

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Tantangan terbesar dalam dunia pendidikan di Indonesia pada zaman sekarang ini terletak pada kualitas pendidikan yang sangat memprihatinkan. Problem kualitas pendidikan itu terkait langsung dengan kurangnya sumber daya manusia, dalam hal ini sumber daya guru yang dapat menjadi salah satu sorotan utama ketika produktivitas sebuah sekolah mengalami kemunduran.

Pendidik adalah sumber daya manusia dalam pendidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Dalam pengertian yang sederhana, pendidik adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik, sedangkan dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi bisa juga di masjid, di rumah, dan sebagainya.

Berdasarkan UU RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru Pasal 1 ayat 2, Guru adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Di dalam pendidikan guru atau dosen dikatakan sebagai seorang pendidik.

Guru profesional adalah guru yang memiliki kualitas diri yang baik dalam melaksanakan profesinya sebagai pribadi yang menjadi contoh bagi peserta didik. Guru profesional mampu melakukan implementasi perencanaan pembelajaran yang ia susun untuk mencapai tujuan kurikuler, melaksanakan pembelajaran berdasarkan perencanaan yang telah disusun, serta melakukan evaluasi atas pelaksanaan pembelajaran yang telah dilaksanakan. Namun, saat ini kualitas guru di Indonesia sedang mengalami penurunan walaupun kesejahteraannya sudah

meningkat sehingga pemerintah harus lebih giat untuk meningkatkan kualitas guru di Indonesia.

Untuk mencapai kinerja yang baik tentunya guru harus terus belajar karena pada dasarnya guru adalah pelopor pendidikan yang menjadi panutan bagi setiap peserta didik. Kinerja guru dapat diukur melalui pelaksanaan kerja, pencapaian kerja dan hasil kerja.<sup>1</sup> Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah kondisi perasaan guru terhadap aspek-aspek pekerjaannya atau bisa disebut dengan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life/QWL*). Kualitas kehidupan kerja pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan pekerjaan yang efektif dan efisien, serta mengarahkan pada kondisi kerja yang dapat membangkitkan semangat kerja dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan/organisasi.

Secara teknis produktivitas digambarkan sebagai perbandingan rasio keluaran (output) dengan masukan (input). Seperti dijelaskan oleh John W. Newstrom yang berpendapat bahwa, "*Productivity is a ratio that compares units of output with units of input, often against a predetermined standard. If more outputs can be produced from the same amount of inputs, productivity is improved*". Bahwa produktivitas pada dasarnya merupakan rasio antara masukan (input) dan keluaran (output). Hal di atas menegaskan bahwa produktivitas selalu bertumpu pada dua komponen utama yaitu masukan (input) dan keluaran (output). Jika kedua komponen tersebut memiliki besaran yang proporsional, maka hal itu akan dapat dikatakan produktif. Pendapat tersebut menjelaskan bahwa dalam sebuah organisasi itu selalu diusahakan untuk menekan input dan mengoptimalkan output.<sup>2</sup>

Belcher yang dikutip Wibowo mengemukakan bahwa indikator/karakteristik kualitas kehidupan kerja karyawan di antaranya ditandai dengan pekerja berpeluang mempengaruhi keputusan (peluang), pekerja berpartisipasi dengan pemecahan masalah (partisipasi), pekerja mendapatkan

---

<sup>1</sup> Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 136.

<sup>2</sup> Newstrom, John W. *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*. (New York: McGraw-Hill, 2011), 13-14.

informasi lengkap tentang pengembangan dalam organisasi (menerima informasi).<sup>3</sup>

Sedangkan Donal C. Mosley, Leon C Megginson, dan Paul H. Pietri (2005:439) yang mengatakan bahwa, "*Productivity is a measure of outputs compared to inputs. Productivity can be increased by increasing output with the same input, decreasing input and maintaining the same outputs, or increasing output while decreasing input*". Produktivitas adalah ukuran dari keluaran (output) dibandingkan dengan masukan (input). Produktivitas dapat meningkat dengan cara menaikkan keluaran dengan masukan yang sama, mengurangi masukan dan menjaga keluaran yang sama, atau menaikkan keluaran dengan mengurangi masukan.<sup>4</sup>

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja, artinya semakin tinggi kualitas kehidupan kerja dapat meningkatkan kinerja. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa pengaruh kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru terhitung sebesar 81,1%<sup>5</sup> artinya semakin tinggi kualitas kehidupan kerja akan semakin meningkatkan kinerja guru.

Selain dari faktor *quality of worklife*, faktor budaya sekolah juga mempengaruhi kinerja guru. Menurut Edgar H. Schein (2011:71) mendefinisikan budaya sekolah, adalah: "*a pattern of basic assumptions invented, discovered, or develop by a given group as it learn to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valuable and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems*". Budaya sekolah adalah sebuah pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh kelompok tertentu seperti belajar mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap berharga dan

---

<sup>3</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Grafindo), 285

<sup>4</sup> Mosley, Donald C. Leon C. Megginson, Paul H. Pietri, *Supervisory Management* (South-Western: Thomson, 2005), 439..

<sup>5</sup> Indah Retnowati, *Pengaruh Quality of Worklife Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru SD Negeri di Kabupaten Kendal*. (Tesis Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang: 2003), 87

karena hal tersebut harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan keterkaitan dengan masalah-masalah tersebut.<sup>6</sup>

Senada dengan pernyataan di atas John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien (2010:12) mengatakan, “organizational culture is a shared set of belief and values within and organization”. Budaya organisasi atau sekolah adalah seperangkat keyakinan dan nilai-nilai dalam suatu organisasi. Seperti yang diungkapkan pada penelitian terdahulu Titik Handayani dan Aliyah A. Rasyid, tentang Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru, bahwa budaya sekolah berpengaruh secara signifikan sebesar 11,7%.<sup>7</sup> Keadaan di lapangan masih ada beberapa sekolah yang belum mampu menciptakan budaya organisasi sekolah yang kondusif. Hal ini dapat ditunjukkan dengan kurang terbinanya hubungan baik antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan staf serta guru dengan masyarakat sekitar sekolah.

Budaya sekolah harus mampu memberikan situasi yang nyaman yang mampu membangun kebersamaan dan menyatukan cara pandang guru, staf dan kepala sekolah dalam rangka mencapai tujuan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang disiplin dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, pembentukan visi misi yang tegas, bimbingan, pengarahan koordinasi yang baik, dan pengawasan untuk itu dibutuhkan kepala sekolah yang mampu mengelola segenap sumber daya untuk meningkatkan kualitas pendidikan, melibatkan komponen masyarakat, mewujudkan budaya organisasi sekolah yang kondusif mampu meningkatkan kinerja guru.

SDM di sektor pendidikan sangat penting di sebagian besar organisasi. Khususnya di organisasi berbasis jasa (*service-based organization*), Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam

---

<sup>6</sup> Edgar H. Schein . *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. (London: SAGE Publications, 2017), 17.

<sup>7</sup> Titik Handayani dan Aliyah A. Rasyid, “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru”, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, (Volume 3, Nomor 2, 2015), 187

memajukan sektor pendidikan. Seperti yang diungkapkan Evans, Campbell dkk dalam bukunya “... *people are an important resource to most organizations, but in service based organization in particular it is often the human resources...*”<sup>8</sup>. Sehingga dalam Manajemen sumber daya manusia terdapat kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian<sup>9</sup>. Dengan demikian, SDM berperan sebagai faktor kunci dalam mewujudkan keberhasilan kinerja di topang oleh tempat penyelenggaraan pendidikan formal terutama Sekolah Menengah Kejuruan.

Untuk itu, manajemen diperlukan agar pengelolaan pendidikan disekolah terarah melalui pengembangan visi, misi, dan tujuan yang jelas. Bisa saja sekolah yang memiliki guru yang berkualitas, sarana dan prasarana yang memadai, siswa yang kualitasnya diatas rata-rata tetapi gagal dalam mewujudkan lulusan yang berkualitas. Hal ini bisa saja disebabkan karena tidak adanya visi dan misi dan tujuan yang jelas, disamping kurangnya koordinasi tim kerja dengan pihak manajemen sekolah.

Kegiatan pengelolaan atau manajemen merupakan kegiatan yang tidak dapat dipisahkan dari dunia pendidikan karena sangat berpengaruh pada perkembangan dunia pendidikan, bahkan permasalahan pendidikan yang muncul dalam dunia pendidikan juga disebabkan oleh kegiatan manajemen yang tidak terlaksana dengan baik. Tilaar dalam bukunya “*manajemen pendidikan nasional*” mengemukakan bahwa perkembangan pendidikan nasional dewasa ini semakin membutuhkan suatu manajemen atau pengelolaan yang semakin baik. Boleh dikatakan krisis pendidikan yang dihadapi oleh bangsa dewasa ini berkisar pada krisis manajemen. Oleh karena itu, untuk memperbaikinya pun haruslah dimulai dari manajemen itu sendiri.<sup>10</sup>

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan peneliti bahwa Kabupaten Bandung merupakan salah satu kabupaten di Jawa Barat yang menjadi

---

<sup>8</sup> Nigel Evans, David Campbell, etc. *Strategic Management for Travel and Tourism*. (Routledge :Publisher Butterworth-Heinemann; 1 edition, 2003), 71

<sup>9</sup> Dessler, Gary. *Manajemen sumber daya manusia*. (Jakarta : indeks, 2011), 5

<sup>10</sup> Tilaar. *Manajemen Pendidikan Nasional*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 12.

salah satu daerah yang memiliki potensi yang besar terkait dengan pendidikan. Sehingga membutuhkan sumber daya manusia professional yang mampu menciptakan budaya organisasi sekolah yang kondusif. Adapun di Kabupaten Bandung memiliki 11 SMK Negeri, diantaranya yaitu SMK Negeri 1 Arjasari, SMK Negeri 2 Baleendah, SMK Negeri 3 Baleendah, SMK Negeri 7 Baleendah, SMK Negeri 1 Cilengkrang, SMK Negeri 1 Katapang, SMK Negeri 1 Majalaya, SMK Negeri 5 Pangalengan, SMK Negeri 1 Rancabali, SMK Negeri 1 Rancaekek, dan SMK Negeri 1 Soreang. Namun yang akan dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini hanya dua sekolah saja yaitu SMK Negeri 1 Majalaya dan SMK Negeri 1 Rancaekek. Alasannya karena kedua sekolah ini cukup mewakili terkait dengan permasalahan tentang kualitas kehidupan kerja / *quality of worklife* di antaranya adalah masalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

Adapun berdasarkan temuan melalui observasi dan wawancara awal pada beberapa guru di sana, mereka mengatakan bahwa: Kurangnya produktivitas guru SMK di Kabupaten Bandung telah mengakibatkan berkurangnya kualitas lulusan SMK. Lulusan SMK yang kurang berkualitas tersebut telah menyebabkan masyarakat kurang memiliki apresiasi dan beralih memilih menyekolahkan anaknya pada sekolah Negeri dan sekolah Swasta yang bonafid dan berada di kota Bandung lainnya. Akibatnya Sekolah Negeri dan Swasta di wilayah Kabupaten Bandung mengalami kekurangan murid di tahun-tahun terakhir ini. Indikator dari merosotnya produktivitas guru SMK di Kabupaten Bandung dilihat dari masih ditemukan beberapa guru yang kurang bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas pokoknya yakni membuat kelengkapan mengajar seperti membuat perangkat pembelajaran, Prota, Promes dan RPP dengan baik dan lengkap, sedangkan dalam proses belajar mengajar masih di temukan guru yang masih sangat kurang dalam menguasai media informasi dan teknologi dalam mewujudkan proses belajar mengajar terutama masih ditemukan guru yang belum tepat dalam menggunakan metode

pembelajaran, dan masih ada guru yang mengampu mata pelajaran yang tidak sesuai dengan bidangnya atau tidak linier.<sup>11</sup>

Berdasarkan gap di atas peneliti ingin mengetahui lebih lanjut seberapa besar pengaruh keidupan kerja dan budaya sekolah terhadap kinerja guru , sehingga menganggap penting untuk mengadakan penelitian dan diangkat kedalam judul : Quality Of Work life dan Budaya Sekolah Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru (Penelitian di SMK Negeri Kabupaten Bandung). Pembuktian yang rasional tentang seberapa besar pengaruh faktor-faktor tersebut diharapkan dapat terpetakan secara tepat. sehingga hal ini perlu ditindak lanjuti dengan memformulasikan dalam sebuah penelitian tesis.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian, sebagai berikut:

1. Bagaimana *quality of worklife* guru di SMK Negeri Kabupaten Bandung?
2. Bagaimana budaya sekolah di SMK Negeri Kabupaten Bandung?
3. Bagaimana kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Bandung?
4. Bagaimana pengaruh *quality of worklife* terhadap kinerja guru SMK Negeri Kabupaten Bandung?
5. Apakah terdapat pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri Kabupaten Bandung?
6. Apakah terdapat pengaruh antara *quality of worklife* dan budaya sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri Kabupaten Bandung?

## **C. Tujuan Penelitian**

Dari uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Quality of worklife* guru di SMK Negeri Kabupaten Bandung
2. Budaya sekolah di SMK Negeri Kabupaten Bandung
3. Kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Bandung

---

<sup>11</sup> Wawancara dengan beberapa guru-guru SMK di Kabupaten Bandung pada tanggal 20 Mei 2019 pukul 10.00 WIB.

4. Pengaruh *quality of worklife* terhadap kinerja guru SMK Negeri Kabupaten Bandung
5. Pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri Kabupaten Bandung
6. Pengaruh antara *quality of worklife* dan budaya sekolah terhadap kinerja guru SMK Negeri Kabupaten Bandung

#### **D. Kegunaan Penelitian**

##### 1. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan pembuktian secara ilmiah dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan.

##### 2. Secara praktis

Pembuktian dalam penelitian ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, yaitu :

###### a) Bagi Penulis

Menjadikan pengalaman dan memberikan pengetahuan baru dalam mengkaji karya ilmiah, terutama berupa kajian “Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Guru SMA A. Wahid Hasyim Tebuireng”.

###### b) Bagi Sekolah

Dapat memberikan suatu yang relevan di lapangan ataupun dapat di jadikan sebagai bahan pertimbangan suatu keputusan dan kebijakan dalam suatu institusi sehingga secara terus menerus dapat menciptakan produktivitas kinerja guru.

###### c) Bagi Kampus

Hasil ini diharapkan dapat menambah keilmuan dan manfaat bagi civitas akademika serta sebagai bahan perbandingan dalam mempelajari masalah yang sama.

###### d) Bagi Peneliti Lain

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dapat dijadikan acuan bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian maupun pengembangan pada bagian yang sama.



## E. Kerangka Berpikir

Untuk menjelaskan penelitian ini digunakan beberapa teori yang terkait langsung dengan masing masing variabel, diantaranya :

### 1. *Quality of Worklife*

Terdapat beberapa pandangan mengenai makna dari QWL. French dkk mendefinisikannya sebagai upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental pada karyawan/pegawai, membina hubungan yang serasi, manajemen yang partisipatif, dan salah satu bentuk intervensif dalam pengembangan operasional.<sup>12</sup> Hubungan karyawan yang mendorong upaya penggunaan QWL secara sistematis dapat dicapai melalui pemberian kesempatan yang lebih besar kepada karyawan untuk menentukan pekerjaan yang produktif sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Sementara pandangan lain menyatakan bahwa QWL adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, merasa puas secara relatif dan mendapat kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.

Lebih lanjut, Cascio menyebutkan bahwa terdapat dua pendekatan terhadap konsep QWL, yaitu: (1) QWL sejalan dengan usaha organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi seperti kebijakan promosi, supervisi yang demokratis, keterlibatan karyawan, dan kondisi kerja yang aman, (2) QWL merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka merasa aman, puas terhadap pekerjaan, serta mampu tumbuh dan berkembang.<sup>13</sup>

Konsep QWL berlandaskan bahwa penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya adalah hal yang penting. Dengan demikian QWL memiliki peran penting untuk merubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi berujung pada QWL yang lebih baik.<sup>14</sup> Mempertimbangkan konsep tersebut, QWL karyawan yang baik berpengaruh secara positif terhadap produktivitas kerja

---

<sup>12</sup> Nur Arifin, "Aplikasi konsep Quality of Worklife (QWL) dan Upaya Menumbuhkan Motivasi Karyawan Berkinerja Unggul". *Jurnal Usahawan*, No. 10 Th. XXVIII. (Oktober. 1999), 187

<sup>13</sup> Cascio, Wayne F. 1989. *Managing Human Resource. Productivity, Quality of Worklife, Profit. Second Edition.* McGraw-Hill, Inc. Singapura. [Online]. Tersedia: <http://zaimmukaffi1979.blogspot.com/2012/06/kualitas-kehidupan-kerja.html> [Juni 2012]

<sup>14</sup> Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh.* (Yogyakarta: Andi, 2006), 79

organisasi yang maksimal dan kepuasan pribadi karyawannya. Di antara indikator tersebut adalah sebagai berikut

- a. Pekerja berpeluang mempengaruhi keputusan (peluang)
  - b. Pekerja berpartisipasi dengan pemecahan masalah (partisipasi)
  - c. Pekerja mendapatkan informasi lengkap tentang pengembangan dalam organisasi (menerima informasi)
  - d. Pekerja mendapatkan umpan balik bersifat konstruktif (umpan balik)
  - e. Pekerja senang menjadi bagian dari tim dan meningkatkan kolaborasi (senang dalam bekerja)
  - f. Pekerja merasa bahwa pekerjaannya bermakna dan menantang (pekerjaan yang bermakna)
  - g. Pekerja merasakan adanya keamanan kesempatan kerja (keamanan kesempatan kerja)
2. Budaya Sekolah

Menurut Koentjaraningrat, pengertian budaya adalah semua sistem ide, gagasan, rasa, tindakan, serta karya yang dihasilkan oleh manusia dalam kehidupan bermasyarakat yang nantinya akan dijadikan klaim manusia dengan cara belajar. Jika dihubungkan antara budaya dan sekolah, maka dapat diambil teori tentang budaya organisasi. Budaya organisasi adalah keyakinan, tata nilai, makna dan asumsi-asumsi yang secara kolektif disebar oleh kelompok sosial guna membantu mempertegas cara mereka saling berinteraksi dan dalam merespon lingkungan.<sup>15</sup>

Budaya sekolah atau iklim kerja menggambarkan suasana dan hubungan kerja antara sesama guru, guru dengan kepala sekolah, guru dengan tenaga kependidikan lainnya, dan Dinas di lingkungannya. Hal ini merupakan wujud dari lingkungan kerja yang kondusif. Suasana seperti ini sangat dibutuhkan guru dan kepala sekolah untuk melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif. Budaya sekolah dapat digambarkan melalui sikap saling mendukung (*supportive*), tingkat persahabatan (*collegial*), tingkat keintiman (*intimate*), serta kerjasama

---

<sup>15</sup> Sobirin, *Budaya Organisasi; Pengertian Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*, (Yogyakarta; IBPP STIM YKPN, 2007), 132

(*cooperative*).<sup>16</sup> Kondisi yang terjadi atas keempat dimensi budaya sekolah tersebut diharapkan berpotensi meningkatkan kinerja guru.

Menurut Robbins, budaya organisasi memiliki 7 dimensi, yaitu: 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko, 2) Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail, 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut, 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu, 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, ukannya individu, 6) Keagresifan. Berkaitan dengan agresivitas karyawan, 7) Kemantapan. Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik. Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik – karakteristik budaya organisasi. Persepsi karyawan mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku. Dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan.<sup>17</sup>

### 3. Kinerja Guru

Kinerja adalah kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan karyawan dan merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) sehingga kinerja = f ( A x M ). Jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif. Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan

---

<sup>16</sup> Riduwan. *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. (Bandung: Alfabeta, 2010), 109

<sup>17</sup> Robbins, Stephen, *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. (Klaten: PT. Intan Sejati, 2006), 721

tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.<sup>18</sup>

Menurut Teori Gibson dalam Supardi bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh tiga kelompok variabel yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologi.<sup>19</sup> Variabel individu meliputi: kemampuan dan keterampilan mental fisik (dalam hal ini kemampuan dan keterampilan dalam memahami kurikulum), latar belakang (keluarga, tingkat sosial dan pengalaman), demografis (umur, etnis dan jenis kelamin). Variabel organisasi meliputi: sumber daya, kepemimpinan (dalam hal ini pemberian layanan supervisi), imbalan struktur dan desain pekerjaan (variabel-variabel ini akan mempengaruhi dan menciptakan iklim kerja). Variabel psikologi meliputi: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi, kepuasan dan iklim kerja.

Gibson mengemukakan bahwa “perilaku individu dipengaruhi oleh karakteristik individu dan karakteristik organisasi”. Hal tersebut berarti setiap individu dalam sebuah organisasi akan selalu berinteraksi dengan lingkungannya, yang kemudian akan menghasilkan suatu perilaku tertentu yaitu perilaku organisasi. Kerangka konseptual psikologi tentang perilaku organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:<sup>20</sup>

Salah satu faktor yang mempengaruhi lingkungan sosial budaya yaitu gaya manajemen. Gaya manajemen terdiri dari filsafat manajemen dan proses manajemen. Proses manajemen terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Seluruh aspek yang ada di dalam proses manajemen merupakan hal yang sama pentingnya, termasuk proses pengorganisasian.

Proses pengorganisasian yaitu: Suatu proses kegiatan untuk memperinci dan membagikan tugas secara harmonis dan berimbang diantaranya sub sistem yang terkait secara terkoordinasi sehingga merupakan satu kesatuan yang terintegrasi untuk mendukung tercapainya tujuan. Kegiatan yang ada dalam proses

---

<sup>18</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta; Grafindo, 2014), 45

<sup>19</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, 19

<sup>20</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, 13

pengorganisaian, yaitu rancangan organisasi, wewenang dan tanggungjawab, daerah wewenang manajemen dan pengaturan sumber daya manusia.<sup>21</sup>

Salah satu kegiatan yang harus diperhatikan untuk melaksanakan proses pengorganisasian di dalam suatu organisasi yaitu pengaturan sumber daya manusia. pengaturan sumber daya manusia terdiri dari:<sup>22</sup>

- a. Perencanaan sumber daya manusia
- b. Mengembangkan sumber daya manusia
- c. Memberikan kompensasi/balas jasa dan kesejahteraan
- d. Keamanan dan kesehatan
- e. Sumbangan pekerja dan serikatnya
- f. Pemeliharaan sumber daya manusia

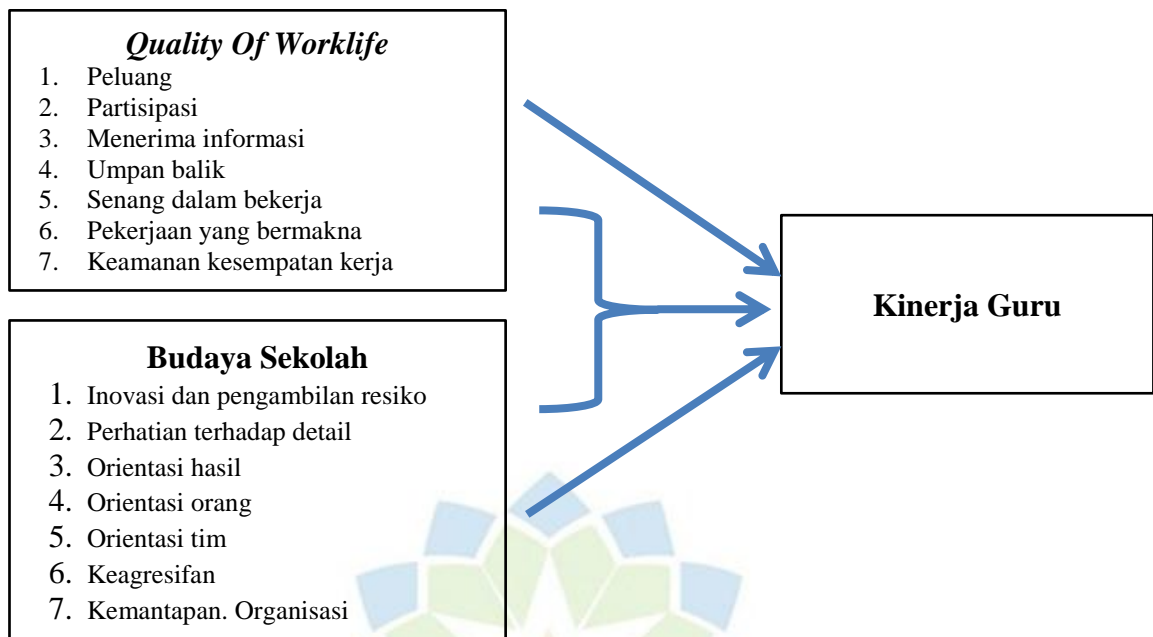
Dari keenam aspek diatas mengenai pengaturan sumber daya manusia, salah satunya yaitu pemeliharaan sumber daya manusia. Pemeliharaan adalah suatu upaya yang dilakukan untuk memberikan kesejahteraan kepada karyawan. Pemeliharaan dapat mempengaruhi pada tingkat kenyamanan, semangat, disiplin dan kinerja karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu fungsi pemeliharaan sumber daya manusia harus dioptimalkan untuk menciptakan kesejahteraan karyawan yang dapat menjadi penunjang karyawan dalam bekerja, agar kinerja karyawan dapat sesuai dengan apa yang diharapkan suatu organisasi/perusahaan. Fungsi pemeliharaan ini pun harus menjadi salah satu bentuk perhatian para manajer kepada karyawannya.

Dengan demikian, secara ilustratif, hubungan tersebut dapat digambarkan ke dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:

---

<sup>21</sup> Maman Ukas, 2006, *Manajemen*. Cetakan keenam Edisi Revisi (Bandung: Penerbit Aghini, 45), 239.

<sup>22</sup> Maman Ukas, *Manajemen*, 279



**Gambar 1.2**  
**Kerangka Pemikiran**

#### **F. Hipotesis Penelitian**

1.  $H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *quality of worklife* terhadap kinerja guru.
2.  $H_a$  : Terdapat pengaruh yang signifikan antara *quality of worklife* terhadap kinerja guru.
3.  $H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya sekolah terhadap kinerja guru.
4.  $H_a$  : Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya sekolah terhadap kinerja guru.
5.  $H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *quality of worklife* dan budaya sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru.
6.  $H_a$  : Terdapat pengaruh yang signifikan antara *quality of worklife* dan budaya sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

## G. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang masalah tersebut telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Berdasarkan tinjauan pustaka terdapat beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini, di antaranya:

1. Indah Retnowati, 2003. *Pengaruh Quality of Worklife Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru SD Negeri di Kabupaten Kendal*. Tesis Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *quality of worklife* berpengaruh secara positif sebesar 81,1% terhadap kinerja guru. Nilai F sebesar 17,852 lebih besar dari Ftabel 4,778 dengan nilai  $p = 0,000$  ( $p < 0,01$ ), artinya bahwa secara simultan kepuasan kerja dan kinerja berpengaruh terhadap QWL. Secara parsial, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap QWL ( $t = 2,709$ ;  $p < 0,05$ ) sebesar 24%. Persepsi kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap QWL ( $t=3,498$ ;  $p=0,000$ ) sebesar 30,9%.

Perbedaan penelitian ini terletak pada lokasi dan objek penelitiannya. Penelitian tersebut dilakukan kepada guru SD dan lokasinya di Kabupaten Kendal, sementara penelitian ini dilakukan pada guru SMK dan dilakukan di Kabupaten Bandung.

2. Cherly Omega, (2015) *Pengaruh Fakto-Faktor Quality Of Work Life terhadap Kepuasan Karyawan PT. Pertamina Ep Sangatta Field*. Tesis Program Magister Universitas Hasanudin Makassar.

Hasil penelitian ini adalah. Nilai F table sebesar 2,46 Fhitung diperoleh, 15,730 berarti Fhitung > Ftabel dan diperoleh hasil signifikan 0,000 < 0,05. Maka variabel restrukturisasi kerja, partisipasi, Sistem Imbalan, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Restrukturisasi Kerja dengan  $\alpha$  sebesar 0,329 > 0,05, nilai ttabel dan thitung 0,987 < 2,023. Partisipasi dengan  $\alpha$  sebesar 0,598 > 0,05. Nilai ttabel dan thitung 0,532 < 2,023, Sistem Imbalan dengan  $\alpha$  sebesar 0,081 > 0,05. Nilai ttabel dan thitung 1,792 < 2,023, Lingkungan dengan  $\alpha$  sebesar 0,00 < 0,05.

Nilai  $t$  tabel dan  $t$  hitung  $5,411 > 2,023$ . Hanya variabel lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Perbedaan dengan penelitian ini adalah pada objek penelitiannya dan lokusnya. Jika penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan untuk mengukur pengaruh *quality of worklife* terhadap kinerja karyawan, sedangkan objek penelitian penulis adalah guru yang lokusnya di Kabupaten Bandung.

3. Astrianditya Januar Ristandi dan Foreshti Nurdiana Dihan, 2016. *Analisis Hubungan Kualitas of Worklife terhadap Kinerja Dokter Rumah Sakit Umum Daerah Syekh Yusuf Kabupaten Gowa*. Dalam Jurnal Akuntansi dan Pendidikan. Volume 5 Nomor 1.

Hasil Penelitian ini bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan PT Pertamina Persero RU IV Cilacap. Terdapat faktor lain yang mendukung, diantaranya adalah pengakuan diri, lingkungan kerja yang baik dan sikap saling toleransi, sikap pemimpin yang dapat membina dan mengontrol dengan baik, kemudian dalam hal penempatan posisi kerja yang tepat karena hal tersebut dapat berpengaruh pada kelangsungan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT Pertamina Persero RU IV Cilacap. Kualitas Kehidupan kerja dan Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT Pertamina Persero RU IV Cilacap.

Perbedaan dengan penelitian ini adalah pada objek dan lokus penelitiannya. Jika penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan untuk mengukur pengaruh *quality of worklife* karyawan dan dokter terhadap kinerja karyawan di PT Pertamina Persero RU IV Cilacap, sedangkan objek penelitian penulis adalah guru yang dilakukan di Kabupaten Bandung.