

**MANAJEMEN MUTU MADRASAH TSANAWIYAH SWASTA  
DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

**DISERTASI**

**Diajukan kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Doktor  
dalam Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh**

**YAHYA  
NPM. 1986031014**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
2021/2022**

**MANAJEMEN MUTU MADRASAH TSANAWIYAH SWASTA  
DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

**DISERTASI**

**Diajukan kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Doktor  
dalam Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh**

**YAHYA  
NPM. 1986031014**



**TIM PROMOTOR**

**Promotor : Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.  
Co Promotor I : Prof. Dr. H. Sulthan Syahril, M.A.  
Co Promotor II : Dr. Umi Hijriyah, M.Pd.**

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
2021/2022**

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI**

Promotor

Co - Promotor I

Co - Promotor II

**Prof. Dr. Hj. Siti Patimali, M.Pd.**  
NIP. 197211211998032007

**Prof. Dr. H. Sulhan Syahril, M.A.**  
NIP. 195606111988031001

**Dr. H. Umi Hijriyah, M.Pd.**  
NIP. 197205151997032000

Januari 2022

Januari 2022

Januari 2022



Mengetahui,  
Direktur Program Pasca Sarjana  
UIN Raden Intan Lampung

**Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag.**  
NIP. 196010201988031005

**NAMA MAHASISWA**

**YAHYA**

**NPM**

**1986031014**

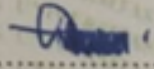
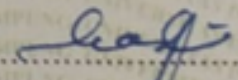
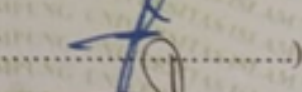
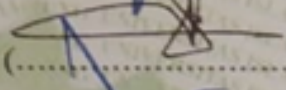
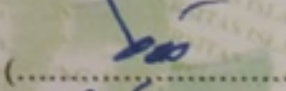
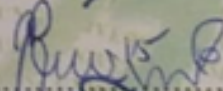
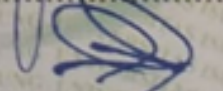
**TANGGAL UJIAN**

**LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN  
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

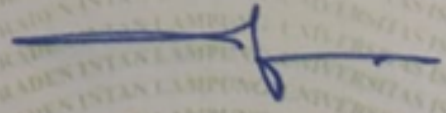
Disertasi dengan judul "*Manajemen Mutu Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kota Bandar Lampung*" ditulis oleh Yahya, Nomor Pokok Mahasiswa : 1986031014 telah diujikan pada Ujian tertutup Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

Tim Penguji :

Tanggal :

Ketua Sidang	: Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag.	(.....  )
Sekretaris	: Dr. Koderi, M.Pd.	(.....  )
Penguji I	: Prof. Dr. H. Tulus Suryanto, M.M.	(.....  )
Penguji II	: Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.	(.....  )
Penguji III	: Prof. Dr. Sulthan Syahril, M.A.	(.....  )
Penguji IV	: Dr. Hj. Umi Hijriah, M.Pd.	(.....  )
Penguji V	: Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag.	(.....  )

Bandar Lampung,      Maret 2022  
Mengetahui,  
Direktur Program Pasca Sarjana  
UIN Raden Intan Lampung

  
**Prof. Dr. H. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si.**  
NIP. 198008012003121001

## SURAT KETERANGAN

Tim Penyelaras Disertasi Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Radinen Intan Lampung dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Yahya  
NPM : 1986031014  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Disertasi : Manajemen Mutu Madrasah Tsanawiyah Swasta  
di Kota Bandar Lampung

Adalah benar Disertasi yang bersangkutan telah dilakukan penyelarasan oleh Tim Penyelaras Disertasi dan diperbaiki sesuai dengan masukan.



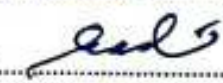
Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

### TIM PENYELARAS

Prof. Dr. H. Yurnalis Etek

Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.

Dr. Koderi, M.Pd.

()  
()  
()

Bandar Lampung, Januari 2022  
Mengetahui,  
Ketua Prodi



**Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.**  
NIP. 197211211998032003

## PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yahya  
NPM : 1986031014  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul **MANAJEMEN MUTU MADRASAH TSANAWIYAH SWASTA DI KOTA BANDAR LAMPUNG** benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Agustus 2021

Yang menyatakan,

  
  
Yahya

## ABSTRAK

Permasalahan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah MTs swasta kesulitan untuk memenuhi standar mutu yang terdapat dalam 8 standar nasional pendidikan, sebanyak 37% MTs swasta nilai akreditasi C, dan hampir 80% guru MTs swasta dikategorikan tidak layak. Rendahnya mutu madrasah tersebut diindikasikan karena rendahnya komitmen kerja, kompensasi budaya mutu, dan kinerja guru. Oleh karena itu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui pengaruh komitmen kerja, kompensasi, dan budaya mutu terhadap kinerja guru dan mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung, sehingga ditemukan model manajemen mutu madrasah khususnya yang berstatus swasta di Kota Bandar Lampung yang efektif dan efisien. Penelitian ini adalah jenis penelitian survei dengan menggunakan metode kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 221 orang guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung. Alat pengumpul data dalam penelitian ini adalah kuesioner dan teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan analisis regresi ganda, dilanjutkan dengan pendiskripsian secara kualitatif untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas.

Hasil penelitian ditemukan bahwa: (1) Ada pengaruh komitmen kerja guru terhadap kompensasi guru, (2) Ada pengaruh komitmen kerja guru terhadap budaya mutu, (3) Ada pengaruh kompensasi terhadap budaya mutu, (4) Ada pengaruh komitmen terhadap kinerja guru, (5) Ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru, (6) Ada pengaruh budaya mutu terhadap kinerja guru, (7) Ada pengaruh komitmen, kompensasi, budaya mutu secara simultan terhadap kinerja guru, (8) Ada pengaruh komitmen secara langsung terhadap mutu MTs Swasta, (9) Ada pengaruh kompensasi secara langsung terhadap mutu MTs Swasta, (10) Ada pengaruh budaya mutu secara langsung terhadap mutu MTs Swasta, (11) Ada pengaruh komitmen secara tidak langsung terhadap mutu MTs Swasta, (12) Tidak ada pengaruh kompensasi secara tidak langsung terhadap mutu madrasah melalui kinerja guru, (13) Tidak ada pengaruh budaya mutu secara tidak langsung terhadap mutu madrasah melalui kinerja guru, (14) Ada pengaruh kinerja guru secara langsung terhadap mutu MTs Swasta, dan (15) Ada pengaruh komitmen, kompensasi, budaya mutu, dan kinerja guru, secara simultan terhadap mutu MTs Swasta. Faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung adalah budaya mutu. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa budaya mutu yang positif dapat semakin meningkatkan mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung.

Kata Kunci: mutu, kinerja, komitmen, kompensasi, budaya mutu

## ABSTRACT

The problem found in this study is that the quality of private MTs in Bandar Lampung City is still not optimal. The low quality of the madrasa is indicated because of the low work commitment, compensation, quality culture, and teacher performance. Therefore, further research was conducted to determine the effect of work commitment, compensation, and quality culture on teacher performance and the quality of private MTs in Bandar Lampung City, so as to find an effective and efficient madrasa quality management model, especially those with private status in Bandar Lampung City. This research is a type of survey research using quantitative methods. The sample in this study was 221 private MTs teachers in Bandar Lampung City. Data collection tools in this study were questionnaires and data analysis techniques using path analysis and multiple regression analysis, followed by qualitative descriptions to obtain a clearer picture.

The results of the study found: (1) There is an impact of teachers' work engagement on teacher compensation, (2) There is an impact of teachers' work engagement on quality culture, (3) There is an impact of compensation on quality culture, (4) There is an impact of engagement on teacher performance, (5) There is an impact of reward on teacher performance, (6) There is an influence of quality culture on teacher performance, (7) There is a concurrent influence of engagement, reward, quality culture on teacher performance, (8) there is a direct impact of engagement on the quality of private MTs, (9) there is a direct impact of remuneration on the quality of private MTs, (10) there is a direct impact of quality culture on the quality of private MTs, (11) there is an indirect effect of engagement on the quality of private MTs, (12) there is no indirect compensatory effect directly on quality quality of madrasas by teacher performance, (13) There is no indirect influence of quality culture on the quality of madrasas by teacher performance, (14) There is a direct influence of teacher performance on the quality of M Private TS and (15) Commitment, remuneration, Quality culture and teacher performance simultaneously affect the quality of private MTs. The most important factor affecting the quality of private MTs in Bandar Lampung city is the quality culture. These results indicate that a positive quality culture can further improve the quality of private MTs in the city of Bandar Lampung.

Keywords: quality, performance, commitment, compensation, quality culture



## ملخص

المشكلة الموجودة في هذه الدراسة هي أن جودة الترجمة الآلية الخاصة في مدينة بندر لامبونج لا تزال أقل من المستوى الأمثل. يشار إلى تدني جودة المدرسة بسبب تدني الالتزام بالعمل ، والأجور ، وثقافة الجودة ، وأداء المعلم. لذلك ، تم إجراء المزيد من الأبحاث لتحديد تأثير الالتزام بالعمل ، والتعويض ، وثقافة الجودة على أداء المعلم وجودة برامج الترجمة الآلية الخاصة في مدينة بندر لامبونج ، بحيث يكون نموذجًا لإدارة جودة المدارس يتسم بالفعالية والكفاءة ، لا سيما أولئك الذين يتمتعون بمكانة خاصة في المدارس. تم العثور على مدينة بندر لامبونج. هذا البحث هو نوع من البحث المسحي باستخدام الأساليب الكمية. كانت العينة في هذه الدراسة 221 معلمًا من معلمي MTs الخاصين في مدينة بندر لامبونج. كانت أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة عبارة عن استبيانات وتقنيات تحليل البيانات باستخدام تحليل المسار وتحليل الانحدار المتعدد ، تليها الأوصاف النوعية للحصول على صورة أوضح.

ووجدت نتائج الدراسة: (1) هناك تأثير لانخراط المعلمين في العمل على تعويضات المعلمين ، (2) هناك تأثير لمشاركة عمل المعلمين على ثقافة الجودة ، (3) هناك تأثير للتعويض على الجودة الثقافية ، (4) هناك تأثير للمشاركة على أداء المعلم ، (5) هناك تأثير للمكافأة على أداء المعلم ، (6) هناك تأثير لثقافة الجودة على أداء المعلم ، (7) هناك تأثير متزامن للمشاركة ، المكافأة ، ثقافة الجودة على أداء المعلم ، (8) هناك تأثير مباشر للمشاركة على جودة MTs الخاصة ، (9) هناك تأثير مباشر للأجور على جودة MTs الخاصة ، (10) هناك تأثير مباشر لثقافة الجودة على جودة الترجمة الآلية الخاصة ، (11) هناك تأثير غير مباشر للمشاركة على جودة الترجمة الآلية الخاصة ، (12) لا يوجد تأثير تعويضي غير مباشر على الجودة جودة المدارس حسب أداء المعلم ، (13) لا يوجد تأثير غير مباشر لثقافة الجودة على جودة المدارس الدينية من خلال أداء المعلم ، (14) هناك تأثير مباشر لأداء المعلم على جودة M Private TS و (15) الالتزام والمكافآت وثقافة الجودة وأداء المعلم تؤثر في نفس الوقت على جودة الترجمة الآلية الخاصة. إن العامل الأكثر أهمية الذي يؤثر على جودة الترجمة الآلية الخاصة في مدينة بندر لامبونج هو ثقافة الجودة. تشير هذه النتائج إلى أن ثقافة الجودة الإيجابية يمكن أن تحسن من جودة الترجمة الآلية الخاصة في مدينة بندر لامبونج.

الكلمات المفتاحية: الجودة ، الأداء ، الالتزام ، التعويض ، ثقافة الجودة

## RINGKASAN

### A. Pendahuluan

Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) melakukan akreditasi terhadap 62.365 sekolah atau madrasah di seluruh Indonesia dari jenjang SD, MI, SMP, MTs, SMA, MA, SMK, SLB, SDLB, SMPLB, hingga SMALB. Dari jumlah tersebut terdapat 1.416 sekolah yang tidak terakreditasi. Dari 62.365 itu, tersebar ke peringkat A sebanyak 15.805 atau dengan persentase 25,34%. Peringkat B sebanyak 33.827 atau 54,24%. Peringkat C sebanyak 11.317 atau 18,15%, dan belum terakreditasi sebanyak 1.416 atau 2,27%.<sup>1</sup>

Data Emis secara nasional menyebutkan dari 10.365 MTs, hanya sekitar 20% yang bisa dianggap baik. Sedangkan sisanya 80% berkondisi sebaliknya. Untuk melihat dari kondisi madrasah-madrasah tersebut dapat dilihat dari aspek pengelolaan, pembiayaan, letak geografis dan orang tua murid. Data Kementerian Agama menyebutkan, hampir 80 persen guru madrasah swasta termasuk kategori tidak layak.<sup>2</sup>

Mutu madrasah terutama di MTs khususnya di Kota Bandar Lampung, berdasarkan data EMIS tahun pelajaran 2019/2020 diketahui bahwa dari 30 MTs yang ada di Kota Bandar Lampung ada 11 (sebelas) atau 37% MTs yang mendapatkan nilai akreditasi C dan hanya 2 (dua) atau 6,7% MTs yang mendapatkan akreditasi A. Dari 30 MTs yang ada di Kota Bandar Lampung, nilai akreditasi yang terkecil adalah 56 yang dikategorikan masih sangat rendah.<sup>3</sup>

Kementerian Agama (Kemenag) menjelaskan, secara umum kondisi madrasah swasta di Indonesia didirikan oleh masyarakat dengan kondisi yang terbatas. Hal itu menyebabkan madrasah swasta kesulitan untuk memenuhi

---

<sup>1</sup> Rahel Narda Chaterine, Akreditasi Sekolah 2019: 25% A, 54% B, 18% C, dan 2% Tak Terakreditasi, *Artikel Detik News*, dalam <https://news.detik.com/berita/d-4825881/akreditasi-sekolah-2019-25-a-54-b-18-c-dan-2-tak-terakreditasi>, diakses tanggal 05 September 2020

<sup>2</sup> Ali Murtadho, Memperkokoh Kualitas Pendidikan Madrasah Berbasis Manajemen Mutu Terpadu (TQM), *Jurnal Forum Tarbiyah*, Volume 10, Nomor 1, Juni 2012, h. 91 - 112

<sup>3</sup> Kemenag, Data Madrasah Negeri dan Swasta se-Kemendikbud Kota Bandar Lampung, *Dokumentasi*, Tahun 2019/2020

standar mutu yang terdapat dalam 8 standar nasional pendidikan.<sup>4</sup> Penjelasan tersebut sangat memprihatinkan dikarenakan dari jumlah keseluruhan madrasah di Indonesia, sebanyak 92,1% madrasah tersebut berstatus swasta. Bahkan di Kota Bandar Lampung, dari keseluruhan madrasah baik MI, MTs, dan MA sejumlah 108 madrasah, sebanyak 85,2% madrasah berstatus swasta. Apabila dikhususkan pada MTs, dari 30 MTs yang ada di Kota Bandar Lampung sebanyak 93,3% berstatus swasta. Apabila melihat nilai akreditasi MTs Swasta di Kota Bandar Lampung 37% MTs Swasta tersebut masih mendapatkan nilai akreditasi C.

Data tersebut menunjukkan bahwa mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung tersebut masih kurang optimal. Rendahnya mutu madrasah tersebut diindikasikan karena rendahnya komitmen kerja, kompensasi budaya mutu, dan kinerja guru. Oleh karena itu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui pengaruh komitmen kerja, kompensasi, dan budaya mutu terhadap kinerja guru dan mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung, sehingga ditemukan model manajemen mutu madrasah khususnya yang berstatus swasta di Kota Bandar Lampung yang efektif dan efisien.

## **B. Metode Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian survey dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini dilaksanakan di MTs Swasta di Kota Bandar Lampung yang berjumlah 28 MTs Swasta. Populasi dalam penelitian ini adalah 608 orang guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung dengan sampel sebanyak 221 orang guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung yang diambil menggunakan teknik *proportional random sampling*. Alat pengumpul data dalam penelitian ini adalah kuesioner yang sebelumnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Adapun teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan analisis regresi ganda.

---

<sup>4</sup> Novita Intan, Madrasah di Indonesia Kesulitan Penuhi Standar Nasional, *Artikel Republika*, dalam <https://republika.co.id/berita/dunia-islam/islam-nusantara/19/01/08/pl04ha313-madrasah-di-indonesia-kesulitan-penuhi-standar-nasional>, diakses tanggal 05 September 2020

### **C. Hasil Penelitian**

Hasil penemuan penelitian diketahui bahwa : (1) Ada pengaruh komitmen kerja guru terhadap kompensasi guru, (2) Ada pengaruh komitmen kerja guru terhadap budaya mutu, (3) Ada pengaruh kompensasi terhadap budaya mutu, (4) Ada pengaruh komitmen terhadap kinerja guru, (5) Ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru, (6) Ada pengaruh budaya mutu terhadap kinerja guru, (7) Ada pengaruh komitmen, kompensasi, budaya mutu secara simultan terhadap kinerja guru, (8) Ada pengaruh komitmen secara langsung terhadap mutu MTs Swasta, (9) Ada pengaruh kompensasi secara langsung terhadap mutu MTs Swasta, (10) Ada pengaruh budaya mutu secara langsung terhadap mutu MTs Swasta, (11) Ada pengaruh komitmen secara tidak langsung terhadap mutu MTs Swasta, (12) Tidak ada pengaruh kompensasi secara tidak langsung terhadap mutu madrasah melalui kinerja guru, (13) Tidak ada pengaruh budaya mutu secara tidak langsung terhadap mutu madrasah melalui kinerja guru, (14) Ada pengaruh kinerja guru secara langsung terhadap mutu MTs Swasta, dan (15) Ada pengaruh komitmen, kompensasi, budaya mutu, dan kinerja guru, secara simultan terhadap mutu MTs Swasta.

Berdasarkan temuan tersebut diketahui bahwa dari empat variabel yaitu komitmen, kompensasi, budaya mutu, dan kinerja guru, yang paling besar kontribusinya terhadap peningkatan mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung adalah budaya mutu yaitu sebesar 64,8% yang dikategorikan pengaruhnya cukup kuat. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa budaya mutu yang positif dapat semakin meningkatkan mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung.

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Pengalihan huruf Arab-Indonesia dalam naskah ini didasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tanggal 22 Januari 1988, No. 158/1987 dan 0543.b/U/1987, sebagaimana yang tertera dalam buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab (*A Guide to Arabic Transliteration*), INIS Fellow 1992.

### A. Konsonan

Arab	Latin	Arab	Latin
ا	a	ط	Th
ب	B	ظ	Zh
ت	T	ع	'
ث	Ts	غ	Gh
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	Dz	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	هـ	H
ش	Sy	ء	'
ص	Sh	ي	Y
ض	Dl		

## B. Vokal Panjang dan Diftong

Setiap penulisan bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vokal *fathah* ditulis dengan “a”, *kasrah* dengan “i”, *dlommah* dengan “u”, sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara berikut:

Vokal (a) panjang	=	Â	misalnya	قال	menjadi	qâla
Vokal (i) panjang	=	Î	misalnya	قيل	menjadi	qîla
Vokal (u) panjang	=	Û	misalnya	دون	menjadi	dûna

Khusus untuk bacaan ya’ nisbat, maka tidak boleh digantikan dengan “i”, melainkan tetap ditulis dengan “iy” agar dapat menggambarkan ya’ nisbat diakhirnya. Begitu juga untuk suara diftong, wawu dan ya’ setelah *fathah* ditulis dengan “aw” dan “ay”. Perhatikan contoh berikut:

Diftong (aw)	=	او	misalnya	قول	menjadi	qawlun
Diftong (ay)	=	اي	misalnya	خير	menjadi	khayrun

## C. Ta’marbûthah (ث)

*Ta’marbûthah* ditransliterasikan dengan “ṭ” jika berada di tengah kalimat, tetapi apabila *Ta’marbûthah* tersebut berada di akhir kalimat, maka ditransliterasikan dengan menggunakan “h” misalnya الرسالة للمدرسة menjadi *al-risalaṭ li al-mudarrisah*, atau apabila berada ditengah-tengah kalimat yang terdiri dari susunan *mudlaf* dan *mudlaf ilayh*, maka ditransliterasikan dengan menggunakan t yang disambungkan dengan kalimat berikutnya, misalnya في رحمة الله menjadi *fi rahmatillâh*.

#### **D. Kata Sandang dan Lafadh al-Jalâlah**

Kata sandang berupa “al” (ال) ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak di awal kalimat, sedangkan “al” dalam lafadh jalâlah yang berada di tengah-tengah kalimat yang disandarkan (*idhafah*) maka hilangkan. Perhatikan contoh-contoh berikut ini:

1. Al-Imâm al-Bukhâriy mengatakan...
2. Al-Bukhâriy dalam muqaddimah kitabnya menjelaskan...
3. Masyâ' Allâh kâna wa mâ lam yasya' lam yakun.

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya. Kenikmatan yang tak ternilai ketika akhirnya Disertasi ini dapat diselesaikan. Disertasi ini ditulis sebagai salah satu syarat terakhir untuk memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam di Progam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.

Disertasi ini merupakan penelitian kuantitatif yang meneliti tentang **”MANAJEMEN MUTU MADRASAH TSANAWIYAH SWASTA DI KOTA BANDAR LAMPUNG”**, dengan tujuan utama untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan mutu madrasah terutama MTs Swasta di Kota Bandar Lampung.

Dengan rendah hati disadari bahwa dalam penulisan Disertasi ini penulis banyak mengalami kesulitan dan hambatan namun peneliti tidak akan dapat berhasil tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak untuk itu peneliti mengucapkan ribuan terima kasih kepada:

1. Prof. Wan Jamaluddin, M.Ag., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, MA., selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Dr. Hj. Heni Noviarita, M.Hum., selaku Wakil Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.



4. Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd., selaku Ketua Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, sekaligus sebagai Promotor dalam penyusunan Disertasi ini yang selalu memberi kelancaran, arahan dan motivasi kepada penulis supaya cepat menyelesaikan disertasi ini.
5. Prof. Dr. H. Tulus Suryanto, M.M. Akt., C.A., Selaku Penguji I Disertasi yang banyak memberikan saran dan masukan yang sangat bermanfaat.
6. Prof. Dr. H. Sulthan Syahril, M.A., Selaku Co-Promotor 1 yang selalu memberikan bimbingan, motivasi dan semangat kepada peneliti untuk selalu sabar dan terus semangat dalam penyelesaian disertasi ini.
7. Dr. Umi Hijriyah, M.Pd., Selaku Co-Promotor 2 dalam penyusunan Disertasi ini, yang selalu menyempatkan waktunya untuk membantu dan membimbing penulis dalam penyusunan disertasi ini.
8. Dr. Koderi, M.Pd., selaku Sekretaris Ketua Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, yang selalu memperlancar dan memfasilitasi kebutuhan penulis dalam penyelesaian disertasi ini.
9. Seluruh Dosen Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah banyak memberikan ilmunya kepada peneliti selama ini.
10. Segenap pegawai teknis administrasi, pustakawan, *security*, dan tenaga teknis lainnya di UIN Raden Intan Lampung yang telah membantu keperluan semua mahasiswa termasuk penulis dengan sangat baik.

11. Kakanwil Kementerian Agama Provinsi Lampung dan Kakankemenag Kota Bandar Lampung, Kabid dan Kasi Pendidikan Madrasah.
12. Kepala MTs Swasta di Kota Bandar Lampung beserta dewan guru yang telah memberikan kelancaran dan izin serta dengan ikhlas untuk sekaligus menjadi responden dan bersedia mengisi kuesioner penelitian sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.
13. Juga Seluruh teman-teman seperjuangan yang ada di Program Pascasarja UIN Raden Intan, serta rekan-rekan dimanapun berada yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas kenangan indah dan kebersamaannya.

Akhirnya hanya kepada Allah SWT penulis bersandar dan menyerahkan semuanya, semoga Allah SWT selalu memberikan balasan dengan limpahan berkah dan rahmatNya atas segala bantuan yang diberikan oleh Bapak/Ibu dan rekan-rekan semua dan semoga tulisan ini bermanfaat bagi kita semua. Aamiin...

Bandar Lampung, Januari 2022  
Penulis,

Yahya

## DAFTAR ISI

COVER .....	i
PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING .....	iii
PENGESAHAN .....	iv
SURAT KETERANGAN PENYELARAS .....	v
LEMBAR PERNYATAAN .....	vi
ABSTRAK .....	vii
RINGKASAN .....	x
PEDOMAN TRANSLITERASI .....	xiii
KATA PENGANTAR .....	xvi
DAFTAR ISI .....	xix
DAFTAR TABEL .....	xxiii
DAFTAR GAMBAR .....	xxviii

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	22
C. Pembatasan Masalah .....	24
D. Rumusan Masalah .....	24
E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	26

### BAB II KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Konseptual .....	29
1. Mutu Madrasah .....	29
a. Pengertian Mutu .....	29
b. Landasan Mutu dalam Islam .....	32
c. Karakteristik Mutu Madrasah .....	34
d. Mutu dengan Manajemen Pendidikan .....	38
2. Kinerja Guru .....	39
a. Pengertian Kinerja Guru .....	39

b.	Tugas dan Tanggung Jawab Guru.....	41
c.	Karakteristik Kinerja Guru .....	47
d.	Urgensi Kinerja Guru .....	54
e.	Evaluasi Kinerja Guru .....	55
f.	Upaya Peningkatan Kinerja Guru .....	59
3.	Komitmen Kerja Guru .....	64
a.	Pengertian Komitmen Kerja Guru .....	64
b.	Komitmen Kerja dalam Perspektif Islam .....	67
c.	Karakteristik Komitmen Kerja Guru .....	69
d.	Pentingnya Komitmen Kerja Guru .....	74
e.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Kerja Guru .....	77
4.	Kompensasi .....	81
a.	Pengertian Kompensasi .....	81
b.	Tujuan Kompensasi .....	83
c.	Jenis-Jenis Kompensasi .....	86
d.	Kriteria Kompensasi yang Efektif .....	88
5.	Budaya Mutu .....	89
a.	Pengertian Budaya Mutu .....	89
b.	Konsep Islam tentang Budaya Mutu .....	93
c.	Macam-Macam Budaya Mutu .....	95
d.	Pentingnya Budaya Mutu .....	99
e.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Mutu .....	100
B.	Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	104
C.	Kerangka Teoritik .....	109
D.	Hipotesis Penelitian .....	119

### BAB III METODE PENELITIAN

A.	Metode Penelitian .....	121
B.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	122
C.	Populasi dan Sampel .....	123
D.	Variabel Penelitian .....	126

E. Teknik Pengumpulan Data .....	127
1. Instrumen Variabel Terikat .....	127
a. Definisi Operasional .....	127
b. Kisi-Kisi Instrumen .....	128
c. Jenis Instrumen .....	129
2. Instrumen Variabel Bebas .....	130
a. Definisi Oprasional .....	130
b. Kisi-Kisi Instrumen .....	132
c. Jenis Instrumen .....	134
3. Instrumen Variabel Intervening .....	135
a. Definisi Oprasional .....	135
b. Kisi-Kisi Instrumen .....	136
c. Jenis Instrumen .....	136
F. Pengujian Instrumen Penelitian.....	137
1. Uji Validitas Instrumen .....	137
2. Uji Reliabilitas Instrumen .....	142
G. Teknik Analisis Data .....	143
1. Uji Persyaratan untuk Analisis Data .....	143
2. Uji Hipotesis .....	143
H. Hipotesis Statistika .....	144
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>150</b>
A. Deskripsi Data .....	150
1. Gambaran Umum MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	150
2. Gambaran Variabel Penelitian .....	156
a. Mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	156
b. Kinerja Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	160
c. Komitmen Kerja Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	164
d. Kompensasi Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung	168
e. Budaya Mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	172

3. Pengujian Prasyarat Analisis .....	177
a. Hasil Uji Normalitas Data .....	177
b. Hasil Uji Homogenitas Data .....	179
B. Pengujian Hipotesis .....	181
1. Pengujian Hipotesis Pertama .....	181
2. Pengujian Hipotesis Kedua .....	184
3. Pengujian Hipotesis Ketiga .....	187
4. Pengujian Hipotesis Keempat .....	190
5. Pengujian Hipotesis Kelima .....	193
6. Pengujian Hipotesis Keenam .....	196
7. Pengujian Hipotesis Ketujuh .....	199
8. Pengujian Hipotesis Kedelapan .....	202
9. Pengujian Hipotesis Kesembilan .....	205
10. Pengujian Hipotesis Kesepuluh .....	208
11. Pengujian Hipotesis Kesebelas .....	211
12. Pengujian Hipotesis Keduabelas .....	213
13. Pengujian Hipotesis Ketiga belas.....	215
14. Pengujian Hipotesis Keempat belas.....	217
15. Pengujian Hipotesis Kelima belas.....	220
C. Pembahasan .....	224
 BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN.....	305
A. Kesimpulan.....	305
B. Implikasi.....	307
C. Saran.....	310
 DAFTAR PUSTAKA.....	314
 LAMPIRAN-LAMPIRAN	
 RIWAYAT HIDUP	

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Data Akreditasi Madrasah Tsanawiyah di Kota Bandar Lampung .....	3
3.1. Tempat Penelitian .....	122
3.2. Jumlah Populasi Penelitian .....	124
3.3. Sampel Penelitian .....	125
3.4. Kisi-Kisi Instrumen Mutu Madrasah .....	128
3.5. Kisi-Kisi Instrumen Variabel Bebas .....	132
3.6. Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Guru .....	136
3.7. Kinerja Guru .....	137
3.8. Komitmen kerja Guru .....	138
3.9. Kompensasi .....	139
3.10. Budaya Mutu .....	140
3.11. Rekapitulasi Hasil Pengujian Validitas Mutu Madrasah .....	141
3.12. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen .....	142
4.1 MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	150
4.2 MTs Swasta di Kota Bandar Lampung Berdasarkan Akreditasi .....	152
4.3 MTs Swasta di Kota Bandar Lampung Berdasarkan Data Guru .....	153
4.4 MTs Swasta di Kota Bandar Lampung Berdasarkan Data Peserta didik .	154
4.5 MTs Swasta di Kota Bandar Lampung Berdasarkan Data Keadaan Gedung/Ruang .....	155
4.6 Analisis Skor Mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	157
4.7 Tingkat Mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	158
4.8 Rata-rata Persentase Mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	159
4.9 Analisis Skor Kinerja Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	161
4.10 Tingkat Kinerja Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	162
4.11 Rata-rata Persentase Kinerja Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	164
4.12 Analisis Skor Komitmen Kerja Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	165

4.13 Tingkat Komitmen Kerja Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung	166
4.14 Rata-rata Persentase Komitmen Kerja Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	168
4.15 Analisis Skor Kompensasi Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	169
4.16 Tingkat Kompensasi Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	170
4.17 Rata-rata Persentase Kompensasi Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	172
4.18 Analisis Skor Budaya Mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	173
4.19 Tingkat Budaya Mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	174
4.20 Rata-rata Persentase Budaya Mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	176
4.21 Hasil Uji Normalitas Data Komitmen Kerja Guru .....	177
4.22 Hasil Uji Normalitas Data Kompensasi .....	177
4.23 Hasil Uji Normalitas Data Budaya Mutu .....	178
4.24 Hasil Uji Normalitas Data Kinerja Guru .....	178
4.25 Hasil Uji Normalitas Data Mutu Madrasah .....	178
4.26 Hasil Uji Homogenitas Komitmen Kerja Guru dan Mutu Madrasah .....	180
4.27 Hasil Uji Homogenitas Kompensasi dengan Mutu Madrasah .....	180
4.28 Hasil Uji Homogenitas Budaya Mutu dengan Mutu Madrasah .....	180
4.29 Besarnya pengaruh komitmen kerja guru terhadap kompensasi guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	182
4.30 Koefisien Jalur pengaruh komitmen kerja guru terhadap kompensasi guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	182
4.31 Pengujian Keberartian Pengaruh komitmen kerja guru terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	183
4.32 Besarnya pengaruh komitmen kerja guru terhadap budaya mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	185
4.33 Koefisien Jalur pengaruh komitmen kerja guru terhadap budaya mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	186



4.34 Pengujian Keberartian Pengaruh komitmen kerja guru terhadap budaya mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	186
4.35 Besarnya pengaruh kompensasi terhadap budaya mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	188
4.36 Koefisien Jalur pengaruh kompensasi terhadap budaya mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	188
4.37 Pengujian Keberartian Pengaruh kompensasi terhadap budaya mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung.....	189
4.38 Besarnya Pengaruh komitmen kerja guru terhadap kinerja guru MTs Swasta .....	191
4.39 Koefisien Jalur Pengaruh komitmen kerja guru terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	191
4.40 Pengujian Keberartian Pengaruh komitmen kerja guru terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	192
4.41 Besarnya Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	194
4.42 Koefisien Jalur Pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	194
4.43 Pengujian Keberartian Pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	195
4.44 Besarnya Pengaruh budaya mutu terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	197
4.45 Koefisien Jalur Pengaruh budaya mutu terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	197
4.46 Pengujian Keberartian Pengaruh budaya mutu terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	198
4.47 Koefisien Jalur Pengaruh komitmen kerja, kompensasi, budaya mutu secara simultan terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung.....	200

4.48 Hasil Pengujian Keberartian pengaruh komitmen kerja, kompensasi, budaya mutu secara simultan terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	201
4.49 Besarnya pengaruh komitmen kerja, kompensasi, budaya mutu secara simultan terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung	201
4.50 Besarnya pengaruh komitmen kerja guru secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	203
4.51 Koefisien Jalur pengaruh komitmen kerja guru secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	203
4.52 Pengujian Keberartian pengaruh komitmen kerja guru secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	204
4.53 Besarnya pengaruh kompensasi secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	206
4.54 Koefisien Jalur pengaruh kompensasi secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	206
4.55 Pengujian Keberartian pengaruh kompensasi secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	207
4.56 Besarnya pengaruh budaya mutu secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	208
4.57 Koefisien Jalur pengaruh budaya mutu secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	209
4.58 Pengujian Keberartian pengaruh budaya mutu secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	210
4.59 Besarnya pengaruh kinerja guru secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	211
4.60 Koefisien Jalur pengaruh kinerja guru secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	212
4.61 Pengujian Keberartian pengaruh kinerja guru secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	214

4.62 Koefisien Jalur pengaruh komitmen kerja, kompensasi, budaya mutu, dan kinerja guru, secara simultan terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	214
4.63 Koefisien Jalur Pengaruh budaya mutu (X3) terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung (Z).....	216
4.64 Koefisien Jalur pengaruh budaya mutu (X3) secara tidak langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung (Y) melalui kinerja guru (Z) .....	216
4.65 Besarnya pengaruh kinerja guru secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	218
4.66 Koefisien Jalur pengaruh kinerja guru secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	218
4.67 Pengujian Keberartian pengaruh kinerja guru secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	219
4.68 Koefisien Jalur pengaruh komitmen kerja, kompensasi, budaya mutu, dan kinerja guru, secara simultan terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	221
4.69 Hasil Pengujian Keberartian pengaruh komitmen kerja, kompensasi, budaya mutu, dan kinerja guru, secara simultan terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	222
4.70 Besarnya pengaruh komitmen kerja, kompensasi, budaya mutu, dan kinerja guru, secara simultan terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	223
4.71 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung .....	260
4.72 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung .....	261

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Teoritik Penelitian .....	119
3.1 Pengaruh antar Variabel .....	127
4.1 Klasifikasi Mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	158
4.2 Klasifikasi Kinerja Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	162
4.3 Klasifikasi Komitmen Kerja Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	166
4.4 Klasifikasi Kompensasi Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung ..	170
4.5 Klasifikasi Budaya Mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	174
4.6 Pengaruh antar Komitmen Kerja, Kompensasi, dan Budaya Mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	229
4.7 Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kinerja Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	233
4.8 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	237
4.9 Pengaruh Budaya Mutu terhadap Kinerja Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	240
4.10 Pengaruh komitmen kerja, kompensasi, dan budaya mutu terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	241
4.11 Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	245
4.12 Pengaruh Kompensasi terhadap Mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	248
4.13 Pengaruh Budaya Mutu terhadap Mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	251
4.14 Pengaruh Kinerja Guru terhadap Mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	255

4.15 Pengaruh komitmen kerja, kompensasi, budaya mutu, dan kinerja guru terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	256
4.16 Pengaruh Tidak Langsung Komitmen Kerja terhadap Mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung Melalui Kinerja Guru.....	258
4.17 Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi terhadap Mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung Melalui Kinerja Guru .....	259
4.18 Pengaruh Tidak Langsung Budaya Mutu terhadap Mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung Melalui Kinerja Guru .....	260
4.19 Pengaruh antar Variabel .....	263
4.20 Konsep model peningkatan mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung .....	269

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Sistem pendidikan nasional terintegrasi dengan lembaga pendidikan islam yang berupa madrasah. Sejarah mencatat bahwa pada masa lalu institusi madrasah mengalami diskriminasi. Meskipun demikian masyarakat masih tetap membutuhkan keberadaan madrasah. Sistem Pendidikan Nasional seperti yang tertuang dalam Undang-Undang No. 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional menunjukkan bagaimana madrasah menjadi bagian integral pendidikan nasional Indonesia. Secara tersirat peraturan perundang-undangan No. 2 Tahun 1989 ini memberikan isyarat kepada madrasah khususnya bagi para pihak yang terlibat dalam pengelolaan madrasah untuk melakukan perbaikan dan pembaharuan sehingga dapat berubah dari pendidikan agama islam menjadi sekolah yang memiliki ciri yang khas sebagai lembaga pendidikan islam. Dengan adanya hal ini tentu secara langsung dapat meningkatkan serta memperkokoh status madrasah sebagai salah satu unsur pendidikan nasional. Oleh karenanya madrasah sebagai salah satu institusi pendidikan di Negara Indonesia juga sangat berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang sangat besar agar mampu meningkatkan sumberdaya manusia di Negara Indonesia.

Artinya madrasah tidak langsung otomatis menjadi lebih baik meskipun telah masuk sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional tanpa usaha perbaikan dan pembaharuan dari pihak yang terlibat di dalam madrasah itu

sendiri. Terintergrasinya madrasah dalam sistem pendidikan nasional juga berarti madrasah harus siap berkompetisi dengan sekolah-sekolah yang telah mapan lebih dulu. Dalam lingkup madrasah tentu tingkat kesukaran akan lebih tinggi dibanding sekolah biasa, hal ini dikarenakan tuntutan madrasah jauh lebih kompleks khususnya dalam pengembangan nilai dan budaya keislaman pada setiap peserta didik yang pada prinsipnya peserta didiklah yang menjadi subjek pendidikan. Oleh karenanya tidak lah berlebihan jika dikatakan perlunya madrasah melakukan pembaharuan yang lebih baik dalam meningkatkan mutu madrasah.

Mutu madrasah khususnya madrasah swasta masih sangat rendah. Sebagaimana yang dikemukakan Ahmad Umar, Kepala Bagian Kurikulum, Fasilitas, Kelembagaan, dan Kesiswaan Madrasah Kementerian Agama (KSSK), mengatakan selama ini madrasah swasta berjuang untuk memenuhi standar mutu yang tertuang dalam delapan standar nasional pendidikan. Kementerian Agama (Kemenag) menyatakan hanya 5% madrasah negeri dan 95% madrasah swasta yang ada. Secara umum, kondisi madrasah swasta di Indonesia didirikan oleh kondisi masyarakat yang terbatas.<sup>1</sup> Bahkan Kasubdit Kelembagaan Direktorat Madrasah Rohmat Mulyana mengatakan, masih ada 32 persen madrasah yang dikelola swasta belum terakreditasi.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Novita Intan, "Madrasah di Indonesia Kesulitan Penuhi Standar Nasional, Artikel Republika,", 2020, tersedia pada <https://republika.co.id/berita/dunia-islam/islam-nusantara/19/01/08/pl04ha313-madrasah-di-indonesia-kesulitan-penuhi-standar-nasional>. diakses tanggal 05-09 (2020).

<sup>2</sup> Amri Amrullah, "Madrasah dituntut Terus Berprestasi, Artikel Republika,", 2020, tersedia pada <https://republika.co.id/berita/mvuhs2/madrasah-dituntut-terus-berprestasi>, diakses tanggal 05 September (2020).

Berdasarkan data EMIS tahun ajaran 2019/2020, kualitas madrasah di Kota Bandar Lampung khususnya di MTs diketahui sebesar 11(sebelas) atau 37% MT dari 30 MTs yang ada di Kota Bandar Lampung hanya 2 (dua) atau 6,7% MTs saja bersertifikat A. Adapun Akreditasi C hanya pada madrasah swasta dengan persentase yang cukup tinggi yaitu 36,7%.<sup>3</sup> Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1  
Data Akreditasi Madrasah Tsanawiyah di Kota Bandar Lampung

No	Nama Madrasah	Status Akreditasi	Tanggal Akreditasi	Nilai Akreditasi
1	MTsN 1 Tanjungkarang	A	11/11/2017	92
2	MTsN 2 Tanjungkarang	A	10/05/2018	94
3	MTsS Masyariqul Anwar Durian Payung	B	24/12/2019	76
4	MTsS Al-Khairiyah Kaliawi	B	24/12/2019	68
5	MTsS TGI Perkemas	B	24/12/2018	82
6	MTsS NU Tanjung Karang	C	15/11/2017	60
7	MTsS Al Hikmah Way Halim	B	07/02/2019	90
8	MTsS Darul Huda	B	24/12/2018	77
9	MTsS Al-Asy'ariyah	C	07/02/2019	67
10	MTsS Al-Muhajirin	B	21/12/2018	74
11	MTsS Mangkunegara	C	11/11/2019	57
12	MTsS Mathlaul Anwar Labuhan Ratu	B	24/12/2019	78
13	MTsS Hidayatul Islamiyah	B	24/12/2018	78
14	MTsS Guppi 2 Tanjung Karang	C	23/11/2018	71
15	MTsS Mathlaul Anwar Panjang	B	23/11/2019	84
16	MTsS Bani Saalim	B	12/02/2018	86
17	MTsS Al-Hidayah	C	15/11/2017	56
18	MTsS Hasanuddin	B	24/12/2018	79
19	MTsS Muhamadiyah	B	11/06/2018	85
20	MTsS Al-Utrujyah	C	24/12/2018	61
21	MTsS Nurul Hikmah	C	24/12/2018	63
22	MTsS Al Jauhar	C	24/12/2018	69
23	MTsS Jabal An Nur Al Islami	C	17/09/2016	61

<sup>3</sup> Kementerian Agama Kota Bandar Lampung, Data Madrasah Negeri dan Swasta se-Kemenag Kota Bandar Lampung, *Dokumentasi*, Tahun 2019/2020.



24	MTsS Al-Khairiyah Kangkung	B	12/02/2018	81
25	MTsS Mathlaul Anwar Batu Suluh	B	23/11/2018	81
26	MTsS Madarijul Ulum	B	24/12/2018	84
27	MTsS Islamiyah Tanjung Gading	C	11/04/2016	68
28	MTsS Raudhatul Mukminin	C	11/11/2017	68
29	MTsS Miftahul Ulum	B	11/04/2016	75
30	MTsS Ismaria	B	23/11/2018	88

Sumber: Data Madrasah Negeri dan Swasta se-Kemarang Kota Bandar Lampung, Tahun 2019/2020

Data pada tabel 1.1 tersebut, menunjukkan bahwa mutu madrasah Tsanawiyah khususnya berstatus swasta di Kota Bandar Lampung masih rendah dan perlu upaya peningkatan agar lebih baik lagi.

Kementerian Agama (Kemenag) menjelaskan, secara umum, kondisi madrasah swasta di Indonesia didirikan oleh kondisi masyarakat yang terbatas. hal ini menyulitkan madrasah swasta untuk memenuhi standar mutu yang tertuang dalam delapan standar nasional pendidikan.<sup>4</sup> Penjelasan tersebut sangat memprihatinkan dikarenakan dari jumlah keseluruhan madrasah di Indonesia, sebanyak 92,1% madrasah tersebut berstatus swasta. Bahkan di Kota Bandar Lampung, dari keseluruhan madrasah baik MI, MTs, dan MA sejumlah 108 madrasah, sebanyak 85,2% madrasah berstatus swasta. Apabila dikhususkan pada MTs, di kota Bandar Lampung terdapat 30 MTs dan sebanyak 93,3% berstatus swasta. Apabila melihat nilai akreditasi MTs Swasta di Kota Bandar Lampung 37% MTs Swata tersebut masih mendapatkan nilai akreditas C.

Data tersebut menunjukkan bahwa besarnya kontribusi madrasah swasta terhadap pendidikan di Indonesia, sedangkan data menunjukkan sebagian besar mutu di madrasah swasta masih rendah. Oleh karena itu perlu kiranya

---

<sup>4</sup> Novita Intan, *Op. Cit.*, h. 2.

meningkatkan mutu di madrasah khususnya madrasah swasta, agar dapat melaksanakan pendidikan dengan bermutu, sehingga melahirkan lulusan yang unggul dan semakin meningkatkan martabat bangsa Indonesia di mata dunia.

Menurut Syaiful Sagala, mutu adalah “keadaan yang menunjukkan kemampuan pendidikan baik eksternal maupun internal sesuai dengan yang dibutuhkan”.<sup>5</sup> Sedangkan menurut Oemar Hamalik, konsep kualitas dapat dilihat baik dari segi normatif maupun teknis. Secara normatif, kualitas pembelajaran dalam pendidikan dapat dilihat pada produk pendidikan, yaitu pada orang yang terdidik, dan kualitas deskriptif dapat dilihat pada hasil tes prestasi belajar siswa.<sup>6</sup>

Sesuai dengan beberapa pendapat di atas, pengertian mutu dapat dirumuskan adalah hasil yang dicapai yang dilihat dari proses dan keluaran yang diperoleh sesuai dengan tujuan yang diinginkan baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Pendidikan yang berkualitas meliputi *input*, proses dan *output* pendidikan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan.<sup>7</sup> Pandangan lain menyatakan bahwa madrasah tergolong memiliki kualitas kegiatan pendidikan bersama dengan indikatornya:

- 1) Keberhasilan madrasah, terutama jika keberhasilan siswanya tinggi:
- 2) Prestasi akademik, yaitu transkrip nilai dan kelulusan memenuhi kriteria yang ditentukan.
- 3) Anda dapat mengevaluasi nilai-nilai budaya dengan nilai-nilai kejujuran, rasa hormat dan kesopanan.

---

<sup>5</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 170.

<sup>6</sup> Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1990), h. 33.

<sup>7</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 76.

- 4) Rasa tanggung jawab dan kemampuan yang tinggi, yang dinyatakan sebagai keterampilan, sesuai dengan pengetahuan dasar yang diterima dari Madrasah/Madrasah.<sup>8</sup>

Oleh karena itu, pendidikan yang dikatakan bermutu dilihat dari aspek input, proses dan output. Input yang bermutu apabila memenuhi syarat untuk diproses. Proses yang bermutu apabila mampu melaksanakan pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif dan menyenangkan. Sedangkan output yang bermutu jika prestasi akademik dan nonakademik siswa tinggi, maka output dinyatakan memenuhi syarat. Ketika seorang lulusan cepat tenggelam dalam bisnis dan semua pihak merasakan kehebatan lulusan dan puas, hasilnya dinyatakan berharga.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu ditemukan ada beberapa faktor yang mempengaruhi mutu madrasah, diantaranya adalah kinerja guru. Mutu madrasah akan tercapai dengan lebih optimal apabila guru dapat menjalankan hak dan kewajibannya dengan tingkat kesungguhan yang lebih baik. Artinya, madrasah yang memiliki guru dengan tingkat kinerja yang tinggi akan dapat mencapai mutu yang optimal. Dengan demikian salah satu upaya dalam meningkatkan mutu madrasah adalah dengan meningkatkan kinerja guru madrasah.

Hasil penelitian Ade Mulyani ditemukan bahwa ada pengaruh kinerja guru secara signifikan terhadap mutu pembelajaran.<sup>9</sup> Hasil penelitian lainnya menemukan bahwa secara simultan kinerja guru berpengaruh signifikan terhadap mutu. Kontribusi pengaruh kinerja guru terhadap mutu sekolah sebesar

---

<sup>8</sup> Syaiful Sagala, *Op.Cit.* h. 170.

<sup>9</sup> Ade Mulyani, "Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Pembelajaran Pada SMK Sekabupaten Purwakarta", *Jurnal Adminisistrasi Pendidikan*, Vol. XIV No. 1 (2012), h. 86 – 92.

53.0%.<sup>10</sup> Penelitian La Ode Ismail Ahmad menemukan bahwa guna mencapai tujuan yang menjadi target dalam meningkatkan mutu, pentingnya guru meningkatkan kualitas kinerjanya dalam pembelajaran selaku tokoh yang sangat memegang peran penting dalam memajukan dunia pendidikan.<sup>11</sup>

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dipahami bahwa untuk meningkatkan mutu madrasah, maka harus meningkatkan kinerja para guru di madrasah tersebut. Dapat kita temukan Makna kesungguhan menurut Islam, dalam surat A-tTaubah 105:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: Dan Katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (At-Taubah: 105).<sup>12</sup>

Selanjutnya dalam surat al-Maidah ayat 35 dijelaskan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا إِلَيْهِ الْوَسِيلَةَ وَجَاهِدُوا فِي سَبِيلِهِ  
لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٣٥﴾

<sup>10</sup> Anton Idris, “Pengaruh Orientasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan Pada SD Negeri Tanjung 2”, *Jurnal Mitra Manajemen*, Vol. 01 No. 02 (2017), h. 189 – 201.

<sup>11</sup> La Ode Ismail Ahmad, “Konsep Penilaian Kinerja Guru dan Faktor yang Mempengaruhinya”, *Jurnal Idaarah*, Vol. 01 No. 01 (2017), h. 133 – 142.

<sup>12</sup> Depag RI, *Al-Quran dan Terjemahannya*, (Semarang: Toha Putra, 2017), h. 90.

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan carilah jalan yang mendekatkan diri kepada-Nya, dan berjihadlah pada jalan-Nya, supaya kamu mendapat keberuntungan (Al-Maidah: 35).<sup>13</sup>

Islam memberi isyarat bahwa tuntutan serius menjadi mutlak saat berbuat baik kepada manusia. Keikhlasan ini dianggap sebagai jihad. Seseorang yang bekerja dengan sungguh-sungguh dihargai dengan kehormatan atas apa yang telah Allah subhanawata berikan, tidak hanya melihat apa yang telah Allah subhanawata berikan, tetapi juga melihat apa yang telah Allah subhanawata lakukan.

Menurut Patricia King, kegiatan guru adalah aktivitas guru dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya.<sup>14</sup> Dengan demikian kinerja guru ditunjukkan dari berbagai aktivitas yang dilakukan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang guru. Lebih rinci Hamzah B. Uno menguraikan indikator kinerja guru meliputi beberapa dimensi, yaitu sebagai berikut:

1. Dimensi kualitas kerja dengan indikator: penguasaan materi, monitoring proses pembelajaran dan pengelolaan kelas.
2. Dimensi, kecepatan/ketepatan tugas: penggunaan media atau sumber pelatihan, penguasaan pembelajaran, perencanaan program pelatihan.
3. Dimensi berorientasi tugas, indikator: arah pengajaran, pengelolaan interaksi belajar dan penilaian hasil belajar siswa.
4. Ukuran kinerja, indikator: penggunaan berbagai metode untuk belajar, memahami dan menerapkan, serta layanan konsultasi.
5. Dimensi dan indikator komunikasi: Memahami dan melaksanakan manajemen sekolah, serta memahami dan menginterpretasikan hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> *Ibid.*, h. 41.

<sup>14</sup> Patricia King, *Performance Planning and Appraisal; A How-To Book for Manager*, (New York: McGraww-Hill Book Company, 1993), h. 19.

<sup>15</sup> Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 71 – 72.

Guru yang memiliki kinerja yang tinggi berdasarkan pendapat di atas meliputi berbagai aspek. Guru yang kinerjanya tinggi harus memiliki kualitas kerja yang tinggi, cepat dan tepat, memiliki inisiatif, profesional, dan kemampuan komunikasi yang baik. Melalui berbagai kriteria tersebut, guru mampu menampilkan kinerja yang cepat, tepat, profesional, dan tanggap, sehingga hasil kerja guru tersebut tentu akan mencapai kualitas mutu yang tinggi pula. Sehingga pantaslah apabila, guru yang memiliki kinerja tinggi sangat penting dimiliki madrasah agar mutunya meningkat menjadi lebih baik. Dengan demikian untuk meningkatkan mutu madrasah, perlu meningkatkan kinerja guru madrasah tersebut.

Beberapa hasil penelitian menemukan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memperbaiki kinerja guru antara lain komitmen kerja pada guru tersebut. Guru yang memiliki komitmen kerja yang tinggi akan melahirkan kinerja yang tinggi pula. Demikian pula sebaliknya apabila guru kurang memiliki komitmen kerja, maka kinerja guru cenderung akan menjadi rendah. Untuk itu kinerja yang perlu ditingkatkan guru lainnya yang perlu dilakukan adalah memperbaiki komitmen kerja dalam diri guru. Semakin baik komitmen kerja guru, maka kinerja guru akan semakin baik pula.

Abdul Kholik Amirulloh Zein, dalam penelitiannya menemukan bahwa Secara empiris telah dikonfirmasi bahwa komitmen organisasi dan motivasi kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja guru, yang pada gilirannya akan

berdampak positif pada kualitas sekolah.<sup>16</sup> Penelitian lainnya juga menemukan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Kecamatan Pasangkayu Kabupaten Mamuju Utara, berdasarkan hasil uji-t ternyata terbukti.<sup>17</sup>

Berdasarkan hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru maka perlu meningkatkan komitmen kerja pada diri guru tersebut. Karena guru yang memiliki komitmen kerja akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik daripada guru yang komitmen kerjanya rendah. Meningkatnya komitmen kerja guru secara langsung akan meningkatkan kinerja guru, dan dengan meningkatnya kinerja guru tersebut, maka mutu akan semakin meningkat pula. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peningkatkan komitmen kerja selain meningkatkan kinerja guru, juga secara tidak langsung juga akan meningkatkan mutu madrasah tersebut.

Retno Indriyati berhasil membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen mutu.<sup>18</sup> Nana Syaodih juga mengemukakan bahwa seorang pemimpin atau ketua kelompok yang ingin melaksanakan program mutu harus memiliki kemauan atau tekad untuk berubah. Pada dasarnya, peningkatan kualitas adalah tentang membuat perubahan menjadi lebih baik dan lebih penting lagi. Secara umum,

---

<sup>16</sup> Abdul Kholik Amirulloh Zein, "Pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Pasundan 1 Cimahi", *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 03 No. 02 (2018), h. 199-205.

<sup>17</sup> Prapti Ningsih, "Pengaruh Komitmen, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Kecamatan Pasangkayu Kabupaten Mamuju Utara (Study Kasus pada SMA Negeri 1 Pasangkayu dan MA DDI Pasangkayu)", *e Jurnal Katalogis*, Vol. 04 No. 11 (2016), h. 127-137.

<sup>18</sup> Retno Indriyati, "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajemen Mutu (Studi pada AKPELNI Semarang)", *Jurnal Media Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 33 No. 01 (2018), h. 51 – 58.

perubahan menciptakan ketakutan, tetapi komitmen dapat menghilangkan rasa takut.<sup>19</sup>

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dipahami bahwa melalui komitmen kerja selain dapat meningkatkan kinerja guru, juga secara tidak langsung akan meningkatkan mutu madrasah. Dengan demikian komitmen kerja sangat penting dimiliki guru agar dapat meningkatkan kinerja dan mutu madrasah. Islam sangat menyarankan orang untuk memiliki tinggi komitmen kerja yang tinggi. Beberapa ayat al-Qur'an yang memuat aspek komitmen kerja antara lain dalam surat At-Taubah ayat 105:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

Artinya: “dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya” (An-Najm: 39).<sup>20</sup>

Ayat di atas menjelaskan bahwa prestasi dan hasil pendidikan yang baik bukanlah sesuatu yang dapat dicapai dengan mudah oleh setiap orang, melainkan idealisme dan optimisme yang tinggi yang dipadukan dengan kerja keras dan kerja keras. Menurut Fred Luthan, komitmen kerja didefinisikan sebagai 1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, 2) kemauan untuk berusaha keras sesuai dengan tuntutan organisasi, dan 3) penerimaan keyakinan dan nilai-nilai organisasi tertentu. dan sasaran.<sup>21</sup> Dengan kata lain, itu adalah sikap yang mencerminkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan proses

<sup>19</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2006), h. 7.

<sup>20</sup> Depag RI, *Op.Cit.* h. 198.

<sup>21</sup> Luthans, *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, (Yogyakarta: ANDI, 2006), h. 249.



berkelanjutan di mana anggota organisasi menunjukkan minat pada organisasi dan keberhasilan serta perkembangannya yang berkelanjutan.

Penting bagi individu untuk mencapai tujuan organisasi yang sangat terlibat. Di sisi lain, individu atau karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah kurang tertarik untuk mencapai tujuan organisasi dan cenderung memperjuangkan kepentingan pribadi. Komitmen kerja yang kuat dalam diri individu memastikan bahwa individu tersebut berusaha untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kepentingan organisasi.<sup>22</sup>

Dilihat dari ciri-ciri individu yang memiliki komitmen tinggi, jelaslah bahwa work engagement merupakan kondisi intrinsik yang mendorong guru untuk mencapai keberhasilan atau keberhasilan dalam pekerjaannya. Komitmen kerja menunjukkan inisiatif, arah perilaku, intensitas dan ketekunan perilaku guru yang ditujukan untuk mencapai keberhasilan setinggi mungkin. Dengan komitmen kerja yang dimiliki guru pada madrasah tersebut akan dapat melahirkan kinerja guru yang tinggi, sehingga mutu madrasah semakin meningkat dengan optimal.

Faktor lainnya yang dapat meningkatkan kinerja guru adalah kompensasi yang diberikan atau diterima oleh guru madrasah. Menurut Muzayyin Arifin, hasil penelitian menunjukkan bahwa masalah utama yang melemahkan kinerja guru yang tinggal di pedesaan dan perkotaan dikenal sebagai kurangnya bantuan sosial dan gaji yang tidak memadai.<sup>23</sup> Juga, seperti yang dikatakan oleh para guru di Semarang, memastikan bahwa guru dalam keadaan baik akan membawa

---

<sup>22</sup> Devi Anita, *Perbedaan Komitmen kerja berdasarkan orientasi peran gender pada karyawan di bidang kerja non tradisional*, (Jakarta: Fakultas Psikologi, Universitas Gunadarma, 2007), h. 45.

<sup>23</sup> Muzayyin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 111-112.

kedamaian di tempat kerja, yang akan mempengaruhi peningkatan kinerja guru dan akan mempengaruhi peningkatan kinerja guru begitu pula mutu peserta didik yang dihasilkan. Selain itu juga akan menambah kuantitas jumlah guru karena adanya jaminan kesejahteraan ini.<sup>24</sup>

Hasil penelitian Kus Daru Widayati, bahwa terdapat hubungan antara kompensasi terhadap kinerja guru. Dan dapat diketahui besar hubungan kompensasi terhadap kinerja guru dilihat dari Pearson Correlation sebesar 0,702. Bahwa terdapat hubungan kuat antara variabel kompensasi terhadap variabel kinerja guru.<sup>25</sup> Penelitian Aprijon juga menemukan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel kompensasi terhadap kinerja guru.<sup>26</sup> Penelitian lainnya menemukan bahwa kompensasi memberikan pengaruh terhadap kinerja guru adalah sebanyak 17,1 %. Maka kompensasi cukup mempengaruhi kinerja guru.<sup>27</sup>

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat diketahui bahwa kompensasi yang diterima atau yang diberikan kepada guru akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru. Guru yang diperhatikan kesejahteraannya tentu akan semakin semangat dalam bekerja dan selanjutnya akan bekerja dengan sungguh-sungguh agar mencapai hasil yang optimal.

Selain dapat meningkatkan kinerja guru, kompensasi juga akan meningkatkan mutu secara tidak langsung. Sebagaimana hasil penelitian Lukman

---

<sup>24</sup> Kinerja Guru Bisa Terpengaruh Suara Merdeka, "Andi", 2020, h. 2, tersedia pada <http://www.suaramerdeka.com/> diakses tanggal 13 April (2020).

<sup>25</sup> Kus Daru Widayati, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Negeri Jatiwaringin X Bekasi", *Jurnal Widya Cipta*, Vol. 03 No. 01 (2019), h. 17 – 24.

<sup>26</sup> Aprijon, "Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru SLTA di Kecamatan Bangkinang", *Menara Riau : Jurnal Kewirausahaan*, Vol. 13 No. 01 (2014), h. 88 – 101.

<sup>27</sup> Alisyah Pitri, "Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 3 Batusangkar, Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan", *Jurnal Adminisistrasi Pendidikan*, Vol. 02 No. 01 (2017), h. 1 – 11.

T. Ibrahim bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap mutu adalah teruji kebenarannya.<sup>28</sup> Penelitian lainnya juga menemukan bahwa hubungan antara sistem kompensasi fakultas sangat erat karena berdampak terhadap misi dan kualitas kelembagaan.<sup>29</sup> Penelitian Zhijuan Zhang, dkk., membuktikan bahwa kompensasi guru berpengaruh terhadap kualitas sekolah.<sup>30</sup>

Hasil penelitian relevan tersebut membuktikan bahwa pentingnya memperhatikan kompensasi yang diterima guru. Guru yang diperhatikan kompensasinya dengan baik, akan semakin meningkatkan kinerja guru tersebut dan secara tidak langsung akan meningkatkan mutu kerjanya dan meningkatkan mutu madrasah. Dengan demikian untuk meningkatkan mutu dan kinerja guru perlu memperhatikan dan meningkatkan kompensasi guru.

Kompensasi dalam konsep Islam memiliki dua aspek, yaitu dunia dan akhirat. Dalam Islam, seorang pekerja dituntut untuk memperoleh hak dan kewajiban dalam memperoleh upah atau kompensasi secara adil dari majikan atau seseorang yang memperkerjakan, sebagaimana dijelaskan dalam surat An-Nahl ayat 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً  
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

<sup>28</sup> Lukman T. Ibrahim, “Pengaruh Budaya Organisasi Kompensasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Dosen Tetap Serta Dampaknya Pada Mutu Pendidikan Universitas Abulyatama Aceh”, *Jurnal Humaniora*, Vol. 02 No. 01 (2018), h. 61 – 73.

<sup>29</sup> Terry P Sutton, “Bergerson, Peter J., Faculty Compensation Systems: Impact on the Quality of Higher Education, ASHE-ERIC Higher Education Report”, *Jossey-Bass Higher and Adult Education Series*, Vol. 28 No. 02 (2017), h. 67.

<sup>30</sup> Zhijuan Zhang, “Teacher Compensation and School Quality: New Findings from National and International Data”, *Educational Considerations*, Vol. 35 No. 02 (2008), h. 19 – 28.

Artinya: Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan (An-Nahl: 97).<sup>31</sup>

Dalam penjelasan di dalam surat An Nahl ayat 97, maksud dari kata “balasan” dalam surat An-Nahl ayat 97 adalah upah. Jadi dalam agama Islam, jika seseorang menyelesaikan pekerjaan dengan tujuan karena Allah (beramal sholeh), akan mendapatkan balasan, di dunia yakni (berupa upah/gaji) maupun di akhirat yang (berupa pahala), yang berlimpah.

Berdasarkan beberapa pernyataan tersebut dipahami kompensasi bagi tenaga kependidikan diberikan dalam bentuk kompensasi jasa berwujud maupun jasa tidak berwujud seperti rasa aman dan nyaman atas prestasi kerja, kesempatan belajar yang lengkap dan lingkungan pendidikan yang bermanfaat. Apabila kompensasi yang diterima guru memenuhi berbagai aspek tersebut, maka kompensasi yang diberikan kepada guru akan mempengaruhi peningkatan kinerja guru madrasah tersebut.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah budaya mutu yang ada di madrasah tersebut. Sebagaimana hasil penelitian Kaisya Azzahra Kadar Sarifani bahwa budaya mutu organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun secara

---

<sup>31</sup> Depag RI, *Op.Cit.* h. 221.

simultan.<sup>32</sup> Temuan Siti Juariah juga berhasil membuktikan bahwa budaya mutu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.<sup>33</sup> Penelitian Idir Tarsidi berhasil menemukan bahwa budaya mutu sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Artinya semakin baik budaya sekolah, maka akan semakin baik kinerja guru.<sup>34</sup>

Selain meningkatkan kinerja guru, hasil penelitian lainnya juga membuktikan bahwa budaya mutu organisasi juga dapat meningkatkan mutu. Sebagaimana penelitian Aceng Kurniawan ditemukan bahwa budaya mutu madrasah berpengaruh terhadap peningkatan mutu Madrasah.<sup>35</sup> Siti Zubaidah menemukan bahwa budaya sekolah berpengaruh positif terhadap mutu sebesar 67,6% kategori sedang.<sup>36</sup> Nasrul Amin menegaskan bahwa untuk menjadikan lembaga pendidikan Islam yang unggul maka perlu membangun budaya mutu dalam lembaga tersebut.<sup>37</sup>

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya mutu organisasi akan dapat meningkatkan kinerja guru dan juga secara

---

<sup>32</sup> Kaisya Azzahra Kadar Sarifani, “Keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya mutu sebagai determinan kinerja guru”, *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 02 No. 02 (2017), h. 137-147.

<sup>33</sup> Siti Juariah, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Budaya Mutu Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Yayasan Pendidikan Dasar Dan Menengah Pasundan (Study Kasus Di SMP Pasundan 1, 2, 3, Dan 6)*, Thesis (Bandung: Universitas Pasundan, 2017), h. 56-59.

<sup>34</sup> Idir Tarsidi, “Pengaruh Program Sertifikasi dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru (Studi pada SD di UPTD Kecamatan Cilebak Kabupaten Kuningan)”, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan*, Vol. 01 No. 01 (2013), h. 67 – 72.

<sup>35</sup> Aceng Kurniawan, *Faktor Determinan Mutu Madrasah Aliyah: Studi Tentang Pengaruh Kinerja Kepala, Kinerja Komite, Budaya Mutu, Kinerja Mengajar Guru, terhadap Mutu Madrasah Aliyah Swasta Terakreditasi B se-Kabupaten Bandung*, Disertasi (Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2014), h. 47-49.

<sup>36</sup> Siti Zubaidah, “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan di SMK N 1 Pabelan”, *Seminar Nasional Pendidikan UNS & ISPI Jawa Tengah*, 2015, h. 177 – 184.

<sup>37</sup> Nasrul Amin, “Membangun Budaya Mutu yang Unggul Dalam Organisasi lembaga Pendidikan Islam, Al-Tanzim”, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 02 No. 01 (2018), h. 94 – 101.

tidak langsung meningkatkan mutu di madrasah tersebut. Oleh karena itu, untuk mencapai mutu yang unggul, maka perlunya peningkatan kinerja guru dengan membangun budaya mutu dalam madrasah tersebut. Semakin baik budaya mutu dalam madrasah, maka kinerja guru semakin meningkat, dan pencapaian mutu akan semakin optimal.

Menurut Purnama, budaya mutu adalah sistem nilai organisasi yang kondusif bagi keberlangsungan dan keberlanjutan kualitas. Budaya kualitas ini terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur dan harapan untuk mempromosikan kualitas. Menurut Edward Sallis, sekolah yang memiliki budaya mutu antara lain:

1. Sekolah berfokus pada pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal adalah pelanggan yang langsung menerima layanan pendidikan: siswa, pengelola pendidikan. dan pelanggan eksternal seperti orang tua, masyarakat, dunia usaha dan pemerintah yang tidak peduli dengan kualitas layanan pendidikan.
2. Sekolah fokus pada apa yang dikenal sebagai program Zero De Facto, atau upaya untuk mencegah terjadinya masalah dalam arti bahwa mereka berkomitmen untuk melakukannya dengan benar sejak pertama kali.
3. Sekolah terus menerus mengelola dan berinvestasi agar sumber daya manusianya tidak dirugikan. Ini karena kerusakan mental sangat sulit untuk diperbaiki.
4. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai mutu pada semua tingkatan pimpinan, staf pengajar dan staf administrasi.
5. Untuk mencapai kualitas, sekolah mengelola keluhan sebagai umpan balik dan menempatkan kegagalan sebagai alat untuk perbaikan lebih lanjut. Untuk mencapai kualitas, sekolah mengelola keluhan sebagai umpan balik dan menempatkan kegagalan sebagai alat untuk perbaikan lebih lanjut.
6. Sekolah memiliki rencana untuk mencapai mutu dalam jangka pendek, menengah atau panjang.
7. Sekolah mengupayakan proses perbaikan, termasuk seluruh komponennya, sesuai dengan misi dan fungsinya.
8. Sekolah dapat menciptakan kualitas yang menginspirasi siapa saja yang tampak kreatif dan menginspirasi orang lain untuk bekerja dengan kualitas tersebut.
9. Sekolah akan memperjelas tanggung jawab mereka, termasuk aspek pekerjaan vertikal dan horizontal.

10. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
11. Sekolah menempatkan kualitas yang dicapai sebagai jalur untuk pengembangan lebih lanjut.
12. Sekolah melihat kualitas sebagai bagian integral dari budaya tempat kerja.
13. Sekolah menganggap peningkatan kualitas yang berkesinambungan itu penting.<sup>38</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut dipahami bahwa budaya mutu merupakan nilai-nilai yang dianut oleh seluruh warga madrasah untuk mencapai madrasah yang bermutu. Dengan demikian madrasah yang dikatakan memiliki budaya mutu apabila mampu menerapkan rumusan madrasah yang efektif dan berkualitas. Dapat disimpulkan bahwa budaya mutu adalah nilai-nilai satuan pendidikan (persiapan, komitmen, sikap, kebiasaan) dan keyakinan yang menciptakan lingkungan yang kondusif bagi keberlangsungan dan kesinambungan peningkatan mutu.

Islam juga mengajarkan dalam melakukan segala sesuatu harus berbasis mutu, sehingga seseorang harus bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya, sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur'an surah As-Sajadah ayat 7:

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ ﴿٧﴾

Artinya: Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan Yang memulai penciptaan manusia dari tanah (As-Sajadah: 7).<sup>39</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa untuk mencapai pendidikan di madrasah yang bermutu, hendaknya meningkatkan kinerja guru

---

<sup>38</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Managemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSOD, 2006), h. 32.

<sup>39</sup> Depag RI, *Op.Cit.* h. 87.

melalui peningkatan komitmen kerja guru yang tinggi, pemberian kompensasi, dan pelaksanaan budaya mutu yang baik. Melalui upaya tersebut, maka mutu madrasah akan dapat tercapai dengan optimal.

Penelitian ini dilaksanakan pada MTs yang berstatus swasta di Kota Bandar Lampung. Pemilihan subjek penelitian di MTs Swasta berdasarkan data yang diperoleh dari 28 MTs Swasta yang ada di Kota Bandar Lampung 39% masih terakreditasi C. Hasil penelitian awal yang dilakukan peneliti di MTs Swasta yang ada di Kota Bandar Lampung sebanyak 28 MTs Swasta, dilakukan pengamatan terhadap mutu madrasah dengan diperoleh data awal dari 28 MTs Swasta yang ada di Kota Bandar Lampung, tidak ada yang mencapai nilai akreditasi A, rata-rata nilai akreditasi B dan C. Nilai akreditasi yang terkecil adalah 56 yang dikategorikan masih sangat rendah. Data tersebut menunjukkan bahwa mutu madrasah Tsanawiyah Swasta di Kota Bandar Lampung masih rendah dan perlu upaya peningkatan agar lebih baik lagi.<sup>40</sup>

Selanjutnya dilakukan penelitian awal terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung dengan hasil bahwa pada umumnya kinerja guru masih perlu ditingkatkan lagi, seperti masih ada guru yang sering datang terlambat, meninggalkan kelas pada jam pelajaran, hanya memberikan tugas saja kepada peserta didik, penggunaan metode pembelajaran kurang bervariasi, jarang memanfaatkan media pembelajaran dan lingkungan sebagai sumber belajar, tugas peserta didik jarang ditindaklanjuti, kurang menjalin komunikasi dengan peserta

---

<sup>40</sup> Kemenag, Data Madrasah Negeri dan Swasta se-Kemendikbud Kota Bandar Lampung, *Dokumentasi*, Tahun 2019/2020



didik di luar pembelajaran kelas, dan kurang menguasai materi pelajaran dan pengetahuan yang mendukung materi tersebut dengan baik.<sup>41</sup>

Data awal yang diperoleh mengenai komitmen kerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung antara lain sebagai berikut: guru menyukai profesinya sebagai guru, apabila diberikan tugas segera menerima dan melaksanakannya, ingin segera diberikan penilaian akan hasil kerja yang dilakukannya, berusaha menyelesaikan pekerjaan semaksimal mungkin, berusaha untuk belajar dengan orang lain akan sesuatu yang kurang dipahaminya, dan meningkatkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi.<sup>42</sup>

Hasil penelitian awal terhadap kompensasi yang diberikan yayasan kepada guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung, berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa guru diperoleh data awal bahwa pada umumnya kompensasi diberikan cukup baik. Yayasan tidak hanya memperhatikan kesejahteraan dalam bentuk gaji kepada guru tetapi juga kesejahteraan lainnya seperti memberikan bantuan dan motivasi untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, memperhatikan dan mendorong pengembangan karir para pengelola madrasah, berusaha memenuhi fasilitas dan kebutuhan pembelajaran pengelola madrasah. Selain itu pemberian gaji juga cukup layak dan selalu tepat waktu atau tidak pernah ditunda-tunda.<sup>43</sup>

Adapun data awal yang diperoleh dari hasil pengamatan budaya mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung diperoleh data awal bahwa pada umumnya

---

<sup>41</sup> Kinerja Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung, *Observasi*, Januari – Juli 2020

<sup>42</sup> Komitmen Kerja Guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung, *Observasi*, Januari – Juli 2020

<sup>43</sup> Siti Masyitoh, Kepala MTs Al-Hikmah Way Halim Kota Bandar Lampung, *Wawancara*, 20 Januari 2020

budaya mutu dilaksanakan dengan cukup baik seperti hampir setiap pengelola madrasah memiliki komitmen untuk memajukan madrasah dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan mengikuti berbagai pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi, yayasan berusaha memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana pembelajaran di madrasah, pelaksanaan pendidikan diupayakan untuk mengembangkan seluruh potensi peserta didik, adanya pembagian tim kerja, adanya kolaborasi dengan masyarakat dan orangtua peserta didik dalam komite sekolah, yayasan sering melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap kemajuan madrasah, yayasan memberikan reward kepada pengelola madrasah yang berprestasi.<sup>44</sup>

Berdasarkan hasil pra survey tersebut diperoleh data awal bahwa walaupun guru memiliki komitmen kerja, kompensasi diperhatikan, madrasah melaksanakan seluruh aktifitasnya sesuai dengan budaya mutu, akan tetapi kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung masih ada yang rendah, sehingga mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung tersebut masih kurang optimal. Oleh karena itu, dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui pengaruh komitmen kerja, kompensasi, dan budaya mutu terhadap kinerja guru dan mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung. Melalui penelitian ini diharapkan ditemukan model manajemen mutu madrasah khususnya yang berstatus swasta di Kota Bandar Lampung yang efektif dan efisien.

---

<sup>44</sup> Budaya Mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung, *Observasi*, Januari – Juli 2020

## **B. Identifikasi Masalah**

Hasil penelitian awal yang dilakukan peneliti di MTs Swasta yang ada di Kota Bandar Lampung sebanyak 28 MTs Swasta, tidak ada yang mencapai nilai akreditasi A, rata-rata nilai akreditasi B dan C. Nilai sertifikasi terendah adalah 56 yang tergolong sangat rendah. Data tersebut mewakili kualitas Madrasah Tsanawiyah Swasta Kota Bandar Lampung masih tergolong rendah dan perlu upaya perbaikan.

Selanjutnya dilakukan penelitian awal terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung dengan hasil bahwa pada umumnya kinerja guru masih perlu ditingkatkan lagi, seperti masih ada guru yang sering datang terlambat, meninggalkan kelas pada jam pelajaran, hanya memberikan tugas saja kepada peserta didik, penggunaan metode pembelajaran kurang bervariasi, jarang memanfaatkan media pembelajaran dan lingkungan sebagai sumber belajar, tugas peserta didik jarang ditindaklanjuti, kurang menjalin komunikasi dengan peserta didik di luar pembelajaran kelas, dan kurang menguasai materi pelajaran dan pengetahuan yang mendukung materi tersebut dengan baik.

Data awal yang diperoleh mengenai komitmen kerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung antara lain sebagai berikut: guru menyukai profesinya sebagai guru, apabila diberikan tugas segera menerima dan melaksanakannya, ingin segera diberikan penilaian akan hasil kerja yang dilakukannya, berusaha menyelesaikan pekerjaan semaksimal mungkin, berusaha untuk belajar dengan orang lain akan sesuatu yang kurang dipahaminya, dan meningkatkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi.

Hasil penelitian awal terhadap kompensasi yang diberikan yayasan kepada guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung, berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa guru diperoleh data awal bahwa pada umumnya kompensasi diberikan cukup baik. Yayasan tidak hanya memperhatikan kesejahteraan dalam bentuk gaji kepada guru tetapi juga kesejahteraan lainnya seperti memberikan bantuan dan motivasi untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, memperhatikan dan mendorong pengembangan karir para pengelola madrasah, berusaha memenuhi fasilitas dan kebutuhan pembelajaran pengelola madrasah. Selain itu pemberian gaji juga cukup layak dan selalu tepat waktu atau tidak pernah ditunda-tunda.

Adapun data awal yang diperoleh dari hasil pengamatan budaya mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung diperoleh data awal bahwa pada umumnya budaya mutu dilaksanakan dengan cukup baik seperti hampir setiap pengelola madrasah memiliki komitmen untuk memajukan madrasah dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan mengikuti berbagai pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi, yayasan berusaha memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana pembelajaran di madrasah, pelaksanaan pendidikan diupayakan untuk mengembangkan seluruh potensi peserta didik, adanya pembagian tim kerja, adanya kolaborasi dengan masyarakat dan orangtua peserta didik dalam komite sekolah, yayasan sering melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap kemajuan madrasah, yayasan memberikan reward kepada pengelola madrasah yang berprestasi.

Berdasarkan hasil pra survey tersebut diperoleh data awal bahwa walaupun guru memiliki komitmen kerja, kompensasi diperhatikan, madrasah melaksanakan seluruh aktifitasnya sesuai dengan budaya mutu, akan tetapi kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung masih ada yang rendah, sehingga mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung tersebut masih kurang optimal.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan beberapa masalah yang teridentifikasi, penelitian ini dibatasi pada masalah berikut agar tidak memperluas masalah:

1. Komitmen kerja guru
2. Kompensasi
3. Budaya mutu
4. Kinerja guru
5. Mutu madrasah

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada batasan masalahnya, dirumuskan menjadi beberapa masalah::

1. Seberapa besar pengaruh komitmen kerja guru terhadap kompensasi guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung?
2. Seberapa besar pengaruh komitmen kerja guru terhadap budaya mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung?
3. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap budaya mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung?

4. Seberapa besar pengaruh komitmen kerja guru terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung?
5. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung?
6. Seberapa besar pengaruh budaya mutu terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung?
7. Seberapa besar pengaruh komitmen kerja, kompensasi, dan budaya mutu terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung?
8. Seberapa besar pengaruh komitmen kerja guru secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung?
9. Seberapa besar pengaruh kompensasi secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung?
10. Seberapa besar pengaruh budaya mutu secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung?
11. Seberapa besar pengaruh komitmen kerja guru secara tidak langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung melalui kinerja guru?
12. Seberapa besar pengaruh kompensasi secara tidak langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung melalui kinerja guru?
13. Seberapa besar pengaruh budaya mutu secara tidak langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung melalui kinerja guru?
14. Seberapa besar pengaruh kinerja guru terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung?

15. Seberapa besar pengaruh komitmen kerja, kompensasi, budaya mutu, dan kinerja guru terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung?

## **E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis pengaruh komitmen kerja guru terhadap kompensasi guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
- b. Menganalisis pengaruh komitmen kerja guru terhadap budaya mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
- c. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap budaya mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
- d. Menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
- e. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
- f. Menganalisis pengaruh budaya mutu terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
- g. Menganalisis pengaruh komitmen, kompensasi, budaya mutu secara simultan terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
- h. Menganalisis pengaruh komitmen secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung

- i. Menganalisis pengaruh kompensasi secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
- j. Menganalisis pengaruh budaya mutu secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
- k. Menganalisis pengaruh komitmen kerja guru secara tidak langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung melalui kinerja guru
- l. Menganalisis pengaruh kompensasi secara tidak langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung melalui kinerja guru
- m. Menganalisis pengaruh budaya mutu secara tidak langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung melalui kinerja guru
- n. Menganalisis pengaruh kinerja guru terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
- o. Menganalisis pengaruh komitmen, kompensasi, budaya mutu, dan kinerja guru, secara simultan terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung

## **2. Kegunaan Penelitian**

### **a. Kegunaan Teoritis**

- 1) Meningkatkan wawasan pendidikan khususnya tentang manajemen pendidikan Islam yang berkenaan dengan manajemen mutu madrasah.
- 2) Menambahkan konsep baru tentang manajemen mutu madrasah yang dapat dijadikan acuan penelitian selanjutnya untuk meningkatkan pengetahuan manajemen pendidikan Islam..



- 3) Diharapkan hasil penelitian ini secara teoritis bermanfaat bagi pengembangan wacana keilmuan Islam, khususnya bagi pengembangan manajemen mutu madrasah..

**b. Kegunaan Praktis**

- 1) Meningkatkan pemahaman tentang manajemen mutu khususnya di MTs Swasta yang berada di Kota Bandar Lampung.
- 2) Memberikan ide-ide yang dibutuhkan untuk memahaminya secara konkrit tentang mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung.
- 3) Tolak ukur untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi peningkatan mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung.
- 4) Meningkatkan optimalisasi peran pengelola pendidikan khususnya di MTs Swasta dalam meningkatkan mutu madrasah.

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Deskripsi Konseptual

##### 1. Mutu Madrasah

###### a. Pengertian Mutu

Berbicara tentang mutu berarti berbicara tentang sesuatu bisa berupa barang atau jasa. Barang yang bermutu adalah yang sangat bernilai bagi seseorang yang biasanya berhubungan dengan kebaikan (*goodness*), keindahan (*beauty*), kebenaran (*truth*), dan idealitas. Sedangkan jasa yang bermutu adalah pelayanan yang diberikan seseorang atau organisasi yang sangat memuaskan, tidak ada keluhan.<sup>1</sup>

Mutu memiliki pengertian yang bervariasi. Ada beberapa pendapat yang merumuskan tentang definisi mutu, antara lain: 1) menurut Goestch dan Davis mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. 2) menurut Juran, mutu adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. 2) menurut Crosby, mutu adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang isyaratkan atau distandarkan. 3) menurut Deming, mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. 4) menurut Feigenbaum, mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customers satisfaction*).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Engkoswara, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 304.

<sup>2</sup> M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu, (Total Quality Management)*, (Jakarta: Ghalia Indoensia, 2001), h. 15-16.

Pengertian mutu dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, didefinisikan "kadar, taraf atau derajat, kualitas."<sup>3</sup> Menurut Umaedi, secara umum mutu mengandung makna "derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa."<sup>4</sup> Menurut Elliot, mutu adalah sesuatu yang berbeda untuk orang yang berbeda dan tergantung pada waktu dan tempat atau dikatakan sesuai dengan tujuan.<sup>5</sup> Sedangkan pendapat lain mendefinisikan mutu berkenaan dengan penilaian bagaimana suatu produk memenuhi kriteria, standar atau rujukan tertentu.<sup>6</sup> Menurut Husaini Usman mutu adalah produk atau jasa yang sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan.<sup>7</sup>

Mutu menurut Carvin, sebagaimana dikutip Nasution, adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/ tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Selera atau harapan pelanggan pada suatu produk selau berubah sehingga kualitas produk harus berubah atau disesuaikan. Dengan perubahan mutu produk tersebut diperlukan perubahan atau peningkatan-peningkatan ketrampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan organisasi agar produk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.<sup>8</sup>

---

<sup>3</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), h. 667.

<sup>4</sup> Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Grasindo, 2010), h. 554.

<sup>5</sup> *Ibid.*, h. 555.

<sup>6</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 169.

<sup>7</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 410.

<sup>8</sup> M. N. Nasution, *Op.Cit.* h. 16.

Pengertian mutu dalam konteks pendidikan adalah kualitas proses pendidikan dan hasil pendidikan.<sup>9</sup> Depdiknas merumuskan mutu melalui hasil belajar yang dapat diukur secara kuantitatif, dan pengamatan yang bersifat kualitatif, khususnya untuk bidang-bidang pendidikan sosial.<sup>10</sup> Menurut Syaiful Sagala bahwa mutu adalah ”gambaran dan karakteristik menyeluruh jasa pelayanan pendidikan secara internal maupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang diharapkan.”<sup>11</sup> Sedangkan menurut Oemar Hamalik pengertian mutu dapat dilihat dari segi normatif dan deskriptif. Dari segi normatif mutu belajar dalam pendidikan dilihat dari produk pendidikan yakni manusia terdidik, sedangkan dari segi deskriptif mutu dapat dilihat dari hasil tes prestasi belajar siswa.<sup>12</sup>

Gronroos menunjukkan tiga kriteria pokok dalam menilai kualitas jasa, yaitu *outcome related*, *process related*, dan *image related criteria*.<sup>13</sup> Dari ketiga kriteria itu dideskripsikan enam unsur karakteristik jasa yang bermutu, yaitu: *Pertama*, profesionalisme dan keahlian, merupakan kriteria utama, yang membuat pelanggan percaya bahwa sumber daya manusia penyedia jasa memiliki syarat profesionalisme dan keahlian yang mumpuni sekaligus dapat menghasilkan produk yang bermutu. *Kedua*, sikap dan perilaku yang ditunjukkan personil penyedia jasa dalam melayani atau melaksanakan proses sangat empatik dan siap membantu pelanggan. *Ketiga*, *accessibility and flexibility*, yakni sebuah proses

---

<sup>9</sup> Rusman, *Op.Cit.* h. 554.

<sup>10</sup> Depdiknas, *Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 053/U/2001 tanggal 19 April 2001 tentang Pedoman penyusunan standar pelayanan minimal penyelenggaraan persekolahan bidang pendidikan dasar dan menengah*, (Jakarta: Depdiknas, 2001), h. 2.

<sup>11</sup> Syaiful Sagala, *Op.Cit.* h. 170.

<sup>12</sup> Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1990), h. 33.

<sup>13</sup> Engkoswara, *Op.Cit.* h. 305.

yang dirancang secara fleksibel untuk memberikan kemudahan kepada pelanggan dalam melakukan akses. *Keempat, reliability and thruthworthness*, yaitu reputasi yang baik dan selalu menjaga kepercayaan pelanggan menjadikan pelanggan yakin dengan apa yang diberikan oleh penyedia jasa adalah sebuah pelayanan yang bermutu. *Kelima, recovery*, bila terjadi kesalahan atau keluhan, pelanggan tidak akan cemas karena mereka percaya penyedia jasa dapat menemukan pemecahan masalahnya. Dan *keenam, reputation and credibility*, yaitu kesan yang dirancang oleh penyedia jasa adalah menjaga reputasi dan loyalitas pelanggan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan mutu adalah suatu gambaran kualitas proses dan hasil pendidikan yang sesuai dengan tujuan atau kriteria yang ditentukan. Dengan demikian mutu suatu pendidikan dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian mutu mengandung tiga unsur, yaitu: 1) kesesuaian dengan standar, 2) kesesuaian dengan harapan stakeholders, 3) pemenuhan janji yang diberikan.

#### **b. Landasan Dasar Mutu dalam Islam**

Ajaran Islam menekankan bahwa untuk mencapai suatu mutu sesuai dengan yang diinginkan harus diusahakan sendiri dalam artian ajaran Islam memerintahkan umatnya untuk selalu berusaha dan tidak berdiam diri. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah al-Ra'd ayat 11 sebagaimana yang tertulis di bawah ini:

... إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ...

Artinya: “...Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri...”(al-Ra’d: 11)<sup>14</sup>

Ayat tersebut membicarakan bahwa perubahan pada diri manusia tergantung pada usaha yang dilakukannya sendiri. Untuk itu berdasarkan ayat tersebut dapat diambil hikmah bagi kegiatan pendidikan bahwa apabila menginginkan mutunya baik maka diperlukan berbagai upaya untuk meningkatkan mutunya.

Selain itu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan mutu tersebut hendaklah direncanakan dengan matang, sehingga adanya arah dan kejelasan akan tujuan dan bagaimana mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (al-Hasyr: 18)<sup>15</sup>

Ayat ini memberi pesan kepada orang-orang yang beriman untuk memikirkan masa depan. Dalam bahasa manajemen, pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis ini disebut dengan

<sup>14</sup> Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya*, (Semarang: Toha Putra, 2017), h. 338.

<sup>15</sup> *Ibid.*, h. 779.

perencanaan (planning).<sup>16</sup> Dalam manajemen, perencanaan sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target, dan hasil-hasilnya di masa depan sehingga apa pun kegiatan yang dilakukan berjalan dengan tertib.

Kemudian upaya untuk memperoleh mutu yang baik selain diperlukan adanya perencanaan yang matang juga diperlukan kesungguhan dari setiap orang yang melaksanakannya. Sebagaimana firman Allah SWT. dalam surat Al-Insyiraah ayat 7-8:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ

Artinya: ” Maka apabila kamu Telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, Dan Hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap. (Al-Insyiraah: 7-8)<sup>17</sup>

Berdasarkan ketiga ayat di atas dapat dipahami bahwa Islam mengajarkan kepada umatnya apabila ingin mencapai suatu kualitas hidup yang baik maka diperlukan usaha yang dilakukan dengan perencanaan yang baik dan sistematis dan kesungguh-sungguhan dalam melaksanakan perencanaan yang telah dirumuskan tersebut dengan baik.

### c. Karakteristik Mutu Madrasah

Pendidikan yang dapat dikatakan bermutu menurut Departemen Pendidikan Nasional sebagaimana yang dikutip Mulyasa mencakup *input*, proses

<sup>16</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 30.

<sup>17</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 902.

dan *output* pendidikan.<sup>18</sup> Pendapat lain menyatakan bahwa madrasah yang dikategorikan bermutu kegiatan pendidikannya dengan indikator:

- 1) Apabila prestasi madrasah khususnya prestasi peserta didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam:
- 2) Prestasi akademik yaitu nilai rapor dan nilai kelulusan memenuhi standar yang ditentukan.
- 3) Memiliki nilai-nilai kejujuran, ketaqwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya.
- 4) Memiliki tanggung jawab yang tinggi dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk keterampilan sesuai dengan dasar ilmu yang diterimanya di madrasah/madrasah.<sup>19</sup>

Dewasa ini semua lembaga pendidikan berorientasi pada mutu. Akan tetapi lembaga pendidikan yang dikatakan bermutu jika proses pendidikan di lembaga pendidikan tersebut mampu mengelola *input* menjadi *ouput* yang berkualitas. Bahkan menurut Mujamil Qomar:

Lembaga pendidikan yang mengklaim diri sebagai lembaga pendidikan yang maju, bonafid, model, plus, maupun unggulan, ia harus bisa membuktikan kepada publik mampu menjadikan anak yang awalnya lambat menjadi anak yang pandai melalui berbagai upaya terobosan strategis. Manajer pendidikan Islam harus berkonsentrasi pada upaya menjadikan *input* yang baik melalui proses yang sangat baik untuk menghasilkan *output* yang unggul/istimewa; *input* yang sedang melalui proses yang istimewa menghasilkan *output* yang baik sekali; dan *input* yang rendah melalui proses yang sangat istimewa menghasilkan *ouput* yang baik.<sup>20</sup>

Husaini Usman memberikan karakteristik mengenai mutu yaitu sebagai berikut :

- 1) Kinerja (*performa*), kinerja berkaitan dengan kinerja guru dalam mengajar baik, memberikan penjelasan yang meyakinkan, sehat dan rajin mengajar, menyiapkan bahan pelajaran lengkap, pelayanan edukatif yang baik ini ditandai dengan hasil belajar yang tinggi.

---

<sup>18</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 76.

<sup>19</sup> Syaiful Sagala, *Op.Cit.* h. 170.

<sup>20</sup> Mujamil Qomar, *Op.Cit.* h. 208.



- 2) Waktu wajar (*timelines*), yaitu selesai dengan waktu wajar yaitu memulai dan mengakhiri pelajaran dengan tepat waktu, waktu ulangan tepat, batas waktu pemberian pekerjaan rumah wajar.
- 3) Handal (*reliability*), yaitu pelayanan prima dan tahan lama guru jarang sakit, kerja keras guru bertahan dari taun ketahum, sekolah menjadi juara tertentu bertahan dari tahun ke tahun.
- 4) Daya tahan (*durability*), tahan banting yaitu meskipun krisis moneter sekolah tetap bertahan, siswa dan guru tidak putus asa dan sehat.
- 5) Indah (*aesthetics*), misalnya sekolah ditata dengan menarik, taman yang dipelihara dengan baik, guru-guru membuat media pendidikan yang menarik, warga sekolah berpenampilan rapi.
- 6) Hubungan manusiawi (*personal interface*), menjunjung nilai-nilai moral dan profesionalisme. Misalnya warga sekolah saling menghormati, baik warga intern atau ekstern sekolah, demokratis dan menghargai profesionalisme.
- 7) Mudah penggunaannya (*easy of use*). Sarana dan prasarana dipakai, misalnya aturan-aturan sekolah mudah diterapkan, buku-buku perpustakaan mudah dipinjam dan dikembalikan tepat waktu, penjelasan guru mudah di mengerti oleh siswa, soal mudah dipahami, demonstrasi/ praktik mudah diterapkan oleh siswa.
- 8) Bentuk khusus (*feature*) keunggulan tertentu, misalnya luasannya semua diterima disekolah bermutu, unggul pretasi akademiknya unggul dalam bidang kesenian dan olahraga.
- 9) Standar tertentu (*conformance to specification*), misalnya sekolah sudah mencapai standar minimal ujian sekolah.
- 10) Konsistensi (*consistency*), stabil, misalnya mutu sekolah dari dulu tidak menurun, warga sekolah konsisten antara perkataan dan perbuatan.
- 11) Seragam (*uniformity*), misalnya menyeragamkan pakaian sekolah dan pakaian dinas, sekolah melaksanakan aturan dan, tidak pandang bulu atau pilih kasih.
- 12) Mampu melayani (*serviceability*), mampu memberikan pelayanan prima, misalnya: sekolah menyediakan kotak saran dan saran-tersebut mampu di penuhi dengan sebaik-baiknya.
- 13) Ketepatan (*accuracy*) : ketepatan dalam pelayanan misalnya: sekolah mampu memberikan pelayanan sesuai yang diinginkan pelanggan sekolah, guru-guru tidak salah dalam menilai siswa-siswanya. Semua warga sekolah bekerja dengan teliti. Jam belajar di sekolah tepat waktu.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Husaini Usman, *Op.Cit.* h. 254.

Sedangkan menurut Rusman, madrasah yang bermutu dapat dilihat dari proses pendidikan dan hasil pendidikan.<sup>22</sup> Dalam proses pendidikan yang dikatakan bermutu dengan indikator:

- 1) Bahan ajar terdiri dari kognitif, afektif, dan psikomotorik.
- 2) Metode pembelajaran bervariasi sesuai dengan kemampuan guru.
- 3) Sarana sekolah yang memadai.
- 4) Adanya dukungan administrasi sarana prasarana.
- 5) Suasana pembelajaran yang kondusif.
- 6) Adanya kerjasama yang baik antara guru, siswa dan sarana pendukung baik di kelas maupun di luar kelas.<sup>23</sup>

Sedangkan hasil belajar yang dapat dikatakan bermutu dapat dilihat dari:

- 1) Prestasi yang dicapai oleh sekolah secara akademik (tes formatif, sumatif, dan UN).
- 2) Prestasi yang dicapai sekolah pada non akademik (olah raga, seni, keterampilan tertentu).
- 3) Prestasi sekolah berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, toleransi, emosional, dan sebagainya).<sup>24</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa pendidikan yang dapat dikatakan bermutu dapat dilihat dari kualitas proses dan hasil pendidikan yang dicapai. Hasil penilaian dapat berupa penilaian secara kuantitatif dan kualitatif yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Dengan demikian, mutu di bidang pendidikan meliputi *input*, proses, *output* serta *outcome*. *Input* pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana pembelajaran yang aktif, inovatif dan kreatif serta menyenangkan. Dan *output* dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan non akademik siswa tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila

---

<sup>22</sup> Rusman, *Op.Cit.* h. 554.

<sup>23</sup> *Ibid.*

<sup>24</sup> *Ibid.*

lulusan cepat terserap di dunia kerja dan semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas.

#### **d. Mutu dengan Manajemen Pendidikan**

Menurut Husaini Usman, dengan mengimplementasikan manajemen pendidikan akan dapat meningkatkan mutu.<sup>25</sup> Hadari Nawawi juga menyatakan bahwa dengan manajemen pendidikan akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan kegiatan operasional kependidikan dalam mencapai mutu.<sup>26</sup> Khatib Pahlawan Kayo, juga menyatakan bahwa dengan adanya manajemen dalam suatu organisasi atau lembaga, maka akan menuntun dan memberikan arah bagi organisasi atau lembaga tersebut dalam melaksanakan kegiatannya yang dapat diwujudkan secara professional dan proporsional.<sup>27</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dilihat betapa manajemen pendidikan merupakan faktor utama dalam penyelenggaraan dan peningkatan mutu. Karena manajemen pendidikan merupakan suatu usaha bersama yang dilakukan untuk mendayagunakan semua sumber daya baik manusia, uang, bahan dan peralatan serta metode untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, sehingga akan meningkatkan mutunya.

---

<sup>25</sup> Husaini Usman, *Op.Cit.* h. 8.

<sup>26</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 2009), h. 12.

<sup>27</sup> Khatib Pahlawan Kayo, *Manajemen Dakwah: Dari Dakwah Konvensional Menuju Dakwah Profesional*, (Jakarta: Amzah, 2007), h. 30.

## 2. Kinerja guru

### a. Pengertian Kinerja Guru

Kata kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja,<sup>28</sup> dan dalam istilah ilmu manajemen, pengertian kinerja hampir sama.<sup>29</sup> Sebagaimana yang dikemukakan Wibowo, kinerja sebagai proses maupun hasil pekerjaan atau suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.<sup>30</sup>

Pendapat lainnya menjelaskan pengertian kinerja yaitu: 1) melakukan, menjalankan dan melaksanakan; 2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar, 3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, dan 4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.<sup>31</sup>

Menurut E. Mulyasa, pengertian kinerja adalah “segala upaya yang dilakukan dalam mencapai tujuan.”<sup>32</sup> Kirkpatrick dan Nixon mengartikan kinerja sebagai ukuran kesuksesan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (direncanakan) sebelumnya.<sup>33</sup> Harris, Meintyre, Littleton dan Long mengatakan bahwa kinerja adalah: perilaku yang menunjukkan kompetensi yang relevan dengan tugas yang realistis dan gambaran

---

<sup>28</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Op.Cit.* h. 503.

<sup>29</sup> Syaiful Sagala, *Op.Cit.* h. 179.

<sup>30</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), h. 81.

<sup>31</sup> Rivai, *Performance Apraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 14.

<sup>32</sup> E. Mulyas, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 126.

<sup>33</sup> Syaiful Sagala, *Op.Cit.* h. 179.

perilaku difokuskan kepada konteks pekerjaan yaitu perilaku diwujudkan untuk memperjelas deskripsi-deskripsi kerja menentukan kinerja yang akan memenuhi kebutuhan organisasi yang diinginkan.<sup>34</sup>

Menurut Moeheriono, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>35</sup> Pengertian kinerja lainnya adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.<sup>36</sup>

Pendapat lainnya dikemukakan King, yang menjelaskan pengertian kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya.<sup>37</sup> Berbeda lagi pendapat yang dikemukakan Galton dan Simon, yang mendefinisikan kinerja atau “*performance*” merupakan hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi (m), kemampuan (k), dan persepsi (p) pada diri seseorang.<sup>38</sup> Pendapat yang hampir senada diungkapkan McDaniel yang mengemukakan kinerja adalah interaksi antara kemampuan seseorang dengan motivasinya.<sup>39</sup>

---

<sup>34</sup> *Ibid.*, h. 180.

Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 96.

<sup>36</sup> Mohammad As’ad, *Psikologi Industri*, (Jakarta: Liberty, 1994), h. 23.

<sup>37</sup> Patricia King, *Performance Planning and Appraisal; A How-To Book for Manager*, (New York: McGraww-Hill Book Company, 1993), h. 19.

<sup>38</sup> Hamzah B. Uno, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 61.

<sup>39</sup> *Ibid.*, h. 65.

Dengan demikian yang dimaksud dengan kinerja guru adalah seluruh aktivitas yang dilakukannya dalam mengemban amanat dan tanggung jawabnya dalam mendidik, mengajar dan membimbing, mengarahkan, dan memandu peserta didik dalam mencapai tingkat kedewasaan dan kematangannya.<sup>40</sup> Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja guru merupakan suatu perilaku atau respon yang memberikan hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika menghadapi tugas.<sup>41</sup>

Dengan demikian kinerja guru pada dasarnya lebih terarah pada perilaku seorang pendidik dalam pekerjaannya dan efektivitas pendidik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat memberikan pengaruh kepada peserta didik kepada tujuan yang diinginkannya.

#### **b. Tugas dan Tanggung Jawab Guru**

Tugas dan tanggung jawab guru merupakan amanat yang diterima oleh guru atas dasar pilihannya untuk memangku jabatan guru. Amanat tersebut wajib dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Allah SWT menjelaskan dalam firmanya yaitu di surat An-Nisa' ayat 58:

---

<sup>40</sup> Mukhtar, *Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Misaka Galiza, 2003), h. 84.

<sup>41</sup> *Ibid.*, h. 85.

□ إِنْ أَلَّفَهُ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ

النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ

سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat. (An-Nisa: 58)<sup>42</sup>

Tanggung jawab guru ialah keyakinannya bahwa segala tindakannya dalam melaksanakan tugas dan kewajiban didasarkan atas pertimbangan profesional secara tepat. Pekerjaan guru menuntut kesungguhan dalam berbagai hal. Karenanya posisi dan persyaratan para guru patut mendapat pertimbangan dan perhatian yang sungguh-sungguh pula. Pertimbangan yang dimaksud adalah agar usaha pendidikan tidak jatuh ke tangan orang-orang yang bukan ahlinya, yang dapat mengakibatkan banyak kerugian.

Tanggung jawab seorang guru terhadap amanatnya, seharusnya diwujudkan dalam upaya mengembangkan profesionalitasnya, yaitu mengembangkan mutu, kualitas dan tidak tanduknya. Untuk itu diharapkan dan diharuskan agar setiap guru meningkatkan kemampuan diri baik dengan belajar sendiri melalui buku-buku, mengikuti seminar, penataran, ataupun melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih

---

<sup>42</sup> Depag RI, *Op. Cit.*, h. 113

tinggi lagi. Karena dengan meningkatkan profesionalitas diri berarti guru tersebut berupaya menunaikan amanatnya dengan sebaik-baiknya.

Menurut Suparta bahwa tugas guru dan tanggung jawab guru adalah:

- 1) Mengajar, yaitu menyelenggarakan proses pembelajaran, meliputi: menguasai bahan pengajaran, merencanakan program pembelajaran, melaksanakan, memimpin dan mengelola proses pembelajaran, dan menilai kegiatan pembelajaran.
- 2) Membimbing, yaitu memberi bimbingan kepada peserta didik dalam memecahkan masalah yang dihadapinya baik bersifat akademis maupun non akademis.
- 3) Administrator, yaitu mengelola sekolah dan kelas, memanfaatkan prosedur dan mekanisme pengelolaan tersebut untuk melancarkan tugasnya, serta bertindak sesuai dengan etika jabatan.<sup>43</sup>

Sedangkan menurut Imam Gazali, tugas dan tanggung jawab guru adalah sebagai berikut:

- 1) Harus menaruh rasa kasih sayang terhadap peserta didik dan memperlakukan mereka seperti perlakuan terhadap anak sendiri.
- 2) Tidak mengharapkan balas jasa ataupun ucapan terima kasih, tetapi bermaksud dengan mengajar itu mencari keridhaan Allah dan mendekatkan diri kepada Allah.
- 3) Berikanlah nasehat kepada peserta didik pada tiap kesempatan bahkan gunakanlah setiap kesempatan untuk menasehati dan menunjukinya.
- 4) Mencegah peserta didik dari sesuatu akhlak yang tidak baik dengan jalan sindiran dan jangan dengan cara terus terang, dengan jalan halus dan jangan mencela.
- 5) Supaya diperhatikan tingkat akal pikiran anak-anak dan berbicara dengan mereka menurut kadar akalnya dan jangan disampaikan sesuatu yang melebihi tingkat tangkapannya.
- 6) Jangan ditimbulkan rasa benci pada diri peserta didik mengenai suatu cabang ilmu yang lain, tapi seyogyanya dibukakan jalan bagi mereka untuk belajar cabang ilmu tersebut.
- 7) Kepada peserta didik di bawah umur, diberikan pelajaran yang jelas dan pantas buat dia.

---

<sup>43</sup> Suparta dan Herry Noer Aly, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, (Jakarta: Amisco, 2005), h. 2.



- 8) Sang guru harus mengamalkan ilmunya dan jangan lain kata lain perbuatannya.<sup>44</sup>

Sehubungan dengan pendapat Imam Gazali tersebut dapat dipahami bahwa tugas dan tanggung jawab guru tidak hanya mendidik intelektual peserta didik akan tetapi juga melakukan pembinaan akan akhlakunya, sehingga peserta didik tersebut kelak tidak hanya menjadi manusia yang cerdas, akan tetapi juga beriman, bertakwa dan berakhlak mulia, karena itulah tujuan utama dalam pendidikan Islam. Selain itu yang paling penting tugas dan tanggung jawab seorang guru adalah menjadikan dirinya teladan yang baik bagi peserta didiknya. Untuk menjadi teladan, maka tugas guru adalah melaksanakan dengan sebaik-baiknya apa yang telah diajarkan kepada peserta didiknya. Hal ini sesuai dengan firman Allah berikut ini:

﴿ أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ ۚ

أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴿٤٤﴾

Artinya: "Mengapa kamu suruh orang lain (mengerjakan) kebaktian, sedang kamu melupakan diri (kewajiban) mu sendiri, padahal kamu membaca Al Kitab (Taurat)? Maka tidaklah kamu berpikir?" (Al-Baqarah: 44)<sup>45</sup>

﴿ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾

<sup>44</sup> M. Athiyah Al-Abrasyi, *Dasar-Dasar Pokok Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1990), h. 150-151.

<sup>45</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 8.

Artinya: "Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan." (Ash-Shaf: 3)<sup>46</sup>

Selain itu menurut pendapat Kay A. Norlander-Case, tugas dan tanggung jawab guru terhadap peserta didiknya adalah:

- 1) Tidak boleh dengan tanpa alasan menahan peserta didik dari tindakan mandirinya untuk belajar.
- 2) Tidak boleh dengan tanpa alasan menolak akses peserta didik ke sudut pandang yang beraneka ragam.
- 3) Tidak boleh dengan sengaja menekan atau menghalangi pokok mata pelajaran yang relevan dengan kemajuan peserta didik.
- 4) Harus berusaha sebaik-baiknya melindungi peserta didik dari kondisi yang membahayakan proses pembelajaran, kesehatan atau keamanan.
- 5) Tidak boleh dengan sengaja mempermalukan atau menghina peserta didik.
- 6) Tidak boleh berdasarkan ras, warna kulit, keyakinan, jenis kelamin, asal negara, keluarga, latar belakang sosial atau budaya dengan tidak adil.
- 7) Tidak boleh memanfaatkan hubungan profesional dengan peserta didik untuk kepentingan pribadi.
- 8) Tidak boleh mengungkapkan informasi tentang peserta didik yang diperoleh dalam kelas pelayanan profesional kecuali pengungkapan yang memiliki tujuan profesional yang sangat penting atau diperlukan oleh hukum.<sup>47</sup>

Adapun menurut Wina Sanjaya, tugas dan tanggung jawab profesionalitas guru adalah:

- 1) Mengajar bukan hanya menyampaikan materi pelajaran, akan tetap merupakan pekerjaan yang bertujuan dan bersifat kompleks, untuk itu guru profesional harus memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai.
- 2) Tugas seorang guru mengantarkan peserta didik ke arah tujuan yang diinginkan.
- 3) Agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, diperlukan tingkat keahlian yang memadai.
- 4) Tugas guru adalah mempersiapkan generasi manusia yang dapat hidup dan berperan aktif di masyarakat.

---

<sup>46</sup> *Ibid.*, h. 805.

<sup>47</sup> Kay A. Norlander-Case, *Guru Profesional: Penyiapan dan Pembimbingan Praktisi Pemikir*, (Jakarta: Indeks, 2009), h. 21-22.

- 5) Guru dituntut untuk harus sesuai dan menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.<sup>48</sup>

Sedangkan menurut Uzer Usman, tugas seorang guru terbagi dalam tiga jenis tugas, yaitu:

- 1) Tugas guru sebagai profesi meliputi: mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.
- 2) Tugas guru dalam bidang kemanusiaan, ia harus menjadikan dirinya sebagai orangtua kedua, ia harus menarik simpati siswanya.
- 3) Tugas guru dalam masyarakat yaitu mencerdaskan bangsa menuju pembentukan manusia Indoensia seutuhnya yang berdasarkan Pancasila.<sup>49</sup>

Menurut T. Raka Joni, tugas dan tanggung jawab profesionalitas guru adalah sebagai berikut:

- 1) Guru diharap mampu berperan sebagai agen pembaharuan sosial yaitu mampu menyebarluaskan kebenaran, kecakapan kerja baru dan nilai-nilai luhur, baik melalui jalur pendidikan sekolah maupun melalui peran sosialnya di luar jalur sekolah yaitu dalam kehidupan masyarakat sehari-hari.
- 2) Guru diharap mampu bertindak sebagai organisator pengajaran, menjadi fasilitator belajar siswa, dan dalam hal yang teknis guru tersebut mampu membimbing belajar siswa.
- 3) Seorang guru mesti pantas menjadi teladan bagi siswa dan sesama warga masyarakat di lingkungannya.
- 4) Guru bertanggung jawab secara profesional untuk secara terus menerus meningkatkan kecakapan keguruannya, baik yang menyangkut dasar keilmuan, kecakapan teknis-didaktis, maupun sikap keguruannya.
- 5) Guru hendaknya menjunjung tinggi kode etik profesionalnya.<sup>50</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa tugas dan tanggung seorang guru berhubungan dengan amantnya sebagai

---

<sup>48</sup> Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran; Toeri dan Praktik Pengembangan Kurikulum KTSP*, (Jakarta: Kencana, 2008), h. 276-277.

<sup>49</sup> M. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 6-7.

<sup>50</sup> A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*, (Yogyakarta: Pestaka Setia, 1994), h. 26.

guru yang tidak hanya memiliki pemahaman akan materi yang akan diajarkan, mampu menyampaikan materi dengan baik, mampu memahami karakteristik peserta didiknya, mampu menjadi motivator bagi kemajuan belajar peserta didiknya, mampu membimbing kesulitan belajar peserta didiknya, sabar dan penuh kasih sayang, membimbing akhlak para peserta didiknya, selalu berupaya meningkatkan kemampuannya secara terus menerus, dan mampu menjadikan dirinya sebagai teladan yang baik bagi peserta didiknya.

### c. Karakteristik Kinerja Guru

Menurut Moehariono, dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan menjadi sebagai berikut:

- 1) Kinerja operasional, kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi, dan lain-lain. Sejauh mana penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.
- 2) Kinerja administratif, kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk di dalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antarunit kerja dalam organisasi.
- 3) Kinerja stratejik, kinerja ini berkaitan atau kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.<sup>51</sup>

Berdasarkan ketiga jenis kinerja tersebut, maka disusunlah beberapa indikator kinerja sesuai dengan jenis kinerja yang akan

---

<sup>51</sup> Moehariono, *Op.Cit.* h. 98.

dievaluasi. Lebih lanjut Moheriono mendefinisikan indikator kinerja adalah:

- 1) Indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan.
- 2) Sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 3) Sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- 4) Suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.<sup>52</sup>

Aktivitas yang harus dilakukan seorang guru yang merupakan perwujudan dari kinerja guru menurut R.D. Connors dapat ditunjukkan dari berdasarkan beberapa tahapan sebagai berikut :

- 1) Tahap sebelum pengajaran (*pre active*), seperti membuat perencanaan semester, catur wulan, satuan pelajaran, perumusan tujuan, pemilihan metode, pengalaman belajar, bahan dan peralatan, mempertimbangkan ciri-ciri peserta didik, menentukan langkah pengajaran, dan pengelompokan belajar.
- 2) Tahap pengajaran, yaitu pengelolaan, kontrol, penyampaian, informasi, penggunaan tingkah laku verbal dan nonverbal, balikan, penerapan prinsip psikologis, mendiagnosis kesulitan belajar, pelayanan perbaikan, dan evaluasi.
- 3) Tahap sesudah pengajaran, yaitu menilai kemajuan peserta didik, merencanakan kegiatan, menilai proses belajar mengajar.<sup>53</sup>

Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja guru ditunjukkan dari : 1. menguasai silabus serta petunjuk pelaksanaannya, seperti tujuan, materi, alokasi waktu dan alat serta sumber belajar, 2. menyusun program pengajaran, 3. melaksanakan proses belajar mengajar, seperti menerapkan berbagai metode, strategi, pendekatan, kiat, seni belajar, memilih sumber

---

<sup>52</sup> *Ibid.*, h. 108.

<sup>53</sup> Syafruddin Nurdin, *Guru Profesional & Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), h. 84.

belajar, dan menggunakan media pengajaran, 4. menilai hasil belajar peserta didik.<sup>54</sup> Berdasarkan beberapa pengertian indikator kinerja tersebut dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan indikator kinerja adalah suatu alat yang dipergunakan untuk mengetahui dan menjelaskan mengenai suatu kondisi tertentu.

Menurut Ngalim purwanto, indikator kinerja guru dapat dilihat dari:

- 1) Guru selalu berupaya membimbing anak didik seutuhnya
- 2) Guru selalu menerapkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan anak didik masing-masing
- 3) Guru selalu mengadakan komunikasi terutama untuk memperoleh informasi tentang anak didik
- 4) Guru selalu menciptakan suasana kehidupan madrasah sehingga peserta didik betah berada dan belajar di madrasah
- 5) Guru selalu memelihara hubungan dengan orangtua peserta didik
- 6) Guru selalu memelihara hubungan baik dengan masyarakat
- 7) Guru selalu berupaya untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya, seperti membaca buku, mengikuti lokakarya, seminar, penataran, dan kegiatan penelitian
- 8) Guru selalu menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama guru
- 9) Guru selalu tunduk terhadap kebijaksanaan dan ketentuan pemerintah dalam bidang pendidikan
- 10) Guru melakukan tugas profesinya dengan disiplin dan rasa pengabdian.<sup>55</sup>

Sedangkan Sagala menyatakan bahwa karakteristik kinerja guru yaitu:

- 1) Pengorganisasian mata pelajaran yang baik
- 2) Komunikasi yang efektif dalam pembelajaran dan manajemen madrasah

---

<sup>54</sup> *Ibid.*, h. 78-79.

<sup>55</sup> M. Ngalim Purwanto., *Evaluasi Hasil Belajar*, (Yogyakarta: Pustaka, 2013), h. 55-58.

- 3) Pengetahuan dan keingintahuan terhadap mata pelajaran dan pengajaran
- 4) Sikap positif terhadap peserta didik
- 5) Penilaian yang fair dalam hal penjenjangan atau penentuan peringkat
- 6) Pendekatan yang fleksibel terhadap pengajaran
- 7) Hasil belajar peserta didik yang layak dan pantas sesuai kinerja madrasah.<sup>56</sup>

Kinerja guru sehubungan dengan tugasnya dalam manajemen kurikulum antara lain adalah:

- 1) Menyusun program mengajar sesuai dengan kurikulum berlaku
- 2) Menyusun model satuan pelajaran beserta pembagian waktunya
- 3) Merencanakan dan melaksanakan program evaluasi pendidikan
- 4) Memberikan bimbingan belajar kepada murid
- 5) Melancarkan pembagian tugas mengajar dan penjadwalan
- 6) Mempertimbangkan perbaikan kurikulum untuk disesuaikan dengan kondisi setempat.<sup>57</sup>

Pendapat lainnya menjelaskan beberapa indikator kinerja guru adalah:

- 1) Dimensi kualitas kerja, dengan indikator: menguasai bahan, mengelola proses pembelajaran, dan mengelola kelas.
- 2) Dimensi kecepatan/ketepatan kerja, indikator: menggunakan media atau sumber belajar, menguasai landasan pendidikan, dan merencanakan program pembelajaran.
- 3) Dimensi inisiatif dalam kerja, indikator: memimpin kelas, mengelola interaksi pembelajaran, melakukan penilaian hasil belajar siswa.
- 4) Dimensi kemampuan kerja, indikator: menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran, memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan.
- 5) Dimensi komunikasi, indikator: memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah, memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Syaiful Sagala, *Op.Cit.* h. 188.

<sup>57</sup> Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 171.

<sup>58</sup> Hamzah B. Uno, *Teori Kinerja Dan Pengukurannya*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), h. 71 – 72.

Menurut Piet A. Sahertian, standar kinerja guru berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya, seperti: 1) bekerja dengan siswa secara individual, 2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, 3) pendayagunaan media pembelajaran, 4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan 5) kepemimpinan yang aktif dari guru.<sup>59</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru yang baik ditunjukkan dari aktivitasnya dalam tiga hal yaitu:

- 1) Mendidik, seperti guru selalu memberikan teladan yang baik pada para peserta didiknya, guru selalu memperhatikan perkembangan perilaku peserta didiknya, guru selalu siap menjadi tempat para peserta didiknya mencurahkan segala problemanya, guru selalu mengingatkan dan memperbaiki kesalahan peserta didiknya, mengadakan hubungan baik dengan para peserta didik, orangtua, sesama guru dan masyarakat.
- 2) Mengajar, seperti mempersiapkan persiapan mengajar, selalu disiplin terhadap peraturan madrasah, bertanggung jawab, tidak pernah terlambat, menguasai pelaksanaan proses pembelajaran, selalu menerapkan metode variatif, selalu melakukan evaluasi dengan baik, mengoreksi hasil tugas peserta didik dan menindaklanjuti hasil evaluasi peserta didik tersebut.

---

<sup>59</sup> Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), h. 319.



3) Melatih, seperti membiasakan peserta didiknya untuk selalu berakhlak mulia, membiasakan peserta didiknya selalu mematuhi disiplin madrasah, membiasakan peserta didiknya untuk aktif dalam proses pembelajaran di kelas, memberikan tugas-tugas yang melatih pengetahuan peserta didik, melatih peserta didiknya untuk dapat bekerjasama dengan orang lain, melatih peserta didiknya untuk dapat hidup dalam masyarakat sebagai anggota masyarakat yang baik.

Dari beberapa kriteria kinerja guru tersebut, dalam pendidikan Islam yang menjadi tugas pokok seorang guru atau pendidik adalah mendidik akhlak anak didiknya. tugas guru yang paling utama adalah mendidik akhlak para peserta didiknya dan yang dapat melakukan tugas kerja seperti itu dengan baik tentu saja adalah guru yang professional. Karena guru yang professional tentunya akan memiliki kebanggaan yang besar terhadap pekerjaan yang ia geluti dan kemampuan yang dimilikinya, yang mendasari keputusannya dalam pekerjaan profesionalnya tersebut. Secara langsung tentu akan mempengaruhi kinerja atau aktivitasnya dalam melaksanakan pendidikan.

Islam pun mengajarkan umatnya untuk selalu bersungguh-sungguh dalam bekerja. Karena dengan kesungguh-sungguhan tersebut akan dapat mencapai tujuan yang optimal, sebagaimana dijelaskan dalam surat al-Insyirah ayat 7:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾

Atinya: Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain (Al-Insyirah: 7).<sup>60</sup>

Dalam surat al-Qashash ayat 77 pun dijelaskan tentang perintah untuk bekerja dengan sebaik-baiknya:

وَأَتَّبِعْ فِي مَآءِ آتَنَّاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۗ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ  
 مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنْ ۗ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۗ وَلَا تَبْغِ  
 الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya: dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (al-Qashash: 77)<sup>61</sup>

Lebih lanjut dalam Al-Quran juga dijelaskan bahwa tercapainya tujuan yang optimal dan diinginkan tergantung pada kinerja orang itu sendiri, bukan tergantung dari orang lain, sebagaimana dijelaskan dalam surat an-Najm ayat 39 dan ar-Ra'd ayat 11:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾

Artinya: dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya (an-Najm: 39)<sup>62</sup>

<sup>60</sup> Departemen Agama RI, *Op. Cit.* h. 1073.

<sup>61</sup> *Ibid.*, h. 623.

<sup>62</sup> *Ibid.*, h. 874.

لَهُر مُعَقَّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ  
 إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ  
 بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِن وَّالٍ

Artinya: bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (ar-Ra'd: 11)<sup>63</sup>

#### d. Urgensi Kinerja Guru

Efektivitas kinerja guru dapat dilihat dari produktivitas pendidikan yang telah dicapai menyangkut output siswa yang dihasilkan.<sup>64</sup> Hubungan produktivitas dengan kinerja dipaparkan oleh Sutermeister sebagai berikut:

- 1) Produktivitas itu kira-kira 90% bergantung pada prestasi kerja dan 10% tergantung pada teknologi dan bahan yang digunakan.
- 2) Prestasi kerja itu sendiri untuk 80 – 90% bergantung pada motivasinya untuk bekerja, 10 – 20% bergantung pada kemampuannya.
- 3) Motivasi kerja 50% bergantung pada kondisi sosial, 40% bergantung pada kebutuhan-kebutuhannya, 10% bergantung pada kondisi-kondisi fisik.<sup>65</sup>

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa kinerja guru akan sangat berpengaruh terhadap mutu atau kualitas pendidikan baik itu

<sup>63</sup> *Ibid.*, h. 370.

<sup>64</sup> Rusman, *Op.Cit.* h. 320.

<sup>65</sup> *Ibid.*

proses maupun hasil pendidikannya. Karena guru yang memiliki kinerja yang tinggi akan mampu melaksanakan proses pembelajaran yang dilihat dari kuantitas maupun kualitas akan aktif. Guru akan melaksanakan berbagai strategi pembelajaran yang akan mencapai hasil belajar yang berkualitas pula. Untuk itulah seorang guru mutlak memiliki kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tersebut.

#### e. Evaluasi Kinerja Guru

Evaluasi kinerja adalah proses yang mengukur kinerja seseorang.<sup>66</sup> Pendapat lainnya mendefinisikan evaluasi kinerja adalah suatu proses penilaian, *review* dan pengukuran kinerja.<sup>67</sup> Adapun tujuan dari evaluasi kinerja adalah: 1) untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu, 2) memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja.<sup>68</sup>

Pendapat lainnya menjelaskan tujuan dilaksanakannya evaluasi kinerja adalah untuk menyediakan pengetahuan dan keahlian dalam membangun sistem penilaian kinerja dan penerapan sistem imbal jasa, untuk memotivasi pekerja yang berhubungan dengan dukungan dalam meningkatkan kapabilitas dan pertumbuhan.<sup>69</sup> Sedangkan Westerman menyatakan evaluasi kinerja mempunyai beberapa tujuan yaitu:

---

<sup>66</sup> Hamzah B. Uno, *Op.Cit.* h. 87.

<sup>67</sup> Wibowo, *Op.Cit.* h.261.

<sup>68</sup> *Ibid.*

<sup>69</sup> Hamzah B. Uno, *Op.Cit.* h. 87 – 88.

- 1) Meningkatkan kecakapan seseorang untuk meningkatkan pelaksanaan nilai tambah
- 2) Mengidentifikasi kesulitan-kesulitan
- 3) Menyetujui suatu rencana untuk mencapai peningkatan yang telah diproyeksikan.<sup>70</sup>

Lebih lanjut Suprihanto menyatakan tujuan evaluasi kinerja untuk mengetahui keadaan keterampilan secara rutin, digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja secara optimal, peningkatan mutu kinerja, dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan, sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang kariernya, mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan, mengetahui kondisi kantor secara keseluruhan, secara pribadi karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kekurangannya, dijadikan sebagai masukan bagi para peneliti demi perkembangan di dalam bidang kestaffan khususnya di bidang personalia.<sup>71</sup> Sedangkan menurut Hamzah B. Uno, tujuan dilaksanakannya evaluasi kinerja adalah untuk mendapatkan informasi yang akurat dan valid mengenai kinerja seseorang dalam kurun waktu tertentu, pada suatu lembaga demi peningkatan nasib atau kesejahteraan mereka.<sup>72</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa evaluasi kinerja guru sangat penting untuk dilaksanakan, sehingga guru dapat memahami kelebihan dan kelemahannya, sehingga dari berbagai

---

<sup>70</sup> *Ibid.*, h. 88.

<sup>71</sup> *Ibid.*, h. 88 – 89.

<sup>72</sup> *Ibid.*, h. 89.

hasil evaluasi kinerja tersebut dapat meningkatkan dan memperbaiki kinerjanya agar lebih baik lagi. Selain itu dengan mengevaluasi kinerja guru dapat meningkatkan motivasi kerja dalam diri guru agar lebih semangat lagi mencapai prestasi kerja. Pihak sekolah juga dapat mengetahui apakah rencana yang telah disusun sesuai dengan pelaksanaannya atau target yang ingin dicapai.

Akan tetapi Westerman juga mengingatkan bahwa dalam melaksanakan evaluasi kinerja haruslah hati-hati dan tepat, karena apabila pengukuran-pengukuran subjek yang tidak tepat dapat merusak motivasi dan orang-orang akan merasa khawatir kalau yang dinilai adalah peragai pribadinya.<sup>73</sup> Oleh karena itu ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan oleh pimpinan organisasi agar evaluasi kinerja yang dilakukannya berjalan dengan baik, yaitu:

- 1) Melakukan pelatihan terhadap personel pada setiap level program atau organisasi.
- 2) Membuat kelayakan dan sistem secara keseluruhan, terutama dalam mempersiapkan porsenil yang ahli dalam pengumpulan data dan biaya pengumpulan data.
- 3) Melakukan perubahan dalam prioritas pekerjaan legislatif dan departemen atau dinas.
- 4) Menjamin stabilisator indikator kinerja sepanjang waktu agar kinerja dapat diperbandingkan wari waktu ke waktu.
- 5) Mendokumentasikan proses pengukuran secara rutin dan menyimpannya.
- 6) Menciptakan rasa ketakutan dan resistensi manajer program.
- 7) Menciptakan partisipasi level pemerintah yang lain terhadap data yang saling berhubungan.
- 8) Mempertimbangkan skala prioritas program dalam menilai kinerja karyawan.

---

<sup>73</sup> *Ibid.*, h. 88.

- 9) Memberikan dukungan legislatif dan dukungan politik untuk membangun kultur kinerja.<sup>74</sup>

Sedangkan menurut Hamzah. Uno, agar evaluasi kinerja efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang diharapkan, maka dalam pelaksanaannya harusnya sesuai dengan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Kriteria, sifat, dan prosedur evaluasi kinerja harus valid, yaitu standar itu harus sah dalam arti komponen nilai tambah.
- 2) Realisme yaitu suatu standar harus realistis.
- 3) Adanya kesepakatan standar evaluasi kinerja yang akan dilakukan dan saling menguntungkan.
- 4) Harus ada objektivitas dalam pengukuran.
- 5) Reliabilitas, yaitu mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
- 6) Sifat evaluasi kinerja adalah terbuka dan rahasia.<sup>75</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa evaluasi kinerja sangat penting untuk dilaksanakan, selain untuk mengetahui tercapai tidaknya tujuan organisasi dan efektif atau tidaknya rencana yang disusun, dan sesuai tidaknya pelaksanaan dengan rencana, juga dapat memberikan informasi bagi guru tentang kelemahan dan kelebihanannya secara benar, sehingga dapat dipergunakan sebagai upaya meningkatkan dan memperbaiki kualitas kerjanya, dan memotivasinya untuk bekerja lebih baik lagi dalam mencapai prestasi kerja yang optimal.

---

<sup>74</sup> Moehariono, *Op.Cit.* h. 124.

<sup>75</sup> Hamzah B. Uno, *Op.Cit.* h. 91 – 95.

Agar tujuan tersebut tercapai, maka dalam pelaksanaannya haruslah sesuai dengan prinsip-prinsip sebagaimana yang dijelaskan beberapa ahli tersebut, sehingga pelaksanaan evaluasi kinerja benar-benar dapat memberikan kontribusi sesuai tujuan evaluasi kinerja tersebut.

#### **f. Upaya Peningkatan Kinerja Guru**

Meningkatkan kinerja seorang guru tidak hanya tugas dan tanggung jawab kepala madrasah sebagai pemimpin dalam pendidikan di madrasah, tetapi juga tugas dan tanggung jawab guru itu sendiri. Menurut Hamzah B. Uno, kemampuan yang dimiliki seseorang dibentuk berdasarkan pengalaman yang diperoleh secara empiris melalui observasi, pengetahuan ilmiah yang diterimanya dari pendidikan formal, dan keterampilan yang dilakukannya secara mandiri.<sup>76</sup> William Stern, mengemukakan suatu teori tentang dasar terbentuknya kemampuan dalam diri individu yaitu teori konvergensi dimana perkembangan pribadi dan kompetensi seseorang merupakan hasil dari proses kerja sama antara hereditas (pembawaan) dan *environment* (lingkungan). Tiap individu merupakan perpaduan atau konvergensi dari faktor internal (potensi-potensi dalam diri) dengan faktor eksternal (lingkungan termasuk pendidikan).<sup>77</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa upaya untuk meningkatkan kinerja guru dipengaruhi dua faktor yaitu faktor bawaan, seperti bakat, minat, intelegensi, dan faktor lingkungan seperti pendidikan, latihan. Bagaimanapun baiknya faktor bawaan apabila

---

<sup>76</sup> Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan; Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 60.

<sup>77</sup> Hamzah B. Uno, *Landasan Pembelajaran*, (Gorontalo: Nurul Jannah, 2004), h. 156.



lingkungan tidak menunjang dan mengembangkannya maka pembawaan yang sudah baik akan menjadi laten (tetap tidur). Begitu juga sebaliknya, apabila pembawaan sudah tidak baik, namun lingkungan memungkinkan dan menunjang maka kompetensi ideal akan tercapai. Dan akan lebih optimal lagi apabila upaya peningkatan kinerja guru berasal dari faktor pembawaan dan lingkungan sama- sama mendukung upaya peningkatan kinerja guru tersebut. Untuk itu upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru ada dua klasifikasi yaitu:

1) Upaya yang dilakukan kepala madrasah

Kepala madrasah harus memberi peluang kepada guru untuk memperbaiki pembelajaran peserta didik dengan cara memberdayakannya dengan otonomi, pengembangan kemampuan, serta meningkatkan penghargaan terhadap prestasi para guru.<sup>78</sup> Sebagaimana yang dikemukakan Suryasubroto, bahwa dalam meningkatkan kinerja guru, upaya yang dapat dilakukan kepala madrasah, yaitu memberi kesempatan kepada para guru untuk mengambil bagian dalam pencapaian kualitas, hilangkan perintang-perintang yang dapat menghilangkan kebanggaan para guru terhadap kecakapan kerjanya, menghilangkan penghalang kerjasama di antara staf, guru, memperhatikan pengembangan kemampuan guru, dan menyebarluaskan semangat sukses akademik.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Syafruddin Nurdin dan Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Press, 2003), h. 67.

<sup>79</sup> Suryosubroto, *Op.Cit.* h. 198-200.

Upaya peningkatan kinerja guru, potensi guru harus diperhatikan dan diberi kesempatan untuk mengembangkan diri secara kreatif serta dihargai akan prestasi-prestasi yang telah dilakukannya. Para guru tersebut harus diberdayakan agar berdedikasi, mau bekerja keras dalam kelompok kerja, dan mau terus menerus meningkatkan kemampuannya. Untuk dapat memberdayakan guru agar mau bekerja keras dan berdedikasi tinggi, maka perlu melakukan upaya-upaya sebagai berikut yaitu: melibatkan para guru dan staf dalam aktivitas penyelesaian masalah, mintalah pendapat dan aspirasi mereka tentang sesuatu dan bagaimana sebuah proyek ditangani, jangan menggurui mereka, tidak menggunakan pendekatan atas bawah terhadap manajemen, pelaksanaan sistematis dan komunikasi yang terus menerus dengan melibatkan semua orang di madrasah, bangunlah keterampilan-keterampilan dalam mengatasi konflik penyelesaian masalah dan negosiasi, membangun tim kerja, proses manajemen, pelayanan pelanggan, komunikasi dan kepemimpinan, berikanlah otonomi dan keberanian mengambil resiko dari para guru atau staf.

Merealisasikan upaya-upaya tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan di madrasah. Apabila kepala madrasah dapat melakukan hal-hal di atas dengan baik, maka kepala madrasah berarti telah melakukan upaya pemberdayaan guru dalam upaya meningkatkan kinerja para gurunya. Yang kemudian akan mempengaruhi upaya perbaikan mutunya.

## 2) Upaya yang dilakukan guru

Upaya yang dapat dilakukan guru dalam meningkatkan kinerjanya adalah dengan meningkatkan kompetensi diri baik personal maupun professional. Dan untuk meningkatkan potensi atau kemampuan yang dimiliki guru, dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain: 1) melalui pendidikan formal, 2) melalui program pendidikan latihan, dan 3) pengembangan diri sendiri atas inisiatif sendiri berupaya memperoleh pengetahuan dan keterampilan.<sup>80</sup>

Pendapat lain juga mengemukakan bahwa untuk membentuk dan meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan dengan cara:

- a) mengadakan supervisi kunjungan kelas, sehingga kepala madrasah dapat mengetahui kekurangan guru-gurunya dan dapat mengadakan perbaikan mutu berdasarkan hasil supervisi tersebut.
- b) pembentukan kelompok kerja guru yang terencana dan dinamik untuk meningkatkan profesional guru
- c) mengadakan rapat guru sebagai media pembinaan karier guru
- d) membentuk organisasi profesi keguruan untuk meningkatkan mutu guru yang telah berdinias.<sup>81</sup>

Agar kinerja guru semakin baik dalam upaya perbaikan mutu, maka kemampuan guru sehubungan dengan profesinya juga perlu ditingkatkan. Kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja para guru harus memberi kesempatan pada para guru untuk dapat mengembangkan dan meningkatkan kemampuannya. Misalnya dengan mendorong mereka untuk madrasah lagi pada jenjang yang lebih tinggi, mengadakan diskusi kelompok, menyediakan

---

<sup>80</sup> Sufyarma, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2004), h. 37.

<sup>81</sup> A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*, (Yogyakarta: Kanisius, 1994), h. 85-97.

perpustakaan madrasah, atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Akan tetapi pada intinya untuk meningkatkan kinerja para guru harus ada kerjasama tim yang baik. Dengan adanya kerjasama yang baik antara kepala madrasah dengan para guru, antar para guru itu sendiri, antara guru dengan para staf administrasi lainnya, maka akan tercipta suatu iklim bekerja yang baik dan akan sangat mempengaruhi upaya peningkatan kinerja para guru di madrasah tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, Al-Quran menjelaskan bahwa seseorang apabila ingin meningkatkan kemampuan dirinya maka berusaha. Begitu halnya juga dengan meningkatkan kinerja perlu upaya baik dari guru bersangkutan maupun orang-orang disekitar lingkungannya:

لَهُمْ مَعْقِبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ ۖ يَحْفَظُونَهُ ۖ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ  
 إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا  
 أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ ۗ مِنْ

وَالِ

Artinya: “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.: (Ar-Ra’d: 11)<sup>82</sup>

<sup>82</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 445.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ  
 وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ  
 تَعْمَلُونَ

Artinya: "Dan Katakanlah: Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan." (al-Isra: 84)<sup>83</sup>

### 3. Komitmen Kerja Guru

#### a. Pengertian Komitmen Kerja Guru

Menurut Morrow, komitmen kerja merupakan sikap seseorang terhadap karirnya karyawan dengan komitmen karir yang tinggi diindikasikan memiliki kebutuhan dan harapan yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, serta lebih termotivasi saat harapannya terpenuhi.<sup>84</sup> Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi.<sup>85</sup>

Menurut Devi Anita, komitmen kerja bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada serta tekad dari dalam diri individu untuk

<sup>83</sup> *Ibid.*, h. 337.

<sup>84</sup> Daneil Chang, *An Introduction to industrial and Organizational Psychology*, (San Fransisco: McGraw Hil, 1999), h. 23.

<sup>85</sup> Devi Anita, *Perbedaan Komitmen kerja berdasarkan orientasi peran gender pada karyawan di bidang kerja non tradisional*, (Jakarta: Fakultas Psikologi, Universitas Gunadarma, 2007), h. 45.

berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingannya sendiri. Dalam pandangan ini, individu yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mengutamakan kepentingan organisasinya dibandingkan kepentingan pribadi atau kelompoknya.<sup>86</sup>

Bagi individu, dengan komitmen kerja tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasional rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen kerja yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kepentingan organisasi.<sup>87</sup>

Edfan Darlis, berpendapat, bahwa naik atau turunnya kesenjangan anggaran tergantung pada apakah individu memilih untuk mengejar kepentingan diri sendiri atau justru bekerja untuk kepentingan organisasi. Menurut mereka, komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, dan partisipasi anggaran membuka peluang bagi bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran untuk kepentingan mereka jika komitmen karyawan terhadap organisasi berada pada level yang rendah.<sup>88</sup>

Menurut Stephen P. Robbins mendefinisikan bahwa, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang

---

<sup>86</sup> *Ibid.*

<sup>87</sup> *Ibid.*

<sup>88</sup> Kenneth G., *Op. Cit.*, h. 33-38.

individu, sementara komitmen kerja yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Dalam organisasi madrasah guru merupakan tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan siswa, maka guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap madrasah tempat dia bekerja.<sup>89</sup>

Menurut L. Mathis-John H. Jackson, komitmen kerja adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan.<sup>90</sup> Menurut Griffin, komitmen kerja adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.<sup>91</sup>

Menurut Fred Luthan, komitmen kerja didefinisikan sebagai : 1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, 2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, 3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota

---

<sup>89</sup> Stephen P. Robbin, *Prilaku Organisasi, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka*, (Jakarta: PT. Prhenalindo, 1996), h.10.

<sup>90</sup> *Ibid.*

<sup>91</sup> *Ibid.*

organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.<sup>92</sup>

Mowday dalam Sopiah mendefinisikan komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi.<sup>93</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja guru adalah kesungguhan yang ada dalam diri guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja guru dalam suatu organisasi sekolah adalah keinginan guru untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sekolah dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi sekolah dan kualitas pendidikan yang lebih baik.

#### **b. Komitmen Kerja dalam Perspektif Islam**

Berkaitan dengan etika kerja Islam dalam kehidupan setiap muslim dituntut untuk berkomitmen di dunia dengan segala bentuk pertumbuhan dan perkembangan materi harus ditunjukkan demi keadilan, kebenaran dan peningkatan ketakwaan spiritual dirinya sendiri sebagai wujud pertanggung jawaban sebagai khalifah di bumi.

Dalam kehidupan beragama seorang muslim harus berkomitmen pada diri sendiri untuk menjalankan segala perintah Allah dan menjahui segala

---

<sup>92</sup> Fred Luthans, *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia*, (Yogyakarta: ANDI, 2006), h. 249.

<sup>93</sup> Sopiah, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: ANDI, 2008), h. 156.



laranganNya. Dalam perspektif Islam, komitmen seseorang tercermin dalam aktivitas yang dilakukan. Komitmen dalam menjalankan kewajiban dan menjahui larangan Allah Swt merupakan wujud dari komitmen seorang manusia sebagai makhluk Tuhan.

Sebagaimana firman Allah dalam surat Fussilat ayat 30:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: "Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih; dan gembirakanlah mereka dengan jannah yang telah dijanjikan Allah kepadamu" (Fussilat: 30).<sup>94</sup>

Dari ayat di atas dapat di pahami bahwa dengan adanya keteguhan hati yang kuat (keyakinan) dalam diri individu, maka hal ini akan mendorong individu untuk tetap konsisten dan bertanggung jawab secara lahir mau batin dalam menjalani kehidupan sosial dan religi sehingga tujuan menjadi tercapai.

Seseorang tidak boleh bekerja dengan sembrono (seenaknya dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridha Allah atau merendahkan Tuhan. Dalam al-Quran surat al-Kahfi ayat 110 Allah berfirman:

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ إِلَهٌُ وَاحِدٌ فَمَن كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ ۚ أَحَدًا ﴿١١٠﴾

<sup>94</sup> Departemen Agama RI, *Op. Cit.* h. 383.

Artinya: Katakanlah: Sesungguhnya aku ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa". Barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya" (Al-Kahfi: 110)<sup>95</sup>

Maksud dari kata mengerjakan amal shaleh dalam ayat di atas adalah bekerja dengan baik dan bermutu, sedangkan kata janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya berarti tidak mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan yang menjadi sumber nilai instrinsik pekerjaan manusia.

### c. Karakteristik Komitmen Kerja Guru

Menurut Allen dan Meyer, ada tiga dimensi komitmen kerja yaitu :

- 1) Komitmen afektif (*affective comitment*): Keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam pekerjaan/organisasi. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka menginginkannya.
- 2) Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*): Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari pekerjaan/ organisasi. Komitmen di sini dianggap sebagai persepsi harga yang harus dibayar jika karyawan meninggalkan pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka membutuhkannya.

---

<sup>95</sup> *Ibid.*, h. 243.

- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*): Perasaan wajib untuk tetap berada dalam pekerjaan/organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan/organisasi karena mereka merasa wajib untuk melakukannya dan berkaitan dengan moral.<sup>96</sup>

Mowday, Steers dan Porter mengemukakan bahwa, komitmen kerja terdiri dari tiga komponen, yaitu penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi, kesediaan individu untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi serta keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut.<sup>97</sup>

Porter memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen kerja pada diri karyawan :

- 1) Berkomitmen pada nilai manusia: Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
- 2) Memperjelas dan mengkomunikasikan misi Anda: Memperjelas misi dan ideologi; berkharisma; menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan; membentuk tradisi,
- 3) Menjamin keadilan organisasi: Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif; menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif,

---

<sup>96</sup> Natelie. J Meyer, John. P., Allen, *Management At Work.*, (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1990), h. 102.

<sup>97</sup> Paul E Spector, *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, (New York: Second Edition, 2000), h. 89.

- 4) Menciptakan rasa komunitas: Membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama,
- 5) Mendukung perkembangan karyawan: Melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas perkembangan; menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.<sup>98</sup>

Kanter dalam Sopiah juga mengemukakan tiga bentuk komitmen kerja guru/ organisasional, antara lain:

- 1) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi guru dalam melangsungkan kehidupan organisasi sekolah dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi sekolah.
- 2) Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen guru terhadap organisasi sekolah sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi sekolah. Ini terjadi karena guru percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
- 3) Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen guru pada norma organisasi sekolah yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> *Ibid.*

<sup>99</sup> Sopiah, *Op.Cit.* h. 158.

Menurut Spector, “Secara umum, komitmen kerja melibatkan keterikatan individu terhadap pekerjaannya. Komitmen kerja merupakan sebuah variabel yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan tertentu dalam organisasi”<sup>100</sup> Greenberg & Baron, menyatakan: “Bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap pekerjaan adalah karakteristik pekerjaan, kesempatan akan adanya pekerjaan lain, karakteristik individu serta perlakuan organisasi terhadap karyawan baru”.<sup>101</sup> Greenberg & Baron juga mengemukakan, bahwa komitmen kerja berarti “merefleksikan tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya dan ketidaksediaannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut”.<sup>102</sup>

Berdasarkan berbagai pendapat tentang komitmen dapat penulis simpulkan sebagai berikut : Komitmen kerja merupakan sebuah variabel yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan tertentu dalam lembaga (organisasi) dimana orang bekerja. Komitmen dapat juga diartikan sebagai keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi atau lembaga. Komitmen kerja berarti merefleksikan tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya dan ketidaksediaannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut.

Komitmen kerja guru adalah suatu keterkaitan antara diri dan tugas yang diembannya secara tersadar sebagai seorang guru dan dapat melahirkan tanggung jawab yang dapat mengarahkan serta membimbing dalam kegiatan pembelajaran.

---

<sup>100</sup> *Ibid.*

<sup>101</sup> Jerald & baron Robert A Greenberg, *Behavior in Organizations*, (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1996), h. 78.

<sup>102</sup> *Ibid.*

Komitmen kerja guru yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi sekolah, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

Tanggung jawab keguruan yang lahir dari komitmen guru profesional adalah tanggung jawab yang tidak hanya ditunjukkan dihadapan manusia, tetapi juga dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Jadi pertanggungjawaban terhadap profesi dalam pandangan Islam tidak hanya bersifat horizontal-formal (sesama manusia), tetapi juga bersifat vertikal-moral, yakni dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT. Sebagaimana dijelaskan dalam surat al-Jatsiyah ayat 28:

وَتَرَىٰ كُلَّ أُمَّةٍ جَائِيَةً كُلُّ أُمَّةٍ تُدْعَىٰ إِلَىٰ كِتَابِهَا الْيَوْمَ تُجْزَوْنَ مَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٢٨﴾

Artinya: dan (pada hari itu) kamu Lihat tiap-tiap umat berlutut. tiap-tiap umat dipanggil untuk (melihat) buku catatan amalnya. pada hari itu kamu diberi Balasan terhadap apa yang telah kamu kerjakan (Al-Jatsiyah: 28).<sup>103</sup>

Komitmen kerja guru pada organisasi sekolah tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen kerja guru pada organisasi sekolah juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Steers dalam Sopiah mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen guru pada organisasi sekolah, antara lain: (1) ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi sekolah, dan variasi kebutuhan serta keinginan yang berbeda dari tiap guru, (2) ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sesama guru. (3) pengalaman kerja, seperti keterandalan

<sup>103</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 400.

organisasi di masa lampau dan cara guru-guru lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi sekolah.<sup>104</sup>

Berdasarkan kajian di atas, maka yang dimaksud dengan komitmen kerja guru adalah keinginan guru untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sekolah dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi sekolah dan kualitas pendidikan yang lebih baik, dengan indikator afektif, kontinuitas (kesinambungan) dan normatif.

#### **d. Pentingnya Komitmen Kerja Guru**

Komitmen seseorang dengan pekerjaannya merupakan hal yang sangat penting, hal tersebut disebabkan karena seseorang yang mempunyai komitmen maka ia cenderung akan melakukan pekerjaannya dengan giat, bersungguh-sungguh, bertanggung jawab serta memiliki loyalitas yang baik pada pekerjaan, pimpinan, maupun organisasi tempat dimana ia bekerja. Pada dasarnya setiap orang yang memiliki komitmen maka ia akan melaksanakan tugasnya dengan baik, namun komitmen tersebut bisa berada pada tingkat yang tinggi maupun yang rendah. Tinggi rendahnya komitmen di pengaruhi oleh tingkat perkembangan dan proses kejiwaan seseorang. Israil juga mengatakan bahwa komitmen seseorang tersebut dapat bertambah ataupun berkurang terhadap pekerjaannya dan hal tersebut sangat dipengaruhi oleh sikap.<sup>105</sup>

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya akan bersemangat, disiplin yang tinggi serta berkesempatan untuk meningkatkan

---

<sup>104</sup> Sopiah, *Op.Cit.* h. 163.

<sup>105</sup> H. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 193.

profesionalisme dan produktifitas kerja.<sup>106</sup> Sikap positif terhadap pekerjaan akan membuat seseorang bersungguh-sungguh dalam bekerja. Apabila seseorang memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasinya maka dengan demikian akan mempermudah dalam pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Sebaliknya apabila komitmen kerja seseorang karyawan rendah, maka akan menghambat pula pada kelancaran pencapaian tujuan dari organisasi.

Komitmen memiliki lima komponen yaitu sebagai berikut:

- 1) Adanya perasaan bahwa tujuan organisasi sebagai keseluruhan telah menyatu dengan tujuan-tujuan individual para anggota organisasi. Dengan adanya perasaan demikian, maka tidak akan timbul lagi persepsi yang berbeda-beda dikalangan para anggota organisasi tentang cara-cara yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.
- 2) Perasaan keterlibatan psikologis dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan seseorang yang menimbulkan kepuasan kerja bagi yang bersangkutan berbagai manifestasi dari kepuasan kerja tersebut antara lain adalah:
  - a) Labor turn-over yang rendah dalam arti bahwa tidak banyak jumlah orang yang meninggalkan organisasi karena ketidakpuasannya
  - b) Penghasilan yang memadai yang memungkinkan seseorang menikmati hidup secara wajar, baik dalam arti kemampuan memuaskan kebutuhan yang bersifat fisik material, maupun

---

<sup>106</sup> Gouzali Saydani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Jambatan, 2000), h. 422.



dalam pemenuhan kebutuhan yang bersifat sosial, mental dan spiritual.

- c) Kesetiaan organisasional yang tinggi
  - d) Solidaritas sosial dalam organisasi
  - e) Semangat bekerja, terutama dalam menghadapi tantangan tugas yang berat
- 3) Perasaan bahwa organisasi dimana seseorang menjadi anggota adalah organisasi terhormat, bukan saja karena mencari intern yang memberikan nilai yang tinggi kepada harkat dan martabat manusia, akan tetapi juga secara ekstern mampu melakukan interaksi yang positif dengan lingkungannya.
- 4) Perasaan bahwa organisasi yang dimasuki oleh seseorang melakukan kewajiban-kewajiban sosialnya, dalam semua segi kehidupan seperti di bidang politik, ekonomi, maupun sosial budaya.
- 5) Perasaan bahwa organisasi mempunyai peluang yang besar untuk tumbuh dan berkembang di masa yang akan datang melalui para anggotanya akan mempunyai kesempatan yang luas pula untuk mengembangkan potensinya menjadi kemampuan nyata.<sup>107</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa setiap guru harus memiliki komitmen dalam dirinya, karena komitmen tersebut akan membuat semangat kerja, akan melakukan kewajibannya dengan lebih baik dan tanggung jawab, menumbuhkan solidaritas dan kesetiaan yang tinggi. Pendapat para pakar

---

<sup>107</sup> Sondang P. Siagian, *Analisis Serta Perumusan Kebijakan dan strategi Organisasi*, (Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1995), h. 255.

di atas menggambarkan pentingnya seorang guru untuk memiliki komitmen terhadap pekerjaannya. Komitmen terhadap tugas ditunjukkan seseorang melalui kecenderungan dan kesediaan untuk terlibat aktif dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tanggungjawab yang tinggi. Seorang guru yang memiliki komitmen tugas yang baik, akan berusaha melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sampai tuntas. Sebagai wujud komitmen tugas yang dimilikinya, seorang guru selalu terlibat dalam aktivitas-aktivitas di sekolah. Apabila komitmen guru rendah, maka proses pencapaian hasil pembelajaran peserta didik akan terganggu. Dengan demikian komitmen guru pada tugas adalah perjanjian oleh seorang guru dengan dirinya sendiri untuk tetap terlibat aktif melaksanakan tugasnya dengan penuh keikhlasan, ketulusan, komitmen dan bersungguh-sungguh, berdisiplin dan penuh rasa tanggung jawab, serta loyal.

#### **e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Kerja Guru**

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen siswa menurut Dimiyati, dkk sebagai berikut:<sup>108</sup>

- 1) Cita-cita atau aspirasi siswa. Cita-cita akan memperkuat motivasi belajar, baik intrinsik maupun ekstrinsik. Sebab dengan tercapainya cita-cita akan menwujudkan aktualisasi diri.
- 2) Kemampuan siswa. Kemampuan akan memperkuat tanggung jawab anak untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dari sekolah. Keinginan anak perlu dibarengi dengan perkembangan atau kecakapan untuk mencapainya.

---

<sup>108</sup> Mustami'ah dan Sulistiani Alvie Syarifa, "Hubungan antara Dukungan Sosial Orang Tua dengan Komitmen terhadap Tugas (Task Commitment) pada Siswa Akselerasi tingkat SMA.", *Jurnal INSAN. No.01 April, 2011.*, Vol. 04 No. 01 (2011), h. 4-5.

- 3) Kondisi siswa. Kondisi siswa yang meliputi kondisi jasmani dan rohani mempengaruhi kemampuan siswa dalam mengerjakan tugas. Siswa yang sedang dalam keadaan sakit, lapar atau marah-marah akan mengganggu perhatian belajar dan sebaliknya.
- 4) Kondisi lingkungan. Lingkungan siswa dapat berupa keadaan alam, lingkungan tempat tinggal, pergaulan sebaya dan kehidupan kemasyarakatan. Oleh karena itu, kondisi lingkungan sekolah yang sehat, kerukunan hidup, ketertiban pergaulan serta hubungan antara anak dengan orangtua perlu untuk dipertinggi mutunya.
- 5) Unsur-unsur dinamis dalam belajar dan pembelajaran. Setiap siswa memiliki perasaan, kemampuan, perhatian, kemauan, ingatan dan pikiran yang mengalami perubahan berkat pengalaman hidupnya. Dengan demikian maka unsur-unsur yang bersifat labil tersebut sangat mudah untuk dipengaruhi.
- 6) Upaya guru dalam membelajarkan siswa. Guru adalah pendidik profesional yang selalu bergaul dengan siswa. Intensitas dalam pergaulan dan bimbingan guru tersebut mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan jiwa siswa. Sehingga seorang profesional, guru harus mampu membelajarkan siswa secara bijaksana.

Allen dan Meyer dalam penelitiannya yang diterbitkan oleh *Journal of Applied Psychology* menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pada anggota organisasi meliputi: a) karakteristik pribadi, termasuk

usia dan masa kerja, kebutuhan berprestasi dan pendidikan; b) karakteristik pekerjaan, termasuk tantangan kerja, kesempatan untuk berinteraksi, kejelasan peran dalam organisasi, dan umpan balik; c) karakteristik desain organisasi; d) pengalaman kerja, dan e) dukungan organisasi.<sup>109</sup>

Selanjutnya Colquitt, LePine, Wasson, mengemukakan bahwa motivasi berprestasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Menurut Colquitt faktor-faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, kepemimpinan dan kerja sama kelompok.<sup>110</sup> Penelitian Wau menguatkan pendapat Colquitt dan menyimpulkan bahwa motivasi berprestasi memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen dengan koefisien jalur sebesar 0,42.<sup>111</sup>

Hersey mengungkapkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen seseorang yaitu:

- 1) Faktor Usia. Faktor usia adalah merupakan suatu faktor yang sangat berperan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Misalnya guru yang masih muda mempunyai semangat serta rencana hidup yang lebih bergairah dari pada pegawai yang berusia di atas 50 tahun.
- 2) Faktor Pengalaman Kerja. Faktor pengalaman kerja adalah lamanya pegawai bekerja dan melakukan pekerjaan tersebut secara berulang-

---

<sup>109</sup> Catherine A Smith John P. Meyer, Natalie J. Allen, “Commitment to Organizations and Occupations”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 04 (1997), h. 538-551.

<sup>110</sup> Michael J. Wesson Colquitt Jasson A., Jeffery A. Lepine, *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment In The Workplace.*, (New York: McGraw Hill International Edition, 2009), h. 34.

<sup>111</sup> Yasaratodo Wau, “Pengaruh Kepemimpinan partisipatif, kemampuan pribadi, Iklim kerja, dan motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif kepala sekolah,” Disertasi (Medan: Program Pasca Sarjana, Universitas Negeri Medan, 2012), h.112-114.

ulang tentu akan membuat pekerjaan tersebut secara berulang - ulang tentu akan membuat pekerjaan tersebut menjadi suatu kebiasaan yang akan menghasilkan keterampilan. Dengan demikian lama bekerja juga akan menambah tingkat keterampilan. Akan tetapi bukan berarti guru yang berusia lanjut akan lebih tinggi tingkat keterampilannya dalam bekerja. Hal ini dikarenakan guru yang berusia lanjut mempunyai produktivitas kerja yang menurun.

- 3) Faktor iklim kerja. Iklim kerja adalah merupakan suasana yang ada disekitar para guru dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas- tugas yang dibebankan, misalnya: kebersihan, penerangan, udara, keamanan, dll.
- 4) Faktor Motivasi Kerja. Motivasi kerja adalah merupakan daya gerak yang mencakup dorongan, alasan dan kemauan yang timbul dalam diri seseorang pegawai yang menerima gaji, imbalan sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimilikinya, maka komitmen akan meningkat.<sup>112</sup>

Steers mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.

---

<sup>112</sup> Hersey Paul & Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1988), h. 65.

- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.<sup>113</sup>

Pada dasarnya melaksanakan komitmen sama saja maknanya dengan menjalankan kewajiban, tanggung jawab, dan janji yang membatasi kebebasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Jadi karena sudah punya komitmen maka dia harus mendahulukan apa yang sudah dijanjikan buat organisasinya ketimbang untuk hanya kepentingan dirinya. Upaya membangun komitmen digambarkan sebagai usaha untuk menjalin hubungan jangka panjang. Individu-individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan untuk bertahan di organisasi lebih tinggi ketimbang individu-individu yang tidak memiliki komitmen. Mereka yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi yang diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku.

#### **4. Kompensasi**

##### **a. Pengertian Kompensasi**

Menurut Panggabean, yang kemudian dikutip oleh Edy Sutrisno bahwa kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.<sup>114</sup> Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang baik langsung maupun tidak langsung sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada

---

<sup>113</sup> Sopiah, *Op.Cit.* h. 163.

<sup>114</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kecana Perdana Media Group, 2009), h. 181.

perusahaan.<sup>115</sup> Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi.<sup>116</sup> Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.<sup>117</sup>

Kompensasi ditinjau dari sudut individu karyawan adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi tenaga dan pikiran yang telah di sumbangkan pada organisasi. Sedangkan dari sudut organisasi perusahaan, kompensasi adalah segala sesuatu yang telah diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atau kontribusi tenaga dan pikiran yang telah mereka sumbangkan kepada organisasi dimana mereka bekerja.<sup>118</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kompensasi adalah imbalan yang diterima seseorang secara teratur sebagai imbalan jasa yang diberikan suatu organisasi atau perusahaan yang merupakan bentuk penghargaan dari perusahaan atau organisasi kepada karyawan atau anggotanya. Dari pengertian kompensasi di atas setidaknya-tidaknya dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan, baik langsung maupun tidak langsung, baik berupa gaji, upah, insentif, tunjangan dan lain sebagainya, sebagai sebuah bentuk imbalan balas budi oleh perusahaan atas jasa atau pekerjaan yang telah dilakukannya.

---

<sup>115</sup> H. M. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 19.

<sup>116</sup> Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: STIE YKPN, 2004), h. 442.

<sup>117</sup> R. Wayne Monde, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2008), h. 10.

<sup>118</sup> Bambang Swasto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: Universitas Brawijaya Press (UB PRESS), 2011), h. 114.

## b. Tujuan Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang dapat berwujud uang dan diberikan secara berkesinambungan. "Kompensasi merupakan salah satu tantangan yang harus dihadapi manajemen."<sup>119</sup> Hal ini sangat sensitif karena dapat mempengaruhi kinerja seorang guru. Menurut Muzayyin Arifin, berdasarkan hasil penelitiannya diketahui bahwa kurangnya bantuan kesejahteraan dan gaji yang kurang memadai merupakan problema major yang menyebabkan turunnya kinerja seorang guru baik yang tinggal di pedesaan maupun di kota.<sup>120</sup>

Pendapat lain juga menyatakan bahwa peningkatan kesejahteraan dan penyediaan sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan kepuasan kerja yang selanjutnya menjadikan kinerja guru meningkat pula."<sup>121</sup> Selain itu sebagaimana yang disuarakan para guru di Semarang bahwa jaminan kesejahteraan guru akan memberikan ketenangan dalam bekerja yang akan berimbas pada peningkatan kinerja guru sehingga akan meningkatkan pula mutu peserta didik yang dihasilkan. Selain itu juga akan menambah kuantitas jumlah guru karena adanya jaminan kesejahteraan ini.<sup>122</sup>

Menurut Hasibuan tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

- 1) Ikatan kerja sama Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi

---

<sup>119</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Raja Grafindo Persada, 2019), h. 156.

<sup>120</sup> Muzayyin Arifin, *Kapita Selektta Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 111-112.

<sup>121</sup> Muhidin, "Pikiran Rakyat Bandung, Tak Sejahtera, Mustahil Guru Mengembangkan Diri tahun 2006", 2020, tersedia pada <http://www.pend.net/> diakses pada 10 Agustus (2020).

<sup>122</sup> Suara Merdeka, "Kinerja Guru Bisa Terpengaruh, 19 Nopember 2005", 2020, tersedia pada <http://www.suaramerdeka.com/> 10 Agustus (2020).



- 2) Kepuasan kerja Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi
- 3) Pengadaan efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah
- 4) Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya
- 5) Stabilitas karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena turnover yang relative kecil
- 6) Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik
- 7) Pengaruh serikat buruh Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentersasi pada pekerjaannya
- 8) Pengaruh buruh Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.<sup>123</sup>

Sedangkan menurut Handoko tujuan kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Memperoleh personalia yang qualified
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada sekarang
- 3) Menjamin keadilan
- 4) Menghargai perilaku yang diinginkan
- 5) Mengendalikan biaya-biaya
- 6) Memenuhi peraturan-peraturan legal.<sup>124</sup>

Dalam Islam, kompensasi atau kesejahteraan mendapat perhatian yang besar. Kesejahteraan ini bisa bersifat material maupun nonmaterial. Kesejahteraan material berbentuk uang atau barang, sedangkan kesejahteraan nonmaterial berwujud seperti pujian, kecepatan memberikan gaji, penghormatan, dan sebagainya.<sup>125</sup>

Menurut A. Tabrani Rusyan dan M. Sutisna WD Terdapat lima tingkat kebutuhan guru sebagai manusia yaitu : 1) kebutuhan untuk hidup, 2) kebutuhan

---

<sup>123</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), h. 121.

<sup>124</sup> Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), h. 157.

<sup>125</sup> Mujamil Qomar, *Op.Cit.* h. 140.

merasa aman, 3) kebutuhan untuk bertingkah laku sosial, 4) kebutuhan untuk dihargai, dan 5) kebutuhan untuk melakukan pekerjaan yang disenangi.”<sup>126</sup>

Jelaslah bahwa seorang guru juga seorang manusia yang membutuhkan segala aspek kehidupan seperti manusia atau pegawai-pegawai yang lainnya (anggota DPR, Pegawai Bank, Pedagang dan lain-lain) sehingga sesuatu yang wajar jika masih memerlukan kebutuhan hidup yang layak dan dihargai oleh orang lain.

Dengan bekerja manusia tidak hanya akan mendapatkan kebahagiaan dunia tetapi juga kebahagiaan akhirat. Banyak orang berupaya melakukan jenis-jenis pekerjaan untuk memenuhi kebutuhannya tersebut dengan berbagai macam cara dan profesi. Guru adalah sebuah profesi yang dapat mencapai kedua kebahagiaan di atas, yakni dunia dan akhirat. Hal ini sesuai dengan pendapat Imam Al-Ghozali: “Barang siapa yang berilmu, beramal dan mengajar, maka dialah yang disebut “**Orang besar**”, dalam alam yang maha tinggi. Dia laksana matahari yang menyinarkan cahayanya kepada lainnya dan menyinarkan pula kepada dirinya sendiri”.<sup>127</sup>

Dengan demikian profesi guru merupakan pekerjaan luhur dan mulia, baik dari sudut pandang keduniawian ataupun keakhiratan. Sehingga sudah selayaknyalah bahwa profesi tersebut memiliki nilai yang lebih, dibanding dengan profesi lainnya. Maka perlu adanya perhatian yang lebih pula terhadap nasib dan kesejahteraan para guru.

---

<sup>126</sup> A. Tabrani Rusyan & M. Sutisna WD, *Kesejahteraan dan Motivasi Dalam Meningkatkan Efektifitas Kinerja Guru*, (Tangerang: PT. Inti Media Cipta Nusantara, 2008), h. 21.

<sup>127</sup> Ismail Ya'kub, *Terjemah Ihya' Ulumuddin Al-Ghozali*, (Semarang: CV. Faizan, 1997), h. 212.

### c. Jenis-Jenis Kompensasi

Mengenai bentuk kompensasi atau kesejahteraan guru telah dijelaskan dalam UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen bahwa bentuk kesejahteraan guru berupa: penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum yaitu pendapatan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup guru dan keluarganya secara wajar, baik sandang, pangan, papan, kesehatan, pendidikan, rekreasi, maupun jaminan hari tua.<sup>128</sup>

Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 40 ayat 1 dijelaskan bahwa bentuk kompensasi yang diterima guru berupa penghasilan atau pendapatan yang diterima seorang guru, yaitu: gaji, jaminan kesehatan dan jaminan hari tua.<sup>129</sup> Akan tetapi kesejahteraan guru bukanlah semata-mata adanya kenaikan gaji, melainkan juga berkaitan dengan sarana dan prasarana pendidikan. Untuk itu kesejahteraan guru berkaitan dengan: 1) imbalan jasa yang wajar dan proporsional, 2) rasa aman dalam melaksanakan tugas, 3) kondisi kerja yang kondusif, 4) hubungan antar pribadi yang baik dan kondusif, dan 5) kepastian jenjang karier dalam menuju masa depan.<sup>130</sup> Menurut Surakhmad, faktor mendasar yang terkait erat dengan “kompensasi” yaitu: 1) Imbalan jasa, 2) rasa aman, 3) hubungan pribadi, 4) kondisi lingkungan kerja, 5) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri.<sup>131</sup>

---

<sup>128</sup> Departemen Agama RI, *Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, (Jakarta: Depag, 2008), h. 49-50.

<sup>129</sup> Depag RI, *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, (Jakarta: Dirjend Pendidikan Islam, 2006), h. 67.

<sup>130</sup> Siti Patimah, *Faktor-Faktor yang Berkontribusi Terhadap Kinerja Guru dan Mutu Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung*, Disertasi (Bandung: Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, 2007), h. 171.

<sup>131</sup> *Ibid.*, h.180.

Menurut Kaswan, bentuk kompensasi total terdiri dari tiga komponen yang masing-masing bervariasi yaitu:

- 1) Pertama dan merupakan unsur-unsur paling dasar yaitu kompensasi tetap yang diterima karyawan secara teratur, baik dalam bentuk gaji atau upah.
- 2) Komponen yang kedua dari kompensasi total yaitu insentif, program yang dirancang untuk memberi imbalan kepada karyawan atas kinerjanya yang baik. Insentif ini ada dalam beberapa bentuk, seperti bonus dan bagi untung.
- 3) Komponen terakhir dari kompensasi total yaitu tunjangan, yang kadang-kadang disebut kompensasi tidak langsung. Tunjangan meliputi: asuransi, kesehatan, liburan dan lain-lain.<sup>132</sup>

Pendapat lainnya menyebutkan bahwa Kompensasi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu:

- 1) Kompensasi langsung, yaitu kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, seperti gaji, upah, insentif.
  - Gaji adalah balas jasa yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.
  - Upah adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang dihasilkan.
  - Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar tertentu.
- 2) Kompensasi tidak langsung, yakni kompensasi yang tidak langsung bisa dirasakan oleh karyawan, yakni benefit dan service (tunjangan pelayanan). Benefit dan service adalah kompensasi tambahan (financial atau non financial) yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka.<sup>133</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa pemberian kompensasi kepada tenaga kependidikan tidak hanya berupa imbalan jasa material

---

<sup>132</sup> Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), h. 146.

<sup>133</sup> Rivai dan Ella Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), h. 744-745.

tetapi juga non material seperti rasa aman dan nyaman melaksanakan tugas-tugasnya, memberikan kelengkapan sarana pembelajaran dan suasana pembelajaran yang kondusif.

#### **d. Kriteria Kompensasi yang Efektif**

Menurut Patton dalam kebijakan kompensasi ada tujuh kriteria keefektifannya. Kompensasi seharusnya:

- 1) Memadai. Tingkat minimal pemerintahan, serikat kerja dan manajerial seharusnya dipenuhi.
- 2) Adil. Tiap orang seharusnya diberi imbalan secara adil, sesuai dengan usahanya, kemampuan, dan pelatihannya.
- 3) Seimbang. Gaji/upah, tunjangan, dan penghargaan lain seharusnya member paket imbalan menyeluruh yang layak.
- 4) Efektif-biaya. Gaji seharusnya tidak berlebihan, mempertimbangkan kemampuan organisasi membayar.
- 5) Aman. Gaji/upah seharusnya cukup untuk membantu karyawan merasa aman dan membantunya dalam memenuhi kebutuhan pokoknya.
- 6) Menyediakan insentif. Imbalan seharusnya memotivasi kerja yang efektif dan produktif.
- 7) Dapat diterima karyawan. Karyawan seharusnya memahami sistem imbalan dan merasa bahwa sistem itu masuk akal bagi perusahaan atau bagi dirinya.<sup>134</sup>

Menurut Hasibuan, asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta mempertahankan undang-undang perburuhan yang berlaku.

- 1) Asas adil Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan
- 2) Asas layak dan wajar Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.<sup>135</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan tidak hanya dalam bentuk gaji tetapi juga

---

<sup>134</sup> Kaswan, *Op.Cit.* h. 147.

<sup>135</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Op.Cit.* h. 122.

kesejahteraan lainnya yang dapat dijadikan sebagai bentuk penghargaan atas jasa dan kerja keras orang yang bekerja di perusahaan atau organisasi tersebut. Untuk itu, dalam pemberian kompensasi dapat dikatakan efektif apabila memenuhi beberapa asas antara lain adil, layak dan wajar. Apabila dalam pemberian kompensasi sesuai dengan asas-asas tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kompensasi yang diberikan efektif.

## 5. Budaya Mutu

### a. Pengertian Budaya Mutu

Budaya adalah asumsi-asumsi dasar dan keyakinan-keyakinan di antara para anggota kelompok atau organisasi.<sup>136</sup> Budaya diartikan sebagai sikap mental dan kebiasaan lama yang sudah melekat dalam setiap langkah kegiatan dan hasil kerja.<sup>137</sup> Budaya adalah pandangan hidup yang diakui bersama oleh suatu kelompok masyarakat yang mencakup cara berpikir, berperilaku, sikap, nilai-nilai yang tercermin baik dalam wujud fisik maupun abstrak.<sup>138</sup> Budaya adalah pandangan hidup (*way of life*) yang dapat berupa nilai-nilai, norma, kebiasaan, hasil karya, pengalaman, dan tradisi yang mengakar di suatu masyarakat dan memengaruhi sikap dan perilaku setiap orang/masyarakat tersebut.<sup>139</sup>

Menurut Pearce dan Robinson, budaya organisasi adalah sekelompok asumsi penting (yang sering kali tidak dinyatakan jelas) yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang akan mempengaruhi pendapat dan

---

<sup>136</sup> Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Grasindo, 2006), h. 200.

<sup>137</sup> Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Andira, 2000), h. 28.

<sup>138</sup> Zamroni, *Paradigma Pendidikan Masa Depan*, (Yogyakarta: Bigraf Publising, 2000), h. 148.

<sup>139</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 98.

tindakan dalam organisasi itu.<sup>140</sup> Menurut Davis, budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.<sup>141</sup> Menurut Wibowo, budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi, yang kemudian menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi untuk melaksanakan kinerjanya.<sup>142</sup>

Adapun pengertian budaya organisasi madrasah merupakan gambaran bagaimana seluruh civitas akademika bergaul, bertindak dan menyelesaikan segala urusan di lingkungan madrasahnyanya.<sup>143</sup> Pendapat lainnya mendefinisikan budaya organisasi madrasah adalah nilai-nilai, kepercayaan dan prinsip pokok yang berperan sebagai dasar dan sistem manajemen sekolah.<sup>144</sup> Lebih lanjut Dadang Suhardan menjelaskan bahwa budaya organisasi madrasah menjadi pegangan bagaimana setiap urusan semestinya diselesaikan oleh para anggotanya. Budaya organisasi madrasah merupakan variabel yang mempengaruhi bagaimana anggota kelompok bertindak dan berperilaku. Budaya menjadi pegangan berperilaku dari seluruh anggotanya.<sup>145</sup> Pendapat lainnya mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi sehingga meninggalkan norma-

---

<sup>140</sup> Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 483.

<sup>141</sup> U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 95.

<sup>142</sup> Wibowo, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), h. 16.

<sup>143</sup> Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 121.

<sup>144</sup> Stephen Robbin, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), h. 728.

<sup>145</sup> Dadang Suhardan, *Op.Cit.* h. 121.

norma perilaku organisasi.<sup>146</sup> Pendapat senada dikemukakan Uhar Suharsaputra, yang mendefinisikan budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi/anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari di dalam organisasi.<sup>147</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang menjadi pedoman dan mengatur hubungan antara semua unsur dalam organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggotaanggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Budaya mutu menurut Purnama adalah sistem nilai organisasi yang kondusif untuk keberlangsungan dan keberlanjutan mutu. Budaya mutu ini terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur, dan harapan tentang promosi mutu.<sup>148</sup> Budaya mutu dalam kamus manajemen tulisan Sugian dijelaskan sebagai tingkat kesiapan dan komitmen serta kumpulan sikap maupun kebiasaan yang dimiliki suatu perusahaan berkenaan dengan masalah mutu.<sup>149</sup> Sedangkan budaya mutu menurut Mulyadi merupakan sistem nilai yang dimiliki suatu organisasi dimana sistem

---

<sup>146</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 67.

<sup>147</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), h. 86.

<sup>148</sup> Mulyadi, "Pengembangan Budaya Mutu Madrasah menurut Teori Block Ice Lewin", *Jurnal Psikoislamika*, Vol. 06 No. 01 (2009), h. 106.

<sup>149</sup> Syahu Sugian, *Kamus Manajemen (Mutu)*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), h. 182.



tersebut menghasilkan lingkungan yang bersifat kondusif untuk keberlangsungan dan keberlanjutan perbaikan mutu.<sup>150</sup>

Selanjutnya Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah menjelaskan pengertian dari budaya mutu adalah “nilai dan keyakinan mutu dalam suatu masyarakat yang digunakan sebagai sumber penggalangan konformisme perilaku yang bermutu tinggi bagi masyarakat pendukungnya”. Dijelaskan lebih jauh mengenai budaya sekolah yang meliputi nilai dan keyakinan sekolah. Nilai dan keyakinan sekolah menjadi dasar bagi pelaksanaan budaya mutu di sekolah. Nilai merupakan penghayatan warga sekolah tentang apa yang dianggap benar-salah, baik-buruk, keindahan dan ketidakindahan, layak dan tidak layak; sedangkan keyakinan merupakan sikap tentang bagaimana cara sesuatu seharusnya dilakukan. Dengan demikian budaya sekolah awalnya merupakan aturan dan tata tertib yang disepakati bersama oleh warga sekolah, dihayati, dan dilakukan terus menerus sampai menjadi kebiasaan.

Terbangunnya budaya mutu di sekolah akan terlihat ketika seluruh warga sekolah mulai dari kepala sekolah hingga staf administrasi mampu menjalankan tugas-tugasnya secara profesional dengan dibuktikan melalui keberhasilan untuk memenuhi Standar Nasional Pendidikan. Berdasarkan pendapat yang diberikan para ahli tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa budaya mutu adalah nilai (kesiapan, komitmen, sikap, kebiasaan) dan keyakinan satuan pendidikan yang menghasilkan lingkungan kondusif untuk keberlangsungan dan keberlanjutan perbaikan mutu.

---

<sup>150</sup> Mulyadi, *Sistem Akutansi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), h. 57.

### b. Konsep Islam tentang Budaya Mutu

Agama Islam sangat menginginkan umatnya untuk mengembangkan potensi diri agar menjadi pribadi yang berkualitas hingga terciptanya umat yang bermutu. Adapun dasar untuk memenuhi hal tersebut adalah:

- 1) Seseorang harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu atau sebaik mungkin. Hal ini dijelaskan dalam QS. Al-Nahl (16) ayat 90 bahwa:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ  
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾<sup>151</sup>

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran (An-Nahl: 90).<sup>151</sup>

Ayat ini dinilai oleh pakar sebagai ayat yang paling sempurna dalam penjelasan segala aspek kebaikan dan keburukan. Sesungguhnya Allah secara terus-menerus memerintahkan manusia untuk berlaku adil dalam sikap, ucapan dan tindakan, walau terhadap dirinya sendiri dan menganjurkan untuk berbuat ihsān. Kata ihsān menurut al-Harrāli sebagaimana dikutip al-Biqāi adalah puncak kebaikan amal perbuatan. Terhadap hamba, sifat perilaku ini tercapai saat seseorang memandang

---

<sup>151</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 221.

dirinya pada diri orang lain sehingga dia memberi untuknya apa yang seharusnya dia beri untuk dirinya.<sup>152</sup>

- 2) Setiap orang dinilai dari hasil kerjanya, seperti yang telah dijelaskan dalam al Qur'an surat an Najm (53) ayat 39:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٣٩﴾

Artinya: dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya (An-Najm: 39).<sup>153</sup>

Dengan melihat ayat di atas maka setiap orang dalam bekerja dituntut untuk: 1) tidak memandang enteng bentuk-bentuk kerja yang dilakukan; 2) memberi makna pada pekerjaannya itu; 3) insaf bahwa kerja adalah mode of existence (bentuk keberadaan) manusia; dan (4) dari segi dampaknya (baik/buruknya) kerja itu tidaklah untuk Tuhan, tetapi untuk dirinya sendiri.

- 3) Seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologidan bersikap istiqomah.

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾

Artinya: Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap (Al-Syarh: 7 – 8).<sup>154</sup>

<sup>152</sup> Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, (Jakarta: Lentera Hati, 2002), h. 698 – 699.

<sup>153</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 421.

<sup>154</sup> *Ibid.*, h. 478.

### c. Macam-Macam Budaya Mutu

Dalam upaya menerapkan budaya kualitas (mutu) secara menyeluruh, ada enam nilai ada enam nilai yang harus dijadikan prinsip dasar bagi pimpinan sebuah organisasi atau institusi, yaitu :

- 1) Kedudukan dalam organisasi, penyelenggara dan pengguna pendidikan diposisikan sama.
- 2) Antara bawahan atau atasan adalah sama (keterbukaan). Nilai kedua ini berkaitan dengan nilai yang pertama diatas, yaitu, melibatkan lingkungan kerja dalam suatu kelompok.
- 3) Hubungan yang harmonis
- 4) Fokus kepada proses. Organisasi adalah suatu sistem, dan dalam sistem melibatkan proses yang perlu dijalankan dengan baik untuk mensukseskan sistem bersangkutan.
- 5) Tidak ada kejayaan dan kegagalan, tetapi pembelajaran dari pengalaman.<sup>155</sup>

Merujuk pada pendapat Edward Sallis, sekolah-sekolah yang memiliki budaya mutu adalah sebagai berikut:

- 1) Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal, maupun eksternal. Pelanggan internal adalah yang menerima jasa pendidikan secara langsung yaitu siswa, pengelola pendidikan. Dan pelanggan eksternal yang tidak berkepentingan dengan layanan mutu jasa pendidikan, seperti orangtua, masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah.
- 2) Sekolah fokus terhadap upaya mencegah masalah yang muncul, dalam arti ada komitmen untuk bekerja secara benar mulai dari awal, atau yang dikenal dengan program Zero De Fact (Kerusakan nol).
- 3) Sekolah memiliki investasi sumber daya manusianya yang terus dijaga agar tidak sampai mengalami kerusakan. Karena kerusakan Psikologi sangat sulit memperbaikinya.
- 4) Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administratif.
- 5) Sekolah mengelolah keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kegagalan sebagai instrumen untuk perbaikan selanjutnya.
- 6) Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan mencapai kualitas, baik jangka pendek, menengah, atau jangka panjang.

---

<sup>155</sup> Mulyadi, *Op.Cit.* h. 106.

- 7) Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua komponen sesuai tugas dan fungsinya.
- 8) Sekolah mendorong setiap yang dipandang memiliki kreatifitas, mampu menciptakan kualitas untuk merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara bermutu.
- 9) Sekolah memperjelas tanggung jawab masing-masing termasuk arah kerja secara vertikal dan horizontal.
- 10) Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
- 11) Sekolah menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan perbaikan selanjutnya.
- 12) Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
- 13) Sekolah menempatkan peningkatkan mutu secara terus-menerus sebagai keharusan.<sup>156</sup>

Pendapat lainnya menyebutkan bahwa sekolah yang menerapkan budaya mutu memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Fokus pada Pelanggan  
Dalam budaya mutu, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk dan jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan prosuk atau jasa.
- 2) Obsesi terhadap kualitas  
Dalam organisasi yang menerapkan budaya mutu, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas , maka perusahaan tersebut dapat melakukannya dengan lebih baik.
- 3) Pendekatan Ilmiah  
Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan budaya mutu, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunkan dalam menyusun patok duga, memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.
- 4) Komitmen Jangka Panjang  
Budaya mutu merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh

---

<sup>156</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Managemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSOD, 2006), h. 32.

karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan budaya agar penerapan budaya mutu dapat berjalan dengan sukses.

- 5) Kerja Sama Tim (Teamwork)  
 Dalam organisasi yang menerapkan budaya mutu, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antara karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.
- 6) Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan  
 Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.
- 7) Pendidikan dan Pelatihan  
 Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap-pakai. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan budaya mutu, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahliannya profesionalnya.
- 8) Kebebasan yang Terkendali  
 Dalam budaya mutu keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat.
- 9) Kesatuan Tujuan  
 Supaya budaya mutu dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.
- 10) Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan  
 Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan budaya mutu. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama, pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang – orang yang harus melaksanakannya.<sup>157</sup>

---

<sup>157</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, (Jakarta: Gadjah Mada University, 2005), h.128.

Menurut Jerome S. Arcaro karakteristik sekolah yang menerapkan budaya mutu diantaranya adalah:

(a) Fokus pada customer. Dalam meningkatkan penyelenggaraan mutu madrasah harus melayani kebutuhan customer baik internal maupun eksternal. (b) Keterlibatan total. Semua komponen yang berkepentingan (warga madrasah dan warga masyarakat dan pemerintah) harus terlibat secara langsung dalam pengembangan mutu. (c) Pengukuran. Pengukuran dilakukan dengan cara evaluasi, evaluasi ini dijadikan acuan dalam meningkatkan penyelenggaraan mutu. (d) Komitmen. Hal ini yang menyangkut pendidikan bermutu adalah adanya komitmen bersama terhadap budaya mutu. (e) Memandang pendidikan sebagai sistem. (f) Perbaikan keberlanjutan. Prinsip dasar mutu adalah perbaikan secara terus-menerus (berkelanjutan) langkah ini dilakukan secara konsisten menemukan cara menangani masalah dan membuat perbaikan yang diperlukan.<sup>158</sup>

Menanamkan budaya mutu dalam suatu organisasi memang tidak mudah karena heterogenitas latar belakang anggota organisasi dari segi pendidikan, pengalaman, budaya dan nilai yang dibawa serta. Oleh karena itu penanaman budaya mutu memerlukan kesabaran dan keuletan karena membutuhkan waktu yang cukup panjang. Namun demikian hal ini adalah sasaran yang harus dicapai demi peningkatan kualitas, produktivitas dan daya saing organisasi untuk dapat bertahan hidup dalam arena persaingan lokal, regional, dan global. Dengan demikian keberhasilan implementasi budaya mutu diawali dengan lingkungan yang kondusif, diikuti pemahaman prinsip-prinsip kualitas, dan usaha untuk meminta pekerja terlibat aktif mengikuti aktivitas yang diperlukan.

#### **d. Pentingnya Budaya Mutu**

Budaya organisasi disebut juga budaya kerja karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (performance) sumber daya manusia, sehingga dapat dikatakan

---

<sup>158</sup> Jerome A. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2007), h. 43 – 44.

semakin kuat budaya dalam sebuah organisasi, semakin kuat pula dorongan untuk berprestasi. Organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda sifat, karakter, keahlian, pendidikan dan latar belakang pengalaman sehingga perlu ada pengakuan pandangan yang berguna untuk mencapai misi dan tujuan organisasi tersebut agar tidak berjalan sendiri-sendiri.<sup>159</sup>

Suatu organisasi yang mempunyai budaya kerja yang tinggi, akan menuntut personalnya untuk memiliki komitmen yang tinggi dengan etos kerja yang tinggi pula. Lingkungan demikian akan membuat setiap personel termotivasi untuk mengarahkan semua daya untuk mencapai prestasi yang tinggi pula. Semakin produktif kultur organisasi (sekolah), semakin berpengaruh terhadap meningkatnya budaya kerja personel dengan komitmen kerja tinggi yang lebih lanjut akan berpengaruh terhadap proses pertumbuhan dan perkembangan seluruh warga sekolah baik bersifat individu, kelompok, maupun unit.<sup>160</sup>

Hal ini juga dikatakan oleh Tony Bush dan Marianne Coleman, yang memberikan alasan mengapa nilai-nilai atau budaya yang dianut sekolah dapat mempengaruhi keunggulan dan prestasi sekolah termasuk elemen di dalamnya yaitu siswa, karena nilai-nilai atau budaya dapat mempengaruhi cara bertindak seseorang. Apalagi nilai-nilai diimplementasikan oleh keseluruhan anggota atau sebagian orang-orang di dalam organisasi, maka tentu akan mempengaruhi tindakan dan perilaku organisasi tersebut, termasuk produktivitas organisasi, yaitu

---

<sup>159</sup> Syaifulah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 99.

<sup>160</sup> Syamsul Maarif, *Perilaku Organisasi Pendidikan*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel, 2014), cet. Ke-1, h. 59.



siswa.<sup>161</sup> Sehingga dalam mempelajari perilaku organisasi maka sangat penting untuk mengungkap atau mengemukakan nilai-nilai yang di anut oleh organisasi tersebut.

#### **e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Mutu**

Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya mutu, Burhan mendefinisikan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya mutu yang meliputi:<sup>162</sup>

##### 1) Nilai-nilai dan misi organisasi

Nilai-nilai dan misi madrasah merupakan faktor yang sangat kuat mempengaruhi budaya mutu di madrasah. Budaya merupakan sesuatu yang dibangun atas nilai-nilai yang dianut oleh organisasi termasuk madrasah. Nilai-nilai dari pendiri atau pemimpin madrasah yang kemudian bertemu dengan nilai-nilai yang dianut oleh para guru dan tenaga kependidikan lainnya akan membentuk lingkungan madrasah yang kompleks yang pada akhirnya akan menghasilkan nilai-nilai baru atau nilai-nilai tersaring yang akan dijadikan sebagai nilai-nilai kelompok yang juga disebut dengan budaya kelompok. Budaya kelompok yang berintikan nilai-nilai untuk selalu berkembang itulah yang kemudian disebut dengan budaya mutu. Budaya ini akan diwujudkan dalam hal-hal yang nampak (*visible*) seperti logo, simbol-simbol yang kasat mata, cara-cara berpakaian, seremonial-seremonial

---

<sup>161</sup> Asmaun Sahlan, *Mewujudkan buday religius di Sekolah, Upaya Mengembangkan PAI dari Teori ke Aksi*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), h. 73.

<sup>162</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu (Studi Multi Kasus di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN Malang I dan MA Hidayatul Mubtadi'in Kota Malang)*, (Balitbang: Kemenag RI, 2010), h. 66.

yang dilakukan, cerita/perilaku-perilaku yang muncul, ritual-ritual dan hal-hal lain yang kasat mata.

2) Struktur organisasi

Struktur organisasi juga akan mempengaruhi budaya mutu yang akan berkembang dalam madrasah atau sekolah. Misalnya struktur organisasi dengan sistem sentralisasi pasti akan berbeda dengan struktur organisasi yang desentralisasi, karena dalam struktur organisasi yang berbeda akan membedakan pula tanggungjawab dan wewenang pada masing-masing bagian. Struktur organisasi yang handal dan mampu untuk melaksanakan proses pengembangan secara terus-menerus merupakan suatu tim yang baik.

3) Komunikasi

Komunikasi merupakan faktor penting dalam banyak hal, termasuk dalam menumbuhkan budaya mutu di lembaga pendidikan. Organisasi yang memiliki budaya mutu yang baik selalu memiliki model komunikasi yang efektif, baik antar individu dalam kelompok maupun antar kelompok. Alur komunikasi dapat digunakan dengan leluasa, terbuka, jujur dan berlangsung dua arah, bahkan sebuah perusahaan besar.

4) Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan akan sangat terlihat dalam organisasi organisasi yang memiliki budaya mutu. Pengambilan keputusan dalam organisasi seringkali berkaitan dengan wewenang atau otoritas.

Otoritas yang cukup dari suatu jabatan akan terhindar dari proses pengambilan keputusan yang kompleks dan berbelit-belit.

5) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja akan dapat mempengaruhi budaya mutu di madrasah. Lingkungan madrasah yang nyaman, bersih, pengembangan secara berkelanjutan pada proses pembelajaran dan interaksi sosial yang sehat akan dapat mempengaruhi lingkungan kerja yang baik.

6) Rekrutmen dan seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan proses yang banyak mendapatkan perhatian diberbagai pembahasan SDM, hal tersebut dikarenakan rekrutmen dan seleksi merupakan pintu gerbang dari masuknya SDM di suatu organisasi atau madrasah. Rekrutmen dan seleksi pegawai baru hendaknya memperhatikan kesesuaian antara budaya dalam madrasah dengan ketrampilan yang dibutuhkan.

7) Perencanaan kurikulum

Perencanaan kurikulum merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi budaya madrasah, hal tersebut dikarenakan pada dasarnya kurikulum merupakan pengendali utama proses pembelajaran, sehingga dapat diibaratkan bahwa kurikulum merupakan “software” sistem operasi di madrasah. Tanpa kurikulum maka madrasah tersebut tidak lagi disebut. lembaga pendidikan. Kurikulum yang digunakan madrasah sebagaimana proses

penyusunannya, bagaimana proses pengembangannya, siapa saja terlibat dalam penyusunan dan pengembangan kurikulum akan mempengaruhi bagaimana budaya mutu di madrasah tersebut dibangun atau ditumbuhkan.

8) Manajemen sumber daya dan anggaran

Manajemen sumber daya dan anggaran merupakan faktor penting lain yang mempengaruhi budaya mutu di madrasah. Anggaran dan keuangan merupakan jantung utama dalam keseluruhan detak organisasi, termasuk madrasah. Anggaran di madrasah atau sekolah hendaknya memfokuskan pelaksanaannya pada pelaksanaan kurikulum, karena pelaksanaan kurikulum merupakan inti kegiatan yang ada di madrasah dengan bentuk utamanya adalah kegiatan pembelajaran.

9) Disiplin

Disiplin merupakan faktor penting lain yang dapat mempengaruhi budaya mutu. Budaya disiplin merupakan faktor penting dalam meraih keunggulan bersaing.

10) Hubungan masyarakat.

Hubungan yang baik dengan masyarakat, dengan orang tua, dengan dunia usaha dan dengan stakeholders, lainnya akan menyebabkan budaya mutu di madrasah tumbuh seiring dengan faktor perkembangan yang terjadi di masyarakat. Perkembangan yang ada di masyarakat akan dengan mudah dapat diikuti oleh madrasah, sehingga

upaya untuk selalu berkembang dan tumbuh yang merupakan inti dari budaya dapat diwujudkan oleh madrasah.

## **B. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

1. Sanjay Mehra dengan judul penelitiannya *Criteria of Quality School Education*. Penelitian difokuskan pada faktor sekolah yang mempengaruhi kualitas pendidikan di sekolah dasar. Dokumen tersebut berfokus pada kualitas sekolah dalam hubungannya dengan masukan dan pengelolaan yang efektif dari masukan tersebut dalam kaitannya dengan tujuan yang diinginkan. Tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk menetapkan faktor berbasis sekolah yang mempengaruhi kualitas pendidikan di sekolah dasar. Selain itu, kurangnya teknologi dan kurangnya keterlibatan orang tua merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kualitas pendidikan. Perlu adanya penguatan guru pada aspek motivasi, sikap ramah anak dan proses belajar mengajar yang kreatif. Penunjukan staf yang sesuai juga direkomendasikan untuk meringankan beban guru. Pengawasan mode inspeksi mempengaruhi hubungan dengan agen lapangan sekolah. Infrastruktur yang baik dan pendidikan yang berkualitas sama-sama merupakan syarat penting bagi perkembangan anak secara keseluruhan. Masyarakat belum berkontribusi dalam peningkatan kualitas pendidikan. Bantuan orang tua diperlukan untuk meningkatkan pembelajaran anak.

Pemantauan rutin dan tindak lanjut oleh nara sumber berguna untuk fungsi sekolah secara keseluruhan.<sup>163</sup>

2. Serena Masino and Miguel Nino Zarzua dengan judul penelitiannya *What works to improve the quality of student learning in developing countries?*. Penelitian ini melakukan tinjauan sistematis untuk mengidentifikasi intervensi kebijakan yang meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran siswa di negara berkembang. Berdasarkan tipologi teori perubahan, kami menyoroti tiga pendorong utama perubahan dalam kualitas pendidikan: (1) intervensi kapasitas sisi penawaran yang bekerja melalui penyediaan sumber daya fisik dan manusia serta materi pembelajaran; (2) kebijakan yang, melalui insentif, berusaha mempengaruhi perilaku dan preferensi antarwaktu guru, rumah tangga dan siswa; (3) intervensi partisipatif dan pengelolaan masyarakat dari bawah ke atas dan dari atas ke bawah, yang beroperasi melalui reformasi desentralisasi, penyebaran pengetahuan dan peningkatan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sistem pendidikan. Secara keseluruhan, hasil kami menunjukkan bahwa intervensi lebih efektif dalam meningkatkan kinerja dan pembelajaran siswa ketika norma sosial dan pilihan antarwaktu menjadi faktor dalam desain kebijakan pendidikan, dan ketika dua atau lebih penggerak perubahan. perubahan digabungkan. Dengan demikian, intervensi sisi penawaran saja kurang efektif

---

<sup>163</sup> Sanjay Mehra, "Criteria of Quality School Education", *International Journal of Advanced Research and Development*, Vol. 03 No. 02 (2018), h. 665 – 668.

dibandingkan bila dilengkapi dengan partisipasi masyarakat atau insentif yang mengubah preferensi dan perilaku.<sup>164</sup>

3. Clare Chua dengan judul penelitiannya *Perception of quality in higher education*. Kajian dilakukan untuk memahami kebutuhan klien mengenai masalah kualitas di perguruan tinggi. Dalam pendidikan tinggi, klien berasal dari kelompok yang berbeda dimana mereka menuntut agar pendidikan tinggi melakukan lebih dari sekedar yayasan untuk memberikan pendidikan kepada siswa. Kebutuhan klien diidentifikasi untuk meningkatkan kualitas layanan yang berkaitan dengan pasar pendidikan. Konsep kualitas bukanlah hal baru. Itu masih menjadi bagian dari tradisi akademis. Selama beberapa dekade terakhir, konteks di mana pendidikan tinggi beroperasi telah banyak berubah karena sejumlah faktor seperti kebijakan manajemen, globalisasi, dll. Penilaian kualitas di dunia akademis mengasumsikan dua tujuan yaitu peningkatan kualitas dan akuntabilitas. Di beberapa negara, pemerintah juga bereksperimen untuk memaksa perguruan tinggi bersaing satu sama lain dalam memperebutkan mahasiswanya, dalam hal mendapatkan keterampilan seperti dana, dan uang penelitian. Artikel ini membahas tentang konsep kualitas yang diterapkan pada berbagai perspektif. Dengan kata lain, kualitas bukanlah konsep kesatuan, kualitas memiliki prioritas yang berbeda bagi siswa dan guru dalam proses pendidikan dan bagi pemberi kerja untuk kembali ke pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui

---

<sup>164</sup> Serena Masino and Miguel Nino Zarzua, "What works to improve the quality of student learning in developing countries?", *International journal of educational development*, Vol. 48 No. 03 (2016), h. 53 – 65.

persepsi klien terhadap kualitas dalam berbagai dimensi dan mengetahui karakteristik kualitas di perguruan tinggi. Sehingga dapat dimanfaatkan untuk peningkatan kualitas di bidang pendidikan tinggi.<sup>165</sup>

4. Andi Warisno dengan judul penelitiannya *Cost and quality in the education process*. Sudah pasti ada hubungan antara biaya dan kualitas dalam proses pendidikan. Semakin besar dukungan biaya, semakin baik dan lengkap kebutuhan infrastruktur dan pendidikan. Hal ini akan menghasilkan kualitas proses pendidikan yang tinggi. Namun mutu tidak hanya tentang mutu hasil, tetapi juga mutu proses pendidikan yang berjalan. Oleh karena itu, disarankan agar para pejabat pendidikan, termasuk kepala sekolah, dapat berupaya semaksimal mungkin menyediakan biaya yang cukup untuk mendanai pendidikan di lingkungan organisasi / sekolahnya. Biaya tersebut dapat berasal dari alokasi anggaran pemerintah atau dari sumber lain. Dengan demikian, diharapkan pendidikan kita dapat mencapai kualitas yang prima sehingga tujuan akhir pendidikan juga dapat tercapai dengan lebih baik.<sup>166</sup>
5. Dwi Sulisworo dengan judul penelitiannya *The contribution of the education system quality to improve the nation's competitiveness of Indonesia*. Kualitas pendidikan dan daya saing lulusan perguruan tinggi di Indonesia masih jauh tertinggal, baik secara internasional, bahkan di tingkat ASEAN. Di sisi lain, masalah premi demografi di Indonesia

---

<sup>165</sup> Clare Chua, "Perception of quality in higher education", *Proceeding of the Australian Universities Quality Forum*, Vol. 02 No. 01 (2004), h. 34-45.

<sup>166</sup> Andi Warisno, "Cost and quality in the education process, Ar-Raniry", *International journal of Islamic Studies*, Vol. 04 No. 02 (2017), h. 205 – 220.



menjadi salah satu faktor penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Populasi Indonesia tumbuh dengan stabil sekitar 1,49% per tahun. Dampak dari mutu adalah daya saing bangsa. Sebelum dianalisis aspeknya, data daya saing bangsa dapat dijadikan sebagai tolak ukur. Meskipun tidak sepenuhnya mewakili daya saing, data ini dapat berfungsi sebagai indikator kemajuan. Sumber daya manusia yang baik akan menjadi faktor penentu berbagai kegiatan yang dapat dilakukan oleh suatu negara dan bangsa, termasuk perekonomian. Dalam pengembangan daya saing, suatu negara memosisikan dirinya dalam perjalanannya dari faktor faktor ke faktor inovasi. Permasalahan penting yang muncul dalam dunia pendidikan adalah: kualitas manajemen sekolah, kualitas penelitian dan pelatihan, kualitas sistem pendidikan, serta angka partisipasi pendidikan tinggi yang masih rendah. Keempat unsur utama tersebut perlu ditingkatkan dalam pendidikan sebelum dapat berpindah ke sektor lain. Masalah utama pendidikan di Indonesia adalah lemahnya fokus pada pengembangan mentalitas atau karakter. Saat menganalisa masalah daya saing, Indonesia diketahui bahwa permasalahan mendasar dari daya saing adalah tingginya tingkat korupsi di dalam negeri. Ini adalah masalah mentalitas.<sup>167</sup>

6. Krishna Kumar dengan judul penelitiannya *Quality of education at the beginning of the 21<sup>st</sup> century: lessons from India*. Pengalaman India selama setengah abad terakhir dapat menarik tiga pelajaran utama. Salah

---

<sup>167</sup> Dwi Sulisworo, "The contribution of the education system quality to improve the nation's competitiveness of Indonesia", *Journal of education and learning*, Vol. 10 No. 02 (2016), h. 127 – 138.

satunya adalah tantangan mengintegrasikan praktik inovatif. Dua pengalaman yang disebutkan sebelumnya dalam artikel ini mengingatkan kita pada potensi reformasi sistem. Proyek-proyek ini juga menekankan pentingnya kejelasan tujuan dan asumsi sebagai prinsip panduan dari setiap program peningkatan kualitas. Rupanya, pembelajaran di tingkat kebijakan dari pengalaman inovatif dan menggabungkan ide dan praktik baru telah diabaikan; dan India mungkin tidak unik dalam hal ini. Pelajaran kedua adalah bahwa masalah kualitas tidak dapat dipisahkan dari konteks sosial budaya pendidikan. Setiap upaya reformasi pendidikan, baik di masyarakat maju atau berkembang, pada akhirnya membahas perspektif kita tentang modernitas, lebih khusus lagi, bagaimana proyek modernisasi terungkap pada awal abad ke-21. abad, ke mana arahnya dan perbaikan apa yang dibutuhkannya. Sejak gagasan pendidikan massal menjadi tujuan yang seharusnya dari kebijakan negara, peran sekolah telah menyebarkan budaya nalar. Budaya seperti itu harus memikul tanggung jawab transformatif vis-à-vis lingkungan, dan dalam memenuhi tanggung jawab inilah sistem telah berperilaku kurang dari memuaskan.<sup>168</sup>

### **C. Kerangka Teoritik**

Kerangka teoritik dalam penelitian ini adalah pengaruh komitmen kerja, kompensasi, dan budaya mutu terhadap kinerja guru dalam meningkatkan mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung. Untuk lebih lengkapnya dapat diuraikan pada penjelasan masing-masing pengaruh komitmen kerja guru, kompensasi, dan

---

<sup>168</sup> Krishna Kumar, "Quality of education at the beginning of the 21st century: lessons from India, Background paper prepared for the education for all global monitoring report 2005 the quality imperative", *UNESCO*, Vol. 05 No. 02 (2004), h. 45-49.

budaya mutu terhadap kinerja guru dalam meningkatkan mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung sebagai berikut:

### 1. Pengaruh Komitmen Kinerja Guru

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja guru madrasah adalah komitmen kerja yang dimiliki guru tersebut. Guru yang memiliki komitmen kerja yang tinggi akan melahirkan kinerja yang tinggi pula. Demikian pula sebaliknya apabila guru kurang memiliki komitmen kerja, maka kinerja guru cenderung akan menjadi rendah. Untuk itu dalam meningkatkan kinerja guru hal lainnya yang harus dilakukan adalah meningkatkan komitmen kerja dalam diri guru. Semakin tinggi komitmen kerja guru, kinerja guru akan semakin meningkat.

Abdul Kholik Amirulloh Zein, dalam penelitiannya menemukan bahwa secara empiris menegaskan dampak positif dari komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru yang pada gilirannya akan berdampak positif terhadap kualitas sekolah.<sup>169</sup> Hasil penelitian lainnya juga menemukan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Kecamatan Pasangkayu Kabupaten Mamuju Utara, berdasarkan hasil uji-t ternyata terbukti.<sup>170</sup> Penelitian Yohanes Sukamto membuktikan bahwa komitmen kerja berpengaruh positif ( $b_2 = 0,325$ ) dan

---

<sup>169</sup> Abdul Kholik Amirulloh Zein, "Pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Pasundan 1 Cimahi", *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 03 No. 02 (2018), h. 199-205.

<sup>170</sup> Prapti Ningsih, "Pengaruh Komitmen, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Kecamatan Pasangkayu Kabupaten Mamuju Utara (Study Kasus pada SMA Negeri 1 Pasangkayu dan MA DDI Pasangkayu)", *e Jurnal Katalogis*, Vol. 04 No. 11 (2016), h. 127-137.

signifikan ( $p=0,000$ ) terhadap kinerja guru.<sup>171</sup> Nana Triapnita Nainggolan juga berhasil membuktikan bahwa komitmen dan kinerja memiliki hubungan yang kuat. Hasil pengujian hipotesis diperoleh bahwa komitmen guru memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru.<sup>172</sup> Suriani dalam penelitiannya juga menemukan bahwa nilai koefisien Komitmen organisasi sebesar 0,110 memberikan arti bahwa jika nilai Komitmen Organisasi naik sebesar 1a maka nilai kinerja juga akan naik sebesar 0,110. Nilai koefisien yang positif memberikan arti bahwa Komitmen Organisasi memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja.<sup>173</sup>

Berdasarkan hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru maka perlu meningkatkan komitmen kerja pada diri guru tersebut. Karena guru yang memiliki komitmen kerja akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik daripada guru yang komitmen kerjanya rendah.

## 2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru

Faktor lainnya yang dapat meningkatkan kinerja guru adalah kompensasi yang diberikan atau diterima oleh guru madrasah. Menurut Muzayyin Arifin, berdasarkan hasil penelitiannya diketahui bahwa kurangnya bantuan kesejahteraan dan gaji yang kurang memadai merupakan problema

---

<sup>171</sup> Yohanes Sukanto, "Pengaruh Kompetensi Guru, Komitmen Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Andalan di Sleman", *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, Vol. 09 No. 02 (2016), h. 165 – 178.

<sup>172</sup> Nana Triapnita Nainggolan, "Dampak Komitmen Guru Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri 1 Panei, Maker", *Jurnal Manajemen Program Studi Manajemen STIE Sultan Agung*, Vol. 06 No. 01 (2020), h. 1-12.

<sup>173</sup> Suriani, "Pengaruh Komitmen Organisasi, Profesionalisme Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru di SMPN I IDI Kabupaten Aceh Timur", *Jurnal Ekonomi Keuangan dan Kebijakan Publik*, Vol. 02 No. 01 (2020), h. 1 – 8.

major yang menyebabkan turunnya kinerja seorang guru baik yang tinggal di pedesaan maupun di kota.<sup>174</sup> Selain itu sebagaimana yang disuarakan para guru di Semarang bahwa jaminan kesejahteraan guru akan memberikan ketenangan dalam bekerja yang akan berimbas pada peningkatan kinerja guru sehingga akan meningkatkan pula mutu peserta didik yang dihasilkan. Selain itu juga akan menambah kuantitas jumlah guru karena adanya jaminan kesejahteraan ini.<sup>175</sup>

Hasil penelitian Kus Daru Widayati, bahwa terdapat hubungan antara kompensasi terhadap kinerja guru. Dan dapat diketahui besar hubungan kompensasi terhadap kinerja guru dilihat dari Pearson Correlation sebesar 0,702. Bahwa terdapat hubungan kuat antara variabel kompensasi terhadap variabel kinerja guru SD Negeri Jatiwaringin X Bekasi.<sup>176</sup> Penelitian Aprijon juga menemukan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel kompensasi terhadap kinerja guru SLTA di Kecamatan Bangkinang.<sup>177</sup> Penelitian lainnya menemukan bahwa kompensasi memberikan pengaruh terhadap kinerja guru adalah sebanyak 17,1 %. Maka kompensasi cukup mempengaruhi kinerja guru di SMPN 3 Batusangkar.<sup>178</sup>

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut dapat dipahami bahwa kompensasi yang diterima atau yang diberikan kepada guru akan memberikan

---

<sup>174</sup> Muzayyin Arifin, *Op.Cit.* h. 111-112.

<sup>175</sup> Suara Merdeka, “Kinerja Guru Bisa Terpengaruh, 19 Nopember 2005”, n.d., tersedia pada <http://www.suaramerdeka.com/> diakses tanggal 13 April 2020.

<sup>176</sup> Kus Daru Widayati, “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Negeri Jatiwaringin X Bekasi”, *Jurnal Widya Cipta*, Vol. 03 No. 01 (2019), h. 17 – 24.

<sup>177</sup> Aprijon, “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru SLTA di Kecamatan Bangkinang, Menara Riau”, *Jurnal Kewirausahaan*, Vol. 13 No. 01 (2014), h. 88 – 101.

<sup>178</sup> Alisyah Pitri, “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 3 Batusangkar”, *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, Vol. 02 No. 01 (2017), h. 1 – 11.

pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru. Guru yang diperhatikan kesejahteraannya tentu akan semakin semangat dalam bekerja dan selanjutnya akan bekerja dengan sungguh-sungguh agar mencapai hasil yang optimal.

### 3. Pengaruh Budaya Mutu terhadap Kinerja Guru

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah budaya mutu yang ada di madrasah tersebut. Sebagaimana hasil penelitian Kaisya Azzahra Kadar Sarifani bahwa budaya mutu organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun secara simultan.<sup>179</sup> Temuan Siti Juariah juga berhasil membuktikan bahwa budaya mutu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.<sup>180</sup> Penelitian Idir Tarsidi berhasil menemukan bahwa budaya mutu sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Artinya semakin baik budaya sekolah, maka akan semakin baik kinerja guru.<sup>181</sup>

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya mutu organisasi akan dapat meningkatkan kinerja guru di madrasah tersebut. Oleh karena itu, untuk mencapai mutu yang unggul, maka perlunya peningkatan kinerja guru dengan membangun budaya mutu dalam madrasah tersebut. Semakin baik budaya mutu dalam madrasah, maka kinerja guru semakin meningkat, dan pencapaian mutu akan semakin optimal.

---

<sup>179</sup> Kaisya Azzahra Kadar Sarifani, "Keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya mutu sebagai determinan kinerja guru", *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 02 No. 01 (2017), h. 137-147.

<sup>180</sup> Siti Juariah, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Budaya Mutu Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Yayasan Pendidikan Dasar Dan Menengah Pasundan (Study Kasus Di SMP Pasundan 1,2,3, Dan 6)*, Thesis (Bandung: Universitas Pasundan, 2017), h. 114-119.

<sup>181</sup> Idir Tarsidi, "Pengaruh Program Sertifikasi dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru (Studi pada SD di UPTD Kecamatan Cilebak Kabupaten Kuningan)", *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan*, Vol. 01 No. 01 (2013), h. 67 – 72.

#### 4. Pengaruh Komitmen terhadap Mutu Madrasah

Retno Indriyati berhasil membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen mutu.<sup>182</sup> Nana Syaodih juga mengemukakan bahwa pemimpin atau kelompok yang ingin menerapkan program mutu harus memiliki komitmen atau tekad untuk berubah. Pada intinya, peningkatan mutu adalah melakukan perubahan kearah yang lebih baik dan lebih berbobot. Lazimnya, perubahan tersebut menimbulkan rasa takut, sedangkan komitmen dapat menghilangkan rasa takut.<sup>183</sup>

Nasution juga menegaskan bahwa konsep manajemen mutu memerlukan komitmen yang panjang dari semua orang-orang yang terlibat di dalamnya.<sup>184</sup> Muhaimin juga menyatakan bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan maka guru harus memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia.<sup>185</sup> Pendapat senada dikemukakan Surya bahwa untuk mencapai mutu pendidikan, maka guru harus memiliki nilai dan keunggulan dalam memiliki komitmen untuk selalu berada dalam koridor tujuan dalam melaksanakan tugas.<sup>186</sup> Pendapat senada lainnya juga menegaskan bahwa mutu pendidikan memerlukan guru yang profesional yang tidak hanya berkompetensi tetapi juga memiliki komitmen

---

<sup>182</sup> Retno Indriyati, "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajemen Mutu (Studi pada AKPELNI Semarang)", *Jurnal Media Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 33 No. 01 (2018), h. 51 – 58.

<sup>183</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2006), h. 7.

<sup>184</sup> M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004), h. 18.

<sup>185</sup> Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2013), h. 136.

<sup>186</sup> Soetjipto dan Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Bandung: Rineka Cipta, 2004), h. 153.

terhadap jabatan dan klien; dengan penekanan terhadap layanan yang akan diberikan.<sup>187</sup> Glickman juga menyatakan bahwa guru profesional dapat melaksanakan pendidikan yang bermutu yang ditandai dengan memiliki komitmen kerja yang tinggi.<sup>188</sup>

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dipahami bahwa melalui komitmen kerja selain dapat meningkatkan kinerja guru, juga secara tidak langsung akan meningkatkan mutu madrasah. Dengan demikian komitmen kerja sangat penting dimiliki guru agar dapat meningkatkan kinerja dan mutu madrasah.

## 5. Pengaruh Kompensasi terhadap Mutu Madrasah

Hasil penelitian Lukman T. Ibrahim bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap mutu di Universitas Abulyatama Aceh adalah teruji kebenarannya.<sup>189</sup> Penelitian lainnya juga menemukan bahwa hubungan antara sistem kompensasi fakultas sangat erat karena berdampak terhadap misi dan kualitas kelembagaan.<sup>190</sup> Penelitian Zhijuan Zhang, dkk., membuktikan bahwa kompensasi guru berpengaruh terhadap kualitas sekolah.<sup>191</sup>

Hasil penelitian relevan tersebut membuktikan bahwa pentingnya memperhatikan kompensasi yang diterima guru. Guru yang diperhatikan

---

<sup>187</sup> Alaiudin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam*, (Bogor: Balai Pustaka, 2009), h. 189.

<sup>188</sup> Soetomo, *Profesi Keguruan*, (Bandung: Rineka Cipta, 2005), h. 155.

<sup>189</sup> Lukman T. Ibrahim, "Pengaruh Budaya Organisasi Kompensasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Dosen Tetap Serta Dampaknya Pada Mutu Pendidikan Universitas Abulyatama Aceh", *Jurnal Humaniora*, Vol. 02 No. 01 (2018), h. 61 – 73.

<sup>190</sup> Peter J Sutton, Terry P.; Bergerson, "Faculty Compensation Systems: Impact on the Quality of Higher Education", *ASHE-ERIC Higher Education Report*, Vol. 28 No. 02 (2019), h. 67.

<sup>191</sup> Zhijuan Zhang, "Teacher Compensation and School Quality: New Findings from National and International Data", *Educational Considerations*, Vol. 35 No. 02 (2008), h. 19 – 28.



kompensasinya dengan baik, akan semakin meningkatkan kinerja guru tersebut dan secara tidak langsung akan meningkatkan mutu kerjanya dan meningkatkan mutu madrasah. Dengan demikian untuk meningkatkan mutu dan kinerja guru perlu memperhatikan dan meningkatkan kompensasi guru.

## 6. Pengaruh Budaya Mutu terhadap Mutu Madrasah

Selain meningkatkan kinerja guru, hasil penelitian lainnya juga membuktikan bahwa budaya mutu organisasi juga dapat meningkatkan mutu. Sebagaimana penelitian Aceng Kurniawan ditemukan bahwa budaya mutu madrasah berpengaruh terhadap peningkatan mutu Madrasah Aliyah Swasta Terakreditasi B se-Kabupaten Bandung.<sup>192</sup> Siti Zubaidah menemukan bahwa budaya sekolah berpengaruh positif terhadap mutu sebesar 67,6% kategori sedang.<sup>193</sup> Nasrul Amin menegaskan bahwa untuk menjadikan lembaga pendidikan Islam yang unggul maka perlu membangun budaya mutu dalam lembaga tersebut.<sup>194</sup>

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya mutu organisasi akan dapat meningkatkan mutu di madrasah tersebut. Oleh karena itu, untuk mencapai mutu yang unggul, maka perlunya membangun budaya mutu dalam madrasah tersebut. Semakin baik budaya mutu dalam madrasah, maka pencapaian mutu akan semakin optimal.

---

<sup>192</sup> Aceng Kurniawan, *Faktor Diterminan Mutu Madrasah Aliyah: Studi Tentang Pengaruh Kinerja Kepala, Kinerja Komite, Budaya Mutu, Kinerja Mengajar Guru, terhadap Mutu Madrasah Aliyah Swasta Terakreditasi B se-Kabupaten Bandung*, Disertasi (Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2014), h. 189.

<sup>193</sup> Siti Zubaidah, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan di SMK N 1 Pabelan*, (Jawa tengah: Seminar Nasional Pendidikan UNS & ISPI Jawa Tengah, 2015), h. 177 – 184.

<sup>194</sup> Nasrul Amin, “Membangun Budaya Mutu yang Unggul Dalam Organisasi lembaga Pendidikan Islam”, *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 02 No. 03 (2018), h. 94 – 101.

## 7. Pengaruh Kinerja Guru terhadap Mutu Madrasah

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu ditemukan ada beberapa faktor yang mempengaruhi mutu madrasah, diantaranya adalah kinerja guru. Mutu madrasah akan tercapai dengan lebih optimal apabila guru mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan kinerja yang tinggi. Artinya, madrasah yang memiliki guru dengan tingkat kinerja yang tinggi akan dapat mencapai mutu yang optimal. Dengan demikian salah satu upaya dalam meningkatkan mutu madrasah adalah dengan meningkatkan kinerja guru madrasah.

Hasil penelitian Ade Mulyani ditemukan bahwa ada pengaruh kinerja guru secara signifikan terhadap mutu pembelajaran di SMK Sekabupaten Purwakarta.<sup>195</sup> Hasil penelitian lainnya menemukan bahwa secara simultan kinerja guru berpengaruh signifikan terhadap mutu. Kontribusi pengaruh kinerja guru terhadap mutu sekolah sebesar 53.0%.<sup>196</sup> Penelitian La Ode Ismail Ahmad menemukan bahwa guna mencapai tujuan yang menjadi target dalam meningkatkan mutu, pentingnya guru meningkatkan kualitas kinerjanya dalam pembelajaran selaku tokoh yang sangat memegang peran penting dalam memajukan dunia pendidikan.<sup>197</sup>

---

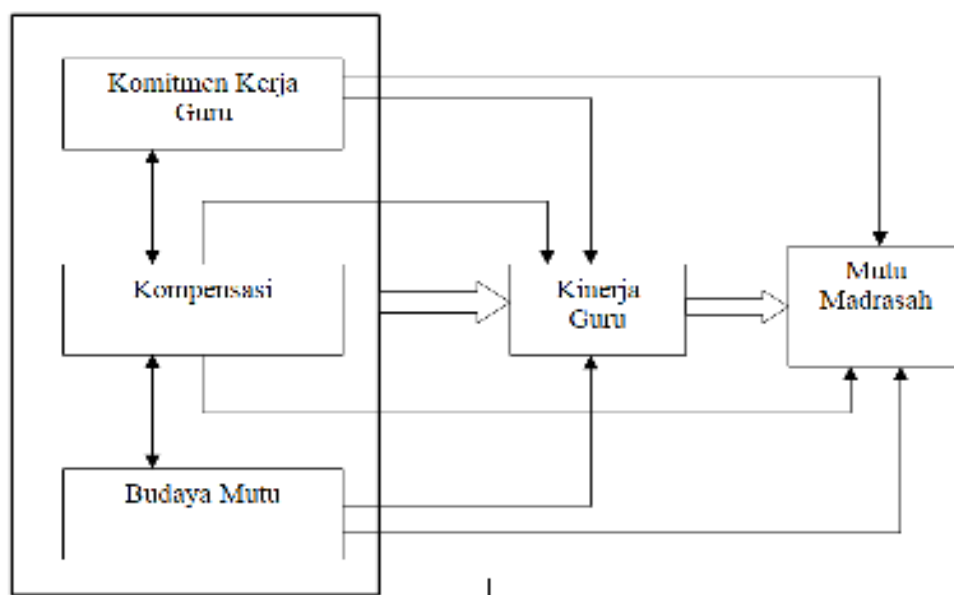
<sup>195</sup> Ade Mulyani, "Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Pembelajaran Pada SMK Sekabupaten Purwakarta", *Jurnal Adminisistrasi Pendidikan*, Vol. 14 No. 01 (2012), h. 86 – 92.

<sup>196</sup> Anton Idris, "Pengaruh Orientasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan Pada SD Negeri Tanjung 2", *Jurnal Mitra Manajemen*, Vol. 01 No. 02 (2017), h. 189 – 201.

<sup>197</sup> La Ode Ismail Ahmad, "Konsep Penilaian Kinerja Guru dan Faktor yang Mempengaruhinya", *Jurnal Idaarah*, Vol. 01 No. 01 (2017), h. 133 – 142.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dipahami bahwa untuk meningkatkan mutu madrasah, maka harus meningkatkan kinerja para guru di madrasah tersebut. Guru yang memiliki kinerja yang tinggi mampu menampilkan kinerja yang cepat, tepat, professional, dan tanggap, sehingga hasil kerja guru tersebut tentu akan mencapai kualitas mutu yang tinggi pula. Sehingga pantaslah apabila, guru yang memiliki kinerja tinggi sangat penting dimiliki madrasah agar mutunya meningkat menjadi lebih baik. Dengan demikian untuk meningkatkan mutu madrasah, perlu meningkatkan kinerja guru madrasah tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat dan uraian tersebut, dipahami bahwa ada beberapa faktor yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu di antaranya adalah komitmen kerja, kompensasi, budaya mutu, dan kinerja guru. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada kerangka teoritik penelitian berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Teoritik Penelitian

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

Berdasarkan kerangka pikir penelitian tersebut, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ada pengaruh komitmen kerja guru terhadap kompensasi guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
2. Ada pengaruh komitmen kerja guru terhadap budaya mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
3. Ada pengaruh kompensasi terhadap budaya mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
4. Ada pengaruh komitmen terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
5. Ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
6. Ada pengaruh budaya mutu terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
7. Ada pengaruh komitmen, kompensasi, budaya mutu secara simultan terhadap kinerja guru MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
8. Ada pengaruh komitmen secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
9. Ada pengaruh kompensasi secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
10. Ada pengaruh budaya mutu secara langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung

11. Ada pengaruh komitmen kerja guru secara tidak langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung melalui kinerja guru
12. Ada pengaruh kompensasi secara tidak langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung melalui kinerja guru
13. Ada pengaruh budaya mutu secara tidak langsung terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung melalui kinerja guru
14. Ada pengaruh kinerja guru terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung
15. Ada pengaruh komitmen, kompensasi, budaya mutu, dan kinerja guru, secara simultan terhadap mutu MTs Swasta di Kota Bandar Lampung

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, La Ode Ismail. "Konsep Penilaian Kinerja Guru dan Faktor yang Mempengaruhinya". *Jurnal Idaarah*. Vol. 01 No. 01 (2017).
- Al-Abrasyi, M. Athiyah. *Dasar-Dasar Pokok Pendidikan Islam*. Jakarta: Bulan Bintang, 1990.
- Alaiudin. *Rekonstruksi Pendidikan Islam*. Bogor: Balai Pustaka, 2009.
- Alvie Syarifa, Mustami'ah dan Sulistiani. "Hubungan antara Dukungan Sosial Orang Tua dengan Komitmen terhadap Tugas (Task Commitment) pada Siswa Akselerasi tingkat SMA.". *Jurnal INSAN*. No.01 April, 2011. Vol. 04 No. 01 (2011).
- Aly, Suparta dan Herry Noer. *Metodologi Pengajaran Agama Islam*. Jakarta: Amisco, 2005.
- Amin, Nasrul. "Membangun Budaya Mutu yang Unggul Dalam Organisasi lembaga Pendidikan Islam". *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 02 No. 03 (2018).
- Anita, Devi. *Perbedaan Komitmen kerja berdasarkan orientasi peran gender pada karyawan di bidang kerja non tradisional*. Jakarta: Fakultas Psikologi, Universitas Gunadarma, 2007.
- Aprijon. "Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru SLTA di Kecamatan Bangkinang, Menara Riau". *Jurnal Kewirausahaan*. Vol. 13 No. 01 (2014).
- Arcaro, Jerome A. *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Jakarta: Pustaka Pelajar, 2007.
- Arifin, Muzayyin. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- As'ad, Mohammad. *Psikologi Industri*. Jakarta: Liberty, 1994.
- Chang, Daneil. *An Introduction to industrial and Organizational Psychology*. San Fransisco: McGraw Hil, 1999.
- Chua, Clare. "Perception of quality in higher education". *Proceeding of the Australian Universities Quality Forum*. Vol. 02 No. 01 (2004).

- Colquitt Jasson A., Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson. *Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment In The Workplace*. New York: McGraw Hill International Edition, 2009.
- Depag RI. *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*. Jakarta: Dirjend Pendidikan Islam, 2006.
- Engkoswara. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Fattah, Nanang. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Andira, 2000.
- G., Kenneth. *Human Resource Management. second edition. Linfking Strategy Practice*. United State of America: John Wiley and Sons, Inc., 1970.
- Greenberg, Jerald & baron Robert A. *Behavior in Organizations*. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1996.
- Hasibuan, H. M. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Hasibuan, H. Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2017.
- Hersey Paul & Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1988.
- Ibrahim, Lukman T. “Pengaruh Budaya Organisasi Kompensasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Dosen Tetap Serta Dampaknya Pada Mutu Pendidikan Universitas Abulyatama Aceh”. *Jurnal Humaniora*. Vol. 02 No. 01 (2018).
- Idris, Anton. “Pengaruh Orientasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan Pada SD Negeri Tanjung 2”. *Jurnal Mitra Manajemen*. Vol. 01 No. 02 (2017).
- Indriyati, Retno. “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajemen Mutu (Studi pada AKPELNI Semarang)”. *Jurnal Media Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 33 No. 01 (2018).
- John P. Meyer, Natalie J. Allen, Catherine A Smith. “Commitment to Organizations and Occupations”. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78 No. 04 (1997).

- Juariah, Siti. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Budaya Mutu Terhadap Kinerja Guru Di Sekolah Yayasan Pendidikan Dasar Dan Menengah Pasundan (Study Kasus Di SMP Pasundan 1,2,3, Dan 6)* Thesis. Bandung: Universitas Pasundan, 2017.
- Kaswan. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Kayo, Khatib Pahlawan. *Manajemen Dakwah: Dari Dakwah Konvensional Menuju Dakwah Profesional*. Jakarta: Amzah, 2007.
- Kebudayaan, Departemen Pendidikan dan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1997.
- King, Patricia. *Performance Planning and Appraisal; A How-To Book for Manager*. New York: McGraww-Hill Book Company, 1993.
- Kosasi, Soetjipto dan Raflis. *Profesi Keguruan*. Bandung: Rineka Cipta, 2004.
- Kumar, Krishna. "Quality of education at the beginning of the 21st century: lessons from India, Background paper prepared for the education for all global monitoring report 2005 the quality imperative". *UNESCO*. Vol. 05 No. 02 (2004).
- Kurniawan, Aceng. *Faktor Diterminan Mutu Madrasah Aliyah : Studi Tentang Pengaruh Kinerja Kepala, Kinerja Komite, Budaya Mutu, Kinerja Mengajar Guru, terhadap Mutu Madrasah Aliyah Swasta Terakreditasi B se-Kabupaten Bandung* Disertasi. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2014.
- Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk),Edisi Bahasa Indonesia*. Yogyakarta: ANDI, 2006.
- Maarif, Syamsul. *Perilaku Organisaai Pendidikan*. Surabaya: UIN Sunan Ampel, 2014.
- Machali, Ara Hidayat dan Imam. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- Mehra, Sanjay. "Criteria of Quality School Education". *International Journal of Advanced Research and Development*. Vol. 03 No. 02 (2018).
- Mendiknas. *Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 053/U/2001 tanggal 19 April 2001 tentang Pedoman penyusunan standar pelayanan minimal*



*penyelenggaraan persekolahan bidang pendidikan dasar dan menengah.* Jakarta: Mendiknas, 2001.

Merdeka, Suara. "Kinerja Guru Bisa Terpengaruh, 19 Nopember 2005". n.d. tersedia pada <http://www.suaramerdeka.com/> diakses tanggal 13 April 2020.

------. "Kinerja Guru Bisa Terpengaruh, 19 Nopember 2005". 2020. tersedia pada <http://www.suaramerdeka.com/> 10 Agustus (2020).

Meyer, John. P., Allen, Natelie. J. *Management At Work*. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1990.

Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2012.

Monde, R. Wayne. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 2008.

Muhaimin. *Rekonstruksi Pendidikan Islam*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2013.

Muhidin. "Pikiran Rakyat Bandung, Tak Sejahtera, Mustahil Guru Mengembangkan Diri tahun 2006". 2020. tersedia pada <http://www.pend.net/> diakses pada 10 Agustus (2020).

Mukhtar. *Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Misaka Galiza, 2003.

Mulayas, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.

Mulyadi. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu (Studi Multi Kasus di Madrasah Terpadu MAN 3 Malang, MAN Malang I dan MA Hidayatul Mubtadi'in Kota Malang)*. Balitbang: Kemenag RI, 2010.

------. "Pengembangan Budaya Mutu Madrasah menurut Teori Block Ice Lewin". *Jurnal Psikoislamika*. Vol. 06 No. 01 (2009).

------. *Sistem Akutansi*. Jakarta: Salemba Empat, 2010.

Mulyani, Ade. "Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Pembelajaran Pada SMK Sekabupaten Purwakarta". *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol. 14 No. 01 (2012).

Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Raja Grafindo Persada, 2019.

- . *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Nainggolan, Nana Triapnita. “Dampak Komitmen Guru Terhadap Kinerja Guru Pada SMP Negeri 1 Panei, Maker”. *Jurnal Manajemen Program Studi Manajemen STIE Sultan Agung*. Vol. 06 No. 01 (2020).
- Nasution, M. N. *Manajemen Mutu Terpadu, (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indoensia, 2001.
- Nasution, M.N. *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2004.
- Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Haji Masagung, 2009.
- . *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Jakarta: Gadjah Mada University, 2005.
- Ningsih, Prapti. “Pengaruh Komitmen, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Kecamatan Pasangkayu Kabupaten Mamuju Utara (Study Kasus pada SMA Negeri 1 Pasangkayu dan MA DDI Pasangkayu)”. *e Jurnal Katalogis*. Vol. 04 No. 11 (2016).
- Norlander-Case, Kay A. *Guru Profesional: Penyiapan dan Pembimbingan Praktisi Pemikir*. Jakarta: Indeks, 2009.
- Nurkholis. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo, 2006.
- Oemar Hamalik. *Evaluasi Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1990.
- Patimah, Siti. *Faktor-Faktor yang Berkontribusi Terhadap Kinerja Guru dan Mutu Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung* Disertasi. Bandung: Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, 2007.
- Pitri, Alisyah. “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 3 Batusangkar”. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*. Vol. 02 No. 01 (2017).
- Purwanto., M. Ngalim. *Evaluasi Hasil Belajar*. Yogyakarta: Pustaka, 2013.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- RI, Departemen Agama. *Al-Quran dan Terjemahannya*. Semarang: Toha Putra, 2017.
- . *Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta:

Depag, 2008.

Rivai. *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.

Robbin, Stephen. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, 2006.

Robbin, Stephen P. *Prilaku Organisas, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka*. Jakarta: PT. Prhenalindo, 1996.

Robinson, Pearce dan. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat, 2011.

Rusman. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: Grasindo, 2010.

------. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.

Saefullah, U. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 2012.

Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2007.

Sahlan, Asmaun. *Mewujudkan buday religius di Sekolah, Upaya Mengembangkan PAI dari Teori ke Aksi*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.

Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education: Managemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSOD, 2006.

Samana, A. *Profesionalisme Keguruan*. Yogyakarta: Pestaka Setia, 1994.

------. *Profesionalisme Keguruan*. Yogyakarta: Kanisius, 1994.

Sanjaya, Wina. *Kurikulum dan Pembelajaran; Toeri dan Praktik Pengembangan Kurikulum KTSP*. Jakarta: Kencana, 2008.

Sarifani, Kaisya Azzahra Kadar. "Keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya mutu sebagai determinan kinerja guru". *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*. Vol. 02 No. 01 (2017).

Saydani, Gouzali. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Jambatan, 2000.

Shihab, Quraish. *Tafsir Al-Misbah*. Jakarta: Lentera Hati, 2002.

Siagian, Sondang P. *Analisis Serta Perumusan Kebijakanaksanaan dan strategi*

- Organisasi*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1995.
- Simamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIE YKPN, 2004.
- Soetomo. *Profesi Keguruan*. Bandung: Rineka Cipta, 2005.
- Sopiah. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI, 2008.
- Spector, Paul E. *Industrial and Organizational Psychology : Research and Practice*. New York: Second Edition, 2000.
- Sufyarma. *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2004.
- Sugian, Syahu. *Kamus Manajemen (Mutu)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Suhardan, Dadang. *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Suharsaputra, Uhar. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama, 2010.
- Sukamto, Yohanes. “Pengaruh Kompetensi Guru, Komitmen Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Andalan di Sleman”. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*. Vol. 09 No. 02 (2016).
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*. Bandung: PT Refika Aditama, 2006.
- Sulisworo, Dwi. “The contribution of the education system quality to improve the nation’s competitiveness of Indonesia”. *Journal of education and learning*. Vol. 10 No. 02 (2016).
- Suriani. “Pengaruh Komitmen Organisasi, Profesionalisme Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru di SMPN I IDI Kabupaten Aceh Timur”. *Jurnal Ekonomi Keuangan dan Kebijakan Publik*. Vol. 02 No. 01 (2020).
- Suryosubroto. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kecana Perdana Media Group, 2009.
- Sutton, Terry P.; Bergerson, Peter J. “Faculty Compensation Systems: Impact on the Quality of Higher Education”. *ASHE-ERIC Higher Education Report*. Vol. 28 No. 02 (2019).

- Swasto, Bambang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Universitas Brawijaya Press (UB PRESS), 2011.
- Syafruddin Nurdin. *Guru Profesional & Implementasi Kurikulum*. Jakarta: Ciputat Press, 2002.
- Syaifullah. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- Tarsidi, Idir. “Pengaruh Program Sertifikasi dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru (Studi pada SD di UPTD Kecamatan Cilebak Kabupaten Kuningan)”. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana Administrasi Pendidikan*. Vol. 01 No. 01 (2013).
- Triatna, Aan Komariah dan Cepi. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Uno, Hamzah B. *Landasan Pembelajaran*. Gorontalo: Nurul Jannah, 2004.
- . *Profesi Kependidikan; Problema, Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- . *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- . *Teori Kinerja Dan Pengukurannya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Usman, M. Uzer. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Usman, Syafruddin Nurdin dan Basyiruddin. *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*. Jakarta: Ciputat Press, 2003.
- Veithzal, Rivai dan Ella. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010.
- Warisno, Andi. “Cost and quality in the education process, Ar-Raniry”. *International journal of Islamic Studies*. Vol. 04 No. 02 (2017).
- Wau, Yasaratodo. “Pengaruh Kepemimpinan partisipatif, kemampuan pribadi, Iklim kerja, dan motivasi berprestasi terhadap komitmen afektif kepala sekolah” Disertasi. Medan: Program Pasca Sarjana, Universitas Negeri Medan, 2012.

- WD, A. Tabrani Rusyan & M. Sutisna. *Kesejahteraan dan Motivasi Dalam Meningkatkan Efektifitas Kinerja Guru*. Tangerang: PT. Inti Media Cipta Nusantara, 2008.
- Wibowo. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- . *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016.
- Widayati, Kus Daru. “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Negeri Jatiwaringin X Bekasi”. *Jurnal Widya Cipta*. Vol. 03 No. 01 (2019).
- Widodo, Suparno Eko. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Ya’kub, Ismail. *Terjemah Ihya’ Ulumuddin Al-Ghozali*. Semarang: CV. Faizan, 1997.
- Zamroni. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: Bigraf Publising, 2000.
- Zarzua, Serena Masino and Miguel Nino. “What works to improve the quality of student learning in developing countries?”. *International journal of educational development*. Vol. 48 No. 03 (2016).
- Zein, Abdul Kholik Amirulloh. “Pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Pasundan 1 Cimahi”. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*. Vol. 03 No. 02 (2018).
- Zhang, Zhijuan. “Teacher Compensation and School Quality: New Findings from National and International Data”. *Educational Considerations*. Vol. 35 No. 02 (2008).
- Zubaidah, Siti. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Mutu Pendidikan di SMK N 1 Pabelan*. Jawa tengah: Seminar Nasional Pendidikan UNS & ISPI Jawa Tengah, 2015.