

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **1.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang dapat dipakai sebagai bahan kajian dan masukan yang berkaitan dengan penelitian ini dilakukan oleh arif maulana, tahun 2011, Fakultas Ekonomi Departemen Manajemen Institut Pertanian Bogor dengan judul skripsi Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Pada Kantor Manajemen Mutu Institut Pertanian Bogor.

Tujuan dari penelitian sebelumnya adalah Mengidentifikasi penerapan ISO 9001:2008 pada KMM IPB dan Menganalisis faktor-faktor penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dengan *Analytical Hierarchy Proses (AHP)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan SMM ISO 9001:2008 pada KMM IPB telah memenuhi seluruh klausul yang dipersyaratkan dalam SMM ISO 9001:2008. Unsur-unsur dalam penerapan SMM ISO 9001:2008 adalah SMM, tanggungjawab manajemen, manajemen sumber daya, realisasi produk, serta perbaikan, analisis dan peningkatan; aktor yang paling memiliki peranan dalam penerapan ISO 9001:2008 adalah *top management*; tujuan yang ingin dicapai melalui penerapan ISO 9001:2008 adalah peningkatan mutu pelayanan dan; alternatif tindakan berupa Rapat Tinjauan Manajemen (prioritas 1) dan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) (prioritas 2).

Adapun persamaan dan perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut :

1. Persamaan
  - a. Variabel bebas yang digunakan adalah Mutu dengan menggunakan pendekatan ISO 9001:2008
  - b. Jenis penelitian yang dilakukan sama yakni penelitian kuantitatif deskriptif dengan mencari pengaruh antar variabel.
2. Perbedaan

- a. Alat analisis yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan AHP (*Analysis Hierarki Proses*), sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis Regresi Linear Berganda
- b. Objek penelitian terdahulu di tingkatan Perguruan Tinggi Institut Pertanian Bogor sedangkan pada penelitian ini di Sekolah Menengah Kejuruan.

## **1.2. Mutu**

### **2.2.1. Pengertian Mutu**

Pengertian mutu sangat beraneka ragam. Tidak ada definisi yang pasti mengenai mutu karena setiap orang/organisasi memiliki kriteria masing-masing dalam mendefinisikan mutu. Juran dalam Heizer and Render (1993) mendefinisikan mutu sebagai kecocokan dalam penggunaan produk. Crosby dalam Heizer and Render (1993) menyebutkan “*Quality means conformance to requirements*”. Di Indonesia, salah satu pengertian mutu yang ada (SNI 19-9001:2008 dalam Herjanto, 2007), yaitu mutu adalah derajat yang dicapai oleh karakteristik inheren dalam memenuhi persyaratan. Sedangkan menurut ISO 9001:2008 Mutu (*Quality*) adalah “*Degree to which a set of inherent characteristics fulfils requirements*” (QIMS, 2010).

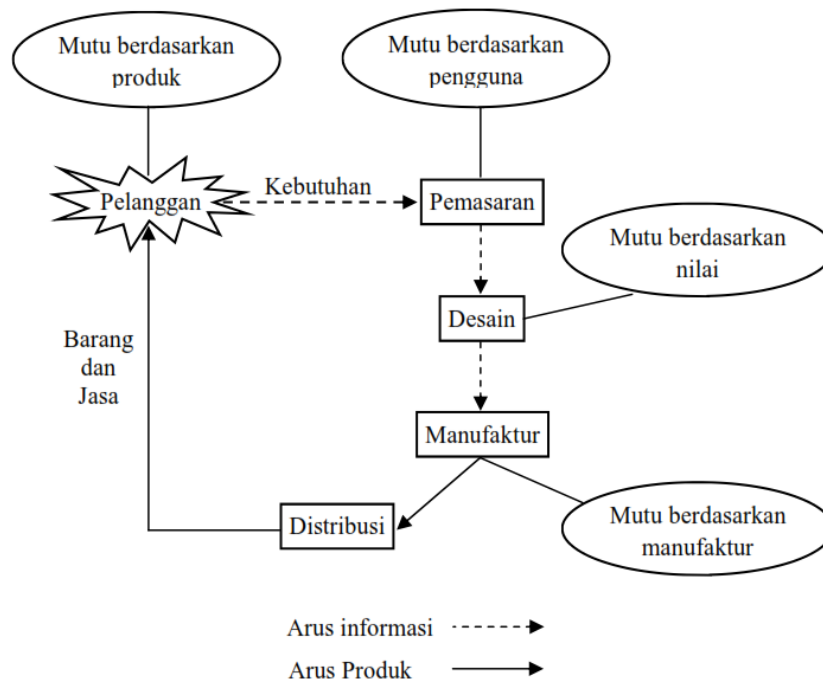
Evans and Lindsay (2007) menyatakan, terdapat lima (5) sudut pandang dalam mendefinisikan mutu :

- a. Sudut pandang penilaian (*judgemental perspective*). Shewhart dalam Evans and Lindsay (2007) yang menyatakan mutu adalah kegunaan dari produk.
- b. Sudut pandang berdasarkan produk (*product-based perspective*). Mutu merupakan fungsi dari peubah yang spesifik dan terukur, serta perbedaan dalam mutu mencerminkan perbedaan kuantitas pada beberapa atribut produk.
- c. Sudut pandang berdasarkan pengguna (*user-based perspective*). Sudut pandang ini beranggapan bahwa mutu ditentukan berdasarkan keinginan pelanggan, atau mutu didefinisikan sebagai kecocokan untuk digunakan, atau seberapa baik produk tersebut

melakukan fungsinya

- d. Sudut pandang berdasarkan nilai (*value-based perspective*). Pada sudut pandang ini, mutu dapat dilihat dari hubungan antara kegunaan atau kepuasan terhadap harga.
- e. Sudut pandang berdasarkan manufaktur (*manufacture-based perspective*). Mutu sebagai hasil praktek rekayasa dan manufaktur yang diinginkan atau kesesuaian dengan kepuasan.

Meskipun mutu produk merupakan faktor penting untuk semua individu seluruh rantai nilai, mutu dipandang tergantung pada posisi seseorang dalam rantai nilai (Evans and Lindsay, 2008), seperti termuat pada Gambar 2.1



Sumber : Evans dan Lindsay (2008)

**Gambar 2.1**  
Mutu Merupakan Rantai Nilai Pada Sebuah Produk

### 2.2.2. Dimensi Mutu

Ukuran mutu tidaklah hanya berupa suatu peubah atau suatu atribut saja, melainkan mengandung beberapa dimensi. baik kuantitatif maupun kualitatif. Barang memiliki karakteristik yang berbeda dengan jasa. Oleh karenanya, dimensi mutu barang dibedakan dengan dimensi mutu untuk jasa (Herjanto, 2007).

Secara umum, menurut Herjanto (2007), mutu barang dapat dilihat dari empat (4)

dimensi utama berikut ini :

- a. Kinerja (*performance* atau *operation*).

Dimensi utama yang banyak dipertimbangkan oleh konsumen ialah kinerja atau operasi dari produk.

- b. Keandalan (*reliability/durability*).

Mencerminkan keandalan suatu produk, yaitu kepercayaan atas kemampuan atau ketahanannya.

- c. Kenampakan (*appearance/features*).

Menunjukkan daya tarik suatu produk yang membedakannya dengan produk lain. Kenampakan sangat dipengaruhi oleh desain dan atribut lain yang ada dalam produk.

- d. Kesesuaian (*conformance*).

Kesesuaian berhubungan dengan pemenuhan terhadap spesifikasi atau standar yang ditentukan.

Herjanto (2007) juga menjelaskan bahwa dimensi mutu dalam jasa memiliki lima (5) dimensi utama, yaitu :

- a. Keandalan, yaitu kemampuan melaksanakan jasa secara akurat dan cepat.
- b. Responsif, yaitu kemauan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa yang sesuai dengan harapan pelanggan.
- c. Bentuk nyata, yaitu fasilitas fisik, peralatan dan penampilan personal.
- d. Jaminan, yaitu pengetahuan dan sikap pegawai serta kemampuan mereka untuk menunjukkan kepercayaan, keyakinan dan kesopanan
- e. Empati, yaitu perhatian individual yang diberikan kepada pelanggan.

## **2.3. Manajemen Mutu Terpadu (MMT)**

### **2.3.1. Pengertian MMT**

Salusu (1996) menyatakan manajemen mutu terpadu adalah suatu komitmen yang

penuh kesungguhan untuk meningkatkan mutu, berjangka panjang, serta membutuhkan penggunaan peralatan dan teknik-teknik tertentu, Namun, sebenarnya bukanlah peralatan dan teknik yang terutama, tetapi justru komitmen itu sendiri. MMT adalah manajemen yang menciptakan dan mengembangkan seperangkat nilai dan keyakinan yang akan membuat setiap orang mengetahui bahwa kualitas untuk konsumen adalah tuntutan yang paling utama

Marimin (2004) menjelaskan bahwa MMT merupakan sistem manajemen yang mengikutsertakan seluruh anggota dalam organisasi dalam menerapkan konsep dan teknik kendali mutu untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan orang yang mengerjakan.

### **2.3.2. Ciri-ciri Manajemen Mutu Terpadu**

Terdapat tiga (3) ciri dari MMT (Marimin, 2004), yaitu :

1. Melibatkan seluruh karyawan dari semua tingkatan atau yang biasa disebut dengan manajemen partisipatif.
2. Menerapkan konsep pengendalian mutu, dengan memutar daur PDCA (*plan, do, check and action*) yang dikenal kemudian sebagai delapan langkah pemecahan masalah.
3. Menerapkan metoda statistik, sebagai salah satu alat pemecahan masalah.

### **2.3.3. Prinsip-Prinsip MMT**

Prinsip-prinsip yang diterapkan dalam manajemen mutu terpadu adalah (<http://www.min-consulting>, 2011) :

- a. Mutu (*quality*) dapat dan harus dikelola.
- b. Setiap orang memiliki pelanggan yang harus dipuaskan.
- c. Setiap karyawan bertanggung jawab terhadap mutu.
- d. Masalah harus dicegah, bukan sekedar diperbaiki.
- e. Mutu harus diukur, sehingga dapat dikendalikan..
- f. Peningkatan mutu harus berkesinambungan.
- g. Tujuan mutu haruslah berdasarkan pada persyaratan pelanggan.

## **2.4. SMM ISO 9001**

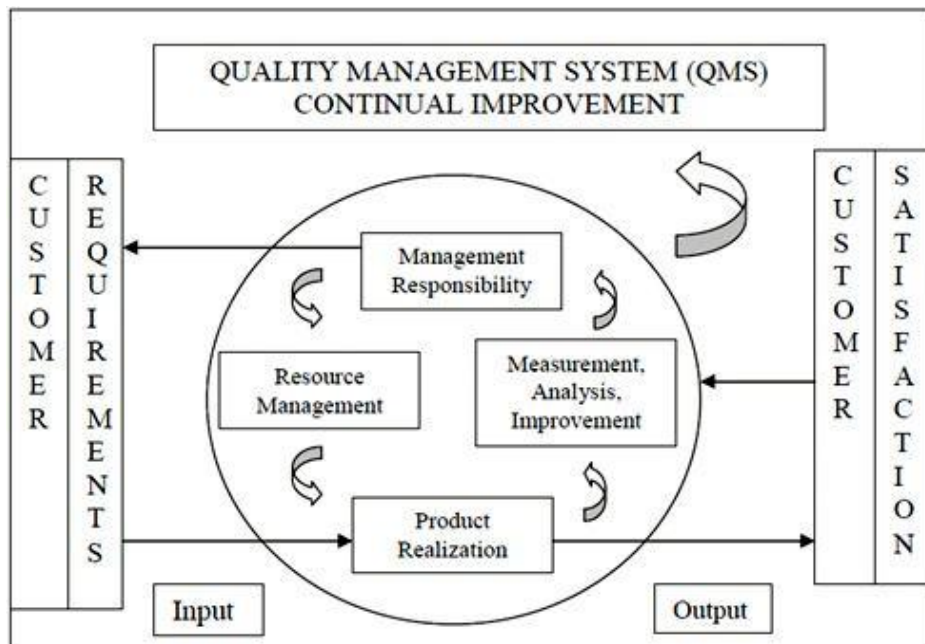
### **2.4.1. Pengertian SMM ISO 9001**

ISO 9001 adalah suatu standar internasional untuk SMM. ISO 9001 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian SMM suatu organisasi yang bertujuan untuk menjamin organisasi yang bersangkutan mampu menyediakan produk yang memenuhi persyaratan-persyaratan yang ditetapkan (Gaspersz,2010).

ISO 9001 bukan merupakan standar produk, tetapi merupakan standar dari sistem manajemen suatu organisasi yang apabila diterapkan dalam organisasi tersebut akan mempengaruhi bagaimana produk itu dihasilkan, mulai dari tingkat perencanaan, perancangan, pembuatan dan perakitan hingga penyerahan ke pelanggan ([Http://www.min-consulting](http://www.min-consulting), 2011).

Menurut Gaspersz (2010), model proses dari ISO 9001:2008 terdiri dari lima (5) bagian utama yang menjabarkan sistem manajemen organisasi (Gambar 2) , yaitu :

- a. SMM
- b. Tanggungjawab manajemen
- c. Manajemen sumber daya
- d. Realisasi produk
- e. Analisis, pengukuran dan peningkatan

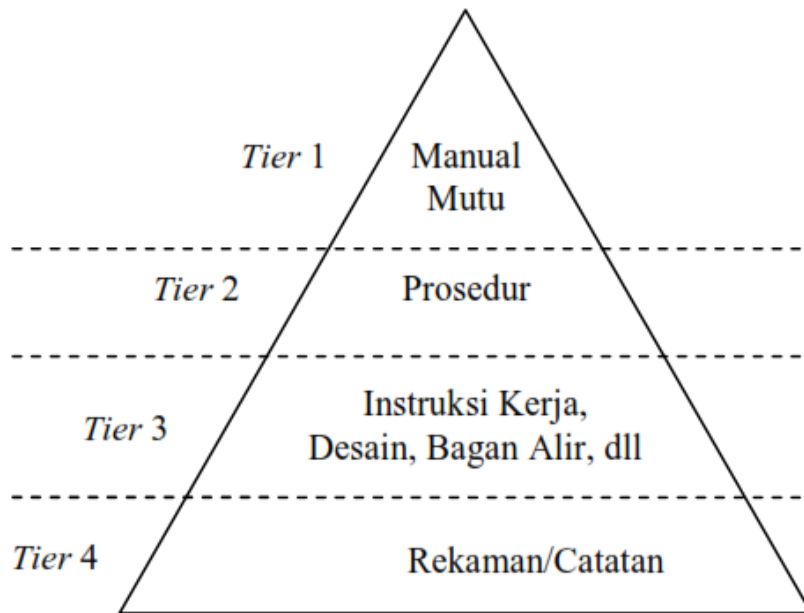


Sumber : Gasperz (2010)

**Gambar 2.2**  
Model proses SMM ISO 9001:2008

#### 2.4.2. Hirarki SMM ISO 9001

Dokumentasi SMM dapat diatur baik mengikuti proses- proses perusahaan maupun mengikuti struktur standar mutu yang berlaku, ataupun gabungan keduanya. Struktur dokumentasi SMM perusahaan dapat diuraikan dalam hirarki. Struktur ini dibuat untuk memudahkan distribusi, pemeliharaan dan pemahaman dokumentasi tersebut. Pengembangan hirarki tersebut tergantung pada kondisi dan budaya perusahaan (Http://www.min-consulting, 2011). Pada umumnya hirarki dokumentasi dalam SMM seperti ditunjukkan pada pada Gambar 3.



Gambar 2.3 Hirarki dokumen SMM

#### *Tier 1. Manual mutu*

Seperti dijelaskan di atas, manual mutu merupakan rumusan umum mengenai SMM perusahaan yang berisi kebijakan-kebijakan, sasaran umum perusahaan dan tanggungjawab berkaitan dengan penerapan SMM ISO 9001:2008.

#### *Tier 2. Prosedur operasi standar*

Prosedur merupakan penjabaran dari manual mutu dalam menerapkan SMM. Prosedur atau biasa disebut sebagai prosedur operasi standar (*standard operating procedure*, atau SOP) adalah suatu kumpulan instruksi yang memiliki kekuatan sebagai suatu petunjuk atau direktif. Hal ini mencakup hal-hal dari operasi yang memiliki tata cara pelaksanaan yang telah baku atau terstandarisasi, tanpa kehilangan efektivitasnya. Proses yang terstandarisasi dengan baik akan memberikan jaminan terhadap kesesuaian mutu produk yang akan dihasilkan.

#### *Tier 3. Instruksi Kerja dan Formulir*

Setelah proses dan sistem didefinisikan, berikutnya perlu dijabarkan bagaimana proses atau sistem tersebut dilakukan. Pada kelompok ini, dapat disebutkan beberapa metode penjabaran proses, sistem dan prosedur berikut :

a. Instruksi kerja adalah dokumen yang berisi uraian atau urutan kegiatan untuk



melaksanakan satu proses/fungsi/kegiatan yang dapat dinyatakan dalam gambar, diagram, bagan alir atau pernyataan terstruktur.

- b. Formulir adalah dokumen yang digunakan untuk merekam data, dimana data ini nantinya merupakan bukti-bukti dari hasil suatu kegiatan dalam satu proses, sehingga formulir yang telah terisi data akan menjadi rekaman mutu.

#### *Tier 4. Rekaman/Formulir*

Rekaman merupakan bentuk pmdokumentasian terhadap bukti-bukti obyektif penerapan sistem dan prosedur (sisdur). Sebagaimana dokumen yang lain, rekaman harus dipelihara dan dikendalikan oleh perusahaan.

### **2.4.3. Prinsip SMM ISO 9001**

ISO 9001 disusun berdasarkan pada delapan (8) prinsip manajemen mutu. Prinsip-prinsip ini dapat digunakan oleh manajemen senior sebagai suatu kerangka kerja (*framework*) yang membimbing organisasi menuju peningkatan kinerja ([Http://www.min-consulting,2011](http://www.min-consulting,2011)).

Delapan (8) prinsip manajemen mutu yang menjadi landasan penyusunan ISO 9001 ([Http://www.min-consulting, 2011](http://www.min-consulting, 2011)) adalah :

#### a. Fokus pada pelanggan

Organisasi tergantung pada pelanggannya, maka manajemen organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan sekarang dan akan datang, harus memenuhi kebutuhan pelanggan dan giat berusaha melebihi harapan pelanggan.

#### b. Kepemimpinan

Pimpinan puncak organisasi menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang-orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

#### c. Pelibatan orang

Orang pada semua tingkat merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan

keterlibatannya secara penuh akan memungkinkan kemampuan digunakan untuk manfaat organisasi.

d. Pendekatan proses

Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara lebih efisien, apabila aktivitas dan sumber-sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses.

e. Pendekatan sistem pada manajemen

Pengidentifikasian, pemahaman dan pengelolaan dari proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem akan memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

f. Perbaikan berkesinambung

Perbaikan berkesinambung didefinisikan sebagai suatu proses yang berfokus pada upaya terus-menerus meningkatkan efektivitas dan/atau efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi itu.

g. Pendekatan fakta pada pengambilan keputusan

Keputusan yang efektif adalah yang berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah mutu dapat terselesaikan secara efektif dan efisien.

h. Hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok

Suatu organisasi dan pemasoknya adalah saling tergantung, dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah.

#### **2.4.4. Manfaat SMM ISO 9001**

Dalam menerapkan ISO 9001, manfaat yang dapat diperoleh (Umar, 2008) adalah :

a. Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan mutu yang terorganisasi dan sistematis.

b. Organisasi yang telah bersertifikasi ISO 9001 diizinkan untuk mengiklankan bahwa

mutu perusahaan telah diakui secara internasional.

- c. Audit mutu yang merupakan sebagian tugas ISO 9001 tidak perlu dikerjakan lagi oleh organisasi.
- d. Operasi organisasi dapat menjadi lebih efektif dan efisien.
- e. Meningkatkan kesadaran akan mutu dalam organisasi termasuk di dalamnya kultur anggota organisasi untuk terus mempertahankan sertifikat ISO 9001 tersebut.

#### **2.4.5. Langkah–Langkah Penerapan SMM ISO 9001**

Untuk menerapkan SMM ISO 9001, langkah–langkah yang harus dilakukan (Umar, 2008) adalah :

- a. Memperoleh komitmen dari manajemen puncak.

Tanpa komitmen manajemen, maka registrasi tidak mungkin.

- b. Membentuk komite pengarah atau koordinator ISO.

Komite ini akan memantau proses agar sesuai dengan standar unsur- unsur dalam sistem mutu ISO 9001, termasuk mengangkat auditor internal untuk ISO 9001.

- c. Mempelajari standar-standar dan menilai kebutuhan-kebutuhan ISO 9001.

Memahami sistem mutu ISO 9001 dan unsur-unsurnya adalah kunci sukses untuk diperolehnya registrasi.

- d. Melakukan pelatihan.

Pelatihan hendaknya melibatkan semua staf organisasi perusahaan itu.

- e. Memulai tinjauan ulang manajemen.

Pimpinan organisasi harus mendelegasikan tanggungjawab mutu dari organisasi perusahaan kepada wakil manajemen, yang biasanya adalah manajer mutu. Tinjauan ulang manajemen harus dimulai dengan memfokuskan pada standar sistem mutu ISO 9001 yang dipilih (apakah ISO 9001, 9002, atau ISO 9003).

- f. Identifikasi kebijakan mutu, prosedur dan instruksi yang dibutuhkan dituangkan dalam dokumen tertulis.

Para manajer hendaknya diberi tanggung jawab atau bertanggungjawab untuk menjamin bahwa dokumen-dokumen itu ada.

g. Implementasi sistem manajemen ISO 9001.

Dengan mengacu pada pembangunan sistem ISO 9001, sistem mutu yang ada selama ini harus dimodifikasi dan didokumentasikan.

h. Memulai audit sistem mutu perusahaan.

Setelah sistem ISO 9001 diterapkan selama beberapa bulan, auditor kualitas internal yang telah dilatih perlu memeriksa sistem. Hasil- hasil audit kualitas internal harus menunjukkan bahwa sistem mutu yang ada telah memenuhi unsur-unsur dalam sistem ISO 9001.

i. Memilih registrar.

Jika manajemen yakin bahwa sistem jaminan mutu perusahaan telah memenuhi standar sistem ISO 9001, maka manajemen perlu memilih registrar untuk mulai melakukan penilaian.

j. Registrasi.

Apabila sistem ISO 9001 yang diimplementasikan dalam organisasi dianggap telah sesuai dengan persyaratan sistem mutu ISO 9001 dan karena itu dinyatakan lulus dalam penilalan, maka sertifikat ISO 9001 akan diberikan.

## **1.5.Konsep Dasar Kinerja**

### **1.5.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar kerja yang menterjemahkan kata dari bahasa asing prestasi, bisa pula berarti hasil kerja. Pengertian kinerja di sekolah merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu sekolah dihubungkan dengan visi yang diemban suatu sekolah serta mengetahui dampak positif dengan negative dari suatu kebijakan operasional.

Pemimpin di setiap sekolah sering tidak memperhatikan hal tersebut, kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering kepala sekolah sebagai manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja segenap personil sekolah telah merosot sehingga sekolah menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk sekolah yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Dalam mendefinisikan kinerja ada beberapa pendapat yang berbeda yang tertulis dibawah ini :

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar,2000:67).

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dari hasil kerjanya (Sulistiyawati,2003:223)

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan,2003:34)

Berdasarkan pengertian diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

### **1.5.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Jika kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru sekolah, mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bagi kepala sekolah dapat digunakan untuk menentukan pendekatan kepada guru sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah di sekolah tersebut.

Para pemimpin sekolah sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu guru dengan guru lainnya yang berada dibawah pengawasannya. Walaupun para guru sekolah bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad, 2000:49) yaitu faktor indivisu dan situasi kerja.

Menurut Gibson, et al (dalam Srimulyo,2005:39), ada tiga tingkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja, yaitu :

1. Variabel Individu, terdiri dari :

- Kemampuan dan ketrampilan : Mental dan Fisik
- Latar belakang : keluarga, tingkat social dan penggajian.
- Demografis : umur, asal-usul, jenis kelamin.

2. Variabel organisasional, terdiri dari :

- Sumberdaya
- Kepemimpinan
- Imbalan
- Struktur
- Desain pekerjaan

3. Variabel psikologis, terdiri dari :

- Persepsi
- Sikap
- Kepribadian
- Belajar
- Motivasi

Srimulyo (2005:40-41) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu :

a. Faktor Kemampuan

1. Pengetahuan : Pendidikan, pengalaman, latihan dan minat
2. Keterampilan : kecakapan dan kepribadian

b. Faktor Motivasi

1. Kondisi social : Organisasi formal dan informal, kepemimpinan
2. Serikat kerja kebutuhan individu : fisiologis, social dan egoistic
3. Kondisi fisik : lingkungan kerja.

### **2.5.3. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Berikut ini pengertian penilaian kinerja menurut beberapa ahli :

1. Rusel (2000:379) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu kepada organisasi tempat mereka bekerja.
2. Bambang (2002:101) penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.
3. Simamora (2004:338) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Penilaian kinerja guru sekolah dapat ditempuh dengan berbagai metode seperti dibawah ini sesuai pendapat Tim dosen FIP Universitas Pendidikan Indonesia (2003:107) :

1. *Rating Scale*, yaitu penilaian atas prestasi kerja guru yang didasarkan pada skala tertentu misalnya sangat baik, baik, sedang, jelek, sangat jelek.
2. *Weighted performance checklist*, yaitu penilaian atas prestasi kerja guru yang didasarkan pada kinerja tertentu dengan menggunakan bobot penilaian.
3. *Critical incident method*, yaitu metode penilaian yang didasarkan atas perilaku-perilaku sangat baik dari seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. *Test dan observation*, yaitu penilaian prestasi kerja didasarkan atas tes pengetahuan dan ketrampilan dan atau melalui observasi.
5. *Rank method*, yaitu penilaian yang dilakukan untuk menentukan siapa yang lebih baik dengan menempatkan setiap guru dalam terbaik hingga terburuk.
6. *Forced distribution*, yaitu penilaian atas guru yang kemudian dikategorikan dalam kategori yang berbeda.
7. *Self appraisals*, yaitu penilaian oleh diri sendiri dimaksudkan untuk mempelajari pengembangan diri dan sebagainya.

#### **2.5.4. Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja guru sekolah merupakan usaha yang dilakukan untuk mengetahui seberapa baik perform seorang guru sekolah dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dan seberapa besar potensinya untuk berkembang. Perform ini dapat mencakup prestasi kerja, cara kerja yang pribadi. Sedangkan potensinya untuk berkembang mencakup kreativitas dan kemampuan mengembangkan karir.

Menurut Syafarudin (2001) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluasi dan pengembangan. Yang bersifat evaluasi harus menyelesaikan :

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi



2. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat pengembangan harus menyelesaikan :

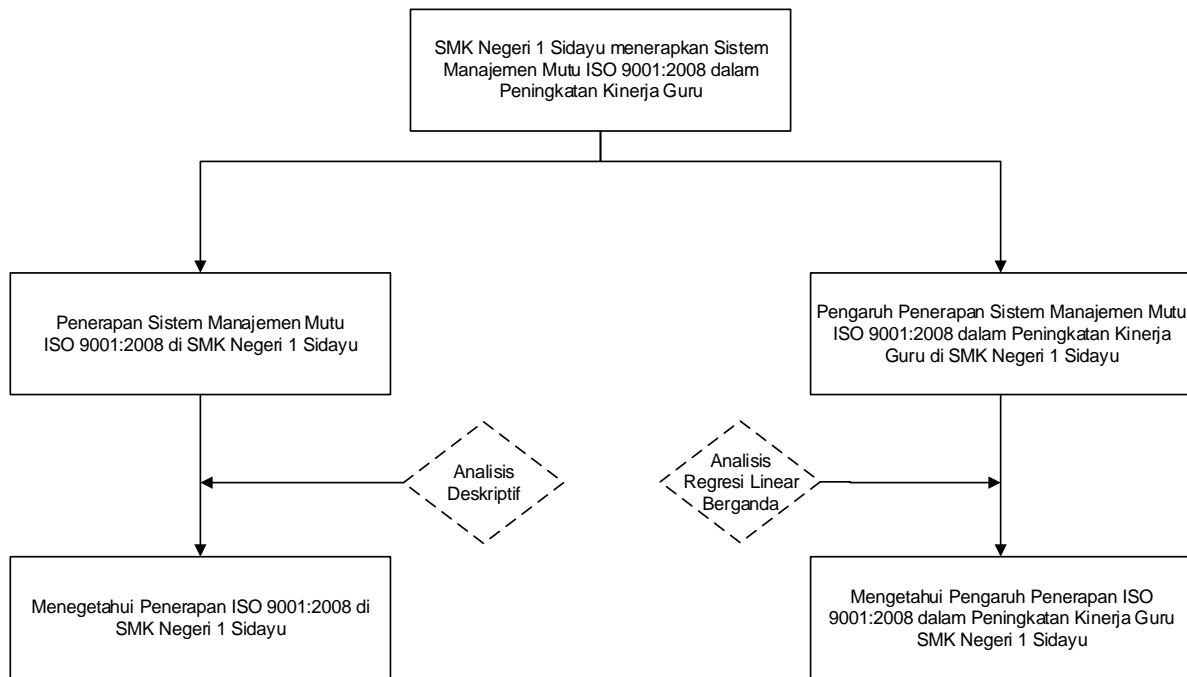
1. Prestasi riil yang dicapai individu
2. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
3. Prestasi-prestasi yang dikembangkan

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan di sekolah. Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi sekolah adalah :

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompetensi guru sekolah
- b. Perbaikan kinerja guru sekolah
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan guru sekolah
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan guru baru.
- e. Untuk kepentingan penelitian guru sekolah
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain guru sekolah.

## **2.6. Kerangka Berfikir**

Berdasarkan tinjauan pustaka tersebut, maka dapat disusun kerangka berfikir sebagai berikut ;



## 2.7. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan asumsi teoritis, maka peneliti akan menghadirkan suatu hipotesis yang kemudian akan diuji kebenarannya dengan menggunakan fakta-fakta yang diperoleh dari penelitian. Adapun hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :

1. Diduga terdapat pengaruh secara parsial variabel *Costumer Focus* terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Sidayu.
2. Diduga terdapat pengaruh secara parsial variabel *Leadership* terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Sidayu.
3. Diduga terdapat pengaruh secara parsial variabel Keterlibatan semua orang terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Sidayu.
4. Diduga terdapat pengaruh secara parsial variabel Pendekatan Proses terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Sidayu.
5. Diduga terdapat pengaruh secara parsial variabel Pendekatan sistem ke Manajemen terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Sidayu.

6. Diduga terdapat pengaruh secara parsial variabel Perbaikan Berkelanjutan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Sidayu.
7. Diduga terdapat pengaruh secara parsial variabel Pendekatan fakta terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Sidayu.
8. Diduga terdapat pengaruh secara parsial variabel Kerja Sama yang saling menguntungkan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Sidayu.

Diduga terdapat pengaruh secara bersama-sama variabel bebas sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Sidayu.