal. 296.

2. Meningkatkan level efisiensi para tenaga kependidikan dan organisasi. Tenaga kependidikan yang termotivasi melaksanakan melaksanakan tugas rutinnnya. Pegawai yang termotivasi melaksanakan tugasnya akan bekerja secara maksimal tidak hanya bekerja untuk sekedar memenuhi standar kinerja minimalnya. Kinerja para tenaga kependidikan yang tinggi menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi.
3. Stabilitas tenaga kerja. Tenaga kependidikan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi mempunyai kepuasan kerja, etos kerja, disiplin kerja, dan semangat kerja yang tinggi. Tenaga kependidikan yang mempunyai karakteristik seperti itu kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi pindah kerja ke lain organisasi dan akan bekerja sampai pensiun.

Dengan demikian kuantitas dan kualitas tenaga kerja organisasi akan stabil. Berdasarkan penjelasan diatas bahwa sanya motivasi kerja merupakan factor penggerak atau pendorong pribadi yang menentukan kinerja seseorang.

3.4. Teknik Motivasi Kerja

Beberapa teknik untuk memotivasi kerja sebagai berikut:

1. Teknik Pemenuhan Kebutuhan

Pemenuhan kebutuhan merupakan dasar bagi perilaku kerja. Motivasi kerja akan timbul apabila kebutuhan dipenuhi seperti dikemukakan oleh Maslow tentang hierarki kebutuhan individu yaitu:

- a. Kebutuhan Fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perumahan dan seksual. Kebutuhan ini paling mendasar bagi manusia. Dalam bekerja, maka kebutuhan karyawan yang harus dipenuhi adalah gaji / upah yang layak.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman bahaya dan lingkungan kerja. Dalam bekerja, karyawan memerlukan tunjangan kesehatan, asuransi, dan dana pensiun.
- c. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan yang diterima dalam kelompok dan saling mencintai. Dalam hubungan ini, karyawan ingin diterima keberadaannya di tempat kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan harmonis.
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan ini, karyawan butuh penghargaan dan pengakuan serta tidak diperlakukan sewenang – wenang.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi. Dalam hubungan ini, karyawan perlu kesempatan untuk tumbuh dan berkembang secara pribadi.

2. Teknik Komunikasi Persuasif

Teknik komunikasi persuasive adalah satu teknik memotivasi kerja yang dilakukan dengan cara mempengaruhi dari luar diri. Rumus teknik komunikasi persuasif adalah ADIDAS sebagai berikut:

- a) *A ttention*, yaitu perhatian yang penuh

- b) *D esire*, yaitu hasrat dan keinginan yang membara
- c) *I nterest*, yaitu minat dan kepentingan
- d) *D esicion*, yaitu keputusan yang tepat
- e) *A ction*, yaitu tindakan nyata
- c) *S atisfaction*, yaitu kepuasan atau hasil yang dicapai

3.5. Motivasi Kerja Guru

Untuk memfasilitasi pemahaman tentang motivasi, perlu dibedakan antara istilah motif dan motivasi. Menurut Nawawi, seperti dikutip oleh Firmandari, motivasi berasal dari kata alasan motivasi, dorongan, atau karena seseorang melakukan sesuatu. Motivasi adalah suatu kondisi yang menyebabkan atau mendorong seseorang melakukan tindakan atau kegiatan yang terjadi dalam keadaan terjaga. Jika motivasi dikaitkan dengan karyawan atau karyawan, motivasi adalah dorongan dalam diri karyawan dan lingkungan yang kemudian diterapkan pada kinerja karyawan di perusahaan, untuk mencapai tujuan, baik untuk dirinya sendiri atau perusahaan.

Sementara itu, bahwa motif dapat diartikan sebagai upaya mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai kekuatan pendorong dari dalam dan dalam subjek untuk melakukan kegiatan tertentu dalam rangka mencapai suatu tujuan⁴⁸

⁴⁸Handoko, T. H. *Human resource management and personnel*. Yogyakarta: BPFE UGM. 2012

Motivasi sebagai suatu proses secara psikologis menyebabkan tindakan penampilan yang memiliki kecakapan untuk mencapai tujuan tertentu⁴⁹. Bahwa motivasi adalah kondisi yang dapat mendorong atau membawa dorongan. Motivasi juga merupakan dorongan untuk menghasilkan energi sendiri (membangkitkan gairah). Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa motif adalah dorongan pada seseorang yang perlu dipenuhi agar seseorang dapat beradaptasi dengan lingkungan. Sedangkan motivasi adalah suatu kondisi yang dapat menggerakkan seorang untuk dapat mencapai tujuan motifnya.⁵⁰

Definisi lain dari motivasi dalam bahasa yang sederhana dapat didefinisikan sebagai tindakan atau kondisi yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau bekerja sedekat mungkin untuk menghasilkan dan bertindak. Seseorang yang memiliki motivasi rendah cenderung menunjukkan ketidaksenangan dan ketidaknyamanan dalam pekerjaannya. Seorang individu sebagai karyawan dengan motivasi yang hebat dapat meningkatkan kinerjanya.⁵¹

⁴⁹Kreitner, R., & Kinicki, A. *Organizational behavior*, New York: Mc Graw Hill. 2007

⁵⁰Amirullah, A., & Boediono, H. *Introduction to management*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2004

⁵¹Nurcahyani, N. M., & Andyani, I. G. A. D. Effect of compensation and motivation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. *E-Jurnal Management: Udayana University*, 5(1), 500 – 532. 2016

Dijelaskan bahwa orang dalam melakukan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor:⁵²

3.5.1. Motivasi intrinsik. Motivasi instrinsik adalah motivasi yang datang dari dalam diri seseorang, misalnya tenaga kependidikan melakukan kegiatan karena ingin menguasai suatu ketrampilan tertentu yang dipandang akan berguna dalam pekerjaannya, berprestasi, maju dan mempunyai kehidupan pribadi.

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari individu untuk mencapai prestasi yang lebih dikenal sebagai faktor motivasi yang meliputi prestasi, pengakuan, pekerjaan diri, tanggung jawab, kemajuan.⁵³

Bahwa motivasi instrinsik pada umumnya lebih menguntungkan karena biasanya dapat bertahan lebih lama. Motivasi instrinsik muncul dari dalam diri tenaga kependidikan.⁵⁴

Motivasi paling berhasil merupakan pengarahan diri sendiri yang dilakukan pekerja itu sendiri. Keinginan atau dorongan harus datang dari diri individu itu sendiri dan bukan kekuatan dari luar yakni dari orang lain.⁵⁵

⁵²Owens, R.G. *Organizational Behavior in Education*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs. 1987

⁵³Manullang, M. *Personnel management*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 2006

⁵⁴Mulyasa, E. *Menjadi kepala sekolah profesional*, Bandung: Remaja Rosda Karya. 2006.

⁵⁵Terry, G.R. *Principles of Management*, Seventh Edition Illinois: Mohr-Jowett, Richard D. Irwin, Inc. 1977

3.5.2. Motivasi ekstrinsik, adalah faktor-faktor dari luar diri dalam mempengaruhi kerja seorang guru. Indikatornya: Pekerjaan, status kerja, tempat kerja, keamanan pekerjaan, gaji yang layak, pengakuan, penghargaan kepercayaan melaksanakan tugas pekerjaan guru, kepemimpinan yang adil dan baik, kebijaksanaan administrasi. Implementasi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, dan memotivasi) dapat berkontribusi untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.⁵⁶

Sebagaimana diterangkan diatas, motivasi kerja dalam kaitannya dengan lingkungan kerja dapat didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Berdasarkan teori motivasi sebagaimana diuraikan diatas, terutama teori Herzberg yang terkenal dengan nama *Dua Faktor Teori Motivai Herzberg*.

Prinsip yang bisa diterapkan untuk memotivasi tenaga kependidikan supaya mau dan mampu melaksanakan peningkatan kinerja, diantaranya:⁵⁷

1. Tenaga kependidikan bisa bekerja lebih giat jika kegiatan yang dilakukan menarik, dan menyenangkan.

⁵⁶Bakay,A.,& Huang, J. Group decision-making processes and group decision quality: moderation of mutual interest. *International Journal of Management and Decision Making*,13(4), 2010. 335-355.

⁵⁷Mulyadi, Organisasi, teori, Struktur dan proses, jakarta P2PTK DITJEN-Depdikbud.1989

2. Tujuan kegiatan perlu disusun secara jelas dan diinformasikan pada tenaga kependidikan agar mereka mengetahui apa tujuan dia bekerja. Tenaga kependidikan bisa dilibatkan pada penyusunan tujuan tersebut.
3. Tenaga kependidikan wajib diberitahu hasil dari pekerjaannya.
4. Diberikannya hadiah lebih baik dari hukuman, akan tetapi hukuman juga diperlukan pada waktu tertentu.
5. Manfaatkan sikap-sikap, cita-cita dan rasa ingin tahu tenaga kependidikan.
6. Usahakan untuk memperhatikan perbedaan individual tenaga kependidikan, misalnya perbedaan kemampuan, latar belakang dan sikap mereka terhadap pekerjaannya.
7. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan dari tenaga kependidikan dengan cara memberikan rasa aman, memperhatikan kondisi fisiknya, menunjukkan bahwa pemimpin memperhatikan mereka, mengatur pengalaman sedemikian rupa agar setiap tenaga kependidikan pernah mendapat kepuasan dan penghargaan.

Faktor motivasi (*intrinsik*) dan faktor (*ekstrinsik*). Dua faktor motivasi yang disebutkan ini bermanfaat untuk mendorong pencapaian prestasi⁵⁸.

Sehingga bisa disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan dari

⁵⁸Hamzah, U. B. *Motivation theory and measurement*. Jakarta: Bumi Aksara. 2008

dalam diri seseorang dan dari luar diri untuk melakukan pekerjaan sebagai kewajiban untuk mencapai tujuan yang pasti⁵⁹.

Dalam hubungannya dengan kualitas sekolah, bahwa meningkatkan kualitas sekolah adalah proses sistematis yang terus-menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar. Selain itu, hubungan antara pengembangan profesional guru dan motivasi kerja dengan kualitas sekolah menunjukkan bahwa pengembangan profesional guru dan motivasi kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kualitas sekolah. Sejalan dengan perencanaan dan pengorganisasian, motivasi memainkan peran besar menentukan tingkat prestasi karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan organisasi.⁶⁰

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menunjukkan hasil penelitian yang relevan, dengan tujuan untuk membantu memberikan gambaran dalam menyusun kerangka berpikir.

Adapun hasil penelitian yang relevan yang penulis dapatkan adalah :

⁵⁹Hardono, H., Haryono, H., & Yusuf, A. Principal's leadership, academic supervision, and work motivation in improving teacher performance. *Educational Management*, 6(1), 2017. 26-33

⁶⁰Zamroni. *Improving School Quality (Meningkatkan Mutu Sekolah)*. Jakarta : PSAP Muhammadiyah Press. 2007

1. Dalam penelitiannya yang dilakukan oleh Malek Shah dan Mohd Fauzan (2005) berjudul *Kontribusi Efektivitas Manajemen terhadap Kinerja Guru*, studi perencanaan, implementasi dan pengawasan kinerja guru, menemukan bahwa semakin besar kontribusi setiap sub-variabel terhadap manajemen, semakin besar efeknya pada guru kinerja. Oleh karena itu dirumuskan hypothesis untuk menguji korelasi antara efektivitas perencanaan mutu sekolah dan kapasitas pengorganisasian personel.

2. Jurnal Hermawan yang berjudul *hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru SMK-SPP Bandung Jawa Barat*.

Dalam penelitian kuantitatif Sampel penelitian berjumlah 79 orang. Instrumen penelitian menggunakan angket. Hasil penelitian kinerja guru 52% rendah, 38% sedang 10,1% tinggi. Budaya organisasi 41,9% rendah, 27,8 sedang, dan 30,4% tinggi. Kedua terdapat hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru. Kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja guru sebesar 62,41%.⁶¹

3. Jurnal Ester Manik, Kamal bustomistie, yang berjudul *pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada smp negeri 3 Rancaekek*.

Adapun hasil penelitiannya adalah Gambaran kepemimpinan Kepala Sekolah yaitu mencapai rata-rata skor 3.92. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan tabel kriteria penafsiran termasuk kategori baik.. Gambaran Budaya

⁶¹ Hermawan, *Hubungan budaya organisasi dengan kinerja guru SMK-SPP Bandung Jawa Barat*, TANZHIM Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan Vol.1 No.1 Tahun 2016 ISSN: 2548-397. 19-24.

Organisasi yaitu mencapai rata-rata skor 3.60. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori baik.. Gambaran motivasi kerja yaitu mencapai rata-rata skor 4,00. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori baik.. Gambaran Kinerja guru yaitu mencapai rata-rata 3.86. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori baik.Pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru, yaitu pengaruh langsung sebesar 7,90 %. Pengaruh tidak langsung melalui Budaya Organisasi sebesar2,50 %, dan melalui motivasi kerja sebesar 12,50 %. Dengan demikian pengaruh totalnya sebesar 22,90 %.. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja guru, yaitu pengaruh langsung sebesar 3,00 %. Pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan Kepala Sekolah sebesar 2,50 %, dan melalui motivasi kerja sebesar 6,90 %. Dengan demikian pengaruh total sebesar 12,40 %.. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, yaitu pengaruh langsung sebesar 32,30 %. Pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan Kepala Sekolah sebesar 12,50 % dan Dengan demikian pengaruh total sebesar 51,70 %. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, Budaya Organisasi , dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMPN 3 Rancaekek secara simultan sebesar 87,00 %. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan.⁶²

⁶²Ester Manik, Kamal bustomistie Pasundan Bandung, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah,budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada smp negeri 3 Rancaekek. Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 5, No. 2, Oktober 2011, 97-107

4. Jurnal Munardji, yang berjudul peran kepala madrasah sebagai motivator dan inovator peningkatan mutu lembaga. Menyebutkan bahwa Peningkatan mutu pendidikan sekolah erat kaitannya dengan peningkatan sumber daya manusia. Sementara itu, kualitas sumber daya manusia di sekolah sebagian bergantung pada mutu kepala sekolah. Seorang kepala sekolah bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan pendidikan. Masalahnya terletak pada sulitnya menemukan kepala sekolah yang kredibel yang dapat mengelola lembaga dengan cukup baik. Pekerjaan kepala sekolah adalah (1) mendorong para guru untuk memiliki pengembangan profesional yang berkelanjutan, (2) menjadi panutan bagi semua orang di sekolah, (3) membuat inovasi untuk institusi⁶³.
5. Jurnal Ahmad Tanzeh, yang berjudul perencanaan mutu sekolah sebagai dasar manajemen strategik dalam bidang pendidikan. Menyebutkan Pendidikan memiliki tujuan, salah satunya untuk membentuk potensi-potensi manusia secara berimbang, optimal, dan terintegrasi. maka pendidikan harus mengutamakan nilai-nilai manusiawi, membangun manusia yang mampu membangun dirinya dan masyarakatnya. Untuk mencapai hal tersebut, Melalui perencanaan pendidikan diharapkan pendidikan mampu memberikan kesempatan untuk mengembangkan segala potensi peserta didik seoptimal mungkin. Perencanaan pendidikan menempati posisi strategis dalam keseluruhan perkembangan pendidikan. Perencanaan pendidikan memberikan

⁶³Munardji, *Peran kepala madrasah sebagai motivator dan inovator peningkatan mutu lembaga*. Jurnal Ta'allum, Volume 02, Nomor 2, Nopember 2014: 255-270

kejelasan arah dalam usaha proses penyelenggaraan pendidikan. Dengan kejelasan arah ini manajemen usaha pendidikan akan dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien. Dalam rangka peningkatan mutu sekolah berorientasi kepada kebutuhan/harapan pelanggan, maka layanan pendidikan suatu lembaga haruslah memperhatikan kebutuhan dan harapan pelanggan. Kepuasan dan kebanggaan dari pelanggan sebagai penerima manfaat layanan pendidikan harus menjadi acuan bagi program peningkatan mutu layanan pendidikan.⁶⁴

Cocok untuk kebutuhan menganalisis hubungan yang menggambarkan tahapan dan proses. Teknik ini juga memiliki kelebihan dibandingkan dengan analisis pada umumnya.

6. Jurnal Malaysian Online Journal Of Educational Management (Mojem)

dengan Judul Efektivitas Perencanaan Mutu Sekolah dalam Kemampuan Memotivasi Kerja Pegawai Dan Guru. Menyampaikan beberapa hal sbb⁶⁵:

- a. Efektivitas perencanaan mutu sekolah dapat diukur melalui hasil manajemen mutu. Ada korelasi langsung yang signifikan antara efektivitas perencanaan

⁶⁴Ahmad Tanzeh, *perencanaan mutu sekolah sebagai dasar manajemen strategik dalam bidang pendidikan*. Jurnal Media Komunikasi Sosial Keagamaan, Vol. 18, No. 1, Juli 2018. 91

⁶⁵Ahmad Tanzeh, *The Correlation Between Effectiveness Of School Quality Planning, Capacity Of Organizing Personnel And Teachers' Work Motivation*. Malaysian Online Journal Of Educational Management (Mojem), October 2019, VOLUME 7, ISSUE 4, 82-105 E-ISSN NO: 2289 – 4489. 102-103

mutu sekolah dan kapasitas pengorganisasian pegawai. Ini berarti bahwa dengan memiliki perencanaan mutu sekolah yang lebih efektif dan efisien, semakin baik kapasitas pengorganisasian pegawai.

- b. Kapasitas pengorganisasian guru dapat diukur melalui pemberian tugas dan prosedur yang jelas. Ada korelasi langsung yang signifikan antara efektivitas perencanaan mutu sekolah dan motivasi kerja guru. Ini berarti bahwa dengan memiliki perencanaan mutu sekolah yang lebih efektif dan efisien, semakin tinggi motivasi kerja para guru.
- c. Kapasitas pengorganisasian dapat diukur dari sisi motivasi ekstrinsik. Ada korelasi langsung yang signifikan antara kapasitas pengorganisasian personel dan motivasi guru. Ini berarti bahwa dengan peningkatan kapasitas pengorganisasian personel, semakin tinggi pula motivasi kerja guru.
- d. Hasil penelitian tersebut dapat digunakan sebagai referensi untuk melakukan penelitian lebih lanjut dalam bidang pendidikan manajemen sekolah, khususnya yang terkait dengan perencanaan sekolah yang bermutu, pengorganisasian pegawai dan motivasi kerja guru. Hasil penelitian ini dapat diandalkan dalam menyinkronkan program kerja yang tidak sesuai dengan fungsi manajemen sekolah, terutama di bidang pendidikan, serta untuk menghindari tumpang tindih kegiatan pengembangan pendidikan selanjutnya.

C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan penjelasan paparan teori di atas, dapat dikemukakan kerangka berpikir sebagai berikut :

1. Efektifitas Perencanaan mutu sekolah (Variabel X^1) yang efektif mutlak diperlukan bagi organisasi pendidikan agar dapat diketahui arah dan tujuan yang hendak dicapai.⁶⁶ Semua tindakan pengembangan perencanaan, harus benar-benar diarahkan pada peningkatan mutu sekolah yang diharapkan. Sehubungan dengan peningkatan mutu pendidikan di sekolah dalam usaha pengembangan sumber daya manusia, Mortimore sebagaimana beberapa faktor yang perlu dicermati sebagai seperti: Kepemimpinan sekolah yang positif dan kuat, harapan yang tinggi, monitor terhadap kemajuan siswa, tanggung jawab siswa dan keterlibatannya dalam kehidupan sekolah, Insentif dan hadiah, keterlibatan orang tua dalam kehidupan sekolah, perencanaan dan pendekatan yang konsisten.

2. Budaya Organisasi (X^2)

Untuk mengukur variabel Budaya organisasi mengajukan sepuluh karakteristik yang jika dicampur dan dicocokkan akan mengambil esensi dari sebuah organisasi sebagai karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi Budaya organisasi berdasarkan teori Robbins.

3. Motivasi Kerja (Y)

⁶⁶E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah profesional*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2006

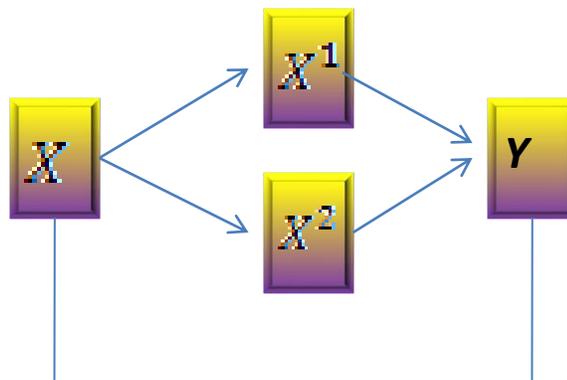
Variabel ini didasarkan teori Mc. Cleland federick Herzberg, Roth berdasarkan teori tersebut digunakan oleh peneliti untuk mengukur motivasi kerja baik instrinsik maupun ekstrinsik .

Motivasi merupakan faktor dominan yang dapat menggerakkan faktor lainnya pada efektifitas kerja. Sehubungan dengan itu, kunci utama performansi pada motivasi untuk bekerja. Motivasi tinggi dari kepala sekolah bisa menuntut prestasi kerja tinggi, prestasi kerja tinggi akan membuat guru merasa puas, dan kepuasan ini terlihat dari sikap guru saat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Dalam paradigma ini ada 3 variabel, yang digambarkan dalam gambar di bawah ini.

Gambar.1.2

Kerangka Pikir



X1: Variabel efektifitas perencanaan mutu sekolah yang berpengaruh variabel Y.

X2: Ada Variabel budaya organisasi yang berpengaruh variabel Y.

Y : Variabel motivasi kerja guru..