

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Diskripsi efektifitas perencanaan mutu sekolah dan budaya organisasi dengan motivasi kerja guru MIN se-Kabupaten Tulungagung.

Berdasarkan analisis data pada bab V sebelumnya efektifitas perencanaan mutu sekolah MIN se - kabupaten Tulungagung dengan nilai rata-rata 196,72. Budaya organisasi MIN se-kabupaten Tulungagung dengan nilai rata-rata 321,72, dan untuk motivasi kerja guru MIN se-Kabupaten Tulungagung juga termasuk nilai rata-rata 111,14.

Sebagaimana dikutip dalam bukunya Ahmad Tanzeh dosen IAIN Tulungagung keefektifan perencanaan yang dibuat untuk mencapai sasaran sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan dan dapat diukur dengan standart yang berlaku. Usaha untuk menrencanakan kegiatan tidak terlepas dari beberapa langkah yang harus diperhatikan¹:

1. Menentukan dan merumuskan yang hendak dicapai.

¹Tanzeh. A. *Manajemen of Professionalism Improvement ang Teacher Performance*. Cahaya Abadi Tulungagung. 2018. hal.13-14.

2. Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan yang akan dilakukan.
3. Mengumpulkan data dan informasi - informasi yang diperlukan.
4. Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan.
5. Merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dipecahkan.
6. Merumuskan bagaimana pekerjaan itu akan diselesaikan.

Pendapat diatas membuktikan penelitian tentang efektifitas perencanaan mutu sekolah menguatkan teori *Malcom Baldrige*, sebuah system yang dituangkan dalam *Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA)* yang dapat digunakasn untuk mengukur keefektifan kinerja organisasi secara keseluruhan, baik untuk perusahaan, organisasi pendidikan maupun kesehatan. Kriteria dalam pendidikan *Malcom Baldrige* untuk kinerja yang *excellence* merupakan dasar untuk melakukan *self – assements* suatu organisasi sekolah, guna mendapatkan *award* dan memberikan *feedback* terbaik kepada organisasi sekolah tersebut². Menurut Kuspijani dan sudarsono ada 5 (lima) alasan penggunaan *MBNQA* pada suatu organisasi Pendidikan, yaitu:

²Vincent Gaspersz. *Integrasi Six Sigma ke dalam MBNQA*, Jakarta: Gramedia Pustaka, 2000, hal.59

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*.

Dengan demikian perlu di jelaskan bahwa efektifitas perencanaan mutu sekolah MIN se kabupaten Tulungagung perlu menerapkan kriteria-kriteria 11 landasan inti dalam *Malcom Baldrige* seperti: *Learning – Centered Edication, Learning – Centered Edication, Organizational and Personal Learning, Valuing Faculty, Staff And Partners, Agility, Fokus On The Future, Managing For Innovation, Management By Fact, Public Responsibility and Citizenship, Fokus On Result and Creating Value, System Perspective.*

Begitu juga dengan budaya organisasi menurut Robbins, budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya.³ Michael Amstrong 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.⁴

³Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*, Konsep-Kontroversi-Aplikasi, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, PT.Prenhalindo. 1996

⁴Imam Machali & Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2016), h. 66.

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, hasil yang didapatkan dari penelitian budaya organisasi sekolah MIN se-kabupaten Tulungagung dengan nilai rata-rata 321,72.

Motivasi kerja guru baik itu berbentuk motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang dapat membawa dampak yang positif. Sebagaimana menurut menurut Robbins motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.⁵ Berdasarkan hasil penelitian untuk motivasi kerja guru MIN se-kabupaten Tulungagung dengan nilai rata-rata 111,14.

B. Hubungan signifikan antara efektifitas perencanaan mutu sekolah dan budaya organisasi dengan motivasi kerja guru MIN Se-Kabupaten Tulungagung.

Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh

⁵Robbins, S.P Judge. *Prilaku organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat. 2007). 116

yang signifikan antara efektifitas perencanaan mutu sekolah dan budaya organisasi dengan motivasi kerja guru MIN se-Kabupaten Tulungagung sebesar 0,27 yang ditunjukkan dari $t_{hitung} > t_{tabel}$, nilai t_{hitung} untuk hubungan perencanaan mutu sekolah dan sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t_{hitung} $4,322 > t_{tabel}$ 2.010 sehingga dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima artinya terdapat hubungan antara perencanaan mutu sekolah dengan motivasi kerja guru.

Dikutip dari bukunya Mantja, dalam meningkatkan perencanaan mutu sekolah administrator dan manajer sekolah membuat beberapa konseptual kerja untuk menopatng mutu dan kinerja sekolah dan lembaga pendidikan.⁶ Empat dasar yang menjadi gagasan sentral bagi keefekifan sistem sekolah:

1. Lembaga pendidikan merupakan mata rantai yang menghubungkan pelanggan ((*Customer-client*) dan pemasok (*Supplaiier*).
2. Adanya hubungan proses internal dan external (pelanggan dan pemasok).
3. Seseorang yang melakukan perbaikan proses dalam pendidikan di sekolah ialah mereka yang dalam proses tersebut dekat dengan pelanggan.

⁶ Mantja. *Profesionalisasi tenaga kependidikan: manajemen dan supervisi Pengajaran*, Malang: elang mas .2007

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

Sehubungan dengan peningkatan efektifitas perencanaan mutu pendidikan disekolah 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 disekolah. 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.⁷

Nilai t_{hitung} untuk hubungan budaya organisasi dengan motivasi kerja adalah sebesar $0,00 < 0,05$ dan nilai t_{hitung} $4,227 > t_{tabel}$ 3.191 sehingga dapat disimpulkan bahwa H_2 diterima artinya terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru.

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. i kerja guru.⁸ Pemahaman dan kesadaran akan arti penting budaya organisasi bagi setiap individu akan mendorong para manajer sekolah menciptakan kultur yang menekankan pada *interpersonal relationship* (yang lebih

⁷Hendyat Soetopo, *Pendidikan dan Pembelajaran Teori, Permasalahan, dan Praktik*, (Malang: Program Pasca sarjana Universitas Negeri Malang, 2004), 87-88.

⁸Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, (2007). hal. 289.

menarik bagi karyawan) dibanding dengan kultur yang menekankan pada *work tasks*. Menurut Robbins⁹, 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.
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.

⁹Chusnul 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.

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-sistem focus*, yaitu besarnya pengawasan organisasi dan respon yang diberikan untuk mengubah lingkungan eksternal

Hal ini berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara efektifitas perencanaan mutu sekolah (X_1), budaya organisasi (X_2) terhadap motivasi kerja guru (Y). Terdapat hubungan positif dan signifikan antara efektifitas perencanaan mutu sekolah dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru MIN se-Kabupaten Tulungagung sebesar 40,9%.

C. Hubungan efektifitas perencanaan mutu sekolah dengan motivasi kerja guru MIN Se-Kabupaten Tulungagung.

Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Efektifitas Perencanaan Mutu Sekolah dengan

Motivasi Kerja Guru MIN Se-Kabupaten Tulungagung yang ditunjukkan dari nilai t_{hitung} sebesar $5,540 > 2,010$, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel X (perencanaan mutu sekolah) berpengaruh terhadap variabel Y (motivasi kerja guru).

Hal ini berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara efektifitas perencanaan mutu sekolah (X_1) terhadap motivasi kerja guru (Y). Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara efektifitas perencanaan mutu sekolah terhadap motivasi kerja guru MIN se - Kabupaten Tulungagung

Berarti hasil penelitian ini menguatkan teori *Malcom Baldrige*. Hal ini sesuai apa yang disampaikan Kuspijani dan Sudarso ada tujuan utama yang terdapat dalam kriteria yang ada di MBNQA *Malcolm Baldrige nationa National Quality Award (MBNQA)* dalam pengukuran antara lain:1). Membantu memperbaiki kinerja dan kemampuan organisasi lembaga pendidikan, 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. 4). Melayani sebagai alat kerja

untuk memahami dan memperbaiki kinerja organisasi, dan menuntun dalam perencanaan dan pelatihan organisasi¹⁰.

Sehingga hasil dalam penelitian ini dapat di gunakan mencapai tujuan organisasi sekolah MIN se-Kabupaten Tulungagung, seperti : 1). Dapat 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. 4). Melayani sebagai alat kerja untuk memahami dan memperbaiki kinerja organisasi, dan menuntun dalam perencanaan dan pelatihan organisasi.

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 tercapai dengan lebih efisien dan efektif.¹¹

D. Hubungan signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru MIN se-Kabupaten Tulungagung.

¹⁰Kuspijani, Sudarso. Pengukuran Kinerja Fakultas Teknik Universitas Bhayangkara Surabaya Dengan Menggunakan Kriteria Malcolm Baldrige, Diakses tanggal 07 Juli 2020, <http://digilib.its.ac.id/ITS-Master-3100010039546/9867>

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

Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru nilai signifikansi sebesar $0,003 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel X2 (budaya organisasi) berhubungan terhadap variabel Y (motivasi kerja guru). Sedangkan diketahui t_{hitung} sebesar $3,181 > t_{tabel}$ $20,101$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel X2 (budaya organisasi) berhubungan dengan variabel Y (motivasi kerja guru)

Hal ini menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja guru. pengaruh yang positif dan signifikansi antara budaya kerja dengan motivasi kerja guru MIN se Kabupaten Tulungagung.

Dari hasil penelitian ini menguatkan teori Mc. Cleland federick Herzberg, Roth demikian juga menurut Robbins, S.P Judge bahwa motivasi dapat dilakukan dengan tujuan Merangsang seseorang untuk bekerja dengan baik Mendorong seseorang untuk bekerja lebih berprestasi, Merangsang seseorang untuk bekerja penuh tanggung jawab, Meningkatkan kualitas kerja, Mengembangkan produktivitas kerja, Mentaati peraturan yang berlaku, Jera dalam melanggar

peraturan, Mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan, Mempertahankan prestasi kerja dan bersaing secara sportif.¹²

E. Hubungan signifikan secara bersama - sama antara efektifitas perencanaan mutu sekolah, budaya organisasi dengan motivasi kerja guru MIN se-Kabupaten Tulungagung.

Berdasarkan uji hipotesis pada bab V sebelumnya perencanaan mutu sekolah, budaya organisasi mampu menerangkan atau memprediksi nilai variabel terikat motivasi kerja guru sebesar 40,9%. Berdasarkan output diatas juga diperoleh angka R^2 sebesar 0,409. Maka dapat disimpulkan bahwa terjadi hubungan yang tinggi antara perencanaan mutu sekolah, budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru. Dari tabel Anova, diketahui nilai signifikansi untuk hubungan efektifitas perencanaan mutu sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $F_{hitung} 16,262 > F_{tabel} 3.191$ sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara efektifitas perencanaan mutu sekolah dan budaya organisasi secara bersama - sama terhadap motivasi kerja guru.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan program *SPSS 26.0*,

¹²Robbins, S.P Judge. *Prilaku organisasi*, (Jakarta: Salemba EMPAT. 2007, hal. 116

nilai $R^2 = 0,409$ artinya variabel bebas efektifitas perencanaan mutu sekolah, budaya organisasi mampu menerangkan atau memprediksi nilai variabel terikat motivasi kerja guru sebesar 40,9%. Maka dapat disimpulkan bahwa terjadi hubungan yang tinggi efektifitas perencanaan mutu sekolah, budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru MIN se-Kabupaten Tulungagung.

Dalam kaitannya dengan mutu sekolah, peningkatan mutu lembaga pendidikan 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 tercapai dengan lebih efisien dan efektif. Sedangkan untuk budaya organisasi 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 lembaga pendidikan di MIN se-kabupaten Tulungagung. Motivasi kerja 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.¹³

Faktor motivasi (*intrinsik*) dan faktor (*ekstrinsik*). Dua faktor motivasi yang disebutkan ini bermanfaat untuk mendorong pencapaian prestasi¹⁴. Sehingga bisa disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri seseorang dan dari luar diri untuk melakukan pekerjaan sebagai kewajiban untuk mencapai tujuan yang pasti¹⁵.

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

¹³Nurchayani, 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

¹⁴Hamzah, U. B. *Motivation theory and measurement*. Jakarta: Bumi Aksara. 2008

¹⁵Hardono, H., Haryono, H., & Yusuf, A. Principal's leadership, academic supervision, and work motivation in improving teacher performance. *Educational Management*, 6(1), 2017. 26-33

menentukan tingkat prestasi karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan organisasi.¹⁶

¹⁶Zamroni. *Improving School Quality (Meningkatkan Mutu Sekolah)*. Jakarta : PSAP Muhammadiyah Press. 2007