

---

**Keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya mutu sebagai determinan kinerja guru**  
*(Principal's managerial skills and quality culture as determinants of teacher performance)*

Kaisya Azzahra Kadar Sarifani<sup>1</sup>, Rasto<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Pendidikan Manajemen Perkantoran,  
Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia  
Jl. Dr. Setiabudhi, No. 229 Bandung, Jawa Barat Indonesia  
Email: [rasto@upi.edu](mailto:rasto@upi.edu)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya mutu terhadap kinerja guru. Metode penelitian menggunakan metode survey. Teknik pengumpulan data menggunakan angket model *rating scale* dengan skor yang terentang antara 1 sampai dengan 5. Responden adalah 90 guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kota Bandung. Teknik analisis data menggunakan regresi. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun secara simultan. Dengan demikian kinerja guru dapat ditingkatkan melalui peningkatan keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya mutu.

**Kata Kunci:** keterampilan manajerial, budaya mutu, kinerja guru

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to analyze the influence of principal's managerial skills and quality culture on teacher performance. The research method used survey method. Data collection techniques used a rating scale questionnaire with scores ranging from 1 to 5. Respondents are 90 teachers of State Vocational High School in Bandung. Data analysis technique using regression. The results showed that job satisfaction and organizational commitment have a positive and significant influence on teacher performance, either partially or simultaneously. Thus the performance of teachers can be improved through improving the principal's managerial skills and quality culture.*

**Keywords:** managerial skill, quality culture, teacher performance

**PENDAHULUAN**

Kinerja guru selalu menarik untuk dikaji dalam dunia pendidikan. Hal ini tidak terlepas dari peran guru dalam penyelenggaraan pendidikan dan posisi strategis pendidikan bagi suatu bangsa dan negara. Pendidikan juga merupakan faktor yang paling penting dalam menentukan kegagalan dan keberhasilan individu dan bangsa secara keseluruhan serta penentu paling penting dari pertumbuhan sosial dan ekonomi suatu negara (Anggraeni dan Rasto, 2016)

Pendidikan di suatu negara diselenggarakan melalui sistem pendidikan. Kemajuan suatu negara tergantung pada sistem pendidikan ini, dan sistem pendidikan hanya dapat dilaksanakan oleh guru yang tepat dan efektif (Anggraeni dan Rasto, 2016). Oleh karena itu, guru mempunyai pengaruh besar dalam kemakmuran suatu Negara dan sebagai agen tradisional pendidikan yang mempunyai peran sangat penting, untuk mencapai tujuan organisasi dalam sistem pendidikan (Millah dan Sarino).

Hasil studi pendahuluan menunjukkan kinerja guru belum optimal. Hal ini tercermin dari penilaian kinerja guru dalam dua tahun terakhir yang cenderung menurun, dilihat dari layanan guru terhadap siswa yang cenderung menurun, penguasaan metode mengajar serta kedisiplinan guru yang masih rendah, serta rendahnya kelulusan uji kompetensi guru pada objek penelitian.

Faktor keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya mutu merupakan dua faktor yang diduga kuat mempengaruhi kinerja guru, sehingga dijadikan kajian dalam penelitian ini.

Berdasarkan hal tersebut rumusan masalah dari penelitian ini adalah “adakah pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya mutu terhadap kinerja guru?”. Dengan demikian tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya mutu terhadap kinerja guru.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kinerja Guru**

Secara umum, kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2000). Dengan demikian kinerja guru adalah hasil kerja yang erat kaitannya dengan pelaksanaan tugas sebagai guru profesional (Anggraeni dan Rasto, 2016).

Dijelaskan pula bahwa kinerja guru merupakan proses dalam melaksanakan pembelajaran baik dilakukan didalam kelas maupun diluar kelas disamping mengerjakan kegiatan-kegiatan lainnya, seperti mengerjakan administrasi sekolah dan administrasi pembelajaran, serta melaksanakan bimbingan dan layanan pada para siswa serta melaksanakan penilaian (Tabrani dkk, 2000).

Kinerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor. Dalam penelitian ini hanya dikaji dua faktor, yaitu keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya mutu. Hal ini disandarkan pada argumen bahwa faktor yang dominan mempengaruhi kinerja meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kepemimpinan yang efektif (Hessel Nogi, 2005).

Indikator kinerja guru dapat diukur melalui (Hamzah & Nina, 2012):

1. Kualitas Kerja; Kualitas kerja meliputi penguasaan bahan ajar, pengelolaan proses belajar mengajar dan pengelolaan kelas oleh guru. Proses pembelajaran dan pembentukan kompetensi perlu dilakukan dengan tenang dan menyenangkan, hal tersebut tentu saja menuntut aktivitas dan kreativitas guru dalam menciptakan lingkungan yang kondusif. Proses pembelajaran dan pembentukan kompetensi dikatakan efektif apabila seluruh peserta didik terlibat secara aktif baik mental, fisik maupun sosial (Mulyasa, 2013).
2. Kecepatan/ Ketepatan Kerja; Kecepatan kerja meliputi penggunaan media atau sumber belajar, pengetahuan akan landasan pendidikan dan program pengajaran yang dimiliki oleh guru. Pengembangan materi pembelajaran harus diarahkan untuk mencapai tujuan dan membentuk kompetensi peserta didik serta sesuai

dengan kebutuhan dan kondisi masyarakat, tingkat perkembangan peserta didik, kebutuhan peserta didik dalam kehidupan sehari-hari, serta perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (Mulyasa, 2013)

Sedangkan penggunaan sumber belajar, guru dituntut tidak hanya mendayagunakan sumber-sumber pembelajaran yang ada di sekolah tetapi dituntut untuk mempelajari berbagai sumber lain agar apa yang dipelajari sesuai dengan kondisi dan perkembangan masyarakat, sehingga tidak terjadi kesenjangan dalam pola pikir peserta didik (Mulyasa, 2013).

3. Inisiatif dalam kerja; Inisiatif guru dalam proses pembelajaran dapat dilihat dari aktivitas didalam kelas seperti hanya kepemimpinan dalam kelas, interaksi belajar mengajar, dan proses penilaian/ evaluasi hasil belajar siswa. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya (Robbins, 2006) dengan semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya (Bernandin & Russel dalam Riani, Asri L., 2011).
4. Kemampuan kerja; kemampuan kerja dapat diukur melalui penggunaan serta penguasaan metode dalam pembelajaran serta dalam pelaksanaan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan. Sebagai pengelola pembelajaran, guru harus mampu menguasai berbagai metode pembelajaran dan memahami situasi belajar-mengajar didalam maupun diluar kelas (Mulyasa, 2013).
5. Komunikasi; komunikasi guru dalam proses pembelajaran dapat diukur melalui penyelenggaraan administrasi sekolah, penyampaian materi ajar kepada siswa, dan berbagai kegiatan penelitian untuk peningkatan kualitas guru.

### **Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah**

Kegiatan manajemen memerlukan peran dari manajer yang mampu menjalankan fungsi manajerialnya. Dalam melaksanakan fungsi manajerial, dibutuhkan keterampilan manajerial yaitu keterampilan manajer dalam melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya pada setiap tingkatan organisasi meliputi keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis (Usman, 2013). Salah satu sosok manajer di sekolah, ialah dapat dilihat dari peran Kepala Sekolah sebagai manajer. Kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi yang didalamnya berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahyusumidjo, 2003).

Keterampilan manajerial kepala sekolah, dapat diukur melalui keterampilan konseptual, keterampilan sosial dan keterampilan teknis (Robert L. Kartz dalam Wahyusumidjo, 2003):

1. Technical skills; Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus; Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut (Robert L. Kartz dalam Wahyusumidjo, 2003). Keterampilan teknik meliputi melaksanakan metode, proses, prosedur operasional standar, teknik-teknik dalam melaksanakan tugas khusus, mampu

menggunakan peralatan dan mesin-mesin beserta perlengkapannya yang cocok untuk peruntukannya (Yukl, 2010).

2. Human skills; Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama; Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku; Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif; Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis; Mampu berperilaku yang dapat diterima. (Robert L. Kartz dalam Wahyusumidjo, 2003)
3. Conceptual skills; Kemampuan analisis; Kemampuan berpikir rasional; Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi; Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan; Mampu mengantisipasi perintah; Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial (Robert L. Kartz dalam Wahyusumidjo, 2003). Tanpa memiliki keterampilan konseptual, sukar bagi seorang manajer untuk berwawasan luas jauh ke depan (jangka panjang), berwawasan strategis guna mengantisipasi masa depan, dan peka terhadap lingkungan dalam mempertimbangkan faktor-faktor non teknis dan lingkungan (Usman, 2013).

### **Budaya Mutu**

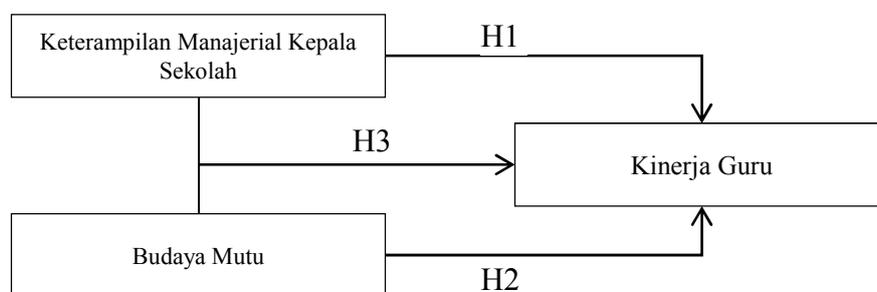
Budaya mutu adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Budaya mutu terdiri atas filosofi, keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur dan harapan untuk meningkatkan kualitas (Goetsch dan Davis, 2002).

Menurut Goetsch dan Davis, budaya mutu dapat diukur melalui:

1. Perilaku sesuai dengan slogan; mutu didefinisikan dan dinilai oleh pelanggan. Misi organisasi dengan budaya mutu adalah berpusat pada kepuasan pelanggan. Proses dan prosedur organisasi dirancang untuk memenuhi persyaratan kedua pelanggan, baik internal maupun eksternal (Malhi, 2013).
2. Masukan dari pelanggan secara aktif diminta dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus (*Continous Improvement*); kualitas atau mutu bersifat dinamis, maka tidak ada kualitas pada tingkat terbaik atau kualitas maksimal melainkan terus berkembang secara berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi harus terus meningkatkan kualitas produk dan layanan mereka untuk dapat bersaing dalam dunia bisnis karena pada dasarnya kualitas tidak mengenal batas maksimal, melainkan berkembang secara terus menerus (Malhi, 2013).
3. Keterlibatan karyawan; dalam budaya mutu, karyawan diberdayakan untuk melayani pelanggan dengan baik dan melibatkan karyawan sebagai bentuk kepercayaan perusahaan kepada karyawan dalam melibatkan mereka untuk melakukan sesuatu (Malhi, 2013).
4. Pengembangan kerja sama tim; dalam budaya mutu, adanya kerjasama yang erat antara manajer dan karyawan dan antardepartemen merupakan hal yang sangat penting karena mampu menciptakan rasa kepemilikan dan komitmen. Serta mampu mencegah hambatan dalam operasional organisasi (Malhi, 2013).
5. Keterlibatan manajer eksekutif; dalam mengarahkan organisasi menuju budaya mutu, maka komitmen manajemen puncak terhadap kualitas perlu disampaikan dan didukung semua pihak dalam organisasi. Oleh karena itu, pihak manajemen puncak harus menunjukkan perilaku dan aktivitas sesuai harapan (Malhi, 2013).
6. Sumber daya yang memadai disediakan dimanapun dan kapan pun dibutuhkan untuk menjamin perbaikan mutu secara terus-menerus.

7. Pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua level memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus.
8. Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus menerus; dalam budaya mutu, penghargaan dan pengakuan didasarkan pada pencapaian tujuan dan demonstrasi perilaku yang sesuai. apabila karyawan memiliki kinerja yang baik dan berprestasi, maka organisasi memberikan apresiasi berupa penghargaan sebagai bentuk pengakuan bagi karyawan yang potensial (Malhi, 2013).
9. Rekan kerja dipandang sebagai pelanggan internal; dalam hal ini, guru termasuk kedalam pelanggan internal sekolah yang memiliki hak atas hasil dari kinerjanya. Pelanggan internal ialah orang yang berada dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada performansi pekerjaan atau perusahaan. kebutuhan karyawan seperti gaji tepat waktu dan tepat jumlah, dan hal lainnya yang mampu menjamin kepuasan pelanggan internal (Nasution, 2015)  
*Satisfaction is the state in which customer needs, wants and expectations, through the transaction cycle, are not exceeded, resulting in purchase and continuing loyalty. In other words, if customer satisfaction could be expressed as a ratio, it would like this: customer satisfaction = perceived quality: needs, wants and expectations (Band, 1991).*
10. Pemasok diperlukan sebagai mitra kerja; dalam sistem manajemen kualitas modern, prinsip hubungan pemasok-pelanggan harus dipelihara agar saling memuaskan. Hubungan dengan pelanggan eksternal harus dijalin kerja sama secara baik agar dapat diketahui secara persis apa yang sebenarnya diinginkan pelanggan atas produk atau output yang dihasilkan (Nasution, 2015).

Berdasarkan tinjauan pustaka sebagaimana dipaparkan di atas, dapat digambarkan theoretical framework seperti tampak pada Gambar 1.



Gambar 1. Theoretical Framework

Berdasarkan theoretical framework tersebut, penelitian ini memiliki tiga hipotesis, yaitu:

- H1 = terdapat pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru
- H2 = terdapat pengaruh budaya mutu terhadap kinerja guru
- H3 = terdapat pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya mutu terhadap kinerja guru

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode survey. Responden adalah guru Sekolah Menengah Kejuruan Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat, Indonesia sebanyak 90 orang.

Instrumen pengumpulan data berupa angket model *rating scale* yang terdiri atas tiga bagian. Bagian pertama adalah kuesioner untuk mengukur persepsi responden mengenai kinerja guru yang dijabarkan dari lima indikator yaitu kualitas kerja, ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, kemampuan kerja, dan komunikasi. Bagian ini terdiri atas 17 item. Bagian kedua adalah kuesioner untuk mengukur persepsi responden mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah yang dijabarkan dari empat indikator yaitu keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia (sosial), keterampilan teknis. Bagian ini terdiri atas 20 item. Bagian ketiga adalah kuesioner untuk mengukur persepsi responden mengenai budaya mutu yang dijabarkan dari 10 indikator yaitu perilaku sesuai dengan slogan, perbaikan secara berkelanjutan, para karyawan dilibatkan dan diberdayakan, pekerjaan dilakukan dalam satu tim, manajer eksekutif dilibatkan dan diikutsertakan, pendidikan dan pelatihan, sistem penghargaan dan promosi, sumber daya, rekan kerja sebagai pelanggan internal, mitra kerja. Bagian ini terdiri atas 18 item.

Statistik deskriptif menggunakan skor rata-rata yang digunakan untuk memperoleh gambaran tingkat persepsi responden mengenai kinerja guru, keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya mutu. Statistik inferensial menggunakan analisis regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Kinerja Guru

Skor rata-rata kinerja guru sebesar 3,90. Ini menunjukkan menurut persepsi responden kinerja guru berada pada kategori tinggi. Tabel 1 menyajikan skor rata-rata dari masing-masing indikator yang dijadikan ukuran kinerja guru.

**Tabel 1**  
**Deskripsi Kinerja Guru**

<b>Indikator</b>	<b>Rata-Rata</b>	<b>Kategori</b>
Kualitas kerja	3,99	Tinggi
Ketepatan kerja	3,93	Tinggi
Inisiatif dalam bekerja	4,06	Tinggi
Kemampuan kerja	3,81	Tinggi
Komunikasi	3,70	Tinggi
<b>Rata-rata</b>	<b>3,90</b>	<b>Tinggi</b>

Skor tertinggi berada pada indikator inisiatif dalam bekerja. Hasil ini menunjukkan efektivitas kepemimpinan yang guru lakukan di dalam kelas, pengelolaan interaksi belajar mengajar guru dengan siswa, intensitas proses penilaian/evaluasi yang guru kerjakan berada pada kategori tinggi. Indikator komunikasi memiliki skor rata-rata terendah. Hasil ini mengandung makna bahwa komunikasi guru belum optimal. Dilihat dari penyelenggaraan administrasi sekolah yang menunjang komunikasi proses pembelajaran, penyampaian materi ajar kepada siswa, dan berbagai kegiatan penelitian untuk peningkatan kualitas penyampaian materi guru.

### Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Skor rata-rata keterampilan manajerial kepala sekolah sebesar 4,00 . Ini menunjukkan menurut persepsi responden keterampilan manajerial kepala sekolah berada pada kategori tinggi. Tabel 2 menyajikan skor rata-rata dari masing-masing indikator yang dijadikan ukuran keterampilan manajerial kepala sekolah.

**Tabel 2**  
**Deskripsi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah**

<b>Indikator</b>	<b>Rata-Rata</b>	<b>Kategori</b>
Keterampilan Konseptual	4,06	Tinggi
Keterampilan Sosial (Hubungan Manusia)	4,00	Tinggi
Keterampilan Teknikal	3,92	Tinggi
<b>Rata-rata</b>	<b>4,00</b>	<b>Tinggi</b>

Skor tertinggi berada pada indikator keterampilan konseptual. Hasil ini menunjukkan kejelasan struktur rencana kerja yang dimiliki dan dirancang oleh Kepala Sekolah, intensitas pengkoordinasian program sekolah oleh Kepala Sekolah, ketepatan kebijakan yang ditentukan Kepala Sekolah, intensitas Kepala Sekolah dalam melakukan pengawasan untuk memastikan kesesuaian program dan efektivitas pemecahan masalah oleh Kepala Sekolah berada pada kategori tinggi. Indikator keterampilan teknis memiliki skor rata-rata terendah. Hasil ini mengandung makna bahwa efektivitas supervisi Kepala Sekolah kepada guru di kelas selama proses pembelajaran , efektivitas proses evaluasi dan revisi program pengajaran guru oleh Kepala Sekolah, efektivitas Kepala Sekolah dalam proses pengelolaan program evaluasi siswa, intensitas pengawasan pelaksanaan tata tertib oleh Kepala Sekolah, intensitas pembinaan guru oleh Kepala Sekolah dalam perbaikan pengajaran, kelengkapan administrasi sekolah yang menjadi tanggung jawab Kepala Sekolah belum optimal.

### Budaya Mutu

Skor rata-rata budaya mutu sebesar 3,85. Ini menunjukkan menurut persepsi responden budaya mutu berada pada kategori kuat. Tabel 3 menyajikan skor rata-rata dari masing-masing indikator yang dijadikan ukuran budaya mutu.

**Tabel 3**  
**Deskripsi Budaya Mutu**

<b>Indikator</b>	<b>Rata-Rata</b>	<b>Kategori</b>
Perilaku sesuai dengan slogan	3,85	Kuat
Perbaikan secara berkelanjutan	3,90	Kuat
Keterlibatan karyawan	3,74	Kuat
Pengembangan kerja sama tim	3,70	Kuat
Keterlibatan manajer eksekutif	4,19	Kuat
Pendidikan dan Pelatihan	4,01	Kuat
Sistem Penghargaan dan Promosi	3,38	Cukup Kuat
Sumber daya	3,98	Kuat

Rekan kerja sebagai pelanggan internal	3,70	Kuat
Mitra kerja	4,02	Kuat
<b>Rata-rata</b>	<b>3,85</b>	Kuat

Skor tertinggi berada pada indikator Keterlibatan manajer eksekutif. Hasil ini menunjukkan intensitas kegiatan monitoring terhadap kegiatan sekolah oleh Kepala Sekolah, dukungan Kepala Sekolah terhadap kegiatan yang sifatnya “membangun” berada kategori kuat. Indikator sistem penghargaan dan promosi memiliki skor rata-rata terendah. Hasil ini mengandung makna bahwa efektivitas pengadaan program reward bagi guru yang berprestasi, efektivitas program sekolah berupa promosi jabatan bagi guru yang kompeten belum optimal.

**H1 : Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru**

Persamaan regresi linear yang menunjukkan pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah  $\hat{Y} = a + bx = 28,41 + (0,472)(x)$ . Tanda positif (+) menunjukkan hubungan antara variabel berjalan satu arah artinya semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah, maka semakin tinggi pula kinerja guru. Uji hipotesis menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  ( $8,286 \geq 1,98729$ ), dengan  $dk = n-2$  dan  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Berdasarkan nilai koefisien determinasi, besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru adalah 43,83%.

Hasil ini sejalan dengan hasil beberapa penelitian yang berujung pada kesimpulan adanya pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru (Patanakul dan Milosevic, 2008). Hasil ini juga sejalan dengan beberapa pendapat para ahli mengenai keterkaitan antara keterampilan manajerial dengan kinerja. Kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi yang didalamnya berbagai macam pengetahuan, serta organisai yang menjadi tempat untuk membina dan mngembangkan karir sumber daya manusia, memerlukan maanajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahyosumidjo, 2003).

Guru yang profesional tidak lepas dari usaha-usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk menyampaikan pikiran, memberi dan menerima informasi dengan menerapkan manajemen modern partisipatif, memberikan pemahaman, meluruskan kesalahpahaman, dan memberikan motivasi kepada guru yang disampaikan secara *directly* dan *non directly* agar guru meningkatkan kinerja (Rohmah dan Karwanto, 2014). “Dalam praktek manajemen membenarkan bahwa kemampuan manajerial dapat meningkatkan kinerja” (Wheelen & Hunger dalam Agha & Alrubaiee, 2012, hlm. 195).

**H2 : Pengaruh budaya mutu terhadap kinerja guru**

Persamaan regresi linear yang menunjukkan pengaruh budaya mutu terhadap kinerja guru adalah  $\hat{Y} = a + bx = 36,53 + (0,426)(x)$ . Tanda positif (+) menunjukkan hubungan antara variabel berjalan satu arah artinya semakin tinggi budaya mutu , maka semakin tinggi pula kinerja guru. Uji hipotesis menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  ( $5,854 \geq 1,98729$ ), dengan  $dk = n-2$  dan  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.

Berdasarkan nilai koefisien determinasi, besarnya pengaruh budaya mutu terhadap kinerja guru adalah 28,03%.

Hasil ini sejalan dengan hasil beberapa penelitian yang berujung pada kesimpulan adanya pengaruh budaya mutu terhadap kinerja guru (Irani dan Baskese, 2004). Hasil ini juga sejalan dengan beberapa pendapat para ahli mengenai keterkaitan budaya mutu dengan kinerja. Budaya dan kinerja telah saling terkait satu sama lain berdasarkan hubungan yang sempurna antara proses bisnis (Reichers dan Schneider, dalam Aramina, 2015). Budaya merupakan pengendali keputusan, tindakan dan berdampak pada kinerja (Ali, Jangga, Ismail, & Mat, 2015). Kinerja organisasi dilihat dari kontribusi budaya yang kuat mengarah ke hubungan yang kuat antara kinerja dan manajemen (Kerr, J & Slocum, J., dalam Jankociva dan Brychta, 2009).

### **H3 : Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya mutu terhadap kinerja guru**

Persamaan regresi linear yang menunjukkan pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya mutu terhadap kinerja guru nilai  $\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 = 26,95 + 0,419X_1 + 0,082X_2$ . Tanda positif (+) menunjukkan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat berjalan satu arah, yang artinya setiap peningkatan atau penurunan di satu variabel, akan diikuti oleh peningkatan atau penurunan di satu variabel lainnya, sehingga apabila semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya mutu maka semakin tinggi pula kinerja guru. Uji hipotesis keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya mutu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Berdasarkan nilai koefisien determinasi, besarnya pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan budaya mutu terhadap kinerja guru adalah 44,22%.

Hal ini sejalan dengan pendapat para ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kepemimpinan yang efektif (Yuwono dkk dalam Hessel Nogi, 2005, hlm. 180).

## **KESIMPULAN**

Kinerja guru yang meliputi kualitas kerja, ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, kemampuan kerja, dan komunikasi berada pada kategori tinggi. Keterampilan manajerial kepala sekolah yang diukur melalui indikator keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia (sosial), keterampilan teknis berada pada kategori tinggi. Budaya mutu yang meliputi perilaku sesuai dengan slogan, perbaikan secara berkelanjutan, para karyawan dilibatkan dan diberdayakan, pekerjaan dilakukan dalam satu tim, manajer level eksekutif dilibatkan dan diikutsertakan, pendidikan dan pelatihan, sistem penghargaan dan promosi, sumber daya, rekan kerja sebagai pelanggan internal, mitra kerja berada pada kategori kuat.

Keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian peningkatan keterampilan manajerial kepala sekolah akan diikuti oleh peningkatan kinerja guru. Budaya mutu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Ini menunjukkan Budaya mutu merupakan prediktor peningkatan kinerja guru. Tingkat Budaya mutu akan diikuti oleh tingkat kinerja guru. Dengan demikian, dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan dengan meningkatkan keterampilan manajerial kepala sekolah dan meningkatkan budaya mutu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., & Mat, S. N. (2015). Influence Of Leadership Styles In Creating Quality Work Culture. *Procedia Economics and Finance*, 31(15), 161–169. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01143-0](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01143-0)
- Anggraeni,R dan Rasto. (2016). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Determinants of Teacher Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol.15.
- Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University, *International Scientific Conference Economics and Management*, 213, 770–774. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.472>
- Awadh & Saad. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance [Online]. 2(1). Tersedia: <http://irmbrjournal.com/papers/1364462611.pdf> [15 April 2016]
- Band, William A. (1991). *Crafeting Value for Customer*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- David L. Goetsch dan Stanley B.Davis. (1997). *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, and Competitiveness*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Int. Inc.
- David L. Goetsch dan Stanley B.Davis. (2002). *Pengantar Manajemen Mutu 2*. Ed. Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Prenhalindo
- Hersey, dkk. (1996) . *Management of Organizational Behaviour*.
- Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. D. (2004). Total quality management and corporate culture : constructs of organisational excellence. (24), 643–650. [http://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00128-1](http://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00128-1)
- Inayatullah, A., & Jehangir, P. (t.thn.). Teacher’s Job Performance: The Role of Motivation. *Journal of Social Sciences*.5(2), 81.
- Jancikova, A., & Brychta, K. (2009). TQM and organizational culture as significant factors in ensuring competitive advantage: A theoretical perspective. *Economics and Sociology*, 2(1), 80–95. <http://doi.org/10.14254/2071-789X.2009/2-1/8>
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.
- Millah, Ai.N dan Sarino, A.(2016). Budaya Organisasi Dan Motivasi Sebagai Prediktor Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan.
- Malhi, R. S. (2013). Defense Management Creating and Sustaining : A Quality Culture, 3–6. <http://doi.org/10.4172/2167-0374.S3-002>
- Mangkunegara, A. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya

- Mulyasa, E. (2011). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset
- Mulyasa, E. (2013). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset
- Nasution, M. Nur. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Robbins, Stephen P. (2002). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Robbins, Stephen P. (2006). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Rohmah, N. (2014). Dalam Peningkatan Kinerja Guru ( Studi Kasus Di Smp Negeri 26 Surabaya ). *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*. 4(4).141-151.
- Sugiyono. (2010). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia
- Thoah, M. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Tjiptono, F & Diana. (2003). *Total Quality Management*. Yogyakarta: ANDI Offset
- Uno, H. B., & Lamatenggo, N. (2012). *Teori kinerja dan pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. (2012). *Manajemen (Teori, Praktek dan Riset Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Vilcea, M. A. (2014). Quality Culture In Universities And Influences On Formal And Non-Formal Educa  
Vilcea, M. A. (2014). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 163, 148–152. <http://doi.org/1>.
- Wahyusumidjo. (2012). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organization*. Seventeenth Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson