

**PENGARUH KINERJA SDM DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK  
DI YAYASAN AZMANIA PONOROGO  
TAHUN 2023**

**TESIS**



**Oleh:**

**DANIK PURWANTINI**

**NIM 502190008**

**PROGRAM MAGISTER  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)  
PONOROGO  
TAHUN 2023**

**PENGARUH KINERJA SDM DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK  
DI YAYASAN AZMANIA PONOROGO  
TAHUN 2023**

**TESIS**

**Diajukan pada Pascasarjana IAIN Ponorogo sebagai Salah Satu Syarat  
untuk Memperoleh Gelar Magister (S-2)  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**



**Oleh:**

**DANIK PURWANTINI**

**NIM 502190008**

**PROGRAM MAGISTER  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)  
PONOROGO  
TAHUN 2023**

# PENGARUH KINERJA SDM DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK DI YAYASAN AZMANIA PONOROGO

## ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo. Permasalahan tersebut ditunjukkan dalam pelaksanaan langkah-langkah yang mendukung pencapaian visi misi yang belum terlaksana secara maksimal. Pada setiap bagian-bagian yang terlibat dalam 5 pilar Azmania belum mencapai target secara optimal, seperti halnya pada mutu lulusan. Selain itu dalam pelaksanaan *Standart Operational Prosedure* (SOP), dalam rangka pencapaian visi misi belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Adapun faktor yang diduga mempengaruhi implementasi manajemen strategik adalah kinerja SDM dan budaya organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui signifikansi pengaruh kinerja SDM terhadap implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo Tahun Ajaran 2022/2023; (2) mengetahui signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo Tahun Ajaran 2022/2023; (3) mengetahui signifikansi pengaruh kinerja SDM dan budaya organisasi terhadap implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo Tahun Ajaran 2022/2023.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan *ex post facto*, terdapat tiga variabel yaitu kinerja SDM ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan implementasi manajemen strategik ( $Y$ ). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Yayasan Azmania yang berjumlah 43 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini, menggunakan teknik sampel jenuh. Sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 43 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan angket, dokumentasi, observasi dan wawancara. Sedangkan teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier sederhana dan berganda.

Hasil menunjukkan : (1) Kinerja SDM mampu mempengaruhi implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo. Adapun prosentase pengaruhnya sebesar 12,8%, sedangkan 87,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk ke dalam model; (2) Budaya organisasi mampu mempengaruhi implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo. Adapun presentase pengaruhnya sebesar 33,4%, sedangkan 66,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk ke dalam model; (3) Kinerja SDM dan budaya organisasi mampu mempengaruhi implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo. Adapun presentase pengaruhnya sebesar 35,4%, sedangkan 64,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model, seperti halnya manajerial dan kebijakan lembaga.

**Kata Kunci :** *Kinerja SDM, Budaya Organisasi, Implementasi Manajemen Strategik.*

# **THE EFFECT OF HUMAN RESOURCE PERFORMANCES AND THE ORGANIZATIONAL CULTURE ON IMPLEMENTATION STRATEGIC MANAGEMENT IN AZMANIA PONOROGO INSTITUTION**

## **ABSTRACT**

This research is background by strategic management problem in Azmania Ponorogo Institution. These problems are shown in the implementation of steps that support the achievement of the vision and mission that have not been implemented optimally. In each of the sections involved in the 5 pillars of Azmania, they have not reached the target optimally, as has been the case with the quality of graduates. In addition, the implementation of the Standard Operational Procedure (SOP), in order to achieve the vision and mission, has not been fully implemented. The factors that are thought to influence the implementation of strategic management are HR performance and organizational culture.

This study aims to (1) determine the significance of the influence of HR performance on the implementation of strategic management at the Azmania Ponorogo Foundation for the 2022/2023 Academic Year; (2) find out the significance of the influence of organizational culture on the implementation of strategic management at the Azmania Ponorogo Foundation for the 2022/2023 Academic Year; (3) determine the significance of the influence of HR performance and organizational culture on the implementation of strategic management at the Azmania Ponorogo Foundation for the 2022/2023 Academic Year. This study uses a quantitative approach with an ex post facto design, there are three variables, namely HR performance (X1), organizational culture (X2), and strategic management implementation (Y). The population in this study were all Azmania Foundation teachers, totaling 43 people. Sampling in this research, using a saturated sample technique. So that the sample in this study amounted to the same, namely 43 people. Data collection techniques using questionnaires, documentation, observation and interviews. While the data analysis technique uses simple and multiple linear regression analysis.

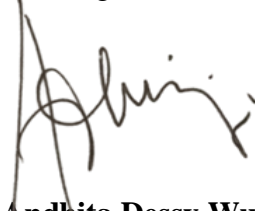
The results show: (1) HR performance is able to influence the implementation of strategic management at the Azmania Ponorogo Foundation. The percentage of influence is 12.8%, while 87.2% is influenced by other factors not included in the model; (2) Organizational culture is able to influence the implementation of strategic management at the Azmania Ponorogo Foundation. The percentage of influence is 33.4%, while 66.6% is influenced by other factors not included in the model; (3) HR performance and organizational culture can influence the implementation of strategic management at the Azmania Ponorogo Foundation. The percentage effect is 35.4%, while 64.6% is influenced by other factors not included in the model, such as managerial and institutional policies.

**Keywords:** *HR Performance, Organizational Culture, Strategic Management Implementation*

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis **DANIK PURWANTINI, NIM 502190008** dengan judul **“Pengaruh Kinerja SDM dan Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo”**. Maka tesis yang sudah dipandang layak untuk diajukan dalam ujian tesis pada sidang Majelis *Munaqosah* Tesis.

Pembimbing,



**Dr. Andhita Dessy Wulansari, M.Si.**  
**NIP. 198312192009122003**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO  
PASCASARJANA**

Terakreditasi Sesuai SK BAN-PT Nomor :2619/SK/BAN-PT/AK-SURV/PT/XI/2016  
Alamat Jl. Pramuka No. 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893  
Website: [www.pasca.iainponorogo.ac.id](http://www.pasca.iainponorogo.ac.id) E-mail: [pasca@iainponorogo.ac.id](mailto:pasca@iainponorogo.ac.id)

**KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI**

Tesis yang ditulis oleh Danik Purwantini, NIM 502190008, Program Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul : **“Pengaruh Kinerja SDM dan Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo”** telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis Munaqoshah Tesis Pascasarjana Intitut Agama Islam Negeri Ponorogo pada hari **Kamis, 25 Mei 2023** dan dinyatakan **LULUS**.

**Dewan Penguji**

No.	Nama Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1.	<b>Dr. Sugiyar, M.Pd.I.</b> NIP. 197402092006041001 Ketua Sidang		06 06 23
2.	<b>Dr. Elfi Yuliani Rochmah, M.Pd.I.</b> NIP. 197207091998032004 Penguji Utama		06 -06 '23
3.	<b>Dr. Andhita Dessy Wulansari, M.Si.</b> NIP. 198312192009122003 Penguji 2		07 /06 2023

Ponorogo, 6 Juni 2023  
Direktur Pascasarjana  
  
**Dr. Muh. Fasrif, M.Ag.**  
NIP. 197401081999031001

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Dengan ini saya, **Danik Purwantini**, NIM 502190008, Program Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul “Pengaruh Kinerja SDM dan Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo” ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dengan jelas sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiarasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 22 Mei 2023

Pembuat Pernyataan,



**DANIK PURWANTINI**  
**NIM 502190008**

## PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

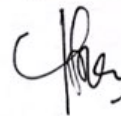
Nama : Danik Purwantini  
NIM : 502190008  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Pengaruh Kinerja SDM dan Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo

Menyatakan bahwa naskah tesis ini telah diperiksa dan disaksikan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di **[etheses.iainponorogo.ac.id](http://etheses.iainponorogo.ac.id)**. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 8 Juni 2023

Yang Membuat Pernyataan



**Danik Purwantini**  
**NIM 502190008**



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN SAMPEL DALAM .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	iv
KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI.....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan .....	6
D. Manfaat Praktis .....	6
E. Batasan Penelitian .....	7
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Penelitian yang Relevan.....	8
B. Kajian Teori .....	10
1. Kinerja SDM .....	10
2. Budaya Organisasi.....	17
3. Manajemen Strategik.....	23
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Kerangka Konseptual.....	31
B. Hipotesis Penelitian .....	32
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	
A. Rancangan Penelitian.....	34
B. Variabel dan Definisi Operasional .....	35
1. Variabel.....	35
2. Definisi Operasional.....	35
C. Populasi dan Sampel .....	36
1. Populasi .....	36
2. Sampel.....	36
D. Lokasi Penelitian dan Pengumpulan Data .....	37
1. Kuisisioner/Angket .....	37
2. Studi Dokumentasi .....	40

3. Observasi .....	41
4. Wawancara .....	41
E. Pengujian Instrumen .....	43
1. Uji Validitas .....	43
2. Uji Reliabilitas.....	43
F. Teknik Analisis Data.....	45
1. Uji Asumsi Klasik .....	45
2. Uji Hipotesis.....	47
<b>BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN</b>	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	50
1. Sejarah Singkat Yayasan Azmania .....	50
2. Visi dan Misi Yayasan Azmania.....	50
3. Tujuan Yayasan Azmania .....	51
B. Deskripsi Umum Responden .....	51
C. Deskripsi Penilaian Responden.....	52
1. Statistika Deskriptif Kinerja SDM .....	53
2. Statistika Budaya Organisasi.....	55
3. Statistika Implementasi Manajemen Strategik .....	57
D. Data Validitas dan Reliabilitas.....	60
1. Hasil Uji Validitas.....	65
2. Hasil Uji Reliabilitas .....	68
E. Uji Asumsi .....	66
1. Uji Asumsi Klasik.....	66
2. Uji Hipotesis .....	72
<b>BAB VI PEMBAHASAN</b>	
A. Pembahasan Hasil Penelitian .....	82
B. Pembahasan Rumus Satu .....	82
C. Pembahasan Rumus Dua.....	83
D. Pembahasan Rumus Tiga.....	84
E. Temuan Empiris.....	84
<b>BAB VII PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	86
B. Saran .....	87

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

**PONOROGO**

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Uraian</b>	<b>Halaman</b>
4.1	Kisi-kisi Instrumen Penelitian Kinerja SDM	37
4.2	Kisi-kisi Instrumen Penelitian Budaya Organisasi	39
4.3	Kisi-kisi Instrumen Implementasi Manajemen Strategik	40
4.4	Statistik Uji : Tabel Anova ( <i>Analysis of variance</i> )	48
5.1	Deskripsi Umum Responden	51
5.2	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja SDM	53
5.3	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM	54
5.4	Presentase dan Kategori Variabel Kinerja SDM	55
5.5	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi	55
5.6	Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi	56
5.7	Presentase dan Kategori Variabel Budaya Organisasi	57
5.8	Distribusi Frekuensi Variabel Implementasi Manajemen Strategik	58
5.9	Statistik Deskriptif Variabel Implementasi Manajemen Strategik	59
5.10	Presentase dan Kategori Variabel Implementasi Manajemen Strategik	60
5.11	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja SDM	62
5.12	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi	63
5.13	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Implementasi Manajemen Strategik	64
5.14	Interprestasi Nilai <i>Reliability</i>	65
5.15	Hasil Uji Normalitas	67
5.16	Hasil Uji Lineraritas X1 Terhadap Y	68

<b>Tabel</b>	<b>Uraian</b>	<b>Halaman</b>
5.17	Hasil Uji Linieritas X2 Terhadap Y	69
5.18	Hasil Uji Multikolinieritas	70
5.19	Hasil Uji Heteroskedastisitas	71
5.20	Hasil Nilai $b_0$ dan $b_1$ Variabel $X_1$ Terhadap Y	73
5.21	Hasil Nilai F Hitung $X_1$ Terhadap Y	74
5.22	Hasil Koefisien Determinasi $X_1$ Terhadap Y	75
5.23	Hasil Nilai $b_0$ dan $b_1$ Variabel $X_2$ Terhadap Y	76
5.24	Hasil Nilai F Hitung $X_2$ Terhadap Y	76
5.25	Hasil Nilai $b_0$ , $b_1$ , $b_2$	79
5.26	Hasil Nilai F Hitung $X_1$ dan $X_2$ Terhadap Y	80
5.27	Hasil Nilai Koefisien Determinasi $X_1$ dan $X_2$ Terhadap Y	81



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Uraian	Halaman
3.1	Rancangan Penelitian	32



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan proses untuk membentuk pribadi manusia baik secara individu maupun kelompok. Lembaga pendidikan memiliki peran penting sebagai wadah penyelenggaraan pendidikan. Proses pendidikan menjawab tantangan manusia dalam memenuhi kebutuhan kehidupan baik kebutuhan jasmani maupun kebutuhan rohani. Tujuan pendidikan yaitu untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dalam setiap aspek kehidupan manusia yang dinamis. Memasuki abad ke-21, perkembangan dan perubahan terjadi akibat globalisasi dunia sangat cepat dalam aspek kehidupan manusia. Hal ini berarti pula bahwa suatu lembaga pendidikan memiliki tantangan yang cukup berat dalam mewujudkan visi misi lembaga dan tujuan pendidikan atau erat kaitannya dengan manajemen strategis di lembaga pendidikan tersebut.

Manajemen strategis merupakan suatu proses atau serangkaian menyeluruh dalam pengambilan keputusan mendasar, dan disertai dengan penetapan cara pencapaiannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan lembaganya. Menurut Fred R. David, manajemen strategis adalah ilmu memformulasi, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sementara itu, Lawrence R. Jauchin dan William F. Gluech. Manajemen strategis adalah serangkaian tindakan yang mengarah pada perumusan satu atau lebih strategi yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.<sup>1</sup> Istilah manajemen strategis menurut Stahl dan Grigsby, biasa dirujuk pada keseluruhan ruang lingkup strategi dari aktivitas pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi. Dengan kata

---

<sup>1</sup>Taufiqurokhman, *ManajemenStrategik*, (Jakarta, Universitas Prof. Dr. MoestopoBeragama, 2016),15.

lain, manajemen strategik merupakan proses organisasi yang meliputi; (1) penyusunan strategi (formulasi), pelaksanaan (implementasi), dan evaluasi/kontrol.<sup>2</sup>

Manajemen strategik erat kaitannya dengan perumusan visi, misi dan tujuan strategik suatu lembaga. Pada lembaga pendidikan perumusan ini melibatkan pimpinan puncak yaitu kepala sekolah, dan seluruh jajarannya. Dikutip oleh J. Salusu, Leoni Helgerson mengemukakan bahwa visi merupakan gambaran atas keadaan masa depan organisasi, yang tidak terlihat sekarang tetapi merupakan persepsi yang dapat dibaca oleh setiap orang (anggota organisasi). Sebuah visi memiliki kekuatan untuk mengundang, mengajak dan mengundang setiap orang (anggota organisasi) untuk datang ke masa depan. Visi organisasi atau lembaga harus dirumuskan oleh manajemen puncak organisasi (manajemen tinggi).<sup>3</sup> Dengan kata lain, visi adalah tujuan ideal yang dapat dicapai organisasi di masa depan. Misi organisasi umumnya dipahami sebagai tugas utama umum yang dikembangkan lebih lanjut oleh tujuan strategis. Misi organisasi merupakan instrumen yang digunakan organisasi dalam jangka panjang dalam pelaksanaan operasional untuk mencapai tujuan strategik.

Penetapan dan kebijakan manajemen strategik sangat tergantung dengan manajemen di dalam organisasi, terutama pucuk pimpinan atau manajer puncak. Hal ini berkaitan dengan sudut moral dan etika dalam melaksanakan tugas pokoknya, yang harus didasari oleh norma-norma. Norma-norma yang bersumber dari manajer puncak dan jajarannya itu, jika berkembang secara intensif dan dominan, secara disadari atau tidak akan membentuk suatu budaya organisasi. Robbins berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan *“organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from*

---

<sup>2</sup> Dewie Tri Wijayanti, Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Strategik pada Organisasi Non Profit (Studi Manajemen Strategik pada Dinas Propinsi Jawa Timur), *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol. 12 NO. 1, Tahun 2010, hlm 24.

<sup>3</sup> Hadari, Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta, Gajah Mada University Press, 2005), 155.

*other organization*”. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem kesamaan makna antar anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna umum ini, setelah diperiksa lebih dekat, adalah seperangkat karakteristik inti yang dihargai oleh organisasi. Menurut Robbins, ada faktor penting yang dapat menentukan tujuan dan efektifitas suatu organisasi atau lembaga, yaitu (1) budaya berperan dalam menentukan batasan, artinya budaya membentuk perbedaan yang jelas antar organisasi, (2) budaya membawa identitas. Bagi afiliasi, (3) budaya memfasilitasi keterlibatan dalam wilayah yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang, (4) budaya dapat meningkatkan stabilitas sistem, (5) budaya dapat berperan sebagai mekanisme pembuatan makna dan kontrol yang membentuk sikap dan perilaku atau sikap karyawan.<sup>4</sup> Budaya organisasi ini dapat memfasilitasi manajemen strategis, tetapi juga dapat menjadi penghambat implementasinya. Manajemen strategis hanya dapat diimplementasikan dalam budaya organisasi yang positif.

Keberhasilan dalam pengimplementasian manajemen strategik juga tergantung dari kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada dalam organisasi. Sumber daya manusia merupakan personalia atau pegawai yang bekerja di lingkungan organisasi. SDM sebagai pelaksana harus terdiri dari personil yang profesional, memiliki wawasan yang luas, serta memiliki komitmen yang dengan sendiri atau kelompok dan pihak penguasa. Diperlukan kemampuan mengintegrasikan pendayagunaan SDM yang dimiliki organisasi secara berkelanjutan untuk mengantisipasi perubahan dan perkembangan lingkungan yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung dalam pengimplementasian manajemen strategik. Manajemen SDM akan berfungsi secara efektif dan efisien, apabila para manajer/pimpinan di lingkungan organisasi terus menerus berorientasi

---

<sup>4</sup> Leli, Nirmalasari, Journal Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Kautsar Utama Bandung, (*Jurnal Studi dan Penelitian Manajemen Vol XI, No 1 Tahun 2014*), hlm 54.



pada usaha memperbaiki perilaku organisasi dan peningkatan kinerja para pegawai.

Hadari Nawawi menyebutkan bahwa pengimplementasian manajemen strategik dipengaruhi beberapa faktor, yakni faktor subyektif dan faktor obyektif. Faktor subyektif berkaitan dengan moral etika, faktor internal dan eksternal, serta budaya organisasi. Sedangkan faktor obyektif berkaitan dengan kinerja, kelayakan, sumberdaya, program proyek, rencana strategik dan rencana operasi, serta pelaksanaan strategi dalam mencapai tujuan.<sup>5</sup> Menurut Kano budaya akan mempengaruhi perencanaan strategik. Pendapat ini juga diperkuat oleh Saffold yang memandang formulasi strategi sebagai sebuah *outcome* yang bersumber dari budaya organisasi. Sementara itu menurut Slocum mengatakan bahwa budaya organisasi akan berpengaruh terhadap atas pilihan formulasi strategik.<sup>6</sup> Dalam penelitian yang dilakukan oleh Torres, dkk, mengajukan permasalahan mengenai determinan atau faktor yang mempengaruhi manajemen strategik. Secara khusus Torres meneliti faktor determinan implementasi manajemen strategik pada pemerintah lokal dengan konteks internasional. Menurut Torres, dkk, ada tiga faktor yang mempengaruhi implementasi manajemen strategik pemerintah lokal di beberapa negara, yaitu : situasi sebelumnya yang melingkupi, personal (SDM), dan kepemimpinan serta kompromi.

Masalah terkait implementasi manajemen startegik merupakan permasalahan yang mendasar bagi lembaga pendidikan. Seperti halnya yang terjadi di Yayasan Azmania. Yayasan Azmania merupakan salah satu lembaga pendidikan yang berdiri sejak tahun 2015. Yayasan Azmania merupakan lembaga yang memiliki visi terciptanya generasi yang berakhlak mulia, unggul, dan mandiri. Visi tersebut kemudian di

---

<sup>5</sup>Hadari, Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta, Gajah Mada University Press, 2005), 187.

<sup>6</sup> Primasari, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Budaya Organisasi Terhadap Intensitas Perencanaan Strategik (Studi Kasus di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah)*, Tesis Manajemen, 2002.

breakdown ke dalam lima pilar Azmania, yaitu; (1) membangun generasi yang berakhlakul kharimah dan qur'ani melalui proses pembinaan dan pendidikan, (2) melatih jiwa *enterpreneurship* serta sikap mental mandiri melalui proses pembinaan, pembelajaran dan pelatihan, (3) melatih komunikasi dengan baik dan benar serta menciptakan lingkungan berbahasa yang kondusif dan kompetensi komunikasi Bahasa Indonesia, Bahasa Arab, dan Bahasa Inggris, (4) menyelenggarakan proses pembelajaran yang bertujuan untuk melatih logika dan cara berpikir yang konstruktif dan positif, (5) melatih dan mengenalkan metode serta proses penelitian yang berhubungan dengan lingkungan.

Namun, dalam pelaksanaannya langkah-langkah yang mendukung pencapaian visi misi belum terlaksana secara maksimal, seperti belum terbentuknya sistem manajemen yang tepat. Pada setiap bagian-bagian yang terlibat dalam 5 pilar Azmania juga belum mencapai target secara optimal, seperti halnya pada mutu lulusan. Contohnya pada pilar Al Qur'an yang menargetkan santriwati memiliki hafalan 30 Juz, akan tetapi pada kenyataannya masih jauh dari target yang diharapkan. Hal ini dibuktikan dengan lulusan pertama yang memiliki hafalan 30 juz hanya sebesar 23% dari 14 siswa. Selain itu, belum tercapainya nilai bahasa secara maksimal terutama bahasa Arab pada program bahasa atau pilar bahasa.

Faktor lain yang berkaitan dengan implementasi manajemen strategik yaitu budaya organisasi. Yayasan Azmania sangat menjunjung budaya disiplin, jujur, terampil, serta berbudaya lingkungan. Selain itu, yayasan juga menerapkan sekolah sadar hukum, yakni taat pada peraturan yang dibuat. *Standart Operational Prosedure* (SOP) yang diterapkan oleh seluruh warga Yayasan Azmania baik guru maupun siswa. Tetapi dalam pelaksanaannya SOP tersebut belum sepenuhnya berjalan dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti ingin mengkaji lebih dalam mengenai "*Pengaruh Kinerja SDM dan Budaya Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania*"

## **B. Rumusan Masalah**

1. Apakah kinerja SDM berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi manajemen strategik berdasarkan persepsi tenaga pendidik di Yayasan Azmania?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi manajemen strategik berdasarkan persepsi tenaga pendidik di Yayasan Azmania?
3. Apakah kinerja SDM dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi manajemen strategik berdasarkan persepsi tenaga pendidik di Yayasan Azmania?

## **C. Tujuan**

1. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kinerja SDM terhadap implementasi manajemen strategik berdasarkan persepsi tenaga pendidik di Yayasan Azmania.
2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi manajemen strategik berdasarkan persepsi tenaga pendidik di Yayasan Azmania.
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kinerja SDM dan budaya organisasi terhadap implementasi manajemen strategik berdasarkan persepsi tenaga pendidik di Yayasan Azmania.

## **D. Manfaat Praktis**

1. Bagi Sekolah  
Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan evaluasi dalam pengimplementasian manajemen strategik sekolah sehingga menjadi sekolah yang mampu bersaing serta menghadapi tantangan global.
2. Bagi Peneliti  
Penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan wawasan untuk mengetahui pengaruh kinerja SDM dan budaya terhadap pengimplementasian manajemen strategik.

### 3. Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan sebagai bahan informasi serta referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengaruh kinerja SDM dan budaya organisasi terhadap pengimplementasian manajemen strategik.

### **E. Batasan Penelitian**

Batasan dalam penelitian dimaksudkan untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas. Sehingga pembahasan pada penelitian ini terbatas pada :

1. Penelitian ini terbatas pada kinerja SDM dan budaya organisasi guna melihat adakah pengaruh pada implementasi manajemen strategik berdasarkan persepsi tenaga pendidik dan tenaga di Yayasan Azmania pada tahun 2023.
2. Responden penelitian ini adalah tenaga pendidik di Yayasan Azmania pada tahun 2023.
3. Penelitian ini hanya mengenai variabel budaya organisasi, kinerja SDM, dan implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania pada tahun 2023.

Batasan penelitian perlu diberikan agar pembahasan penelitian ini terfokus. Penelitian ini hanya dilakukan kepada tenaga pendidik di Yayasan Azmania pada tahun 2023.



## BAB II LANDASAN TEORI

### A. Kajian Terdahulu

Kajian terhadap penelitian yang relevan ini diperlukan agar diperoleh gambaran mengenai pengaruh budaya organisasi dan kinerja SDM terhadap implementasi manajemen strategik, berikut adalah gambaran tentang penelitian yang relevan:

1. Cyrus, Momayi I, Influence of Organization Culture on Strategy Implementation in Selected Universities in Kenya, *International Journal of Economics, Commerce Management, Vol. III, Issue 9, September 2015, ISSN 23480386*. Penerapan strategi di universitas terpilih di Kenya menjadi bagian penting dari strategi bisnis dalam persaingan saat ini. Temuan pada penelitian tersebut menunjukkan bahwasanya budaya organisasi berpengaruh terhadap implementasi strategi suatu lembaga. Namun perbedaannya terletak pada pengaruh yang dimiliki masing-masing komponen budaya. Karakteristik dominan memang berpengaruh pada nilai-nilai yang dianut oleh lembaga dan strategi keuangan. Norma formal yang ada di lembaga-lembaga tersebut benar-benar mendorong pencapaian tujuan dan sasaran secara jelas dan langsung. Di sisi lain, norma informal yang ada di lembaga tersebut sangat menentukan perilaku pegawai maupun pimpinan lembaga. Persamaan dalam penelitian ini yaitu terletak pada metode penelitian yang digunakan. Sedangkan perbedaannya pada penelitian ini menggunakan tiga variabel, yakni dua variabel independen (kinerja SDM dan budaya organisasi) dan satu variabel dependen (implementasi manajemen strategik).<sup>7</sup>
2. Mohammad, Bagher A., *et al.*, The effect of Organizational Culture on the Development of Strategic thinking at the Organization Level, *International Journal of Organization Leadership* 6 (2017) 261-275. Dalam jurnal ini dijelaskan bahwasanya budaya organisasi merupakan faktor yang dapat

---

<sup>7</sup> Cyrus, Momayi I, Influence of Organization Culture on Strategy Implementation in Selected Universities in Kenya, *International Journal of Economics, Commerce Management, Vol. III, Issue 9, September 2015, ISSN 23480386*.

mengakibatkan perkembangan pemikiran strategis dalam suatu organisasi. Dalam penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi pada pengembangan pemikiran strategis pada tingkat organisasi Kilang Gas Ilam dengan menggunakan model pemikiran strategis tingkat organisasi. Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap pemikiran strategis di tingkat organisasi. Di antara aspek-aspeknya budaya organisasi, budaya pasar merupakan penjelasan yang paling baik dalam pemikiran strategis, yang mana berpengaruh positif signifikan terhadap semua aspek pemikiran strategis. Persamaan jurnal ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni pada metode penelitian yang digunakan. Sedangkan perbedaannya yakni pada organisasi yang menjadi tempat penelitian. Pada penelitian ini organisasi yang diteliti yaitu organisasi non profit (lembaga pendidikan).<sup>8</sup>

3. Ali Abdulridha, Jabbar, et. al., The Role of Leadership in Strategic Mangement. *International Journal of Research-Granthaalayah A Knowledgr Respository, Vol, 5. (Iss.5), May 2017, ICV (Index Copernicus Value)n2015:71.21.* Temuan dari penelitian tersebut yakni mengungkapkan bahwa kepemimpinan berfungsi sebagai penghubung antara jiwa dan tubuh suatu organisasi. Keberhasilan implementasi strategi dipengaruhi oleh tantangan kepemimpinan yang kuat tetapi tidak kasar, bersikap baik tetapi tidak lemah, rendah hati tetpi tidak pemalu, bangga tetapi tidak sombong, memiliki humor tetapi tanpa kebodohan. Kepemimpinan harus memiliki proses evaluasi untuk memastikan keefektifan keseluruhan proses evaluasi yang kemudian digunakan untuk mengidentifikasi kekurangan dan untuk membuat strategi baru yang sejalan dengan perubahan, serta menopang pertumbuhan organisasi secara konstan. Perbedaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada metode penelitian yang digunakan. Persamaannya yaitu

---

<sup>8</sup> Mohammad, Bagher A., et al., The effect of Organizational Culture on the Development of Strategic thinking at the Organization Level, *International Journal of Organization Leadership* 6 (2017) 261-275.

bahwasanya seorang pemimpin memiliki peran yang berpengaruh terhadap implementasi startegik pada suatu organisasi.<sup>9</sup>

4. Umar Sidiq. Urgensi Manajemen Strategik dalam Lembaga Pendidikan (Implementasi di MAN 3 Yogyakarta). *Jurnal Pendidikan, Vol 03, Nomor 01, Juni 2017:794-812*. Penerapan manajemen strategik di Man 3 Yogyakarta yakni meliputi, pertama, perumusan visi, misi yang selanjutnya disusun menjadi rencana strategis. Kedua, analisis untuk mengembangkan visi dan misi yang selanjutnya dikembangkan sesuai dengan perkembangan zaman. Sehingga sebuah visi dan misi sebagai sebuah respon dari adanya perkembangan dunia pendidikan.<sup>10</sup>

## **B. Kajian Teori**

### **1. Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)**

#### **a. Pengertian SDM**

Menurut Emron et al, manajemen sumber daya adalah sistem manajemen yang berfokus pada pemaksimalan kemampuan karyawan atau anggota melalui berbagai langkah strategis untuk meningkatkan kinerja SDM guna mengoptimalkan tujuan organisasi.<sup>11</sup> Veithzal menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu bidang manajemen umum yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan praktik SDM. Menurut Michael Armstrong, manajemen manusia adalah suatu pendekatan manajemen manusia berdasarkan empat prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang penting, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi atau lembaga mana pun. Kedua, keberhasilan ini kemungkinan besar akan dicapai ketika kebijakan atau kebijakan dan prosedur orang organisasi saling terkait dan

---

<sup>9</sup> Ali Abdulridha, Jabbar, et. al., The Role of Leadership in Strategic Mangement. *International Journal of Research-Granthaalayah A Knowledgr Respository, Vol, 5. (Iss.5), May 2017, ICV (Index Copernocus Value)n2015:71.21*.

<sup>10</sup> Umar Sidiq. Urgensi Manajemen Strategik dalam Lembaga Pendidikan (Implementasi di MAN 3 Yogyakarta). *Jurnal Pendidikan, Vol 03, Nomor 01, Juni 2017:794-812*.

<sup>11</sup> Emron,Edison, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Strategi dan Perubahan dalam rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*, (Bandung : Alfabeta, 2016), 10.

berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategis. Ketiga, budaya organisasi dan nilai-nilai, suasana, dan perilaku kepemimpinan yang berasal dari budaya tersebut memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja terbaik organisasi atau lembaga.<sup>12</sup>

Guru sebagai sumber daya manusia, bagi lembaga pendidikan memiliki peran yang paling penting dalam mendukung terciptanya pendidikan yang efektif dan dalam mewujudkan visi dan misi sekolah. Supardi mendefinisikan prestasi guru sebagai kemampuan seorang guru untuk menjalankan tugas-tugas pembelajaran di sekolah dan merespon siswa yang diasuhnya dengan meningkatkan pembelajaran mereka.<sup>13</sup> Menurut Surya, dalam tingkatan operasional, guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tingkat institusional, instruksional dan eksperensial.<sup>14</sup> Rivai berpendapat bahwa keefektifan kinerja guru adalah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh guru sebagai prestasi kerja, berdasarkan standar yang ditetapkan dan konsisten dengan peran mereka di sekolah. Peran guru yang bersangkutan yaitu berkaitan dengan peran guru dalam proses pembelajaran.<sup>15</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa kinerja guru merupakan kemampuan yang dimiliki seorang guru dalam menjalankan tugas serta tanggung jawabnya dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan pendidikan. Kinerja guru dalam mengajar menjadi faktor utama untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi pendidikan. Kinerja guru yang baik, menjadi kontribusi yang besar dalam implementasi manajemen strategik di sekolah.

---

<sup>12</sup> Sopiah dan Etta Mamang, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Yogyakarta : CV Andi Offset, 2018), 2.

<sup>13</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2014), 54.

<sup>14</sup> Ibid, 53.

<sup>15</sup> Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2008), 309.



## **b. Penilaian Kinerja SDM**

Penilaian kinerja guru dilakukan untuk mendapatkan guru yang berkompoten dan profesional. Rivai menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah sistem formal yang terstruktur untuk mengukur, mengevaluasi, dan memengaruhi karakteristik, perilaku, dan hasil yang terkait dengan pekerjaan, termasuk ketidakhadiran.<sup>16</sup> Dengan kata lain penilaian kinerja SDM merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tugas dan tanggung jawabnya, sehingga dapat diketahui apakah pekerjaan tersebut sudah sesuai atau belum dengan standar kinerja yang telah disusun sebelumnya.

Mulyasa juga menjelaskan penilaian kinerja guru yakni kesesuaian kompetensi guru dengan tugas belajar, pendampingan dan tugas tambahan yang berkaitan dengan tugas sekolah/madrasah.<sup>17</sup> Secara khusus, dalam kegiatan pembelajaran atau pendampingan, kompetensi yang menjadi dasar evaluasi kinerja guru adalah kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan personal, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 16 Tahun 2007 tentang Persyaratan Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Keempat kompetensi ini dijabarkan menjadi kompetensi guru yang harus mewarnai prilakunya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, terutama dalam kegiatan pembelajaran dan pembimbingan. Selain itu, tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah atau madrasah, penilaian kinerja guru dilakukan berdasarkan kompetensi tertentu sesuai dengan tugas tambahan yang diembannya (misalnya: sebagai kepala sekolah atau madrasah, sebagai wakil kepala sekolah atau madrasah, kepala perpustakaan, dan lain sebagainya).

---

<sup>16</sup> Ibid, 98.

<sup>17</sup> E. Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, (Bandung: PT. Rosda Karya, 2013), 90.

### c. Kompetensi Guru

Empat kompetensi yang harus dimiliki guru menurut undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen yaitu meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

#### 1) Kompetensi Pedagogik

Mulyasa menjelaskan kompetensi pedagogik meliputi pemahaman guru terhadap siswa, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil pembelajaran dan mengembangkan siswa untuk mewujudkan berbagai potensi yang dimilikinya. Sub kompetensi tersebut dirinci dalam Keputusan Menteri No. 16 Tahun 2007 tentang kualifikasi akademik dan kualifikasi guru sebagai berikut:

- a) Memahami peserta didik secara mendalam memiliki indikator esensial: memahami siswa dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian, dan mengidentifikasi bekal ajar awal siswa.
- b) Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran memiliki indikator esensial: memahami landasan kependidikan, menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik siswa, kompetensi yang ingin dicapai, dan materi ajar, serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.
- c) Melaksanakan pembelajaran memiliki indikator esensial: menata latar (*setting*) pembelajaran, dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.
- d) Membuat rancangan dan melaksanakan evaluasi pembelajaran memiliki indikator esensial: merancang serta melaksanakan evaluasi (*assessment*) proses dan hasil belajar peserta didik secara berkesinambungan dengan menggunakan berbagai metode,

menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar (mastery learning), dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan kualitas program pembelajaran secara umum.

- e) Mendorong peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya, memiliki indikator esensial: memberikan wadah bagi siswa untuk pengembangan berbagai potensi akademik; dan memfasilitasi siswa untuk mengembangkan berbagai potensi nonakademik.

## 2) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi siswa, dan berakhlak mulia. Secara rinci subkompetensi tersebut dijabarkan dalam peraturan menteri nomor 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru sebagai berikut:

- a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia. Subkompetensi ini memiliki indikator: menghargai siswa tanpa membedakan keyakinan yang dianut, suku, adat-istiadat, daerah asal, dan gender, bersikap sesuai dengan norma agama yang diyakini, norma sosial dan hukum yang berlaku pada masyarakat, serta kebudayaan nasional Indonesia yang beranekagam.
- b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi siswa dan masyarakat. Subkompetensi ini memiliki indikator: Berperilaku jujur, tegas, dan manusiawi, berperilaku yang mencerminkan ketakwaan dan akhlak mulia dan berperilaku yang dapat diteladani oleh siswa dan anggota masyarakat di sekitarnya.
- c) Menampilkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan sederhana. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial:

Menunjukkan diri sebagai pribadi yang mantap dan stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.

- d) Menampilkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: menunjukkan etos kerja dan tanggung jawab yang tinggi, bangga menjadi guru dan percaya pada diri sendiri, bekerja mandiri secara profesional
- e) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: memahami kode etik profesi guru, menerapkan kode etik profesi guru, berperilaku sesuai dengan kode etik guru.

### 3) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan siswa, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali siswa, dan masyarakat sekitar. Secara rinci subkompetensi tersebut dijabarkan dalam peraturan menteri nomor 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru sebagai berikut:

- a) Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: bersikap inklusif dan objektif terhadap peserta didik, teman sejawat dan lingkungan sekitar dalam melaksanakan pembelajaran, dan tidak bersikap diskriminatif terhadap peserta didik, teman sejawat, orang tua peserta didik dan lingkungan sekolah karena perbedaan agama, suku, jenis kelamin, latar belakang keluarga, dan status sosial-ekonomi.
- b) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: berkomunikasi dengan teman sejawat dan komunitas ilmiah lainnya secara santun, empatik dan efektif, berkomunikasi dengan orang tua peserta didik

dan masyarakat secara santun, empatik, dan efektif tentang program pembelajaran dan kemajuan peserta didik, dan mengikutsertakan orang tua peserta didik dan masyarakat dalam program pembelajaran dan dalam mengatasi kesulitan belajar peserta didik.

- c) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya. Subkompetensi ini memiliki indikator esensial: beradaptasi dengan lingkungan tempat bekerja dalam rangka meningkatkan efektivitas sebagai pendidik, termasuk memahami bahasa daerah setempat, dan melaksanakan berbagai program dalam lingkungan kerja untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan di daerah yang bersangkutan.
- d) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain. subkompetensi ini memiliki indikator esensial: berkomunikasi dengan teman sejawat, profesi ilmiah, dan komunitas ilmiah lainnya melalui berbagai media dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, dan mengkomunikasikan hasil-hasil inovasi pembelajaran kepada komunitas profesi sendiri secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

#### 4) Kompetensi Profesional

Mulyasa menegaskan bahwa kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang meliputi penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.<sup>18</sup> Subkompetensi tersebut dirinci dalam peraturan menteri nomor 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru sebagai berikut:

- 1) Menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi memiliki indikator esensial: memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah, memahami struktur, konsep dan metode

---

<sup>18</sup> Ibid, 135

keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar, memahami keterkaitan konsep antar mata pelajaran, dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.

- 2) Menguasai struktur dan metode keilmuan memiliki indikator esensial menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan/materi bidang studi.

Teori yang akan diujikan dalam variabel kinerja SDM adalah teori tentang kompetensi guru yang dijadikan dasar dalam penilaian kinerja guru yaitu kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian, sebagaimana ditetapkan dalam undang-undang republik indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen yang lebih lanjut dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru.

#### **d. Pengaruh Kinerja SDM terhadap Pengimplementasian Manajemen Strategik**

Keunggulan SDM sebagai faktor sentral dalam organisasi yaitu sebagai penentu keberhasilan organisasi. SDM yang dimiliki organisasi perlu dikembangkan dan ditingkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan sikapnya terhadap pekerjaannya sebagai pemberi pelayanan kepada masyarakat. Bersamaan dengan hal tersebut, dikembangkan pula kemampuan *problem solving* untuk mengantisipasi masalah-masalah yang timbul serta pengaruh globalisasi di masa yang akan datang. Jadi dapat disimpulkan bahwa sukses tidaknya pengimplementasian manajemen strategik yakni tergantung pada SDM.<sup>19</sup>

## **2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya**

Pearce Robinson mendefinisikan budaya organisasi sebagai sekelompok asumsi penting (yang sering kali tidak dinyatakan jelas) yang

---

<sup>19</sup> Hadari, Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta, Gajah Mada University Press, 2005), 186.

dipegang bersama oleh anggota-anggota atau suatu organisasi. Sedangkan Edgar Schein mengemukakan bahwa budaya merupakan suatu pola asumsi diam-diam yang dipelajari oleh anggota-anggota atau suatu kelompok seperti penyelesaian masalah adaptasi eksternal dan integrasi secara internal, dan bekerja dengan baik sehingga dianggap valid, serta untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah.<sup>20</sup> Ismail Nawawi berpendapat bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi falsafah sumber daya manusia dalam melaksanakan kewajiban dan perilakunya dalam suatu organisasi atau lembaga.<sup>21</sup>

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwasanya budaya organisasi merupakan nilai-nilai atau pandangan falsafah yang diyakini pimpinan dan seluruh anggota organisasi guna menjalankan kewajiban serta mengatur perilakunya dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Unsur-unsur dalam budaya organisasi digali dari persepsi, kepercayaan, dan nilai yang ada pada sumber daya manusia di dalam perusahaan. Dalam implementasinya, budaya organisasi didukung oleh seluruh sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat nilai inti yang menjadi dasar filosofis suatu organisasi sehingga menjadi karakter organisasi yang membedakan dengan organisasi lain.

Wahjosumidjo memaparkan budaya sekolah adalah sesuatu yang muncul dan dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (*value*) yang direpresentasikan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan karyawan yang ada di sekolah. Budaya sekolah yang positif merupakan prasyarat agar terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif.<sup>22</sup> Sedangkan Langgulang mendefinisikan

---

<sup>20</sup> Emron, Edison, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Strategi dan Perubahan dalam rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*, (Bandung : Alfabeta, 2016), 119.

<sup>21</sup> Ismail, Nawawi, *Perilaku Organisasi-Teori, Trnsformasi Aplikasi pada Organisasi Bisnis, Publik dan Sosial*, (Sidoarjo: Mitra Media Nusantara, 2010), 366.

<sup>22</sup> Wahjosumid, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 48.

bahwa budaya sekolah mengacu pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, dilaksanakan secara sadar sebagai perilaku alamiah, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama bagi semua unsur dan personil sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.<sup>23</sup> Budaya sekolah menurut Zamroni merupakan suatu pola asumsi, nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan-kebiasaan yang dipegang bersama oleh seluruh warga sekolah, diyakini dan telah terbukti dapat dipergunakan untuk menghadapi berbagai problem dalam beradaptasi dengan lingkungan yang baru dan melakukan integrasi internal, sehingga pola nilai dan asumsi tersebut dapat diajarkan kepada anggota dan generasi baru sehingga warga sekolah memiliki pandangan yang tepat dalam bertindak.<sup>24</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah merupakan suatu nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang diyakini dan diterima secara bersama oleh seluruh warga sekolah serta dilaksanakan dengan kesadaran sebagai perilaku alami.

#### **b. Karakteristik dan Tipe Budaya Organisasi**

Menurut Robbins menyebutkan tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu antara lain<sup>25</sup> :

- 1) Inovasi dan keberanian dalam mengambil risiko (*innovation and risk taking*), yaitu bagaimana para karyawan didorong untuk inovasi dan pengambilan resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan memperlihatkan posisi ketelitian, analisis dan perhatian rincian.

---

<sup>23</sup> Langgulong, Hasan, *Manusia dan pendidikan*, (Jakarta: pustaka al-Husnah, 2007), 67.

<sup>24</sup> Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu*, (Yogyakarta : Gavin Kalam Utama, 2011), 297.

<sup>25</sup> Ibid, 370.



- 3) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), yakni sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan teknis dan proses dalam mencapai hasil itu.
- 4) Berorientasi pada manusia (*people orientation*), sejauh mana keputusan manajemen suatu organisasi memperhitungkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi tersebut.
- 5) Berorientasi pada tim (*team orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar kelompok bukan individu.
- 6) Agresif (*Aggressiveness*) yakni sejauh mana keinginan organisasi menekankan diterapkannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Hoy dan Miskel mengemukakan empat jenis budaya sekolah, dimana masing-masing budaya melukiskan kepercayaan bersama para guru di sekolah. Keempat budaya tersebut yaitu budaya keandalan, budaya kepercayaan, budaya optimisme akademis dan budaya kontrol. Budaya Keandalan (*culture of efficacy*), merupakan kepercayaan bersama pada akapabilitas dan kemampuan guru dan penyelenggara sekolah merupakan budaya penting dari sebuah budaya sekolah. Budaya saling-percaya, merupakan pandangan lain tentang budaya sekolah bisa dipetakan berdasarkan kepercayaan staf pengajar, yakni kepercayaan bersama kolektif para guru. Budaya optimisme akademis, menurut Hoy dan Miskel yaitu fungsi dari keandalan, kepercayaan staf guru dan penekanan akademis sekolah. Budaya kontrol, yakni cara lain mengonsepsi budaya sekolah adalah dari sudut kepercayaan dominan yang sama-sama dianut oleh guru dan kepala sekolah tentang pengontrolan siswa.<sup>26</sup>

### **c. Peranan Budaya dalam Aktivitas Organisasi**

Budaya organisasi memiliki beberapa peran dalam organisasi. Menurut Robins peran budaya organisasi yakni, (1) sebagai peran pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain, (2) menjadi

---

<sup>26</sup> Hoy, W.K., *Administrasi Pendidikan teori, rise, dan praktek*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 284.

suatu identitas bagi anggota organisasi, (3) meningkatkan komitmen anggota organisasi pada kepentingan yang lebih luas dari pada kepentingan individual, (4) meningkatkan kemantapan sistem sosial. Menurut Nelson dan Quick budaya organisasi memiliki empat fungsi yaitu sebagai identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan mekanisme kontrol atas perilaku. Menurut Ismail Nawawi fungsi budaya organisasi berfungsi sebagai control atas perilaku para karyawan.

#### 1) Fungsi Organisasi Bagi Karyawan

Magnis Suseno menyatakan perkembangan sikap-sikap yang dibutuhkan dalam bisnis dibentuk dari lingkungan yang kondusif. Sedangkan menurut Triono dalam proses perencanaan strategis kegiatan yang dilakukan menghubungkan waktu mendatang (tujuan) dengan waktu sekarang (kekuatan, kompetensi, dan strategi) yang mencakup kepentingan antar berbagai pihak dalam lingkup suatu organisasi, yang mencakup kegiatan yang bersifat kreatif dan inovatif, meletakkan keseimbangan masa kini dan masa mendatang, berani mengambil resiko atas keputusan yang diambil dalam rangka mencapai tujuan.<sup>27</sup>

Bagi karyawan budaya organisasi berfungsi petunjuk pelaksanaan teknis. Budaya organisasi berfungsi sebagai pendorong anggota organisasi untuk mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik, serta menyelaraskan persepsi anggota organisasi sehingga menyamakan langkah dan visi dalam melakukan tugas.

#### 2) Fungsi Organisasi Bagi Manajer

Menurut Ismail Nawawi, bagi manajer, budaya organisasi sebagai pedoman dalam penentuan kebijakan yang berkenaan dengan ruang lingkup kegiatan intern organisasi, sebagai visi, misi dan strategi yang diimplementasikan ke dalam kinerja, sebagai penanda untuk menunjukkan pada pihak eksternal mengenai keberadaan organisasi dan kekhasan yang dimiliki organisasi, sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan

---

<sup>27</sup> Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu*, (Yogyakarta : Gavin Kalam Utama, 2011),

organisasi perusahaan, serta dapat menekan tingkat “*turn over*” karyawan.<sup>28</sup>

#### **d. Dampak Budaya Terhadap Aktivitas Organisasi**

Carrel menyebutkan bahwa setiap organisasi tentu memiliki budaya sendiri yang sifatnya spesifik, karena setiap organisasi mempunyai kepribadian yang khas. Jusi menyebutkan bahwa beberapa komponen yang cenderung mempengaruhi budaya yaitu, *Leadership, Sence of Derection, Climate, Positive Teamwork, Value add Systems, Enabling Structure, Appopriate Competences, Developed Individuals*. Dari beberapa faktor tersebut, *leadership* merupakan faktor yang paling menonjol. Hal ini berarti bahwa komitmen, kesungguhan tekad dari pimpinan terutama piminan puncak suatu organisasi merupakan faktor utama dan sangat mendukung terlaksananya suatu budaya di perusahaan.

Kotler dan Hessket menyebutkan bahwa kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja yaitu meliputi 3 gagasan, antara lain:

- 1) Penyatuan tujuan, dalam suatu organisasi dengan budaya yang kuat karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh gending yang sama.
- 2) Budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan.
- 3) Budaya yang kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

#### **e. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pengimplementasian Manajemen Strategik**

Budaya organisasi yang dibentuk dari nilai-nilai atau norma-norma yang menjadi tolok ukur dalam menilai perilaku sosial yang merupakan manifestasi pikiran, perasaan dan sikap individu sebagai bagian atau mewakili suatu kelompok sosial, yang berlangsung dalam situasi sosial berdasarkan struktur sosio kultural pada kelompok sosial

---

<sup>28</sup> Ibid, 379.

masing-masing. Nilai-nilai tersebut menjadi falsafah/ pandangan hidup, ideologi, sistem politik, sistem ekonomi, sistem hukum, sistem pemerintahan, sistem pendidikan, pengaturan struktur organisasi yang menghasilkan strata sosial, tradisi/adat istiadat, kebiasaan, cara bergaul (hubungan/relasi antara individu) dan lain-lain. Nilai-nilai ideal tersebut sangat besar pengaruhnya pada organisasi non profit. Pengaruh tersebut berlaku sejak menurmuskan visi, tujuan strategik, misi sampai pengimplementasian fungsi-fungsi manajemen.<sup>29</sup> Dengan kata lain, perbedaan nilai-nilai yang diyakini oleh anggota organisasi sangat besar pengaruhnya pada perilaku dalam usaha mengadaptasi dan mengimplementasikan manajemen khususnya manajemen strategik.

### **3. Manajemen Strategik**

#### **a. Pengertian Manajemen Strategik**

Manajemen strategik yaitu suatu rangkaian kegiatan dalam pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara pelaksanaannya, yang dibentuk oleh manajemen puncak serta implementasikan oleh seluruh komponen di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategik menurut Fred R. David yaitu seni dan ilmu dari perumusan, pengaplikasian, dan evaluasi dari berbagai keputusan yang memungkinkan perusahaan untuk dapat mencapai tujuan. Tujuan manajemen strategi adalah memanfaatkan dan membuat kesempatan/opportunitas baru dan berbeda untuk masa depan.<sup>30</sup> Hadari Nawawi menyebutkan bahwa manajemen strategic adalah perencanaan besar (disebut den gan manajemen strategic) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif

---

<sup>29</sup> Hadari, Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta, Gajah Mada University Press, 2005), 187.

<sup>30</sup> Fred, R David, *Strategic Management-Concept and Cases*, (Florence, South Carolina : Francis marion University).

(misi), dalam usaha menghasilkan perencanaan operasional yang berkualitas, dengan pengoptimalan pencapaian tujuan strategis dan berbagai tujuan operasional.<sup>31</sup>

Prim Masrokan dalam jurnal Episteme menjelaskan bahwa manajemen strategik pendidikan adalah suatu proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mendasar dalam penataan kelembagaan pendidikan yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkannya dan memberikan kontrol secara strategis untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.<sup>32</sup> Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat dipahami bahwa manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang berulang serta berkelanjutan yang meliputi kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi strategik secara menyeluruh ataupun salah satu devisi baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang dalam sebuah organisasi untuk mencapai visi, misi, serta tujuan yang diinginkan.

Terdapat lima langkah formulasi atau perumusan strategi yang harus dilakukan, yaitu: 1) perumusan visi (*mission determination*) yaitu pencitraan bagaimana sekolah seharusnya bereksistensi; 2) asesmen lingkungan eksternal (*environmentaleksternal assessment*) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah; 3) asesmen organisasi (*organization assessment*) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal; 4) perumusan tujuan khusus (*objective setting*) yaitu penjabaran dan pencapaian misi sekolah yang ditampakkan dalam tujuan sekolah dan tujuan tiap mata pelajaran; 5) penentuan strategiyaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan.<sup>33</sup> Manajemen strategik sebagai sistem pengendalian dalam

---

<sup>31</sup> Hadari, Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta, Gajah Mada University Press, 2005), 149.

<sup>32</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Tulungagung, STAIN,2008), 154

<sup>33</sup> Sagala ,*Manajemen Strategik*,( Bandung: Mandar Maju,1997 )

menggunakan sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar berlangsung sebagai proses yang efektif dan efisien.

#### **b. Aspek-Aspek Manajemen Strategik**

Eddy Yunus menyatakan bahwa aspek-aspek manajemen strategi antara lain bertujuan mengungkapkan visi dan misi organisasi, penentuan tujuan-tujuan, menciptakan strategi, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, serta menilai kinerja dan melaksanakan penyesuaian berdasarkan tindakan yang akan dilakukan. Artur, et al. (2003) menjelaskan bahwa manajemen strategi memiliki aspek-aspek strategi yang senantiasa dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang dilaksanakan oleh organisasi. Aspek-aspek manajemen strategi sebagai berikut.<sup>34</sup>

- 1) Mengembangkan visi dan misi organisasi, maksudnya setiap organisasi membutuhkan misi-pernyataan mengenai maksud organisasi. Misi tersebut menjawab pertanyaan apakah alasan kita untuk berada dalam usaha ini? dan penting pula bagi manajer untuk mengidentifikasi sasaran terkini yang ada dan strategi yang sekarang digunakan.
- 2) Mengatur tujuan organisasi, maksudnya mengetahui terlebih dulu apa yang menjadi tujuan organisasi itu berdiri, sebelum merumuskan strategi dan sebagainya.
- 3) Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan, maksudnya para manajer perlu menyusun dan mengevaluasi berbagai alternatif strategi dan kemudian memilih strategi-strategi yang saling mendukung dan melengkapi serta strategi yang memungkinkan organisasi mampu memanfaatkan kekuatan dan peluang lingkungannya yang paling baik.
- 4) Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, maksudnya setelah strategi dirumuskan, strategi harus diimplementasikan. Strategi hanya

---

<sup>34</sup> Yunus, Eddy, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2016).

bagus jika implementasinya bagus. Tanpa peduli betapa efektifnya organisasi telah merencanakan strateginya, organisasi tersebut tidak dapat berhasil jika strategi itu tidak diimplementasikan dengan semestinya.

- 5) Mengevaluasi hasil, memonitor perkembangan baru, dan membuat perbaikan dan penyesuaian strategi, maksudnya langkah terakhir dalam aspek manajemen strategi adalah mengevaluasi hasil. Seberapa efektif strategi yang telah dilaksanakan. Apapun hasilnya, akan menjadi rekomendasi masukan bagi perbaikan dan penyempurnaan strategi dan implementasi berikutnya dan jika ada, penyesuaian apa yang diperlukan untuk meningkatkan daya saing organisasi terhadap perkembangan baru.

### c. Dimensi Manajemen Strategik

Manajemen Strategik memiliki beberapa dimensi atau bersifat multi dimensional, antara lain yaitu:<sup>35</sup>

- 1) Dimensi Waktu dan Orientasi Masa Depan

Manajemen strategik mengembangkan eksistensi suatu organisasi untuk berpandang jauh ke masa depan, dan berperilaku proaktif dan dapat mengantisipasi terhadap kondisi masa depan yang diprediksi akan dihadapi. Hal ini yakni dengan merumuskan dan menetapkan visi organisasi. Visi merupakan gambaran nyata mengenai apa yang akan dicapai oleh organisasi, beserta rincian dan langkah-langkah yang digunakan untuk mencapai tujuan strategik organisasi. Untuk mewujudkan visi organisasi diperlukan misi. Misi merupakan seluruh tugas pokok yang dijabarkan melalui tujuan strategik. Dengan kata lain misi merupakan seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan secara operasional dalam jangka waktu panjang oleh sebuah organisasi. Misi yang dirumuskan kedalam rencana strategik sebagai kegiatan yang akan dilaksanakan dalam mengatasi kesenjangan, yang berisi program-program berkelanjutan dan proyek-proyek yang terpisah-pisah untuk jangka waktu panjang. Program-program tersebut ditetapkan berdasarkan analisis SWOT dengan memilih

---

<sup>35</sup> Hadari, Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta, Gajah Mada University Press, 2005), 153.

peluang atau kesempatan yang paling besar untuk berhasil dilaksanakan. Selanjutnya program yang telah dibuat disusun berdasarkan prioritasnya secara lebih rinci dalam rencana operasional (RENOP). Jika sasaran dalam RENOP secara keseluruhan tercapai maka, tujuan strategik organisasi juga tercapai dan visi organisasi dapat diwujudkan.<sup>36</sup>

## 2) Dimensi Internal dan Eksternal

Dimensi internal merupakan suatu kondisi organisasi pada saat ini, berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan hambatan, yang harus diketahui guna merumuskan rencana strategik. Hal ini perlu dilakukan evaluasi diri yaitu dengan menggunakan analisis kuantitatif dengan menggunakan perhitungan statistik, dengan data yang tersedia dalam sistem informasi manajemen. Analisis data kualitatif juga diperlukan guna memperoleh informasi yang mendukung data kuantitatif. Salah satu yang dapat digunakan yaitu dengan melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Oportunities, Threats*). Analisis SWOT perlu dilakukan guna mengetahui kondisi internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi kondisi SDM, teknologi atau sarana dan prasarana, sistem penganggaran, peraturan-peraturan internal yang mendukung dan menghambat sikap dan komitmen manajemen puncak, dll. Sedangkan analisis eksternal meliputi kondisi sosial politik, ekonomi, budaya, kependudukan, kemajuan IPTEK, adat istiadat, serta agama. Pengimplementasian manajemen strategik perlu mengidentifikasi dan mendayagunakan kelebihan dan kekuatan guna mengatasi hambatan atau kelemahan organisasi.

## 3) Dimensi Pendayagunaan Sumber-Sumber

Dalam pendayagunaan sumber daya yang dimiliki organisasi erat kaitannya dengan manajemen strategik, secara terintegrasi terimplementasikan dalam fungsi-fungsi manajemen dalam pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam rencana operasional. Sumber daya dalam organisasi dapat berupa sarana dan prasarana, sumber daya manusia, sumber daya finansial, sumber daya teknologi, dan sumber daya informasi. Sumber daya yang dimiliki organisasi dikategorikan sebagai dimensi

---

<sup>36</sup> Ibid, 153-157



internal, yang mana dalam analisis internal perlu diketahui kondisinya. Hasil analisis sumber daya sangat besar pengaruhnya pada eksistensi organisasi, sebab digunakan dalam menyusun rencana strategik dan rencana operasional.

4) Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak

Rencana strategik sebagai keputusan yang prinsipil harus mampu mencakup seluruh aspek organisasi yang berpengaruh terhadap eksistensinya dimasa depan. Keputusan tersebut harus dilakukan secara proaktif oleh pimpinan, karena seluruh kegiatan dalam merealisasikannya merupakan tanggung jawab pimpinan. Manajemen puncak sesuai kewenangannya harus mampu memprediksi bahwa rencana strategi dan rencana operasional dapat dilaksanakan.

5) Dimensi Multi Bidang

Manajemen strategik sebagai sistem, pengimplementasiannya didasari sebagai satu sistem. Dimensi multi bidang berhubungan dengan kewenangan dan tanggung jawab serta ruang lingkup wilayah kerja organisasi, yang berakibat pada jangkauan misinya (volume dan beban kerjanya), meskipun jenis tugas pokoknya relatif sama.

**d. Keunggulan Implementasi Manajemen Strategik**

Pengimplementasian manajemen strategik di lingkungan organisasi non profit menjadi paradigma baru yang terus dikembangkan, karena memungkinkan untuk mewujudkan keunggulan organisasi melebihi kondisinya sebelum pegimplementasian. Keunggulan di organisasi non profit dapat diukur dengan menggunakan tolok ukur sebagai berikut:

- 1) Profitabilitas, keunggulan ini menunjukkan bahwa organisasi melaksanakan seluruh pekerjaan secara efektif dan efisien.
- 2) Produktivitas tinggi, keunggulan ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan yang diselesaikan cenderung meningkat dengan kesalahan dalam bekerja yang rendah serta kualitas dan hasil yang semakin tinggi.

- 3) Posisi kompetitif, keunggulan ini dapat dilihat dari eksistensi organisasi non profit yang diterima dan dihargai serta dibutuhkan oleh masyarakat. Sifat kompetitifnya terletak pada produknya yang memuaskan masyarakat yang dilayani.
- 4) Keunggulan teknologi, keunggulan ini dapat dilihat dari organisasi non profit mampu mengadaptasi perkembangan kemajuan teknologi, sehingga seluruh tugas pokok berlangsung lancar dalam arti pelayanan umum dilaksanakan dengan cepat, tepat waktu, sesuai kualitas serta berdasarkan tingkat keunikan dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan dengan tingkat kekeliruan yang rendah.
- 5) Keunggulan SDM, manusia sebagai faktor sentral merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi. Oleh karena itu SDM perlu ditingkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikapnya terhadap pekerjaan. Bersama dengan itu dikembangkan pula kemampuan dalam memecahkan masalah (*problem solving*) yang dihadapi organisasi non profit.
- 6) Iklim kerja, dalam budaya organisasi non profit setiap SDM dan anggota organisasi terwujud hubungan informal antar personil yang harmonis sesuai posisi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing di dalam dan diluar jam kerja.
- 7) Etika dan tanggung jawab, tolok ukur ini menunjukkan bahwa dalam bekerja terlaksana dan dikembangkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi.

Berdasarkan keunggulan dan manfaat manajemen strategik bahwa sukses atau tidaknya implementasi manajemen strategik tergantung pada SDM atau pelaksanaannya. SDM sebagai pelaksana harus profesional, memiliki wawasan yang luas, dan yang terpenting yaitu komitmen yang tinggi terhdap moral dan etika. Keberhasilan manajemen strategik tergantung pada jajaran manajemen di dalam suatu organisasi, terutama pimpinan puncak. Sudut moral/etika

**e. Pengaruh Kinerja SDM dan Budaya Organisasi Terhadap Pengimplementasian Manajemen Strategik**

Keberhasilan implementasi manajemen strategik dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Norton hambatan dalam implementasi manajemen strategik antara lain yaitu, visi dan strategi tidak terhubung ke alokasi sumber daya perusahaan dan strategi tidak terhubung dengan tim departemen dan individu.<sup>37</sup>

Hadari Nawawi menyebutkan pengimplementasian manajemen strategik dapat dipengaruhi oleh faktor subyektif dan obyektif faktor subyektif yang bersumber dari filsafata dan pandangan hidup manajer puncak dan jajarannya, yang berisi norma-norma sebagai pedoman perilaku dalam mengelola dan mengendalikan organisasi non profit. Perilaku tersebut mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang menggambarkan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap tujuan strategik. Sedangkan dari arah sebaliknya factor obyektif dalam menetapkan tujuan strategic. Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor subyektif sangat berpengaruh pada pengimplementasian manajemen strategik sebagai faktor obyektif. Dengan kata lain norma-norma yang ada dalam moral etika manajer puncak dan jajarannya yang dikembangkan menjadi budaya organisasi, berpengaruh positif atau sebaliknya berpengaruh negative sehingga menentukan tingkat ketepatan dan keberhasilan manajemen strategik.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Norton, D.P & Kaplan, R.S, *The Strategy-focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Enviroment*. (Boston, MA : Harvard Bussines School Press, 2001).

<sup>38</sup> Ibid, 188.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

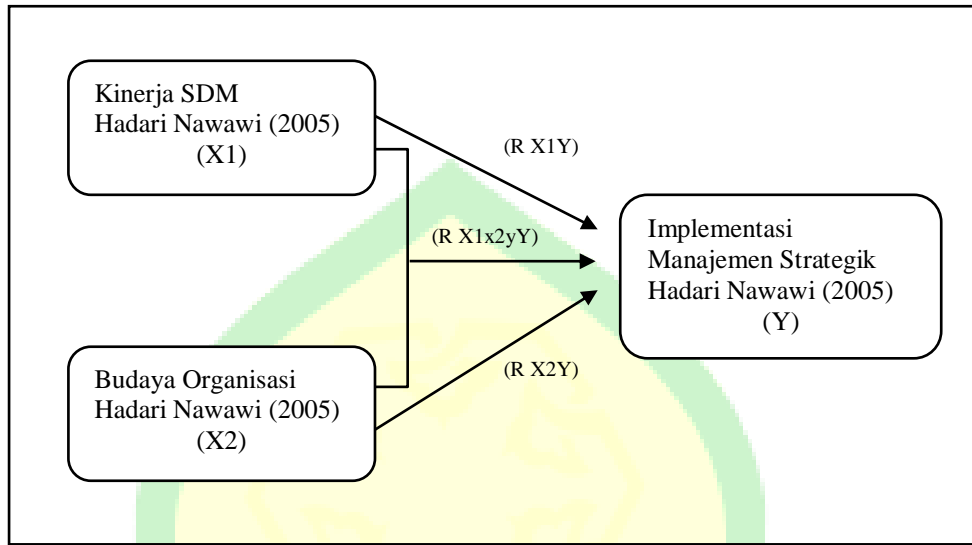
#### **A. Kerangka Konseptual**

Berdasarkan landasan teori dan kajian pustaka, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Jika Kinerja SDM baik, maka implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo baik.
2. Jika Kinerja SDM tidak baik, maka implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo tidak baik.
3. Jika budaya organisasi baik, maka implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo baik.
4. Jika budaya organisasi tidak baik, maka implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo tidak baik.
5. Jika kinerja SDM dan budaya organisasi baik, maka implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo baik.
6. Jika kinerja SDM dan budaya organisasi tidak baik, maka implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo tidak baik.

Rancangan penelitian ini dapat disajikan dalam bentuk paradigma seperti gambar 3.1. Berdasarkan gambar tersebut dapat diketahui bahwa variabel yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah variabel bebas yang terdiri : Kinerja SDM ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ), sedangkan variabel terikat pada penelitian ini yaitu Implementasi Manajemen Strategik ( $Y$ ). Peneliti menggunakan regresi linier sederhana untuk mencari pengaruh Kinerja SDM ( $X_1$ ) terhadap Implementasi Manajemen Strategik ( $Y$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Implementasi Manajemen Strategik ( $Y$ ). Sedangkan untuk mencari pengaruh Kinerja SDM ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap Implementasi Manajemen Strategik ( $Y$ ) peneliti menggunakan regresi linier berganda.

Berikut adalah gambar rancangan penelitian:



Gambar 3.1  
Rancangan Penelitian

Keterangan :

- $R_{X_1Y}$  : Pengaruh Kinerja SDM terhadap Implementasi Manajemen Strategik
- $R_{X_2Y}$  : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Strategik
- $R_{X_3Y}$  : Pengaruh Kinerja SDM dan Budaya Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Strategik

## B. Hipotesis Penelitian

Hipotesis diperlukan dalam sebuah penelitian untuk mengetahui jawaban yang bersifat sementara. Hipotesis yaitu jawaban sementara terhadap masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis terbagi menjadi 2 jenis, yakni nol ( $H_0$ ) yang menyatakan tidak ada pengaruh atau tidak ada hubungan atau tidak ada perbedaan antara variable X dan variabel Y. Sedangkan ( $H_a$ ) yang menunjukkan ada pengaruh dan ada hubungan antara X dan Y. Dilihat dari rumusan masalah maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis 1

$H_0$  1 : tidak terdapat pengaruh kinerja SDM terhadap implementasi manajemen strategik secara signifikan berdasarkan persepsi tenaga pendidik di Yayasan Azmania Ponorogo.

$H_1$  1 : terdapat pengaruh kinerja SDM terhadap implementasi manajemen strategik secara signifikan berdasarkan persepsi tenaga pendidik di Yayasan Azmania Ponorogo.

2. Hipotesis 2

$H_0$  2 : tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi manajemen strategik secara signifikan berdasarkan persepsi tenaga pendidik di Yayasan Azmania Ponorogo.

$H_1$  2 : terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi manajemen strategik secara signifikan berdasarkan persepsi tenaga pendidik di Yayasan Azmania Ponorogo.

3. Hipotesis 3

$H_0$  3 : tidak terdapat pengaruh kinerja SDM dan budaya organisasi terhadap implementasi manajemen strategik secara signifikan berdasarkan persepsi tenaga pendidik di Yayasan Azmania Ponorogo.

$H_1$  3 : terdapat pengaruh Kinerja SDM dan budaya organisasi terhadap implementasi manajemen strategik secara signifikan berdasarkan persepsi tenaga pendidik di Yayasan Azmania Ponorogo.



## BAB IV METODE PENELITIAN

### A. Rancangan Penelitian

Penelitian yang berjudul Pengaruh Kinerja SDM dan Budaya Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo peneliti menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono metode kuantitatif yakni metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data penelitian menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistika yang mana bertujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan.<sup>39</sup>

Proses dalam penelitian ini bersifat deduktif yaitu untuk menjawab rumusan masalah digunakan konsep atau teori sehingga dapat dirumuskan hipotesisnya. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan instrumen penelitian serta dokumentasi dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang sudah ditetapkan. Data yang sudah terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan statistika inferensial sehingga dapat disimpulkan hipotesis yang terkumpul terbukti kebenarannya atau tidak. Penelitian ini menguji tentang pengaruh budaya organisasi dan kinerja SDM terhadap implementasi manajemen strategic. Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) digunakan rancangan penelitian sebab akibat (kausal).

Rancangan dalam penelitian adalah untuk melihat hubungan variabel terhadap obyek yang diteliti lebih bersifat sebab dan akibat (kausal), sehingga dalam penelitian ini menggunakan rumusan masalah asosiatif dengan hubungan kausal. Menurut Sugiyono rumusan masalah asosiatif merupakan suatu rumusan masalah penelitian yang menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Hubungan kausal adalah hubungan yang

---

<sup>39</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung:Alfabeta, 2016), hlm 35-36.

bersifat sebab akibat, jadi disini ada variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan dependen (dipengaruhi).<sup>40</sup> Dalam penelitian ini mengukur seberapa pengaruh budaya organisasi dan kualitas sumber daya manusia terhadap implementasi manajemen strategik berdasarkan persepsi tenaga pendidik di Yayasan Azmania Ponorogo.

## **B. Variabel dan Definisi Operasional**

### **1. Variabel**

Menurut Sugiyono variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek organisasi atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.<sup>41</sup>

#### **a) Variabel bebas**

Menurut Sugiyono variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat.

Adapun variabel bebas dalam penelitian ini adalah:<sup>42</sup>

X<sub>1</sub>: kinerja SDM

X<sub>2</sub>: budaya organisasi

#### **b) Variabel terikat**

Menurut Sugiyono variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

Adapun variabel terikat dalam penelitian adalah:<sup>43</sup>

Y: implementasi manajemen strategik

### **2. Definisi Operasional Variabel**

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas penelitian ini kinerja SDM dan budaya organisasi, sedangkan variabel terikatnya merupakan implementasi manajemen strategik. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

---

<sup>40</sup> Ibid, 92-93.

<sup>41</sup> Ibid, 96.

<sup>42</sup> Ibid, 96.

<sup>43</sup> Ibid 97.



- a) Kinerja SDM adalah suatu ukuran yang menyatakan hasil kerja, menyangkut dengan kemampuan, baik kemampuan fisik, intelektual (pengetahuan), maupun kemampuan psikologis (mental) tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Yayasan Azmania Ponorogo dalam menyelesaikan tugasnya yang berkaitan dengan tanggung jawabnya.
- b) Budaya organisasi merupakan nilai-nilai atau pandangan falsafah yang diyakini pimpinan dan seluruh anggota organisasi guna menjalankan kewajiban serta mengatur perilakunya dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi di Yayasan Azmania Ponorogo.
- c) Implementasi Manajemen Strategik yaitu serangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar, yang berorientasi pada jangkauan masa depan (visi) serta pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

### **C. Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **1. Populasi**

Menurut Sugiyono populasi adalah wilayah yang terdiri atas: obyek/ subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi tidak hanya orang, tetapi juga obyek dan benda- benda alam yang lain. Dalam penelitian ini populasinya adalah 43 tenaga pendidik.<sup>44</sup>

#### **2. Sampel**

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Apabila jumlah responden kurang dari 100, sampel yang diambil merupakan keseluruhan populasi sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Sedangkan apabila jumlah responden lebih dari 100, maka sampel yang diambil 15% atau 20%-25% atau lebih. Dalam penelitian ini diperoleh 43 sampel di Yayasan Azmania Ponorogo. Penelitian ini menggunakan responden tenaga pendidik karena tenaga pendidik terlibat langsung dalam implementasi manajemen strategik.

---

<sup>44</sup> Ibid, 148.

#### D. Lokasi Penelitian dan Pengumpulan Data

Lokasi penelitian ini adalah di Yayasan Azmania Ponorogo. Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1. Kuisisioner/ Angket

Menurut Sugiyono kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.<sup>45</sup> Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang diukur serta mengetahui apa yang dari responden, selain itu kuisisioner juga cocok dengan digunakan bila jumlah responden cukup besar dan di wilayah yang cukup besar. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pendidik di Yayasan Azmania Ponorogo.

Adapun angket dalam penelitian ini akan mengukur variabel Kinerja SDM ( $x_1$ ), budaya organisasi ( $x_2$ ), dan implementasi manajemen strategik ( $y$ ). Terkait dengan angket kinerja SDM, guru mengisi angket tersebut berdasarkan persepsi guru sendiri terhadap kinerjanya. Sehingga untuk mengukur kinerja guru menggunakan angket bukan tes.

##### a) Variabel Kinerja SDM

Tabel 4.1

Kisi-kisi Instrumen Penelitian Kinerja SDM

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Nomor Angket
Kinerja SDM ( $X_1$ )	Dimensi Prestasi Kerja	Kesungguhan guru dalam melaksanakan tugas pokok rutin	1,2,3,4
		Kesungguhan guru dalam melaksanakan tugas khusus atau tugas tambahan	5, 6, 7, 8
		Kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dengan hasil kerja yang jauh melebihi dari hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu	9, 10

<sup>45</sup> Ibid, 230.

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Nomor Angket
		maupun jumlah	
		Kemampuan guru dalam memanfaatkan fasilitas yang tersedia dalam melaksanakan tugas untuk menghasilkan sesuatu yang maksimal (efektif dan efisien)	11, 12
	Dimensi Ketaatan Dan Kedisiplinan	Ketaatan guru terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku	13, 14,
		Ketaatan guru dalam menjalankan perintah kedinasan	15, 16
		Ketaatan guru dalam mengikuti aktivitas kedinasan (upacara)	17
		Kedisiplinan guru dalam mematuhi ketentuan jam kerja	18
		Kedisiplinan guru dalam menghadiri rapat	19
		Tanggung jawab guru dalam mengamankan kebijakan pimpinan, menjaga nama baik pimpinan, dan unit kerja	20
	Dimensi Prakarsa/ Inisiatif	Kemampuan guru untuk mengambil tindakan yang diperlukan secara benar tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan.	21, 22
		Kreativitas dan inovasi guru dalam melaksanakan tugas	23
		Guru mengerjakan sesuatu dengan cara yang lebih efektif dan efisien bagi lembaga	24, 25
	Dimensi Kerja Sama Dan Komunikasi	Kemampuan guru menyampaikan pendapat/gagasan secara lisan maupun tertulis	26
		Kemampuan guru mengkoordinasikan pelaksanaan tugas	27, 28

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Nomor Angket
		Kemampuan guru menghargai pendapat orang lain dalam melaksanakan tugas	29
		Kemampuan guru untuk bertindak tegas, adil, dan bijaksana	30
	Dimensi Kejujuran	Kesesuaian antara ucapan dengan perbuatan guru	31
		Kemampuan guru menggunakan wewenang sesuai Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi)	32
		Guru secara konsisten selalu dapat menjaga irama kerja dan semangat kerja baik untuk diri sendiri dan orang lain	33

**b) Variabel Budaya Organisasi**

**Tabel 4.2**

**Kisi-kisi Instrumen Penelitian Budaya Organisasi**

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Nomor Angket
<b>Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)</b>	Budaya Keandalan ( <i>Culture of Efficacy</i> )	Pengalaman penguasaan guru	1, 2, 3, 4
		Pengalaman langsung guru	5, 6, 7
		Persuasi verbal guru	8, 9
		Kondisi afektif guru	10, 11, 12, 13
		Pengelolaan dan interpretasi informasi guru	14, 15, 16
	Budaya Kepercayaan	Saling percaya antara rekan kerja	17, 18, 19, 20
		Saling percaya antara guru-orang tua siswa	21, 22, 23
		Ekspektasi tinggi dan standar akademik yang tinggi	24, 25
	Budaya Optimisme	Komitmen guru untuk memperbaiki	26, 27, 28, 29

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Nomor Angket
	Akademis	pengajaran dan pembelajaran	
		Praktik kerja kolaboratif guru	30, 31, 32
	Budaya Kontrol Humanistik	Mengikuti upacara-upacara	33, 34
		Pembinaan guru	35, 36
		Pola sikap dan tindakan guru	37, 38

### c) Variabel Implementasi Manajemen Strategik

**Tabel 4.3**

#### Kisi-kisi Instrumen Penelitian Implementasi Manajemen Strategik

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Nomor Angket
<b>Implementasi Manajemen Strategik (Y)</b>	Perencanaan	Perumusan visi dan misi	1, 2, 3, 4, 5
		Perumusan tujuan	6, 7, 8, 9
		Analisis lingkungan	10, 11, 12, 13
	Pegorganisasian	Penetapan rencana jangka panjang	14, 15, 16, 17
		Penetapan rencana tahunan	18, 19, 20, 21
		Pemberdayaan sumber daya sekolah	22, 23, 24
	Pelaksanaan	Kompetensi tenaga pendidik	25, 26
	Pengendalian	Evaluasi kinerja tenaga pendidik	27, 28
		Evaluasi kegiatan program	29, 30, 31, 32

## 2. Studi Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik mengumpulkan data yang melibatkan pengumpulan banyak catatan yang berhubungan dengan tujuan penelitian. Catatan pemerintah, temuan data penelitian, foto maupun

gambar buku harian, laporan keuangan, dan tulisan seseorang, serta jenis dokumen lainnya yang dapat dimasukkan dalam kategori ini. Tujuannya untuk mengkaji penelitian, literatur dapat memberikan data primer dan data sekunder.

Metode dokumentasi akan peneliti gunakan untuk mencari informasi mengenai sejarah Yayasan Azmania Ponorogo, struktur organisasi, data guru, serta segala sesuatu yang berkaitan dengan yayasan dalam bentuk dokumen.

### **3. Observasi**

Observasi adalah peninjauan terhadap kondisi, objek, maupun peristiwa yang sedang dipelajari. Tujuan dilakukannya observasi adalah untuk memutuskan apakah tindakan tertentu tepat atau tidak. Metode observasi ini dilakukan peneliti untuk melakukan studi pendahuluan terkait permasalahan yang ada di Yayasan Azmania Ponorogo yang kemudian diangkat dalam penelitian. Berdasarkan hasil observasi diketahui ada beberapa guru yang belum memahami SOP yang ada di Yayasan Azmania. Pelaksanaan SOP di Yayasan Azmania belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa SOP yang belum dipahami sepenuhnya oleh guru maupun siswa.

### **4. Wawancara**

Wawancara yaitu suatu teknik pengumpulan informasi serta data yang dilakukan peneliti dengan mengajukan pertanyaan kepada informan atau responden secara lisan.<sup>46</sup> Tujuan peneliti menggunakan wawancara adalah untuk memastikan apakah Yayasan Azmania Ponorogo memiliki permasalahan terkait dengan implementasi manajemen startegik yang didasarkan pada hasil wawancara peneliti. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah, visi dan misi Yayasan Azmania di *breakdown* menjadi 5 pilar Azmania. Kelima pilar Azmania belum mencapai target secara optimal. Pada pilar Al-Qur'an yang menargetkan santriwati memiliki hafalan 30 Juz, akan tetapi pada kenyataannya masih jauh dari

---

<sup>46</sup> Martono, *Metode Penelitian Kuantitatif*, 87.

target yang diharapkan. Sejalan dengan pernyataan Kepala Madrasah Azmania bahwasanya:

“Pada pilar Al-Qur’an kami menargetkan santri memiliki hafalan 30 Juz, akan tetapi pada kenyataannya lulusan pertama yang memiliki hafalan 30 Juz hanya sebesar 23% dari 14 santri. Selain itu pada pilar bahasa, nilai Bahasa Arab juga belum tercapai secara maksimal”.

Yayasan Azmania selalu melakukan kegiatan evaluasi secara berkala untuk mengevaluasi serta memonitoring keberjalanan program yang ada di Yayasan Azmania. Evaluasi juga dilakukan untuk koordinasi antar bagian dalam pelaksanaan program. Selain itu kegiatan evaluasi juga digunakan sebagai perbaikan dalam pelaksanaan program dan juga menentukan strategi-strategi yang akan digunakan dalam pencapaian tujuan lembaga. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Kepala Madrasah Azmania bahwasanya :

“Azmania melaksanakan evaluasi secara berkala. Evaluasi biasnaaya dilakukan setiap pekan dan juga setiap semester. Evaluasi pekanan dilaksanakn untuk memonitoring keberjalanan program serta mengevaluasi jika ada permasalahan-permasalahan yang terjadi dan juga digunakan untuk koordinasi dengan setiap bagian. Selanjutnya untuk evaluasi setiap semester dilaksanakan di akhir semester ganjil maupun genap. Kegiatan evaluasi setiap semester ini dilakukan untuk memonitoring ketercapaian setiap program dan juga dilakukan untuk menentukan strategi-strategi kedepannya. Kami selalu mengkomunikasikan jika ada permasalahan dengan pimpinan. Pelaksanaan program disini belum sepenuhnya berjalan maksimal. Tetapi selalu kami upayakan yang terbaik untuk mencapai visi misi lembaga. Dengan didukung sarana dan prasarana yang cukup memadai, hubungan kerja dengan atasan dan juga relasi dari lembaga lain yang cukup baik harapannya pelaksanaan setiap program berjaalan dengan optimal.”.

## E. Pengujian Instrumen

Penelitian ini menggunakan instrumen yang valid dan reliabel, diharapkan hasil penelitian ini menjadi valid dan reliabel, maka perlu diadakan pengujian instrument yaitu:

### 1. Uji Validitas

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkatan kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur instrumen penelitian ini menggunakan rumus korelasi *product moment*, sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi X dan Y

N = Jumlah responden / subjek

X = Jumlah skor butir soal tiap individu atau skor item

Y = Jumlah skor total tiap variabel atau skor total

$\sum XY$  = Jumlah dari instrumen X yang dikalikan dengan instrumen Y

$\sum X^2$  = Jumlah kuadrat kriteria X

$\sum Y^2$  = Jumlah kuadrat kriteria Y

Apabila  $r_{xy} \geq r_{tabel}$ , maka kesimpulannya item kuisioner tersebut valid.

Apabila  $r_{xy} < r_{tabel}$ , maka kesimpulannya item kuisioner tersebut tidak valid.<sup>47</sup>

### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas tes berhubungan dengan konsentrasi hasil pengukuran yaitu seberapa konsistensi hasil pengukuran skor tes dari satu pengukuran ke pengukuran berikutnya. Reliabilitas adalah istilah yang digunakan

---

<sup>47</sup> Andhita Dessy Wulansari, *Penelitian Pendidikan : Suatu Pendekatan Praktik Dengan Menggunakan SPSS* (Ponorogo : STAIN Po PRESS, 2012), 84.



untuk menunjukkan konsistensi hasil pengukuran suatu instrumen apabila pengukuran pada gejala yang sama diulangi atau lebih.<sup>48</sup> Reliabilitas dinyatakan dengan koefisien reliabilitas yaitu koefisien korelasi yang menunjukkan derajat hubungan antara dua hasil pengukuran yang diperoleh dari instrumen atau prosedur yang sama, jadi kapanpun alat tersebut dipakai akan memberikan hasil yang relatif sama. Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan menggunakan rumus Alpha sebagai berikut:

$$r_{11} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sum \sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

$r_{11}$  = Reliabilitas instrument

$\sigma_i^2$  = Skor tiap - tiap item

$n$  = Banyaknya butir soal

$\sigma_t^2$  = Varians total

Untuk mencari varians butir menggunakan rumus :

$$\sigma = \frac{X^2 - \frac{\sum(X)^2}{N}}{N}$$

Keterangan :

$\sigma$  = Varians tiap butir

$X$  = Jumlah skor butir

$N$  = Jumlah responden

Kriteria uji reliabilitas dengan menggunakan rumus alpha adalah apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka alat ukur tersebut reliabel dan juga sebaliknya, jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka alat ukur tidak reliabel. Pada penelitian ini, dilakukan uji reliabilitas dengan menggunakan SPSS versi 19.0 dengan model Alpha Cronbach's yang diukur menggunakan skala Alpha Cronbach's 0 sampai 1. Arikunto menjelaskan jika instrumen itu

---

<sup>48</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung:Alfabeta, 2016), 122.

valid, maka dilihat kriteria penafsiran mengenai indeks  $r_{11}$  akan sebagai berikut:<sup>49</sup>

- a. Antara 0,800 sampai dengan 1,000 : tinggi
- b. Antara 0,600 sampai dengan 0,800 : cukup
- c. Antara 0,400 sampai dengan 0,600 : agak rendah
- d. Antara 0,200 sampai dengan 0,400 : rendah
- e. Antara 0,000 sampai dengan 0,200 : sangat rendah.

## **F. Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis data yang berupa analisis data dengan menggunakan uji asumsi klasik dan uji hipotesis :

### **1. Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui kelayakan penggunaan model regresi dalam penelitian. Uji asumsi klasik yang digunakan pada penelitian ini antara lain uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi.

#### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak, oleh karena itu sebelum pengujian hipotesis dilakukan maka akan dilakukan pengujian normalitas data. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji normalitas data yang dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorof Smirnov pada program SPSS untuk mengetahui asumsi kenormalan, yaitu besarnya  $P_{hitung}$  yang diperoleh  $> 0,05$  maka berdistribusi normal, dan sebaiknya jika  $P_{hitung}$  yang diperoleh  $\leq 0,05$  maka tidak berdistribusi normal.<sup>50</sup>

#### **b. Uji Linieritas**

Uji linieritas ini bertujuan untuk mengetahui apakah model persamaan yang didapat peneliti cocok atau tidak. Linieritas data dapat

---

<sup>49</sup> Arikunto, Suharsimi, *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi, (Jakarta : Rineka Cipta, 2010), 319.

<sup>50</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung:Alfabeta, 2016), 172.

dikatakan linier antara variabel bebas dan variabel terikat apabila diketahui nilai deviation from linierty uji F. Langkahnya adalah sebagai berikut:

- a. Mencari nilai  $F_{tabel}$  menggunakan Tabel F dengan rumus

$$F_{tabel} = (1-\alpha) (k-2.N-k)$$

- b. Menghitung :

- 1) Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  , maka  $H_0$  ditolak berarti persamaannya tidak linier.
- 2) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima berarti persamaannya linier.

**c. Uji Multikolinearitas**

Ghozali menyebutkan uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable bebas (independent).<sup>51</sup> Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi yaitu dapat dilihat dari *tolerance value* atau *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai VIF tidak lebih dari 10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,10 dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independent dalam model regresi.

**d. Uji Heteroskedastisitas**

Menurut Ghozali uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah dalam model regresi terjadi ketikasamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya, jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas.<sup>52</sup> Model regresi yang baik yaitu homokedastisitas. Deteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas dapat dilihat dengan ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Jika ada pola tertentu, maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas. Tetapi jika tidak ada pola serta titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Pada penelitian ini, digunakan uji *Geljser* untuk uji heteroskedastisitas.

---

<sup>51</sup> Ibid, 96.

<sup>52</sup> Ghozali, Imam, *Analisis Multivariate Program*, (Semarang: Badan Penerbit-Undip, 2013), hlm. 125-126.

Interprestasi SPSS menggunakan SPSS dengan membandingkan nilai Sig. dengan  $\alpha$ .<sup>53</sup>

**Hipotesisi :**

H<sub>0</sub> : Tidak terjadi heteroskedastisitas

H<sub>a</sub> : Terjadi heteroskesdastisitas

**Statistik uji :**

P-value : ditunjukkan oleh nilai Sig

$\alpha$  : tingkat signifikansi yang dipilih 0,05 atau 0,01

**Keputusan :**

Tolak H<sub>0</sub> jika  $Sig. < \alpha$ <sup>54</sup>

Berarti terjadi heteroskesdastisitas.

## 2. Uji Hipotesis

### a. Analisis Regresi Linier Sederhana

Teknik analisis data yang dapat digunakan dalam menjawab rumusan masalah no 4 dan 5 adalah menggunakan regresi linier sederhana. Model regresi linier sederhana, dimana x digunakan untuk memprediksi (*forecast*) y adalah :

$$Y = b_0 + b_{1X}$$

Keterangan :

Y : Variabel Kriterion

X : Variabel Prediktor

$b_0$  : Variabel Konstan

$b_{1X}$  : Koifisien arah regresi linier

#### 1) Uji Sigifikansi Model dalam Analisis Regresi Linier Sederhana

Uji *overall* pada regresi lonier sederhana dilakukan untuk mengetahui apakah variable bebas yang ada dalam model mempunyai pengaruh yang nyata terhadap variable terikat.

---

<sup>53</sup> Edi Irawan, *Pengantar Statistika Penelitian Pendidikan*, (Yogyakarta : Aura Pustaka, 2014), hlm 310).

<sup>54</sup> Ibid, hlm 318.

Berikut adalah uji *overall* pada analisis regresi linier sederhana:<sup>55</sup>

$$H_0 : \beta = 0$$

$$H_a : \beta \neq 0$$

**Tabel 4.4**

**Statistik Uji : Tabel Anova (*Analysis of variance*)<sup>56</sup>**

<i>Variation Source</i> (Sumber Variasi)	<i>Degree of Freedom</i> (df)	<b>Sun of Square (SS)</b>	<b>Mean Square (MS)</b>
Regression	1	SS Regression (SSR) $SSR = (b_0 \Sigma y + b_1 \Sigma x_{1y} - (\Sigma y)^2/n)$	MS Regression (MSR) $MSR = \frac{SSR}{df}$
Error	n-2	SS Error (SE) $SSE = \Sigma y_1^2 - (b_0 \Sigma y + b_1 \Sigma x_{1y})$	MS Error (MSE) $MSE = \frac{SSE}{df}$
Total	n-1	$SST = \Sigma y_1^2 - (\Sigma y)^2/n$ , atau $SST = SSR + SSE$	

Derah penolakan :

$$F \text{ hitung} = \frac{MSR}{MSE}$$

MSE

Tolak  $H_0$  bila  $F \text{ hitung} \geq F_{\alpha} (1;n-2)$

2) Menghitung *Koefisien Determinasi* ( $R^2$ )

$$\text{Dengan rumus: } R^2 = \frac{SSR}{SST}$$

Dimana :

$R^2$  = koefisien determinasi/proporsi keragaman/ variabilitas total di sekitar nilai tengah yang dapat dijelaskan oleh model regresi (biasanya dinyatakan dalam persen).<sup>57</sup>

<sup>55</sup> Edi Irawan, *Pengantar Statistika Penelitian Pendidikan*, (Yogyakarta : Aura Pustaka, 2014), hlm 126.

<sup>56</sup> Ibid, hlm 125.

<sup>57</sup> Ibid, hlm 130.

## b. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi pada dasarnya adalah studi terkait ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel dependen (bebas) dengan tujuan untuk memperkirakan atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan variabel independen yang diketahui.<sup>58</sup> Analisis regresi linier berganda jumlah variabel independen yang digunakan adalah lebih dari satu variabel. Dalam penelitian ini analisis regresi ganda digunakan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan kinerja SDM secara bersama-sama terhadap implementasi manajemen strategik. Analisis regresi ganda digunakan untuk mengetahui indeks korelasi ganda dari kedua variabel bebas terhadap variabel terikat, koefisien determinan serta sumbangan relatif dan efektif masing – masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Untuk menguji hipotesis dari variabel-variabel tersebut, maka rumus persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut:<sup>59</sup>

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \alpha + \beta_2 X_2 +$$

Keterangan :

Y : Variabel Dependen

$\beta_0$  : Konstanta

$\beta_1, \beta_2$  : Koefisien Regresi

Y : Implementasi Manajemen Strategik

X1 : Kinerja SDM

X2 : Budaya Organisasi

$\epsilon$  : Kesalahan regresi (*regretion error*)

---

<sup>58</sup> Ghozali, Imam, *Analisis Multivariate Program*, (Semarang: Badan Penerbit-Undip, 2013), hlm 125.

<sup>59</sup> Ibid, hlm 125.

## **BAB V**

### **ANALISIS HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat Yayasan Azmania Ponorogo**

Yayasan Azmania Ponorogo merupakan lembaga yang memiliki kepedulian, kemauan dan keuletan untuk melakukan sesuatu yang penting dan masalah. Lembaga pendidikan ini dirancang dengan tujuan untuk melahirkan manusia dan kader umat yang unggul dengan pemahaman dan kesadaran keberagaman (Islam) secara kaffah, sehingga melahirkan pranata dan peradaban manusia yang paripurna sebagaimana tertuang dalam risalah kenabian. Pondok pesantren merupakan sarana pendidikan serta pengakderan umat Islam. Pondok Pesantren Azmania diharapkan dapat membentuk manusia yang berkarakter, profesional, akuntabel, dan berdaya saing.

##### **2. Visi dan Misi Yayasan Azmania Ponorogo**

**Visi :**

Berkarakter, Profesional, Akuntabel, dan Berdaya Saing

**Misi :**

- 1) Menanamkan karakter dan nilai nilai kemanusiaan dalam kehidupan yang berbasis pada ajaran Islam secara integratif dengan sistem asrama yang berdisiplin.
- 2) Melaksanakan pembelajaran Al-Qur'an baik bi Al-Nadzar maupun bi Al-ghaib melalui tahsin, tartil dan tahfidz secara terprogram.
- 3) Melaksanakan pembelajaran ilmu-ilmu 'aqidah, syari'at dan kecakapan hidup (life skill) yang bercirikan keputrian secara integratif.
- 4) Melaksanakan tata kelola sistem pesantren yang berbasis pada administrasi yang tertib, transparan, akuntabel dan berdaya saing.

### 3. Tujuan Yayasan Azmania Ponorogo

Secara umum, pesantren Azmania bertujuan untuk menghadirkan lembaga pendidikan Islam yang dengan sistem asrama yang berkarakter, profesional, akuntabel, dan berdaya saing. Secara fokus, pesantren Azmania bertujuan untuk mencetak generasi Qur'ani putri yang berkarakter, cakap dan mandiri dalam menghadapi tantangan dunia global.

#### B. Deskripsi Umum Responden

Yayasan Azmania Ponorogo memiliki guru sebanyak 43 orang yang terdiri 26 guru mata pelajaran umum dan 17 guru mata pelajaran pesantren. Adapun berdasarkan jenis kelamin, dan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.1**  
**Deskripsi Umum Responden**

No.	Nama	Jabatan/Tugas	Jenis Kelamin
1	Dini Islamiyah, S.Pi.	Guru	Perempuan
2	Muhammad Adhiyak R	Guru	Laki-laki
3	Nurul Amsah, S.Pd.	Guru	Perempuan
4	Sri Handayani, S.Pd.	Guru	Perempuan
5	Heru Prasetyo, S.Pd.	Guru	Laki-laki
6	Agus Jatmiko, S.Sos.	Guru	Laki-laki
7	Hendri Ivana Kristanti, S.Pd	Guru	Perempuan
8	Helmi Trisatya, S.Pd.	Guru	Laki-laki
9	Lilis Ariyani, S.E.	Guru	Perempuan
10	Rista Luthfi A, S.Pd.	Guru	Perempuan
11	Ayu Nanda Permatasari, S,Pd.	Guru	Perempuan
12	Arini Aula Rusdiyanti, S.H.I.	Guru	Perempuan
13	Hevin Adevia, S.Pd.	Guru	Perempuan
14	Rinanada Nosa, S.Pd.	Guru	Perempuan
15	Ovita Ardanari, M.Pd.	Guru	Perempuan
16	Erna Megawati, S.Pd.	Guru	Perempuan
17	Roiisul Ma'ruf, S.	Guru	Laki-laki
18	Nita Jemi Parera, S.Pd.	Guru	Perempuan
19	Rohmah Sumirahayuningsih, M.Pd.	Guru	Perempuan
20	Hunaida El 'Abidah, M.Pd.	Guru	Perempuan
21	Desy Fitria Fajrin, S.Pd.	Guru	Perempuan



No.	Nama	Jabatan/Tugas	Jenis Kelamin
22	Farida Ariyahiyah, S.Pd.	Guru	Perempuan
23	Shidiq Adi Saputro, S.Pd.	Guru	Laki-laki
24	Muhammad Syaiful Akbar, S.Pd.	Guru	Laki-laki
25	Zainal Jami'in, M.Pd.	Guru	Laki-laki
26	Nofiyati, S.E.	Guru	Perempuan
27	Fita Listiana, S.Pd.	Guru	Perempuan
28	Septian Eka Pratiwi, S.Pd.	Guru	Perempuan
29	Hegik Arghananta, S.Pd.	Guru	Laki-laki
30	Endah Lawi Astuti, S.Pd.	Guru	Perempuan
31	Nofika Kartika Dewi, S.Pd.	Guru	Perempuan
32	Radian Arum, S.Pd.	Guru	Perempuan
33	Arifin, S.Pd.	Guru	Laki-laki
34	Erma Wahyu Safira, S.Pd.	Guru	Perempuan
35	Septiani Lestari, S.Pd.	Guru	Perempuan
36	Egidia Ikmawati, S.Pd.	Guru	Perempuan
37	Isyaquilla Ekya, S.Pd.	Guru	Perempuan
38	Huda Masruroh, S.Pd.	Guru	Perempuan
39	Yuni Astuti Iriantika, S.Pd.	Guru	Perempuan
40	Lulu'ul Wardah, S.Pd.	Guru	Perempuan
41	Dian Pepriana, Amd., Ners.	Guru	Perempuan
42	Fahad Sandi Agassy, S.Pd.	Guru	Laki-laki
43	Dendik Wargianto, S.Pd.	Guru	Laki-laki

Berdasarkan tabel diatas dapat dipahami bahwa responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 11 orang dengan prosentase 25,6% dan responden perempuan berjumlah 32 orang dengan prosentase 74,4%. Berdasarkan segi pendidikan terakhir, responden lulusan SMA sebanyak 1 orang dengan prosentase 2,3%, responden lulusan S1 sejumlah 38 orang dengan prosentase 88,4%, dan responden lulusan S2 sejumlah 4 orang dengan prosentase 9,3 %

### C. Deskripsi Penilaian Responden

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap data variabel Implementasi Manajemen Strategik (Y), data variabel Kinerja SDM (X1), data variabel Budaya Organisasi (X2) dapat dideskripsikan sebagai berikut:

## 1. Statistika Deskriptif Kinerja SDM

Teknik perhitungan dengan menggunakan *Mean* dan *Standar Deviasi*, digunakan peneliti untuk mendapatkan jawaban terkait tingkat kinerja guru tersebut dibagi menjadi kategori baik, cukup, dan kurang. Adapun hasil nilai kinerja SDM Yayasan Azmania Ponorogo Tahun Ajaran 2022/2023 dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.2**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja SDM**

No.	Skor Angket	Frekuensi	No.	Skor Angket	Frekuensi
1.	92	1	13.	105	2
2.	93	1	14.	106	1
3.	94	1	15.	107	2
4.	95	1	16.	110	2
5.	96	5	17.	111	3
6.	97	2	18.	113	3
7.	98	1	19.	114	1
8.	99	3	20.	115	1
9.	101	4	21.	119	2
10.	102	2	22.	122	1
11.	103	1	23.	125	1
12.	104	1	24.	128	1
<b>Jumlah</b>					<b>43</b>

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dipahami yaitu poin paling tinggi dari variabel kinerja SDM bernilai 128 dengan frekuensi 1 dan skor paling rendah bernilai 92 dengan sebanyak 1 responden. Skor pada hasil jawaban instrumen kinerja SDM bisa dicermati pada lampiran 5.

Mengacu pada data tersebut, dapat digolongkan menjadi tiga kategori yaitu kinerja SDM baik, cukup, dan kurang maka

dikelompokkan dengan bantuan SPSS versi 19.0. Rumusnya sebagai berikut:<sup>60</sup>

- a. Kinerja SDM baik :  $X > \text{Mean} + \text{SD}$
- b. Kinerja SDM cukup :  $\text{Mean} - \text{SD} \leq X \leq \text{Mean} + \text{SD}$
- c. Kinerja SDM kurang :  $X < \text{Mean} - \text{SD}$

**Tabel 5.3**  
**Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja SDM	43	92.00	128.00	105.1628	9.07621
Valid N (listwise)	43				

Berdasarkan tabel diatas diketahui *Mean* sebesar 105,1628 pada nilai *Standart Deviation* sebesar 9,07621 nilai terendah 92 dan nilai tertinggi 128. Perhitungannya sebagai berikut:

- a. Kinerja SDM baik :  $X > 114,23901$ . Dibulatkan 114
- b. Kinerja SDM cukup :  $96,08659 \leq X \leq 114,23901$   
Dibulatkan  $96 \leq X \leq 114$
- c. Kinerja SDM kurang :  $X < 96,08659$

Dapat diketahui bahwa skor lebih dari 114 dikategorikan kinerja SDM Yayasan Azmania Ponorogo baik, skor antara 96 sampai dengan 114 dikategorikan kinerja SDM Yayasan Azmania Ponorogo cukup, dan skor kurang dari 96 dikategorikan kinerja SDM Yayasan Azmania Ponorogo kurang. Dirinci pada tabel berikut :

<sup>60</sup> Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, 327.

**Tabel 5.4**  
**Presentase dan Kategori Variabel Kinerja SDM**

No.	Nilai	Frekuensi	Presentase	Kategori
1.	>114	7	16,28%	Baik
2.	96 - 114	32	74,42%	Cukup
3.	< 96	4	9,30%	Kurang
<b>Jumlah</b>		43	100%	

Mengacu pada tingkatan tersebut dapat diketahui bahwa sebanyak 7 guru dengan presentase 16,28% memiliki kinerja pada tingkatan baik, sebanyak 32 guru dengan presentase 74,42% memiliki kinerja cukup, dan sebanyak 4 guru dengan presentase 9,30% memiliki kinerja kurang. Maka dapat dikatakan secara umum kinerja guru Yayasan Azmania Ponorogo Tahun Ajaran 2022/2023 dalam kategori cukup dengan responden 43.

## 2. Statistika Budaya Organisasi

Analisis untuk memperoleh jawaban tentang bagaimana budaya organisasi di Yayasan Azmania Ponorogo, maka peneliti menggunakan teknik perhitungan *Mean* dan *Standart Deviasi* untuk mendapatkan jawaban terkait tingkat budaya organisasi tersebut dibagi menjadi kategori baik, cukup, dan kurang. Adapun hasil nilai kinerja SDM Yayasan Azmania Ponorogo Tahun Ajaran 2022/2023 dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.5**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi**

No.	Skor Angket	Frekuensi	No.	Skor Angket	Frekuensi
1.	103	2	16.	122	1
2.	104	1	17.	123	1
3.	105	1	18.	124	3
4.	108	1	19.	125	2
5.	109	1	20.	126	1
6.	110	1	21.	128	1
7.	111	2	22.	129	1
8.	112	3	23.	130	2

No.	Skor Angket	Frekuensi	No.	Skor Angket	Frekuensi
9.	114	4	24.	133	1
10.	115	2	25.	136	1
11.	116	2	26.	138	1
12.	117	2	27.	139	1
13.	118	1	28.	142	1
14.	119	1	29.	143	1
15.	121	1			
<b>Jumlah</b>					43

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dipahami yaitu poin paling tinggi dari variabel Budaya Organisasi bernilai 143 dengan frekuensi 1 dan skor paling rendah bernilai 103 dengan sebanyak 2 responden. Skor pada pada hasil jawaban instrumen Budaya Organisasi bisa dicermati pada lampiran 6.

Mengacu pada data tersebut, dapat digolongkan menjadi tiga kategori yaitu Budaya Organisasi baik, cukup, dan kurang maka dikelompokkan dengan bantuan SPSS versi 19.0. Rumusnya sebagai berikut:<sup>61</sup>

- a. Budaya Organisasi baik :  $X > \text{Mean} + \text{SD}$
- b. Budaya Organisasi cukup :  $\text{Mean} - \text{SD} \leq X \leq \text{Mean} + \text{SD}$
- c. Budaya Organisasi kurang :  $X < \text{Mean} - \text{SD}$

**Tabel 5.6**  
**Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Budaya Organisasi	43	103	143	119.79	10.512
Valid N (listwise)	43				

Berdasarkan tabel diatas diketahui *Mean* sebesar 119,79 pada nilai *Standart Deviation* sebesar 10,512 nilai terendah 103 dan nilai tertinggi 143. Perhitungannya sebagai berikut:

- a. Budaya Organisasi baik :  $X > 130,302$ . Dibulatkan 130

<sup>61</sup> Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, 327.

b. Budaya Organisasi cukup :  $109,278 \leq X \leq 130,302$

Dibulatkan  $109 \leq X \leq 130$

c. Budaya Organisasi kurang :  $X < 109,278$ .

Dibulatkan 109

Dapat diketahui bahwa skor lebih dari 130 dikategorikan Budaya Organisasi Yayasan Azmania Ponorogo baik, skor antara 109 sampai dengan 130 dikategorikan Budaya Organisasi Yayasan Azmania Ponorogo cukup, dan skor kurang dari 109 dikategorikan Budaya Organisasi Yayasan Azmania Ponorogo kurang. Dirinci pada tabel berikut :

**Tabel 5.7**

**Presentase dan Kategori Variabel Budaya Organisasi**

No.	Nilai	Frekuensi	Presentase	Kategori
1.	>130	6	13,95%	Baik
2.	109 - 130	32	74,42%	Cukup
3.	< 109	5	11,63%	Kurang
<b>Jumlah</b>		43	100%	

Mengacu pada tingkatan tersebut dapat diketahui bahwa sebanyak 6 guru dengan presentase 13,95% menilai Yayasan Azmania Ponorogo memiliki Budaya Organisasi pada tingkatan baik, sebanyak 32 guru dengan presentase 74,42% menilai Budaya Organisasi Yayasan Azmania Ponorogo dengan tingkatan cukup, dan sebanyak 4 guru dengan presentase 11,63% menilai Budaya Organisasi Yayasan Azmania dengan tingkatan kurang. Maka dapat dikatakan secara umum Budaya Organisasi Yayasan Azmania Ponorogo Tahun Ajaran 2022/2023 dalam kategori cukup dengan responden 43.

3. Statistika Implementasi Manajemen Strategik

Analisis untuk memperoleh jawaban tentang bagaimana Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania

Ponorogo, maka peneliti menggunakan teknik perhitungan *Mean* dan *Standart Deviasi* untuk mendapatkan jawaban terkait tingkat Implementasi Manajemen Strategik tersebut dibagi menjadi kategori baik, cukup, dan kurang. Adapun hasil nilai Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo Tahun Ajaran 2022/2023 dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.8**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Implementasi Manajemen Strategik**

No.	Skor Angket	Frekuensi	No.	Skor Angket	Frekuensi
1.	89	1	11.	105	3
2.	90	1	12.	108	1
3.	93	1	13.	110	2
4.	94	1	14.	111	2
5.	95	9	15.	112	1
6.	96	7	16.	115	2
7.	98	1	17.	120	1
8.	99	1	18.	124	1
9.	100	4	19.	128	1
10.	102	3			
<b>Jumlah</b>					<b>43</b>

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dipahami yaitu poin paling tinggi dari variabel Implementasi Manajemen Strategik bernilai 128 dengan frekuensi 1 dan skor paling rendah bernilai 89 yakni sebanyak 1 responden. Skor pada pada hasil jawaban instrumen Implementasi Manajemen Strategik bisa dicermati pada lampiran 7.

Mengacu pada data tersebut, dapat digolongkan menjadi tiga kategori yaitu Implementasi Manajemen Strategik baik, cukup, dan kurang maka dikelompokkan dengan bantuan SPSS versi 19.0. Rumusnya sebagai berikut:<sup>62</sup>

- a. Implementasi Manajemen Strategik baik :

<sup>62</sup> Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, 327.

$$X > \text{Mean} + \text{SD}$$

b. Implementasi Manajemen Strategik cukup :

$$\text{Mean} - \text{SD} \leq X \leq \text{Mean} + \text{SD}$$

c. Implementasi Manajemen Strategik kurang :

$$X < \text{Mean} - \text{SD}$$

**Tabel 5.9**

**Statistik Deskriptif Variabel Implementasi Manajemen Strategik**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Implementasi Manajemen Strategik	43	89	128	101.74	9.082
Valid N (listwise)	43				

Berdasarkan tabel diatas diketahui *Mean* sebesar 119,79 pada nilai *Standart Deviation* sebesar 10,512 nilai terendah 103 dan nilai tertinggi 143. Perhitungannya sebagai berikut:

a. Implementasi Manajemen Strategik baik :  $X > 110,822$ .

Dibulatkan 111

b. Implementasi Manajemen Strategik :  $92,658 \leq X \leq 110,822$ .

Dibulatkan  $93 \leq X \leq 111$

c. Implementasi Manajemen Strategik :  $X < 92,658$ .

Dibulatkan  $X < 93$

Dapat diketahui bahwa skor lebih dari 111 dikategorikan Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo baik, skor antara 93 sampai dengan 111 dikategorikan Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo cukup, dan skor kurang dari 93 dikategorikan Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo kurang. Dirinci pada tabel berikut :



**Tabel 5.10**  
**Presentase dan Kategori Variabel Implementasi Manajemen**  
**Strategik**

No.	Nilai	Frekuensi	Presentase	Kategori
1.	>111	6	14%	Baik
2.	93 - 111	35	81,4%	Cukup
3.	< 93	2	4,6%	Kurang
<b>Jumlah</b>		43	100%	

Mengacu pada tingkatan tersebut dapat diketahui bahwa sebanyak 6 guru dengan presentase 14% menilai Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo pada tingkatan baik, sebanyak 35 guru dengan presentase 81,4% menilai Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo dengan tingkatan cukup, dan sebanyak 2 guru dengan presentase 4,6% menilai Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo dengan tingkatan kurang. Maka dapat dikatakan secara umum Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo Tahun Ajaran 2022/2023 dalam kategori cukup dengan responden 43.

#### **D. Data Validitas dan Reliabilitas**

##### **1. Hasil Uji Validitas**

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkatan kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Adapun rumus yang digunakan untuk mengukur instrumen penelitian ini menggunakan rumus korelasi *product moment*, sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X^2)\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y^2)\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien kolerasi X dan Y

N = Jumlah responden / subjek

X = Jumlah skor butir soal tiap individu atau skor item

Y = Jumlah skor total tiap variabel atau skor total

$\sum XY$  = Jumlah dari instrumen X yang dikalikan dengan instrumen Y

$\sum X^2$  = Jumlah kuadrat kriteria X

$\sum Y^2$  = Jumlah kuadrat kriteria Y

Apabila  $r_{xy} \geq r_{tabel}$ , maka kesimpulannya item kuisisioner tersebut valid.

Apabila  $r_{xy} < r_{tabel}$ , maka kesimpulannya item kuisisioner tersebut tidak valid.<sup>63</sup>

Jumlah responden dalam pengujian validitas instrumen yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah 43 responden. Sedangkan jumlah butir soal instrumen penelitian sebanyak 33 pernyataan untuk variabel Kinerja SDM, 38 item pernyataan untuk Budaya Organisasi 32 item pernyataan untuk Implementasi Manajemen Strategik.

Dari hasil perhitungan uji validitas variabel Kinerja SDM, 33 pernyataan dinyatakan valid, 38 item pernyataan untuk Budaya Organisasi dinyatakan valid; serta 32 item pernyataan untuk Implementasi Manajemen Strategik dinyatakan valid.

Adapun hasil perhitungan uji validitas instrumen Kinerja SDM dapat dilihat pada tabel berikut :

---

<sup>63</sup> Andhita Dessy Wulansari, *Penelitian Pendidikan : Suatu Pendekatan Praktik Dengan Menggunakan SPSS* (Ponorogo : STAIN Po PRESS, 2012), 84.

**Tabel 5.11**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja SDM**

<b>No. Soal</b>	<b>“r” Hitung</b>	<b>“r” Tabel</b>	<b>Keterangan</b>
1	0,671	0,301	Valid
2	0,600	0,301	Valid
3	0,671	0,301	Valid
4	0,600	0,301	Valid
5	0,538	0,301	Valid
6	0,378	0,301	Valid
7	0,583	0,301	Valid
8	0,671	0,301	Valid
9	0,619	0,301	Valid
10	0,352	0,301	Valid
11	0,595	0,301	Valid
12	0,583	0,301	Valid
13	0,352	0,301	Valid
14	0,652	0,301	Valid
15	0,595	0,301	Valid
16	0,619	0,301	Valid
17	0,403	0,301	Valid
18	0,619	0,301	Valid
19	0,441	0,301	Valid
20	0,601	0,301	Valid
21	0,413	0,301	Valid
22	0,609	0,301	Valid
23	0,441	0,301	Valid
24	0,441	0,301	Valid
25	0,487	0,301	Valid
26	0,431	0,301	Valid
27	0,468	0,301	Valid
28	0,487	0,301	Valid
29	0,684	0,301	Valid
30	0,516	0,301	Valid
31	0,588	0,301	Valid
32	0,563	0,301	Valid
33	0,599	0,301	Valid

Berdasarkan rekapitulasi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen Kinerja SDM yang valid dan digunakan untuk penelitian sesungguhnya yaitu nomor soal; 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33.

Sedangkan untuk hasil perhitungan uji validitas instrumen Budaya Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.12**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi**

No. Soal	“r” Hitung	“r” Tabel	Keterangan
1	0,521	0,301	Valid
2	0,671	0,301	Valid
3	0,512	0,301	Valid
4	0,719	0,301	Valid
5	0,728	0,301	Valid
6	0,581	0,301	Valid
7	0,334	0,301	Valid
8	0,578	0,301	Valid
9	0,668	0,301	Valid
10	0,652	0,301	Valid
11	0,501	0,301	Valid
12	0,454	0,301	Valid
13	0,530	0,301	Valid
14	0,703	0,301	Valid
15	0,626	0,301	Valid
16	0,522	0,301	Valid
17	0,418	0,301	Valid
18	0,360	0,301	Valid
19	0,436	0,301	Valid
20	0,665	0,301	Valid
21	0,568	0,301	Valid
22	0,404	0,301	Valid
23	0,550	0,301	Valid
24	0,689	0,301	Valid
25	0,671	0,301	Valid
26	0,707	0,301	Valid

No. Soal	“r” Hitung	“r” Tabel	Keterangan
27	0,334	0,301	Valid
28	0,517	0,301	Valid
29	0,545	0,301	Valid
30	0,363	0,301	Valid
31	0,578	0,301	Valid
32	0,571	0,301	Valid
33	0,353	0,301	Valid
34	0,506	0,301	Valid
35	0,578	0,301	Valid
36	0,430	0,301	Valid
37	0,425	0,301	Valid
38	0,586	0,301	Valid

Berdasarkan rekapitulasi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen Budaya Organisasi yang valid dan digunakan untuk penelitian sesungguhnya yaitu nomor soal; 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38.

Sedangkan untuk hasil perhitungan uji validitas instrumen Implementasi Manajemen Strategik dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.13**

**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Implementasi Manajemen Strategik**

No. Soal	“r” Hitung	“r” Tabel	Keterangan
1	0,728	0,301	Valid
2	0,801	0,301	Valid
3	0,838	0,301	Valid
4	0,623	0,301	Valid
5	0,449	0,301	Valid
6	0,838	0,301	Valid
7	0,669	0,301	Valid
8	0,598	0,301	Valid
9	0,830	0,301	Valid
10	0,801	0,301	Valid
11	0,838	0,301	Valid
12	0,774	0,301	Valid

No. Soal	“r” Hitung	“r” Tabel	Keterangan
13	0,601	0,301	Valid
14	0,840	0,301	Valid
15	0,818	0,301	Valid
16	0,696	0,301	Valid
17	0,676	0,301	Valid
18	0,838	0,301	Valid
19	0,838	0,301	Valid
20	0,626	0,301	Valid
21	0,455	0,301	Valid
22	0,399	0,301	Valid
23	0,543	0,301	Valid
24	0,518	0,301	Valid
25	0,801	0,301	Valid
26	0,367	0,301	Valid
27	0,500	0,301	Valid
28	0,838	0,301	Valid
29	0,379	0,301	Valid
30	0,436	0,301	Valid
31	0,440	0,301	Valid
32	0,326	0,301	Valid

Berdasarkan rekapitulasi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen Implementasi Manajemen Strategik yang valid dan digunakan untuk penelitian sesungguhnya yaitu nomor soal; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32.

## 2. Hasil Uji Reliabilitas

Penentuan kategori reliabilitas instrumen, peneliti berpedoman pada pendapat Sugiyono<sup>64</sup>, yaitu :

**Tabel 5.14**

### Interprestasi Nilai *Reliability*

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,800 – 1,000	Sangat Tinggi

<sup>64</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, 38

<b>Interval Koefisien</b>	<b>Tingkat Hubungan</b>
0,600 – 0,799	Tinggi
0,400 – 0,599	Cukup Tinggi
0,200 – 0,399	Rendah
0,000 – 1,999	Sangat Rendah

Setelah dilakukan uji reliabilitas pada masing-masing variabel dengan menggunakan bantuan aplikasi SPSS 19.0 didapatkan data sebagai berikut :

Untuk memutuskan instrumen penelitian ini reliabel maka keputusannya adalah jika nilai  $R_{11} > 0,6$  maka instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Dengan demikian berdasarkan tabel Interpretasi Nilai Reliability dan Hasil Reliability Instrumen, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Instrumen Kinerja Sumber Daya Manusia memiliki nilai reliabilitas 0,920 > koefisien cronbach 0,6. Dengan demikian, instrumen dinyatakan **reliabel** dengan kategori reliabilitas sangat tinggi.
- b. Instrumen Budaya Organisasi memiliki nilai reliabilitas 0,935 > koefisien cronbach 0,6. Dengan demikian, instrumen dinyatakan **reliabel** dengan kategori reliabilitas sangat tinggi.
- c. Instrumen Implementasi Manajemen Strategik memiliki nilai reliabilitas 0,954 > koefisien cronbach 0,6. Dengan demikian, instrumen dinyatakan **reliabel** dengan kategori reliabilitas sangat tinggi.

## **E. Uji Asumsi**

### **1. Uji Asumsi Klasik**

#### **a. Hasil Uji Normalitas**

Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *Normalitas Komogorov-Smirnov* yang dihitung melalui *SPSS 19.0* pada taraf

signifikan sebesar 5%. Untuk uji normalitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 5.15**  
**Hasil Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		43
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.30022567
Most Extreme Differences	Absolute	.101
	Positive	.101
	Negative	-.066
Kolmogorov-Smirnov Z		.663
Asymp. Sig. (2-tailed)		.772

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui sebagai berikut:

**Hipotesis yang diajukan:**

$H_0$  : Data tidak berdistribusi normal (jika Sig < 0,05)

$H_1$  : Data berdistribusi normal (jika Sig < 0,05)

**Statistik Uji :**

$\alpha = 0,05$

$P\text{-value (Sig)} = 0,772$

**Keputusan :**

Berdasarkan nilai  $P\text{-value}$  untuk model regresi sebesar 0,772. Maka tolak  $H_0$ , artinya data berdistribusi normal karena nilai Signifikansi  $\geq 0,05$ .

**b. Uji Linearitas**

Uji linearitas dilakukan untuk menguji apakah ada hubungan secara langsung antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Adapun pengujiannya dilakukan pada variabel  $X_1$  terhadap Y dan  $X_2$  terhadap Y. Statistik uji dalam uji linearitas ini adalah  $p\text{-value}$  yang ditunjukkan oleh nilai Sig pada SPSS (*Deviation from Linearity pada tabel ANOVA*) dan



besarnya nilai  $\alpha$  adalah 0,05. Sedangkan pengambilan keputusan adalah apabila nilai  $p\text{-value} \geq 0,05$  maka tolak  $H_0$ , artinya variabel X linier terhadap Y. Sebaliknya jika nilai  $p\text{-value} \leq 0,05$  maka terima  $H_0$ , artinya variabel X tidak linier terhadap Y.

Untuk hasil uji linieritas variabel  $X_1$  terhadap Y, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.16**  
**Hasil Uji Linieritas**  
 **$X_1$  Terhadap Y**

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Unstandardized Residual *	Between Groups	(Combined) Linearity	1869.574	23	81.286	1.341	.260
Unstandardized Predicted Value		Deviation from Linearity	.000	1	.000	.000	1.000
		Deviation from Linearity	1869.574	22	84.981	1.402	.230
	Within Groups		1151.783	19	60.620		
	Total		3021.357	42			

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui sebagai berikut :

**Hipotesis yang diajukan:**

$H_0$  : Tidak terdapat hubungan linier yang signifikan antara variabel Kinerja SDM terhadap Implementasi Manajemen Strategik.

$H_1$  : Terdapat hubungan linier yang signifikan antara variabel Kinerja DM terhadap Implementasi Manajemen Strategik.

**Statistik Uji :**

$\alpha = 0,05$

$P\text{-value (Sig)} = 0,230$

**Keputusan :**

Berdasarkan tabel diatas, nilai *P-value* untuk model regresi sebesar 0,318. Maka tolak  $H_0$ , artinya **terdapat hubungan linier yang signifikan antara variabel Kinerja SDM terhadap Implementasi Manajemen Strategik**, karena nilai Signifikansi  $\geq 0,05$ .

Adapun untuk hasil uji linieritas variabel  $X_2$  terhadap Y, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.17**  
**Hasil Uji Lineraritas**  
**X2 Terhadap Y**

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Unstandardized Residual *	Between Groups	(Combined) Linearity	1706.349	28	60.941	1.421	.248
Unstandardized Predicted Value		Deviation from Linearity	.000	1	.000	.000	1.000
	Within Groups		1706.349	27	63.198	1.474	.225
			600.417	14	42.887		
	Total		2306.766	42			

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui sebagai berikut :

**Hipotesis yang diajukan:**

$H_0$  : Tidak terdapat hubungan linier yang signifikan antara variabel Budaya Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Strategik.

$H_1$  : Terdapat hubungan linier yang signifikan antara variabel Budaya Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Strategik.

**Statistik Uji :**

$$\alpha = 0,05$$

$$P\text{-value (Sig)} = 0,225$$

**Keputusan :**

Berdasarkan tabel diatas, nilai *P-value* untuk model regresi sebesar 0,225. Maka tolak  $H_0$ , artinya **terdapat hubungan linier yang signifikan antara variabel Budaya Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Strategik**, karena nilai Signifikansi  $\geq 0,05$ .

**c. Uji Multikolinieritas**

Uji Multikolinieritas dengan menggunakan program *SPSS 19.0* bertujuan untuk mengetahui keeratan hubungan antar variabel bebas. Dalam penelitian model regresi yang baik adalah tidak terjadi multikolinieritas.

Statistik uji multikolinieritas adalah nilai *Tolerance* sebesar 0,1 dan nilai VIF sebesar 10. Adapun dasar pengambilan keputusan pada uji multikolinieritas apabila nilai  $VIF < 10$  atau *Tolerance*  $> 0,1$  maka terima  $H_0$ , yang artinya tidak terjadi multikolinieritas antar variabel X.

Adapun untuk hasil uji multikolinieritas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.18**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

		Coefficients <sup>a</sup>				Collinearity Statistics		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model	B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	32.079	15.923		2.015	.051		
	Kinerja SDM	.153	.138	.153	1.106	.275	.844	1.185
	Budaya Organisasi	.447	.120	.518	3.741	.001	.844	1.185

a. Dependent Variable: Implementasi Manajemen Strategik

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui sebagai berikut :

**Hipotesis yang diajukan:**

$H_0$  : Tidak terjadi multikolinieritas antar variabel X (jika  $VIF < 10$  atau *Tolerance*  $> 0,1$ )

$H_1$  : Terjadi multikolinieritas antar variabel X (jika  $VIF > 10$  atau *Tolerance*  $< 0,1$ )

**Statistik Uji :**

VIF = 10

Hasil nilai VIF =  $X_1 = 1,185$ ;  $X_2 = 1,185$

**Keputusan :**

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh nilai VIF dari 2 variabel sebesar 1,185 ( $X_1$ ) dan 1,185 ( $X_2$ ). Dapat diambil kesimpulan yaitu terima  $H_0$ , yang artinya **tidak terjadi multikolinieritas antar variabel X.**

**d. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas dirancang untuk menguji adanya varian dan ketidaksamaan residual dari suatu pengamatan lainnya dalam model regresi. Jika varian tetap dari satu pengamatan residual ke pengamatan lain disebut homokedastisitas, dan jika varian tidak sama atau berbeda disebut heteroskedastisitas. Dalam model regresi penelitian yang baik, tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pada uji heteroskedastisitas, statistik uji dilakukan melalui hasil perhitungan *p-value* yang ditunjukkan pada nilai Sig di tabel uji Glejser dengan besarnya nilai  $\alpha$  adalah 0,05. Sedangkan dasar pengambilan keputusannya adalah terima  $H_0$  yang artinya tidak terjadi heteroskedastisitas antar variabel X (jika Sig > 0,05). Adapun hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 5.19**

**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Toleranc e	VIF
1	(Constant)	-17.560	11.084		-1.584	.121	
	Kinerja SDM	.066	.096	.110	.681	.500	.844 1.185
	Budaya Organisasi	.143	.083	.278	1.718	.094	.844 1.185

a. Dependent Variable: RES2

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui sebagai berikut:

**Hipotesis yang diajukan:**

H<sub>0</sub> : Tidak terjadi heteroskedastisitas antar variabel X (jika Sigv > 0,05)

H<sub>1</sub> : Terjadi heteroskedastisitas antar variabel X (jika Sig < 0,05 )

**Statistik Uji :**

$\alpha = 0,05$

*P-vallue* (Sig) = X<sub>1</sub> = 0,500 ; X<sub>2</sub> = 0,094

**Keputusan :**

Berdasarkan tabel diatas, hasil uji heteroskedastisitas dengan metode *Glejser* diperoleh nilai Sig. Kinerja SDM sebesar 0,500 > 0,05; Budaya Organisasi sebesar 0,094 > 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan terima H<sub>0</sub> yang berarti bahwa data dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

**2. Uji Hipotesis**

Uji hipotesis merupakan dugaan sementara yang harus dibuktikan kebenarannya. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis ke-1 dan hipotesis ke-2, menggunakan analisis regresi linier sederhana. Sedangkan untuk pengujian hipotesis ke-3 menggunakan analisis regresi linier berganda.

a. Analisis Regresi Linier Sederhana

1) Pengaruh Kinerja SDM terhadap Implementasi Manajemen Strategik

Pengujian hipotesis ke-1 yaitu menguji signifikansi pengaruh Kinerja SDM terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo

Pada penelitian ini, statistik uji yang dilakukan merupakan hasil hitung dari *p-vallue* yang ditunjukkan oleh nilai Sig pada

tabel hasil hitung, dengan besarnya nilai  $\alpha$  adalah 0,05. Dasar pengambilan keputusan adalah tolak  $H_0$  jika  $p\text{-value} \geq \alpha$ , yang artinya Kinerja SDM berpengaruh signifikan terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo.

Adapun persamaan garis regresi linier sederhana dalam penelitian ini berdasarkan hasil uji dengan menggunakan program SPSS 19.0 adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.20**  
**Hasil Nilai  $b_0$  dan  $b_1$  Variabel  $X_1$  Terhadap  $Y$**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	64.121	15.403		4.163	.000
	Kinerja SDM	.358	.146	.358	2.451	.019

a. Dependent Variable: Implementasi Manajemen Strategik

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui pada kolom B, nilai  $b_0$  didapatkan 64,121 dan  $b_1$  didapatkan nilai 0,358. Dengan demikian berdasarkan tabel hasil pengolahan data regresi linier sederhana pengaruh kinerja SDM ( $X_1$ ) terhadap Implementasi Manajemen Strategik ( $Y$ ), maka model regresi linier sederhana dapat dibuat melalui persamaan :

$$\hat{y} = b_0 + b_1 x_1$$

$$\hat{y} = 64,121 + 0,358 x_1$$

Berdasarkan model persamaan tersebut, dapat diketahui bahwa Implementasi Manajemen Strategik ( $y$ ) akan terlaksana secara optimal apabila Kinerja SDM ditingkatkan, dan sebaliknya.

Selanjutnya untuk membuktikan signifikansi model, maka perlu dilakukan uji hipotesis. Adapun hasil uji hipotesis ke-1 pada penelitian ini adalah :

**Tabel 5.21**  
**Hasil Nilai F Hitung X1 Terhadap Y**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	442.829	1	442.829	6.009	.019 <sup>a</sup>
	Residual	3021.357	41	73.692		
	Total	3464.186	42			

a. Predictors: (Constant), Kinerja SDM

b. Dependent Variable: Implementasi Manajemen Strategik

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui sebagai berikut:

**Hipotesis yang diajukan:**

$H_0$  : Kinerja SDM tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo

$H_1$  : Kinerja SDM berpengaruh secara signifikan terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo

**Statistik Uji :**

Ftabel = 2,43

Fhitung = 6,009

**Keputusan :**

Berdasarkan tabel tersebut, didapatkan nilai Fhitung sebesar 6,009. Adapun Ftabel dalam penelitian ini adalah 2,43. Sehingga dengan membandingkan nilai Fhitung dengan Ftabel maka dapat disimpulkan tolak  $H_0$  , artinya **Kinerja SDM berpengaruh signifikan terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo** ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ )

Adapun untuk mencari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dilihat pada tabel hasil pengolahan data regresi linier sederhana bagian *Model Summary*, yaitu pada nilai  $R_{square}$ . Berikut adalah tabelnya :

**Tabel 5.22**  
**Hasil Koefisien Determinasi X1 Terhadap Y**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.358 <sup>a</sup>	.128	.107	8.584

a. Predictors: (Constant), Kinerja SDM

b. Dependent Variable: Implementasi Manajemen Strategik

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,128. Nilai tersebut menggambarkan bahwa Kinerja SDM ( $X_1$ ) berpengaruh sebesar 12,8% terhadap Implementasi Manajemen Strategik (Y) dan 87,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model.

2) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Strategik

Pengujian hipotesis ke-2 yaitu menguji signifikansi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo. Pada penelitian ini, statistik uji yang dilakukan merupakan hasil hitung dari *p-vallue* yang ditunjukkan oleh nilai Sig pada tabel hasil hitung, dengan besarnya nilai  $\alpha$  adalah 0,05. Dasar pengambilan keputusan adalah tolak  $H_0$  jika *p-vallue*  $\geq \alpha$ , yang artinya Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo.

Adapun persamaan garis regresi linier sederhana dalam penelitian ini berdasarkan hasil uji dengan menggunakan program SPSS 19.0 adalah sebagai berikut:



**Tabel 5.23**  
**Hasil Nilai b0 dan b1 Variabel X2 Terhadap Y**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	41.923	13.239		3.167	.003
	Budaya Organisasi	.499	.110	.578	4.536	.000

a. Dependent Variable: Implementasi Manajemen Strategik

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui pada kolom B, nilai  $b_0$  didapatkan 41,923 dan  $b_1$  didapatkan nilai 0,499. Dengan demikian berdasarkan tabel hasil pengolahan data regresi linier sederhana pengaruh Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Implementasi Manajemen Strategik (Y), maka model regresi linier sederhana dapat dibuat melalui persamaan :

$$\hat{y} = b_0 + b_1x_2$$

$$\hat{y} = 41,923 + 0,499x_2$$

Berdasarkan model persamaan tersebut, dapat diketahui bahwa Implementasi Manajemen Strategik (y) akan terlaksana secara optimal apabila Budaya Organisasi baik, begitu sebaliknya. Selanjutnya untuk membuktikan signifikansi model, maka perlu dilakukan uji hipotesis. Adapun hasil uji hipotesis ke-2 pada penelitian ini adalah :

**Tabel 5. 24**  
**Hasil Nilai F Hitung X2 Terhadap Y**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1157.420	1	1157.420	20.572	.000 <sup>a</sup>
	Residual	2306.766	41	56.263		
	Total	3464.186	42			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Implementasi Manajemen Strategik

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui sebagai berikut:

**Hipotesis yang diajukan:**

H<sub>0</sub> : Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo

H<sub>1</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo

**Statistik Uji :**

F<sub>tabel</sub> = 2,43

F<sub>hitung</sub> = 20,572

**Keputusan :**

Berdasarkan tabel tersebut, didapatkan nilai F<sub>hitung</sub> sebesar 20,572. Adapun F<sub>tabel</sub> dalam penelitian ini adalah 2,43. Sehingga dengan membandingkan nilai F<sub>hitung</sub> dengan F<sub>tabel</sub> maka dapat disimpulkan tolak H<sub>0</sub> , artinya **Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo** (F<sub>hitung</sub> > F<sub>tabel</sub>)

Adapun untuk mencari nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dapat dilihat pada tabel hasil pengolahan data regresi linier sederhana bagian *Model Summary*, yaitu pada nilai R<sub>square</sub>. Berikut adalah tabelnya :

**Tabel 5.24**

**Hasil Koefisien Determinasi X2 Terhadap Y**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.578 <sup>a</sup>	.334	.318	7.501

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Implementasi Manajemen Strategik

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,128. Nilai tersebut menggambarkan bahwa Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh sebesar 33,4% terhadap Implementasi Manajemen Strategik (Y) dan 66,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model.

a) Analisis Regresi Linier Berganda

1) Pengaruh Kinerja SDM dan Budaya Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Strategik

Pengujian hipotesis ke-3 yaitu menguji signifikansi pengaruh kinerja SDM dan Budaya Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo.

Hipotesis yang diuji adalah :

Statistik uji yang dilakukan pada penelitian ini merupakan hasil hitung dari nilai *p-value* yang ditunjukkan oleh nilai Sig pada tabel hasil hitung, dengan besarnya nilai  $\alpha$  adalah 0,05. Dasar pengambilan keputusan adalah tolak  $H_0$  jika *p-value*  $\geq \alpha$ , yang artinya Kinerja SDM dan Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo.

Adapun persamaan garis linier berganda dalam penelitian ini berdasarkan hasil uji dengan menggunakan SPSS 19.0 adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.25**  
**Hasil Nilai b<sub>0</sub>, b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>**

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	32.079	15.923		2.015	.051		
	Kinerja SDM	.153	.138	.153	1.106	.275	.844	1.185
	Budaya Organisasi	.447	.120	.518	3.741	.001	.844	1.185

a. Dependent Variable: Implementasi Manajemen Strategik

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui pada kolom B, nilai b<sub>0</sub> didapatkan nilai 32.079; nilai b<sub>1</sub> didapatkan nilai 0,153; nilai b<sub>2</sub> didapatkan nilai 0,447. Dengan demikian berdasarkan tabel hasil pengolahan data regresi linier berganda pengaruh Kinerja SDM (X<sub>1</sub>) dan Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap Implementasi Manajemen Strategik (Y), maka model regresi linier berganda dapat dibuat melalui persamaan:

$$\hat{y} = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2$$

$$\hat{y} = 32.079 + 0,153 x_1 + 0,447 x_2$$

Berdasarkan persamaan model tersebut, dapat diketahui bahwa Implementasi Manajemen Strategik (Y) akan optimal apabila Kinerja SDM (X<sub>1</sub>) ditingkatkan, serta Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) baik, begitu sebaliknya.

Selanjutnya, untuk membuktikan signifikansi model, maka perlu dilakukan uji hipotesis. Adapun hasil uji hipotesis ke-3 pada penelitian ini adalah:

**Tabel 5.26**  
**Hasil Nilai F Hitung X1 dan X2 Terhadap Y**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1225.868	2	612.934	10.953	.000 <sup>a</sup>
	Residual	2238.318	40	55.958		
	Total	3464.186	42			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kinerja SDM

b. Dependent Variable: Implementasi Manajemen Strategik

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui sebagai berikut :

**Hipotesis yang diajukan:**

$H_0$  : Kinerja SDM dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo

$H_1$  : Kinerja SDM dan Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo

**Statistik Uji :**

$F_{tabel} = 2,43$

$F_{hitung} = 10,953$

**Keputusan :**

Berdasarkan tabel tersebut, didapatkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 10,953. Adapun  $F_{tabel}$  dalam penelitian ini adalah 2,43. Sehingga dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  maka dapat disimpulkan tolak  $H_0$  , artinya **Kinerja SDM dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Implementasi Manajemen Strategik di Yayasan Azmania Ponorogo** ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ )

Adapun untuk mencari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dilihat pada tabel hasil pengolahan *Model Summary*, yaitu pada nilai  $R_{\text{square}}$ . Berikut adalah tabelnya :

**Tabel 5.27**  
**Hasil Nilai Koefisien Determinasi X1 dan X2 Terhadap Y**

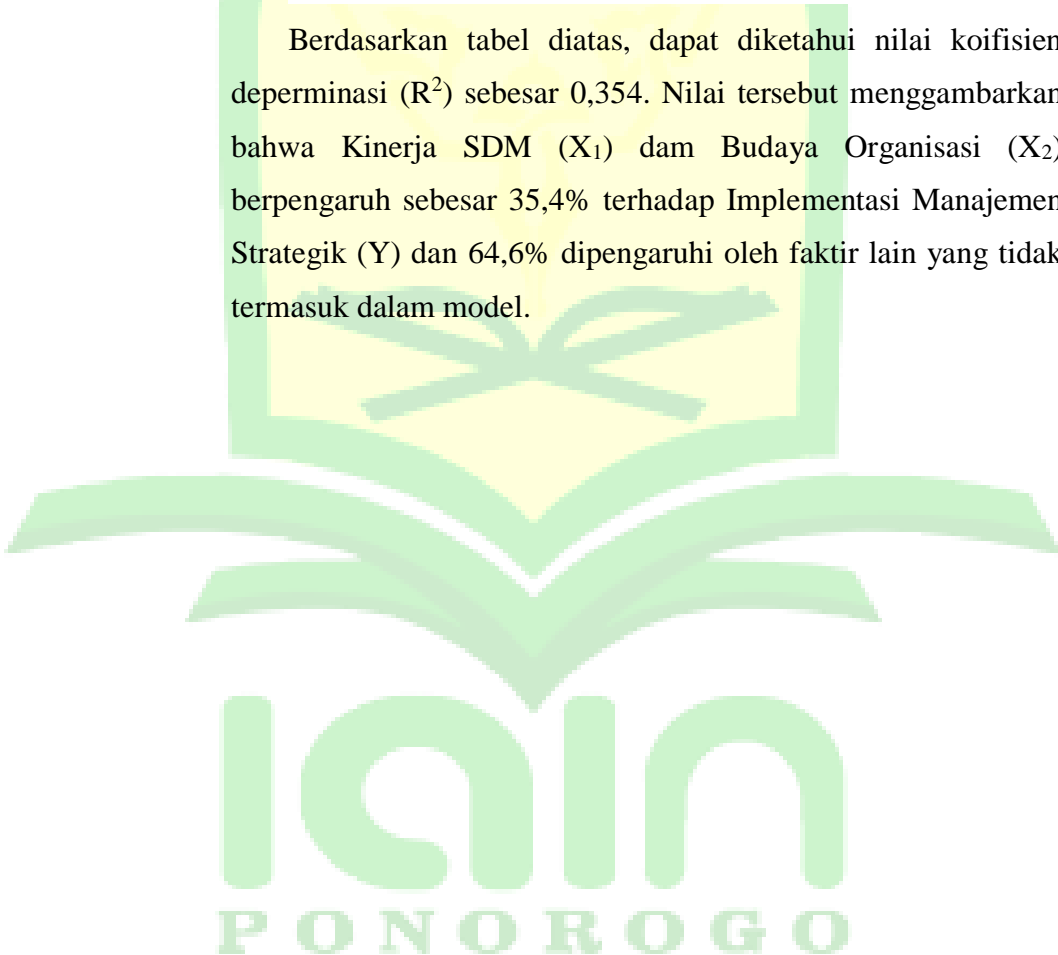
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.595 <sup>a</sup>	.354	.322	7.481

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kinerja SDM

b. Dependent Variable: Implementasi Manajemen Strategik

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui nilai koefisien deperminasi ( $R^2$ ) sebesar 0,354. Nilai tersebut menggambarkan bahwa Kinerja SDM ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh sebesar 35,4% terhadap Implementasi Manajemen Strategik (Y) dan 64,6% dipengaruhi oleh faktir lain yang tidak termasuk dalam model.



## BAB VI PEMBAHASAN

### A. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kinerja SDM dan budaya organisasi terhadap implementasi manajemen strategik Yayasan Azmania Ponorogo. Hasil tersebut menunjukkan bahwa teori menurut Hadari Nawawi menyebutkan bahwa pengimplementasian manajemen strategik dipengaruhi beberapa faktor, yakni faktor subyektif dan faktor obyektif. Faktor subyektif cenderung berupa opini seperti menyerupai sikap, kepribadian, penyesuaian diri dan sebagainya. Menurut Hadari Nawawi, faktor subyektif berkaitan dengan moral etika faktor internal dan eksternal, serta budaya organisasi. Sedangkan faktor obyektif merupakan faktor yang didasarkan pada suatu fakta dan hasilnya dapat diukur. Faktor ini berkaitan dengan kinerja, kelayakan, sumberdaya, program proyek, rencana strategik dan rencana operasi, serta pelaksanaan strategi dalam mencapai tujuan.<sup>65</sup> Sehingga kinerja SDM yang tinggi dan budaya organisasi yang baik dapat mengoptimalkan manajemen strategik pada suatu instansi.

### B. Pembahasan Rumus Satu

Pembahasan untuk rumusan satu adalah terkait dengan pengaruh kinerja SDM terhadap implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo. Berdasarkan uji pada hipotesis ke-1, menunjukkan bahwa kinerja SDM mampu mempengaruhi implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji statistik  $F_{hitung} 6,009 > F_{tabel} 2,43$ , sehingga  $H_0$  ditolak. Adapun presentase pengaruhnya sebesar 12,8%, sedangkan 87,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk ke dalam model.

---

<sup>65</sup> Hadari, Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta, Gajahmada University Press, 2005), 187.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka kinerja SDM dapat mempengaruhi implementasi manajemen strategik. Jika kinerja SDM baik dan sesuai dengan *Standar Operational Procedure* (SOP) yang ditetapkan oleh lembaga, maka implementasi manajemen strategik dapat diimplementasikan secara optimal. Sebaliknya, jika kinerja SDM tidak sesuai dengan SOP maka implementasi manajemen strategik dalam suatu lembaga pendidikan tidak berjalan secara optimal, serta akan sulit untuk mencapai visi misi yang telah di susun. Hal ini sejalan dengan pernyataan Hadari Nawawi bahwa keunggulan SDM sebagai faktor sentral dalam organisasi yaitu sebagai penentu keberhasilan organisasi, sehingga sukses tidaknya pengimplementasian manajemen strategik tergantung pada SDM.<sup>66</sup>

### C. Pembahasan Rumusan Dua

Pembahasan untuk rumusan dua adalah terkait dengan pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo. Berdasarkan hasil uji pada hipotesis ke-2, menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu mempengaruhi implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai  $F_{hitung} 20,572 > F_{tabel} 2,43$  sehingga  $H_0$  ditolak. Adapun presentase pengaruhnya sebesar 33,4%, sedangkan 66,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk ke dalam model.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap implementasi manajemen strategik. Jika budaya organisasi dijalankan dengan baik, maka implementasi manajemen strategik juga akan baik. Sebaliknya, jika budaya organisasi kurang baik, maka implementasi manajemen strategik juga kurang maksimal, karena seperti halnya yang dikatakan oleh Ismail Nawawi, bahwa pada dasarnya budaya organisasi berfungsi sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.<sup>67</sup>

Hal tersebut sejalan dengan penelitian Mohammad Bagher yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang dapat

---

<sup>66</sup> Ibid, 186.

<sup>67</sup> Ismail, Nawawi, *Perilaku Organisasi Teori, Transformasi Aplikasi pada Organisasi Bisnis, Publik dan Sosial*, (Sidoarjo: Mitra Media Nusantara, 2010), 374.



mengakibatkan perkembangan pemikiran strategis dalam suatu organisasi. Terbukti dengan adanya dampak yang signifikan terhadap pemikiran strategis di tingkat organisasi. Dengan demikian budaya organisasi yang sehat mampu mewujudkan visi dan misi dalam suatu instansi.<sup>68</sup>

#### **D. Pembahasan Rumusan Tiga**

Pembahasan untuk rumusan tiga adalah terkait dengan pengaruh kinerja SDM dan budaya organisasi terhadap implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo. Berdasarkan hasil uji pada hipotesis ke-3, menunjukkan bahwa kinerja SDM dan budaya organisasi mampu mempengaruhi implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo. Hal ini ditunjukkan dengan adanya nilai  $F_{hitung} 10,953 > F_{tabel} 2,43$ , sehingga  $H_0$  ditolak. Adapun persentase pengaruhnya sebesar 35,4%, sedangkan 64,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model, seperti halnya kepemimpinan, manajerial, kebijakan lembaga, serta pengelolaan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh lembaga.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, menunjukkan bahwa kinerja SDM dan budaya organisasi secara bersama-sama dapat mempengaruhi implementasi manajemen strategik dalam suatu lembaga pendidikan. Hal ini disebabkan oleh keunggulan manajemen strategik yang diimplementasikan secara optimal oleh hasil kinerja SDM dan budaya organisasi dalam suatu lembaga pendidikan.

#### **E. Temuan Empiris**

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, melalui olah data terhadap jawaban responden ditemukan suatu permasalahan yang menunjukkan bahwa belum terlaksananya langkah-langkah yang mendukung pencapaian visi dan misi, seperti belum terbentuknya sistem atau manajemen yang tepat. Kemudian belum tercapainya target secara optimal pada masing-masing bagian yang terlibat, seperti mutu lulusan pertama yang memiliki

---

<sup>68</sup> Mohammad, Bagher A., *et al.*, The effect of Organizational Culture on the Development of Strategic thinking at the Organization Level, *International Journal of Organization Leadership* 6 (2017), 261-275.

hafalan 30 juz sekian persen dari jumlah lulusan. Hal ini masih dibawah target yang diinginkan dari yayasan. Belum lagi tercapainya nilai bahasa (terutama Bahasa Arba) secara maksimal pada program atau pilar bahasa.

Pihak manajerial berusaha mengusahakan untuk merancang SOP secara rinci yang mampu menangani permasalahan tersebut. Menggalakkan iklim pesantren untuk mencapai lulusan tahfidz yang berkompeten dalam berbagai bahasa, sehingga terlaksana sesuai dengan target pencapaian yang telah disusun.



## BAB VII PENUTUP

### A. Kesimpulan

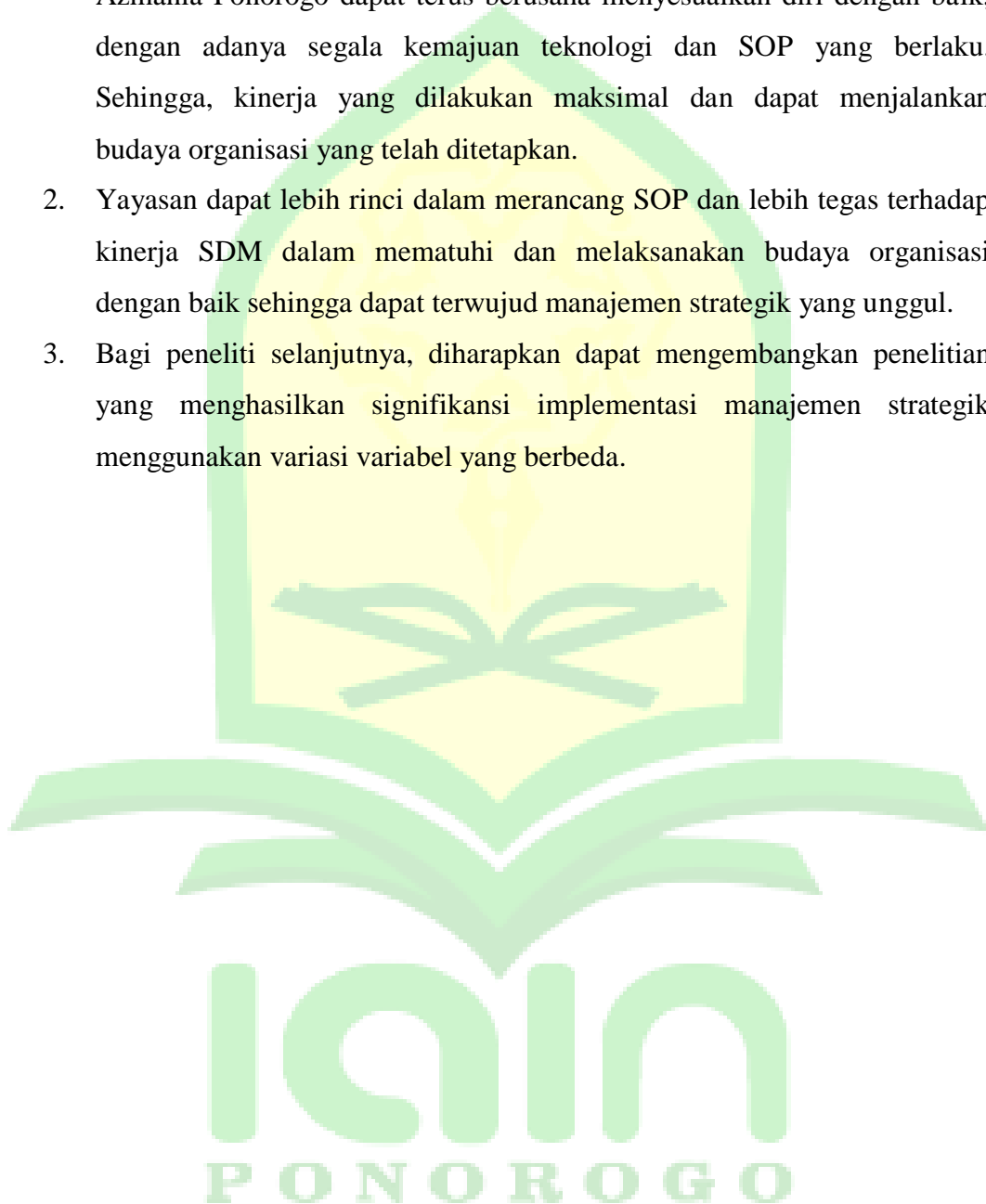
Berdasarkan hasil penelitian ini maka, dapat disimpulkan:

1. Kinerja SDM mampu mempengaruhi implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji statistik  $F_{hitung} 6,009 > F_{tabel} 2,43$ , sehingga  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti kinerja SDM berpengaruh signifikan terhadap implementasi manajemen strategik. Adapun presentase pengaruhnya sebesar 12,8%, sedangkan 87,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk ke dalam model.
2. Budaya organisasi mampu mempengaruhi implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai  $F_{hitung} 20,572 > F_{tabel} 2,43$  sehingga  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap implementasi manajemen strategik. Adapun presentase pengaruhnya sebesar 33,4%, sedangkan 66,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk ke dalam model.
3. Kinerja SDM dan budaya organisasi mampu mempengaruhi implementasi manajemen strategik di Yayasan Azmania Ponorogo. Hal ini ditunjukkan dengan adanya nilai  $F_{hitung} 10,953 > F_{tabel} 2,43$ , sehingga  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti kinerja SDM dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi manajemen strategik. Adapun presentase pengaruhnya sebesar 35,4%, sedangkan 64,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model, seperti halnya kepemimpinan, manajerial, kebijakan lembaga, dan pengelolaan sarana prasarana secara efektif. Yayasan Azmania memiliki hubungan kerja yang baik dengan jaringan kerja (*net work*) eksternal, terutama organisasi atau lembaga lain serta masyarakat yang dilayani. Hal ini juga berpengaruh terhadap optimalisasi implementasi manajemen strategik.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka saran yang diajukan peneliti sebagai berikut:

1. Melalui keberhasilan penelitian yang dilakukan, diharapkan Guru Yayasan Azmania Ponorogo dapat terus berusaha menyesuaikan diri dengan baik, dengan adanya segala kemajuan teknologi dan SOP yang berlaku. Sehingga, kinerja yang dilakukan maksimal dan dapat menjalankan budaya organisasi yang telah ditetapkan.
2. Yayasan dapat lebih rinci dalam merancang SOP dan lebih tegas terhadap kinerja SDM dalam mematuhi dan melaksanakan budaya organisasi dengan baik sehingga dapat terwujud manajemen strategik yang unggul.
3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan penelitian yang menghasilkan signifikansi implementasi manajemen strategik menggunakan variasi variabel yang berbeda.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ali Abdulridha, Jabbar, et. al. 2017. The Role of Leadership in Strategic Mangement. *International Journal of Research-Granthaalayah A Knowledgr Respository, Vol, 5. (Iss.5), May, ICV (Index Copernocus Value)n2015:71.21.*
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta : Rineka Cipta.
- Cyrus, Momayi I. 2015. Infuence of Organization Culture on Strategy Implementation in Selected Universities in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce Management, Vol. III, Issue 9, September ISSN 23480386*
- Dewie Tri Wijayanti. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Strategik pada Organisasi Non Profit (Studi Manajemen Strategik pada Dinas Propinsi Jawa Timur), *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol. 12 NO. 1, Tahun 2010.*
- E. Mulyasa.2011. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung : PT. Rosda Karya, 2013.
- E. Mulyasa.2013. *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. Bandung : PT. Rosda Karya, 2013.
- Edi Irawan. 2014. *Pengantar Statistika Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta : Aura Pustaka.
- Emron,Edison, dkk. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia-Strategi dan Perubahan dalam rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Bandung : Alfabeta.
- Fred, R David. *E-Book. Strategic Management-Concept and Cases*. Florence, South Carolina : Francis marion University.
- Ghozali, Imam. 2007. *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Empat. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadari, Nawawi. 2005. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.

- Ismail, Nawawi. 2010. *Perilaku Organisasi-Teori, Trnsformasi Aplikasi pada Organisasi Bisnis, Publik dan Sosial*. Sidoarjo: Mitra Media Nusantara, 2010.
- Langgulung, Hasan. 2007. *Manusia dan pendidikan*. Jakarta: pustaka al-Husnah.
- Leli, Nirmalasari. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Kautsar Utama Bandung. *Jurnal Studi dan Penelitian Manajemen Vol XI, No 1 Tahun 2014*.
- Mohammad, Bagher A., et al.2017. The effect of Organizational Culture on the Development of Strategic thinking at the Organization Level. *International Journal of Organization Leadership* 6, 261-275.
- Norton, D.P & Kaplan, R.S. 2011. *The Strategy-focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Enviroment*. Boston, MA : Harvard Bussines School Press.
- Prim Masrokan Mutohar. 2008. *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Tulungagung : STAIN.
- Primasari. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Budaya Organisasi Terhadap Intensitas Perencanaan Strategik (Studi Kasus di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah)*, Tesis Manajemen, 2002.
- Riduwan. 2012. *Dasar- Dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Sagala. 1997. *Manajemen Strategik*. Bandung: Mandar Maju.
- Sopiah dan Etta Mamang. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Yogyakarta : CV Andi Offset.
- Sugiono. 2016. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung:Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi* . Bandung : Alfabeta.
- Supardi.2014. *Kinerja Guru*.Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Taufiqurokhman. 2016. *ManajemenStrategik*. Jakarta : Universitas Prof. Dr. MoestopoBeragama.

Ulfah Irani & Murniati. Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMA N 10 Fajar Harapan”, *Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. 4, No. 1, November 2014.*

Umar Sidiq. 2017. Urgensi Manajemen Strategik dalam Lembaga Pendidikan (Implementasi di MAN 3 Yogyakarta). *Jurnal Pendidikan, Vol 03, Nomor 01, Juni :794-812.*

Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Yunus, Eddy. 2016. *Manajemen Strategis.* Yogyakarta: Andi Offset.

Zamroni. 2011. *Dinamika Peningkatan Mutu.* Yogyakarta : Gavin Kalam Utama.

