



Dr. Surani, S.Ag., M.Ag

KONSEP MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

TINJAUAN TERHADAP KINERJA GURU

2023



Dr. Surani, S.Ag.,M.Ag

**KONSEP MANAJEMEN KEPEMIMPINAN
KEPALA MADRASAH
(TINJAUAN TERHADAP KINERJA GURU)**

Editor:
Ardi, S.HI., M.H

Penerbit
CV. Mitra Ilmu Makassar – Indonesia
2023

**KONSEP MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
(TINJAUAN TERHADAP KINERJA GURU)**

Penulis :

Dr. Surani, S.Ag.,M.Ag

Editor:

Ardi, S.HI., M.H

Tata Letak/Desain Cover :

Ardi

ISBN : 978-623-8143-33-7

Penerbit

CV. Mitra Ilmu Makassar – Indonesia

Percetakan:

CV. Mitra Ilmu

Jl. Kesatuan 2 No. 9 Makassar

<https://www.mitrailmumakassar.com>

Email: penerbitikapimitrailmu@gmail.com

HP. 0812-4295-6256

Cetakan 1, 16 Mei 2023

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan cara apapun tanpa izin penerbit.

KATA PENGANTAR

Allah Akbar, maha besar Allah yang telah banyak memberikan kemudahan dan ilmu kepada penulis yang tidak pernah berhenti melimpahkan kasih sayang, rezeki, nikmat, rahmat dan karuniaNya yang sangat sulit dikira tapi dapat dirasa, untuk itu sepatutnya penulis mensyukurinya dengan menuangkan karya dalam tulisan melalui buku yang berjudul “**Konsep Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah; Tinjauan terhadap Kinerja Guru**” semoga dapat bermanfaat kepada para pembaca buku ini.

Manajemen Kepemimpinan, merupakan topik yang takkan pernah habis untuk diperbincangkan bahkan menarik untuk diseminarkan, workshop, lokakarya, penelitan, maupun diskusi-diskusi selama kehidupan ini masih ada. Selama dunia masih terbentang, tentu peran Madrasah dan Manajemen Kepemimpinan masih diperlukan dan bahkan sangat menentukan untuk menyempurnakan diri setiap manusia yang diciptakan di muka bumi ini sebagai khalifah.

Buku ini merupakan ramuan dari pengalaman penulis saat melakukan penelitian disertasi, oleh sebab itu penulis menyadari seperti pepatah “tak ada gading yang tak retak” sehingga meskipun penulis telah berupaya maksimal, namun pasti masih banyak kekurangan, sehingga bila umur panjang berikanlah kesempatan kepada penulis untuk menyempurnakannya, jika banyak salah dan khilaf atas terbitnya buku ini, maka sepatutnya penulis menghaturkan mohon maaf kepada narasumber bacaan yang penulis gunakan.

Walaupun telah banyak buku tentang Manajemen Kepemimpinan dengan berbagai sisi pandang sesuai dengan kompetensinya, namun tidak mengurangi minat penulis untuk turut mengisi khazanah ilmu dan dapat menambah literatur lain yang lebih dahulu hadir dan terbit.

Akhirnya penulis berharap dan berdoa semoga amal baik kita sebesar apapun akan mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah Swt., terutama kepada para Guruku (dari TK sampai

Perguruan Tinggi) atas segala ilmu dan bimbingannya selama ini, dan terkhusus sembah dan sujudku untuk kedua orang tua yang telah tiada, mereka sangat tulus dan ikhlas mencurahkan kasih dan sayangnya kepada penulis, sehingga menjadi penyemangat penulis dalam memaknai hidup ini.

Makassar, 16 Mei 2023

Penulis

SEKAPUR SIRIH

Segala puji bagi Allah Subhana wa ta a'la, Shalawat atas NabiNya Muhammad shallallahu Alaihi Wa Sallam.

Penerbitan buku **Konsep Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan terhadap Kinerja Guru** ini tidak terlepas dari upaya para dosen di lingkungan FAI-UMI untuk memacu kreatifitas dan karya intelektual dalam mengisi celah ilmu pengetahuan yang semakin menantang ke depannya. Dengan keberadaan buku ini, sangat diharapkan menjadi sumbangsih bernilai intelektual bagi sharing khazanah dan sumber referensi. Juga diharapkan menambah wawasan dan cakrawala pandang bagi pengembangan keilmuan. Semoga buku **Konsep Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Tinjauan terhadap Kinerja Guru** yang telah hadir ditengah-tengah anda di harapkan dapat lebih mempermudah proses pembelajaran.

Pada akhirnya, atas nama Dekan FAI-UMI menghanturkan terima kasih dan selamat kepada saudara Dr. Surani, S.Ag.,M.Ag atas kerja keras dan sumbangsih dalam karya intelektual ini. Dan kami terus mendorong kepada saudara dan kepada jajaran dosen lainnya untuk membuat hal yang serupa ini bagi kelanjutan dan kejayaan ilmu pengetahuan ke depannya.

Makassar, 16 Mei 2023

Dekan FAI-UMI

Dr. H. Andi Bunyamin, M.Pd.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
SEKAPUR SIRIH.....	v
DAFTAR ISI	vi
BAB I	1
Dinamika Sistem Pendidikan Madrasah	1
BAB II	11
Konsep Manajemen Pendidikan Islam	11
Konsep Kepemimpinan	18
Konsep Motivasi	28
Konsep Kompetensi	37
Konsep Kepuasan Kerja	48
Konsep Kinerja	57
Kerangka Konseptual.....	74
BAB III.....	77
Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	78
Pengujian Variabel	80
BAB IV	98
Pengujian Hipotesis	98
Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah	102
BAB V	160
Simpulan	160
Daftar Pustaka	162
Biodata Penulis.....	171

Dinamika Sistem Pendidikan Madrasah

Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 mengamanatkan “...mencerdaskan kehidupan bangsa”. Ini merupakan landasan ideologi pentingnya pendidikan dalam kehidupan berbangsa, yang penjabarannya tertuang dalam Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 31 ayat (1) “Setiap warga negara berhak mendapat pendidikan”. Selanjutnya diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan diperkuat dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Mengingat madrasah bagian dari sistem pendidikan, maka Peraturan Menteri Agama Nomor 60 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah, Pasal 1 ayat (1) “Penyelenggaraan pendidikan madrasah adalah kegiatan pelaksanaan komponen sistem pendidikan pada Raudhatul Athfal, Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Madrasah Aliyah Kejuruan agar proses pendidikan dapat berlangsung sesuai dengan tujuan pendidikan nasional”. Ini sejalan dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah ayat (1) untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah yang berlaku nasional.

Regulasi ini memberikan peluang yang luas kepada pemerintah untuk membuat program yang berkaitan dengan peningkatan kualitas madrasah sehingga menjadi posisi madrasah di mata masyarakat sama dengan satuan pendidikan lainnya, dan seiring dengan itu dukungan dan kepercayaan masyarakat yang terus bertambah.

Pendidikan sudah menjadi kebutuhan hidup (*life provision*) sehingga masyarakat harus mempersiapkan dan merencanakan dari awal bagi anak-anaknya untuk mendapatkan pendidikan yang baik dan berkualitas sebagai modal hidup (*life investment*) di kemudian hari. Masyarakat bersifat selektif dan memilih lembaga

pendidikan yang mampu memberikan pembelajaran atau pengetahuan sesuai dengan kebutuhan hidup tersebut, seperti lembaga pendidikan yang mampu memberikan nilai-nilai perilaku dan berakhlak yang baik kepada peserta didik.

Ada tiga faktor madrasah mendapat dukungan masyarakat, *pertama*; madrasah memberikan kurikulum agama Islam minimal 30% disamping mata pelajaran umum, *kedua*; karakteristik madrasah yang populis atau merakyat serta terjangkau masalah finansial oleh masyarakat, *ketiga*; sebagian madrasah telah membuktikan daya kompetitif dan prestasinya (Assegaf, 2017:10)

Selanjutnya ada tiga aspek yang mendasari dijadikannya madrasah sebagai harapan besar bagi masyarakat, yakni: aspek moral, keilmuan, dan masa depan. *Aspek moral*, merupakan usia remaja yang masih terkategori labil dan rentan dengan lingkungan, sehingga membutuhkan pendidikan karakter keagamaan yang membentuk kepribadian dalam berperilaku baik dalam menjalankan ibadah, terhindar dari kenakalan remaja dan disiplin. *Aspek keilmuan*, peningkatan materi pengajaran, fasilitas pembelajaran yang baik dan ekstrakurikuler terkait dengan pendidikan agama dan keagamaan, aktif mengikutsertakan peserta didik pada lomba-lomba kejuaraan yang terkait dengan sains atau pengetahuan pelajaran umum, dan penerapan kurikulum K13 utamanya pada metode pembelajaran yang terpusat pada siswa (*centered student*). *Aspek masa depan*, tingginya minat orang tua melanjutkan pendidikan anaknya pada Perguruan Tinggi Islam (PTI) sehingga peluang siswa Madrasah Aliyah untuk melanjutkan pendidikannya di PTI terbuka luas.

Madrasah merupakan organisasi yang bersifat kompleks, unik dan khas, yang tentunya berbeda dengan organisasi lainnya. Dikatakan kompleks, karena madrasah merupakan organisasi yang didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lainnya saling keterkaitan dan saling menentukan. Dikatakan unik dan khas, karena madrasah merupakan organisasi yang memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya, sehingga tuntutan kinerja guru madrasah menjadi isu yang selalu dipertanyakan bersamaan dengan kepuasan kerja guru yang mengajar di madrasah.

Fenomena mengenai kinerja guru dilihat dari aspek pembelajaran yang diterapkan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Makassar memperlihatkan pencapaian kinerja belum maksimal sesuai dengan harapan yang diukur berdasarkan hasil proses pembelajaran atas siswa yang diajarnya.

Atas pertimbangan ini, maka peneliti mempunyai inisiatif untuk melakukan observasi awal dengan mencermati kinerja guru MAN di Kota Makassar yang belum maksimal. Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, peneliti menemukan ada kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Guru MAN di Kota Makassar menunjukkan kinerjanya yang masih rendah, hal ini ditemukan ada sebahagian guru yang tidak membuat RPP yang menyebabkan perencanaan pembelajaran yang dilakukan tidak terencana dengan baik, masih ada guru dengan tingkat penguasaan materi mengajar belum sesuai standar prestasi yang diharapkan, tingkat metode dan strategi penguasaan kerja kurang dalam melakukan pengembangan pembelajaran, tingkat pemberian tugas kepada siswa kurang diterapkan dengan baik, kemampuan pengelolaan siswa belum terpadu dalam meningkatkan prestasi kerja, serta penilaian dan evaluasi kerja guru belum berorientasi pada standar pencapaian hasil kerja yang optimal dalam pengembangannya.

Upaya untuk meningkatkan kinerja guru perlu menerapkan teori standar kinerja guru. Teori ini menyebutkan bahwa standar kinerja guru berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, (2) penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa, (3) penguasaan metode dan strategi mengajar, (4) pemberian tugas-tugas kepada siswa, (5) kemampuan mengelola siswa, dan (6) kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi (Sahertian, 2018:49).

Era modernisasi yang ditandai dengan kemajuan teknologi yang dikenal dengan era 4.0 guru dituntut agar memiliki wawasan dan pengetahuan yang luas serta guru harus terus berusaha dalam meningkatkan kinerja dan kompetensinya baik belajar secara mandiri maupun dengan mengikuti pelatihan, seminar, dan workshop. Peran dari seorang guru dipandang dari sisi tugas dan tanggung jawab tidaklah ringan, sehingga seorang guru hendaknya mendapat perhatian yang ideal.

Guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya merupakan kewajiban untuk meningkatkan kinerjanya, penilaian kinerja ini sesuai dengan tuntunan agama Islam yang tersurat dalam Q.S. At Taubah (9 : 105).

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

Terjemahnya:

Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Ayat diatas menjelaskan bahwa perintah beramal dan bekerja, dalam Buya Hamka menjelaskan, amal adalah pekerjaan, usaha, perbuatan dan keaktifan hidup. Maka selain beribadah orang yang beriman juga harus bekerja dan berusaha, terutama sesuai bidang keahliannya dengan bakat dan kemampuannya.

Ayat ini menjadi landasan untuk memahami bahwa untuk menghasilkan pekerjaan yang baik maka setiap guru harus bekerja dengan baik sesuai dengan penilaian kinerja dalam pembelajaran. Fakta menurunnya kinerja guru dapat disebabkan berbagai hal yang berkaitan dengan tidak terpenuhinya kepuasan kerja guru selama mengajar di MAN.

Terindikasikan bahwa penyebab kinerja guru menurun dikarenakan tingkat kepuasan kerja yang masih rendah. Terlihat guru dalam menjalankan proses belajar mengajar ditekuni kurang memuaskan. Biasanya menunjukkan sikap kurang puas menghadapi tantangan pembelajaran, kurang puas dengan kemajuan pengajaran yang dicapai, kurang puas dengan prestasi yang membanggakan, kurang puas dengan kreativitas kerja yang sudah lazim digunakan dan kurang puas karena tidak tertarik dengan pekerjaan yang sifatnya monoton.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dapat diwujudkan dengan menerapkan teori perwujudan kepuasan kerja (work actualization satisfied theory). Teori perwujudan kepuasan kerja

dikemukakan oleh Hersey (2017:47) bahwa kepuasan kerja dapat terwujud dan tidak terwujud tergantung pada orang yang bekerja dan pekerjaan yang dihasilkan. Perwujudan kepuasan kerja, puas atau tidak, ditentukan oleh tantangan kerja, kemajuan kerja, pencapaian prestasi, kreativitas yang dihasilkan dan persepsi tentang pekerjaan itu sendiri menarik atau tidak. Kepuasan kerja ini memberi pengaruh bagi guru untuk meningkatkan kinerjanya dalam pembelajaran.

Al-Quran mengingatkan bawa setiap orang seharusnya memiliki kepuasan kerja dengan senantiasa pandai mensyukuri nikmat Tuhan atas peluang dalam berkarir sebagai guru MAN, hal ini sesuai dalam Q.S. Ibrahim (14 : 7),

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٧﴾

Terjemahnya:

Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih".

Ayat ini secara tersirat Allah SWT menganjurkan setiap manusia untuk senantiasa merasa puas dengan apa yang telah dikerjakan sesuai kinerjanya sebagai perwujudan rasa syukur, sehingga senantiasa mendapatkan nikmat atas apa yang dikerjakan. Karena itu kepuasan dalam pembelajaran menjadi penting untuk diaktualisasikan sesuai dengan pencapaian kinerja guru MAN.

Memahami fakta bahwa kepuasan kerja guru MAN masih rendah yang berdampak pada kinerjanya dalam pengajaran ini tidak terlepas dari pengaruh langsung dari kepemimpinan Kepala Madrasah, motivasi dan kompetensi guru. Ketiga variabel ini dalam kenyataannya terlihat bahwa kepemimpinan kepala Madrasah berpengaruh bagi kepuasan dan pencapaian kinerja guru. Perilaku kepemimpinan di MAN sangat diwarnai oleh perilaku kepala Madrasah yang dapat mengarahkan, menggerakkan dan mempengaruhi guru dalam kegiatan pembelajaran yang diembangnya.

Kepemimpinan Kepala Madrasah terlihat belum menunjukkan gaya kepemimpinan suri tauladan, berintegritas, loyalitas, percaya diri, visioner dan menjadi agen perubahan terhadap lingkungan kerja yang dipimpinnya. Sering ditemukan oleh guru gaya memimpin yang tidak patut diikuti, kurang berintegritas dalam memimpin bawahan, tingkat loyalitas kerja yang rendah pada bawahan, tidak percaya diri mewujudkan impian orang yang dipimpinnya, tidak memiliki visi kerja yang jelas dan tidak dapat menjadi agen perubahan dalam lingkungan kerjanya.

Kepemimpinan Kepala MAN seharusnya mampu mengaktualisasikan kepemimpinan sesuai teori tipe kepemimpinan dari Terry (2018:85) pemimpin harus mempunyai tipe memimpin secara pribadi (*personal*), non pribadi (*non personal*), demokratis (*democratic*), otoriter (*authority*), paternalistik (*paternalistic*) dan berbakat (*indogenous*). Kepemimpinan kepala madrasah yang kurang teraktualisasikan menyebabkan kepuasan dan kinerja guru menurun.

Kepemimpinan merupakan aspek penting yang harus diperhatikan dalam sebuah organisasi, menurut Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin (2009 : 113) dikatakan bahwa ada empat sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yakni; 1) Shidiq yaitu kejujuran, kesungguhan dan kebenaran dalam bersikap dan selalu berlandaskan ucapan, keyakinan serta perbuatan berdasarkan ajaran Islam, 2) Tabligh yaitu penyampaian yang jujur dan bertanggung jawab, keterbukaan sekaligus memberikan contoh untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan, 3) Amanah yaitu kepercayaan yang diberikan, baik dari Allah SWT maupun kepercayaan dari orang-orang yang dipimpin harus tetap dijaga dengan baik, 4) Fathanah yaitu kecerdasan dalam memahami secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajiban.

Al-Quran memperlihatkan pentingnya kepemimpinan dalam manajemen Islam, hal ini sesuai dalam Q.S. Muhammad (47 : 5) sebagai berikut:

Terjemahnya:

Allah akan memberi petunjuk kepada mereka dan memperbaiki keadaan mereka.

Ayat ini menegaskan bahwa Allah memberikan pimpinan kepada setiap orang untuk memperbaiki keadaannya. Pimpinan menjadi penting sebagai orang yang mengarahkan, menggerakkan dan mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan. Termasuk dalam hal ini kepemimpinan kepala madrasah menjadi penting untuk memperbaiki keadaan guru dalam rangka meningkatkan kepuasan dan kinerjanya.

Selanjutnya motivasi yang dimiliki oleh guru sangat ditentukan oleh kebutuhan dukungan yang dibutuhkan guru dalam menghadapi dinamika pembelajaran untuk meningkatkan kepuasan dan kinerjanya. Kenyataan yang terlihat bahwa tidak semua guru memiliki motivasi yang sama tergantung pada kebutuhan yang dirasakan, berupa terpenuhinya kebutuhan fisiologis, rasa aman, interaksi sosial, penghargaan dan aktualisasi diri secara operasional untuk menjalankan tupoksi.

Ditemukan masih banyak guru di MAN yang motivasinya rendah seperti masih rendahnya pemberian insentif sebagai kebutuhan fisiologis, belum terciptanya rasa aman dalam menjalankan tupoksinya, hubungan antar sesama guru belum bersifat hubungan sosial dalam unit kerja terlihat masih individual, jarang mendapatkan penghargaan atas pencapaian prestasi dan kurang diberikan kesempatan untuk mengembangkan aktualisasi diri guru.

Atas fakta ini maka pihak MAN seharusnya dapat memperhatikan dan mempertimbangkan perlunya penerapan teori hierarki kebutuhan Maslow dalam Robbins (2016:214) bahwa secara hirarki Maslow, kebutuhan utama manusia setiap orang ingin terpenuhi motivasi baik dalam diri maupun luar diri yang memberikan dorongan, semangat dan rangsangan untuk mewujudkan kepuasan dan kinerjanya di bidang pengajaran dan pembelajaran.

Aktualisasi dari pentingnya motivasi ini sejalan dengan pengamalan dalam Al-Quran yang ditegaskan dalam Q.S. Yusuf (12 : 87) sebagai berikut.

... وَلَا تَأْيِسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَأْيِسُ مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ

Terjemahnya:

... jangan kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa dari rahmat Allah, melainkan kaum yang kafir.

Ayat ini menegaskan setiap manusia harus memiliki motivasi yang tinggi dalam menghadapi kehidupan termasuk dalam menjalani aktivitas kerja untuk tidak berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tidak akan berputus asa orang-orang yang beriman dan selalu memotivasi diri untuk melaksanakan ketakwaannya dan menghindarkan diri menjadi kufur. Motivasi ini penting agar setiap orang dalam menghadapi pekerjaannya berorientasi kepada kepuasan kerja dan peningkatan kinerjanya.

Demikian halnya dengan kompetensi yang dimiliki seorang guru dalam melakukan pembelajaran seyogyanya memberikan pengaruh terhadap kepuasan dan kinerjanya. Fakta ternyata tidak semua guru MAN mempunyai kompetensi yang sama, ternyata berbeda-beda sesuai dengan penilaian Peraturan Menteri Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Unsur penilaian dalam permen tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.

Kenyataannya kompetensi guru berbeda-beda dikarenakan kemampuan pengetahuan (pedagogik) yang berbeda sesuai dengan wawasan, jenjang pendidikan dan disiplin ilmu yang dimilikinya. Kompetensi kepribadian guru juga berbeda tergantung dari tingkat kesenioran, perilaku dan tabiat setiap guru. Kompetensi sosial tergantung pada kemampuan berinteraksi, bersosialisasi dan berkomunikasi dengan lingkungan kerja dan di luar lingkungan kerja. Serta kompetensi profesional yang dimilikinya secara teknis, taktis dan praktis dalam mengembang tugas dan fungsi yang diamanahkan kepadanya. Kompetensi guru berdasarkan permen ini masih kurang atau rendah dapat dinilai dari hasil ujian atau tes kompetensi guru.

Mengingat kompetensi guru masih rendah, maka disarankan pada setiap MAN untuk melakukan evaluasi kompetensi guru dengan memberikan peluang mengikuti ujian kompetensi baik bersifat kompetensi dalam instansi pendidikan maupun kompetensi di luar instansi MAN yang menyelenggarakan tes kompetensi. Penilaian kompetensi guru menurut Permen No. 16 Tahun 2007 bersesuaian dengan teori kompetensi diri menurut Albert (2016) bahwa kompetensi seorang pendidik dinilai secara pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional dalam menjalankan tugas pengajaran dan pembelajaran.

Kompetensi menjadi penting untuk dimiliki setiap guru MAN sebagaimana dalam Al-Quran telah memerintahkan orang untuk memiliki kompetensi di bidangnya yang tersurat dalam al-Quran surah Al Mujadilah (58 : 11).

... يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ

خير ﴿١١﴾

Terjemahnya:

... Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Ayat ini mempertegas bahwa setiap orang harus memiliki kemampuan berdiri untuk berusaha memiliki kompetensi diantara manusia, sehingga Allah memberikan pengetahuan beberapa derajat bagi orang-orang yang berkompeten di bidangnya, termasuk guru sebagai profesi yang harus dijalankan oleh orang-orang yang berkompeten di bidang pendidikan, pengajaran dan pembelajaran. Kompetensi ini penting bagi guru dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya.

Mempertimbangkan uraian di atas, maka keunikan penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Natsir (2010), Dg. Maklassa (2016), Hendro Setyono dkk (2018), Udiyono (2016), Nuraeni (2011), Sosiawan (2012), Andi Adawiah (2012), Syamsu Alang (2016), Mohmmad Shakhoseini dkk (2012), Mohamad Zaid Mustafa dkk (2014), Soleiman Yahyazadeh dkk (2012), Moyosola dkk (2014), Wan Chen (2011), Stewart (2010)

dan Wiwiek Harwiki (2013), di mana penelitian terdahulu tidak satupun yang meneliti tentang guru MAN. Keunikan terletak pada novelty yaitu kepemimpinan, motivasi dan kompetensi menjadi variabel bebas yang dapat memberi pengaruh langsung maupun tidak langsung secara positif/negatif dan signifikan/tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru MAN.

Konsep Manajemen Pendidikan Islam

Konsep manajemen pendidikan Islam tidak dapat dilepaskan dari kata “manajemen” saat ini sudah banyak dikenal di Indonesia, baik di lingkungan swasta, perusahaan, maupun pendidikan. Berdasarkan kenyataan ini menunjukkan bahwa manajemen telah diterima dan dibutuhkan kehadirannya di masyarakat.

Efendy (2016:85) manajemen berasal dari kata kerja bahasa Inggris “*To Manage*” yang sinonim dengan *to hand*, *to control*, dan *to guide* (mengurus, memeriksa dan memimpin), sehingga manajemen dapat diartikan pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing.

Banyak pandangan dan pendapat para ahli yang telah memberikan definisi atau batasan tentang pengertian manajemen. Berikut ini beberapa definisi tentang manajemen sebagai berikut:

1. Sukanto Reksohadiprodjo, “Manajemen adalah suatu usaha, merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoordinir serta mengawasi kegiatan dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Sofwan, 2016:96)
2. Marry Papker Follett, manajemen sebagai seni untuk mendapatkan sesuatu melalui sikap dan keterampilan tertentu (Wahjosumidjo, 2018:122)
3. James A. F. Stoner mengemukakan bahwa manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif dan produktif dalam mencapai suatu tujuan (Rivai, 2016:26)

Ramayulis (2018:152) hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan), kata ini merupakan persamaan dari kata *dabbara* (mengatur) seperti yang terdapat dalam Al-qur’an surah As-Sajdah (32 : 5),

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ
سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Terjemahnya:

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.

Isi kandungan ayat tersebut, dapatlah diketahui bahwa Allah swt adalah pengatur alam (manager), keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di muka bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Manajemen menurut istilah dapat dikatakan sebagai proses mengkordinasikan aktifitas-aktifitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Siagian (2016:67), manajemen diartikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain, bila kita perhatikan dari kedua pengertian manajemen di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah proses pemanfaatan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerjasama dengannya agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efisien, dan produktif. Disisi lain, pendidikan Islam merupakan proses transinternalisasi nilai-nilai Islam kepada peserta didik sebagai bekal untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan di dunia dan di akhirat.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian tersebut, maka manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai suatu tujuan.

Pendidikan dapat diartikan secara sempit, dan dapat pula diartikan secara luas. Secara sempit pendidikan dapat diartikan “bimbingan yang diberikan kepada anak-anak sampai ia dewasa,

sedangkan pendidikan dalam arti luas adalah segala sesuatu yang menyangkut proses perkembangan dan pengembangan manusia, yaitu upaya mengembangkan dan menanamkan nilai-nilai bagi anak didik, sehingga nilai-nilai yang terkandung dalam pendidikan itu menjadi bagian kepribadian anak yang pada gilirannya ia menjadi orang pandai, baik, mampu hidup dan berguna bagi masyarakat (Ali, 2017:97).

Usman (2016:7) manajemen pendidikan dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

Manajemen pendidikan dapat pula didefinisikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen pendidikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

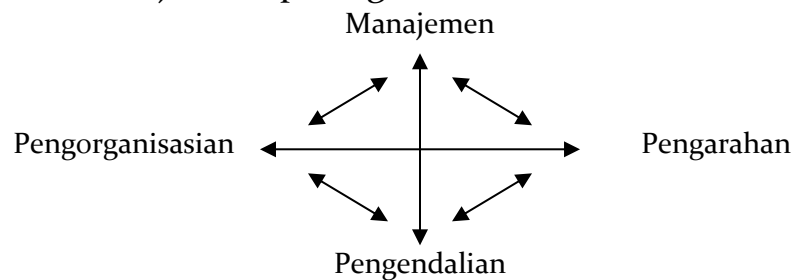
Manajemen pendidikan intinya mempelajari tentang perilaku manusia dalam kegiatannya sebagai subyek dan obyek. Manusia di mana pun berada tidak terlepas dari wadah untuk melakukan kegiatan atau yang disebut organisasi. Organisasi berupa lembaga pendidikan, baik formal, non formal maupun informal. Organisasi tidak akan ada tanpa ada manusia. Sistem sangat diperlukan agar cara berpikir, berperasaan dan bertindak setiap anggota organisasi tidak terkotak-kotak melainkan secara menyeluruh berupaya untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pendidikan.

Manusia sebagai manajer tidak terlepas dari penerapan manajemen pendidikan untuk melakukan kegiatan yang disebut organisasi. Organisasi ini merupakan lembaga pendidikan baik formal maupun non formal yang tidak bisa mengembangkan eksistensinya tanpa ada suatu sistem pendidikan yang digunakan.

Substansi yang menjadi harapan manajemen pendidikan sebagai proses atau disebut juga sebagai fungsi manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan (motivasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, komunikasi, kordinasi

dan negosiasi, serta pengembangan organisasi), dan pengendalian meliputi pemantauan (monitoring), penilaian dan pelaporan.

Memahami suatu manajemen pendidikan, perlu diketahui karakteristik dalam pengembangan manajemen pendidikan yang meliputi wawasan yang luas, wawasan strategi, peka lingkungan, kepemimpinan, fleksibel, orientasi tindakan, orientasi hasil, komunikasi, peka hubungan perseorangan, dan kemampuan teknis. Berdasarkan hal tersebut, disimpulkan bahwa fungsi manajemen pendidikan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian atau disingkat 4P (Usman, 2016:9) sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut ini:



Sumber: Usman (2016:9)

Gambar 1
Interaksi Fungsi-fungsi Manajemen

Interaksi fungsi manajemen pendidikan memiliki relevansi terhadap kepuasan dan peningkatan kinerja. Manajemen pendidikan merupakan suatu pengertian yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja atas kegiatan penyelenggaraan program dan kualitas pendidikan. Manajemen pendidikan yang dimaksud adalah menilai setiap kegiatan yang berkaitan dengan kebutuhan pengajaran dan pembelajaran. Wina (2016:69) menyatakan bahwa manajemen pendidikan adalah bentuk aktualisasi dari keberhasilan suatu institusi pendidikan di dalam bentuk memenuhi kebutuhan kualitas pengajaran dan pembelajaran.

Manajemen pendidikan tidak terlepas dari serangkaian aktivitas pemenuhan kebutuhan yang saling terkait antara kegiatan evaluasi kebutuhan kurikulum, kebutuhan sumber daya manusia, kebutuhan dana, sarana dan fasilitas kerja, organisasi kelembagaan dan pembinaan/ koordinasi didalam mengembangkan suatu sistem penyelenggaraan pendidikan nasional sesuai tahapan perencanaan,

pelaksanaan dan pengevaluasian. Sumego (2016:128) manajemen pendidikan adalah serangkaian penilaian mengenai kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan yang dimonitoring untuk dinilai secara langsung tentang kinerja dan kualitas pendidikan yang dihasilkan.

Mengembangkan suatu manajemen pendidikan pada intinya mengembangkan suatu penilaian tentang kebijakan yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan manajemen pendidikan yang berkualitas. Wadirman (2015:96) menyatakan bahwa keberhasilan suatu manajemen pendidikan tergantung pada kualitas yang ingin dicapai. Pencapaian suatu kualitas akan tercapai jika ditunjang oleh manajemen pendidikan.

Standar dalam menentukan manajemen pendidikan adalah keberhasilan atau prestasi dari kelurahan (*output*) yang dihasilkan oleh institusi. Biasanya dinilai berdasarkan terpenuhinya kebutuhan kualitas pendidikan yang dapat menyelenggarakan proses pendidikan dengan baik. Hasbullah (2016:85) menyatakan bahwa manajemen pendidikan adalah menilai tingkat keberhasilan suatu lembaga pendidikan dalam menyelenggarakan pendidikan yang berprestasi sesuai kualitas pendidikan yang dicapai. Manajemen pendidikan yang berhasil ditandai dengan terpenuhinya kebutuhan pendidikan untuk menghasilkan keluaran pendidikan yang berkualitas.

Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik dan terstruktur. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan, mulai dari urusan terkecil seperti mengatur urusan Rumah Tangga sampai dengan urusan terbesar seperti mengatur urusan sebuah negara. Semua itu diperlukan pengaturan yang baik, tepat dan terarah dalam bingkai sebuah manajemen agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan bisa selesai secara efisien dan efektif.

Aktualisasi dari penerapan manajemen pendidikan Islam dapat dilihat pada pengembangan materi pengajaran dan pembelajaran Pendidikan Agama Islam dengan berbagai jalur, jenjang, dan bentuk yang ada seperti pada jalur pendidikan formal ada jenjang pendidikan dasar yang berbentuk Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs), jenjang pendidikan

menengah ada yang berbentuk Madrasah Alyah (MA) dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK), dan pada jenjang pendidikan tinggi terdapat begitu banyak Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) dengan berbagai bentuknya ada yang berbentuk Akademi, Madrasah Tinggi, Institut, dan Universitas. Pada jalur pendidikan non formal seperti Kelompok Bermain, Taman Penitipan Anak (TPA), Majelis Taklim, Pesantren dan Madrasah Diniyah, sedangkan pada jalur Pendidikan Informal seperti pendidikan yang diselenggarakan di dalam keluarga atau pendidikan yang diselenggarakan oleh lingkungan dalam masyarakat tertentu.

Kesemuanya itu diperlukan pengelolaan atau manajemen yang sebaik-baiknya, sebab jika bukan hanya gambaran negatif tentang pendidikan Islam yang ada pada masyarakat akan tetap melekat dan sulit dihilangkan bahkan mungkin Pendidikan Islam yang haq itu akan hancur oleh kebathilan yang dikelola dan tersusun rapi yang berada di sekelilingnya, hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh syayyidina Ali bin Abi Thalib sebagai berikut:

الْحَقُّ بِلَا نِظَامٍ يَغْلِبُهُ الْبَاطِلُ بِالنِّظَامِ

Artinya:

"Kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dihancurkan oleh kebathilan yang tersusun rapi".

Hal ini dipertegas sebagaimana yang terdapat dalam Q.S. Al-Baqarah (2 : 249) bahwa:

... قَالَ الَّذِينَ يَظُنُّونَ أَنَّهُمْ مُلْقُوا بِاللَّهِ كَمْ مِّنْ فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً
بِإِذْنِ اللَّهِ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٢٤٩﴾

Terjemahnya:

... "Betapa banyak kelompok kecil mengalahkan kelompok besar dengan izin Allah". Dan Allah beserta orang-orang yang sabar.

Manajemen pendidikan Islam adalah proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki (ummat Islam, lembaga

pendidikan atau lainnya) secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan baik di dunia maupun di akhirat, (Ramayulis: 2018).

Pendapat lain tentang manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan secara Islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Lebih lanjut Mujammil mengatakan bahwa makna definitif ini memiliki implikasi-implikasi yang saling terkait dan membentuk satu kesatuan sistem dalam manajemen pendidikan Islam itu sendiri, (Mujammil: 2017)

Berdasarkan uraian tersebut, manajemen pendidikan Islam menjadi suatu patron yang dapat digunakan di dalam mengembangkan prinsip dan fungsi manajemen sesuai dengan dinamika aktivitas dunia pendidikan dan meningkatkan kepuasan dan kinerja dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan secara Islami.

Abu Sin dalam Saefullah (2019:48) dikatakan bahwa ada empat persyaratan yang harus ada dalam manajemen Islami, yakni;

1. Landasan nilai-nilai dan akhlak Islami, manajemen Islami harus berdasarkan universalitas nilai, yaitu kasih sayang, kejujuran, kemanusiaan, keadilan, dan kesederajatan insani.
2. Seluruh aktivitas manajemen merupakan salah satu bentuk penghambaan kepada Allah SWT, nilai-nilai ibadah harus dibangun dengan landasan ketauhidan.
3. Hubungan atasan dan bawahan merupakan hubungan persaudaraan umat Islam, hubungan antar manusia yang sederajat, egalitarian, dan berprinsip pada nilai-nilai universalitas kemanusiaan, kebangsaan, kemerdekaan, dan keseimbangan antara hak dan kewajiban.
4. Manajemen Islam yang dilandasi oleh etika dan nilai-nilai agama secara moral.

Dalam ajaran Islam, manajemen dipandang sebagai perwujudan amal saleh yang harus bertitik tolak dari niat baik, sehingga dengan niat baik tersebut akan memunculkan motivasi aktivitas untuk mencapai hasil yang optimal demi kesejahteraan bersama. Ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen menurut pandangan Islam, yakni; kebenaran, kejujuran,

keterbukaan, dan keahlian. (M.A. Athoilah dalam Saefullah, 2019:49). Seorang manajer harus memiliki keempat sifat utama itu agar manajemen yang dijalankan mendapatkan hasil maksimal dan tentunya diridhoi Allah SWT.

Konsep Kepemimpinan

Manajemen pendidikan Islam mengenal konsep kepemimpinan sebagai konsep yang harus diaktualisasikan dalam setiap aktivitas kehidupan manusia. Atas dasar itu, memahami pengertian pemimpin sebagai status perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberi manfaat individu dan organisasi.

Pentingnya kepemimpinan dalam manajemen Islam ada tiga ayat Al-Quran yang dapat dijadikan sebagai landasan untuk memahami pentingnya kepemimpinan dalam manajemen Islam. Istilah kepemimpinan dalam terminology Islam dalam beberapa *term* yang berkaitan dengan pemimpin atau *manager*, yakni *imam*, *khalifah*, *wali*, *ulil amri*, *rain* dan *malik*. Istilah tersebut dimana konsep utamanya berkaitan dengan mengatur orang atau barang supaya dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya dalam Al-qur'an istilah kepemimpinan diungkapkan dengan istilah *khalifah*. Hal ini terdapat dalam Q.S. Al-Baqarah (2 : 30),

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۗ ... ﴿۳۰﴾

Terjemahnya:

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.”

Kedudukan non-formal dari seorang *khalifah* juga tidak bisa dipisahkan. Perkataan *khalifah* dalam ayat tersebut tidak hanya ditujukan kepada para *khalifah* sesudah Nabi, tetapi penciptaan Nabi Adam as yang disebut sebagai manusia dengan tugas memakmurkan bumi yang meliputi menyeru orang lain

berbuat *ma'ruf* dan diimbangi dengan mencegah dari perbuatan *munkar*.

Dalam memilih seorang pemimpin diantara kalangan umat Islam juga ditegaskan bahwa janganlah mengambil pemimpin yang menjadikan agama sebagai buah ejekan dan permainan, karena itu kepemimpinan dalam Islam harus betul-betul selektif dan dipilih yang beriman secara Islam kaffah yakni taat kepada Allah dan taat kepada Rasulnya. Selanjutnya dalam Q.S. An Nisaa (4 : 59),

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ... ﴿٥٩﴾

Terjemahnya:

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu.

Ayat ini menjadi pertimbangan penting bagi setiap orang yang beriman untuk senantiasa taat kepada Allah dan Rasul-Nya di dalam menjalankan hukum Islam dan mengikuti ulil amri (pemimpin) sebagai penguasa yang menuntun ke jalan yang benar sesuai Al-Quran dan Hadist Rasulullah SAW.

Berdasarkan ayat Al-qur'an tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa, kepemimpinan dalam Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT. Berikut beberapa definisi para ahli mengenai kepemimpinan antara lain

1. Koontz dan O'donnel (2015:57) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi sekelompok orang, sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok.
2. Wexley dan Yuki (2014:29) kepemimpinan mengandung arti memengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau mengubah tingkah laku.
3. George R. Terry (2015:71) kepemimpinan adalah kegaitan memengaruhi orang-orang yang bersedia berusaha mencapai tujuan bersama.
4. Thoha (2016:33) kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi perilaku orang lain agar supaya mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

5. Robbins (2015:67) kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain agar supaya mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.
6. Fiedler (2015:14) kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap ke
7. Iompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan.
8. Davis (2017:85) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengajak orang lain mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat.
9. Ott (2016:122) kepemimpinan didefinisikan sebagai proses hubungan antar pribadi yang di dalamnya seseorang memengaruhi sikap, kepercayaan, khususnya perilaku orang lain.

Mengkaji gaya kepemimpinan transformasional tidak terlepas dari teori kepemimpinan itu sendiri. Ada teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat. Ada pula yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena kelompok orang yang melakukan pertukaran dengan yang dipimpin atau pemimpin itu ada karena diangkat berdasarkan kemampuan memimpin. Thoah (2017:25) pemimpin dan kepemimpinan itu berbeda. Pemimpin ada karena dilahirkan dan kepemimpinan ada karena dibuat.

Memahami pentingnya pemimpin dan kepemimpinan, pada dasarnya hal yang fundamental. Menurut Luthans (2017:14) pemimpin adalah orang yang memiliki talenta untuk menggerakkan, mengarahkan atau mempengaruhi banyak orang mengikuti perintah dan keinginannya dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah sebuah ketetapan yang telah disepakati berdasarkan rambu-rambu kelayakan untuk menjadi bagian dari pemimpin yang memimpin pimpinan dari suatu organisasi.

Ada beberapa teori yang digunakan dalam membicarakan kepemimpinan organisasi antara lain teori kelebihan, teori keturunan, teori kharismatik, teori bakat, teori sosial, teori karakteristik, teori sifat, teori perilaku, teori tipe dan teori gaya kepemimpinan, serta teori penunjang seperti teori kelompok, teori

situasional dan model kontingensi, serta teori jalan kecil-tujuan. Lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

1. Teori kelebihan menurut Mitzberg (2017:36) bahwa seseorang menjadi pemimpin apabila memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Ada tiga kelebihan yang harus dimiliki pimpinan. Kelebihan rasio, kelebihan rohani dan kelebihan badaniah.
2. Teori keturunan menurut Greene (2017:87) bahwa seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan. Karena orang tua seorang pemimpin, maka anaknya otomatis menjadi pemimpin menggantikan orang tuanya, seolah-olah seseorang menjadi pemimpin karena ditakdirkan.
3. Teori kharismatik menurut Baron (2016:69) seorang menjadi pemimpin karena mempunyai kharisma (pengaruh) yang sangat besar. Kharisma diperoleh dari kekuatan Yang Maha Kuasa, yang memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh besar.
4. Teori bakat atau biasa disebut teori ekologis dari Evans (2015:33) bahwa pemimpin lahir karena bakatnya, karena mempunyai bakat untuk memimpin. Bakat ini dikembangkan dan memberikan kesempatan untuk menduduki suatu jabatan pimpinan.
5. Teori sosial menurut Wursanto (2017:8) bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin asal didukung oleh masyarakat sosial melalui masalah-masalah kepemimpinan yang dapat dipelajari melalui pengalaman dalam menangani konflik sosial.
6. Teori karakteristik menurut Fiedler (2017:195) bahwa kepemimpinan organisasi dijalankan berdasarkan karakteristik kepemimpinan yang memiliki sifat, perilaku, tipe dan gaya memimpin untuk mengarahkan dan menggerakkan bawahan mewujudkan tujuan organisasi.
7. Teori sifat intinya mengkaji tentang kepemimpinan dengan memusatkan perhatian pada pemimpin itu sendiri dengan mempertanyakan sifat-sifat yang pantas dianggap sebagai seorang pemimpin (Davis, 2015:19). Teori sifat ini didasari dari teori manusia besar (*great man*) yang menyatakan bahwa seorang yang dilahirkan sebagai pemimpin tentu mempunyai sifat sebagai pemimpin yang besar. Ciri-ciri dari pemimpin yang besar ditandai dengan sifat yang dimiliki seperti cerdas,

memiliki inisiatif, terbuka, antusias, jujur, simpatik dan percaya diri.

Davis (2015:20) lebih lanjut mengemukakan bahwa sifat pemimpin yang berpengaruh terhadap kepemimpinan organisasi dirumuskan dalam empat sifat umum yaitu: 1) cerdas dalam berkarakter, 2) dewasa dalam menjamin hubungan sosial, 3) memiliki motivasi dalam berprestasi, dan 4) mampu mengembangkan hubungan kemanusiaan. Teori sifat ini membentuk karakteristik kepemimpinan, yang melahirkan pemimpin konstruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi di dalam memerankan sosok pemimpin pada kepemimpinan organisasi.

8. Teori perilaku menurut Mintzberg (2017:10) menyatakan perilaku kepemimpinan merupakan proses pembentukan karakter seorang pemimpin yang memiliki talenta, kemampuan, visi dan misi yang jelas, orientasi dan prospektif dalam mendukung kepemimpinannya. Perilaku kepemimpinan yang berkarakter memudahkan bawahannya mengikuti perintah, pengarahan, perintah, gerakan dan kearifan untuk mewujudkan tujuan organisasi.
9. Teori tipe yang dikemukakan Robbins (2017:49) bahwa setiap pemimpin berusaha memimpin sesuai dengan tipe yang disenangi. Wujud dari tipe yang disenangi berupa kepribadian, otoriter, demokratis, paternalistik dan endogenouse.
10. Teori gaya yang dikemukakan oleh Stefanny (2018:74) bahwa pemimpin selalu memperlihatkan gaya kepemimpinan yang berpihak kepada kemajuan organisasi. Gaya yang biasa ditunjukkan berupa instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi.
11. Teori kelompok pada prinsipnya mengkaji andil kepemimpinan yang berasal dari kelompok yang pantas dan layak sebagai pemimpin. Bentuk kepemimpinan ini terjadi karena dominasi kelompok atau pengikut yang menetapkan atribut pemimpin yang representatif. Greene (2017:39) menyatakan kepemimpinan terbentuk berdasarkan kesepakatan dan tujuan dari kelompok orang. Secara perilaku seseorang mampu memimpin karena dibentuk oleh kelompok yang menghendaki memimpin.

Teori kelompok ini biasanya membentuk kepemimpinannya berdasarkan inisiatif, hubungan kerja, kepentingan dan tujuan. Kekurangan dari teori kelompok ini dalam konteks kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh domain kuantitas kelompok (Baron, 2017:71). Konteks teori kelompok memiliki relevansi dengan kepemimpinan aktualisasi instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi.

12. Teori situasional dan model kontingensi. Meletakkan kepemimpinan seseorang pemimpin dipengaruhi oleh situasi peranan, kecakapan dan konsekuensi tindakan yang dilakukan. Situasi kepemimpinan yang diemban melahirkan model kontingensi yang mengarahkan terwujudnya efektivitas kepemimpinan (Fiedler, 2017:66).

Menilai kepemimpinan menurut teori situasional dan model kontingensi melahirkan pemimpin yang instruksi dan konsultasi dalam mendukung model kontingensi guna membangun efektivitas kepemimpinan partisipatif dan delegatif ((Hersey and Blanchard, 2016:23).

13. Teori jalan kecil-tujuan (*path – goal theory*). Intinya memperkenalkan pengembangan kepemimpinan yang sehat dalam suatu organisasi mencapai tujuan. Evans (2015:37) menyatakan kepemimpinan merupakan jalan kecil untuk mencapai tujuan. Artinya bahwa diantara banyak orang hanya sebagian kecil yang dapat menjadi pemimpin untuk mewujudkan tujuan yang dipimpin.

Teori ini memberikan penguatan terhadap kepemimpinan dengan menentukan empat tipe relevansi yang mengantar seorang pemimpin mencapai tujuan kepemimpinan yaitu kemampuan menjadi: kepemimpinan direktif, kepemimpinan yang mendukung, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan berorientasi prestasi. Lippitt dan Weight (2017:19) menyatakan tipe gaya kepemimpinan dari teori jalan kecil – tujuan menghasilkan gaya kepemimpinan instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegatif.

Lussier (2014:66), mendefinisikan sebagai “...is the proses influencing peoples to work toward the achievement of objectives”. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang-orang untuk berkerja dalam mencapai tujuan. Masalah kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan, integritas, kecakapan serta tata nilai

yang dianut seseorang dalam menghadapi perubahan organisasi dan lingkungan. Bass (1990), bahwa kepemimpinan sangat ditentukan oleh kualitas pemimpinnya. Pendapat tersebut dikenal sebagai *omnipoten view of leadership* yang artinya pandangan pemimpin sangat ditentukan oleh kepemimpinan dan sebaliknya ada pendapat *impotent view of leadership* yang artinya pemimpin hanya mempunyai pengaruh kecil terhadap keberhasilan kepemimpinannya.

Sebelum itu, para ahli atau pakar mengemukakan berbagai definisi dan teori mengenai kepemimpinan. Akan tetapi mereka tidak sepakat mengenai formula kepemimpinan. Menurut Hugges, Ginnett dan Corphy (2017:67), kepemimpinan merupakan suatu sains (*science*) dan seni (*arts*). Sebagai suatu sains, kepemimpinan merupakan bidang ilmu yang memenuhi persyaratan sebagai ilmu pengetahuan antara lain obyek, metode, teori dan penelitian ilmiah. Ilmu kepemimpinan mempunyai ratusan teori ilmiah yang membentuk tubuh ilmu kepemimpinan.

Kepemimpinan dalam pandangan manajemen Islam juga merupakan seni memimpin umat. Kemaslahatan umat dipengaruhi oleh andil kepemimpinan. Orang yang menguasai ilmu kepemimpinan belum tentu bisa menjadi pemimpin yang baik, tetapi orang yang diberi petunjuk, al hikmah dan kecerdasan mampu menjadi pemimpin umat (Wirawan, 2018:13). Sedangkan dalam teori sosial yang membahas tentang kepemimpinan, menyatakan bahwa pemimpin tidaklah lahir karena ditakdirkan atau karena bakat-bakat yang dibawanya sejak lahir, tetapi karena diciptakan oleh masyarakat (*made leader*). Seseorang akan berkesempatan menjadi pemimpin asalkan dilatih dengan pengalaman hidup, disamping masyarakat memberikan peluang baginya untuk menjadi pemimpin (Gaol, 2015:82).

Menurut Jamali (2018:71) kepemimpinan adalah serangkaian perilaku yang mempengaruhi dan mengarahkan anggotanya menunaikan tugas-tugas dalam mencapai sasaran-sasaran kerjanya. Kepemimpinan adalah usaha mengangkat visi kelompok kearah yang lebih tinggi, serta meningkatkan kepuasan dan kinerja ke arah yang lebih baik, sesuai dengan batas tuntunan ajaran Islam.

Sedangkan kepemimpinan menurut, Husaini (2018:39), kepemimpinan dapat dipandang sebagai kemampuan seseorang

atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginan dalam suatu keadaan tertentu tanpa mengindahkan tuntutan Al-Quran dan As Sunnah. Menurut Gibson, Ivancevich & Donnelly (2016:96) kepemimpinan merupakan upaya penggunaan pengaruh bukan paksaan (*concersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu.

Terkait dengan kepemimpinan, setiap manusia pada hakekatnya adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Manusia sebagai pemimpin minimal mampu memimpin dirinya sendiri dan mempunyai kelebihan dibandingkan yang lainnya. Begitu pula setiap organisasi harus memiliki pemimpin, tanpa pemimpin akan kacau karena harus ada orang yang memerintah dan mengarahkan dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Callyono (2018:45) menyatakan bahwa tugas kepemimpinan, meliputi dua bidang utama pekerjaan yang harus diselesaikan dan kekompakan orang yang dipimpinnya. Tugas yang berhubungan dengan pekerjaan disebut *task function*. Tugas yang berhubungan dengan pekerjaan perlu, agar pekerjaan kelompok dapat diselesaikan dan kelompok tersebut dapat mencapai tujuannya. Tugas yang berhubungan dengan kekompakan kelompok dibutuhkan, agar hubungan antar orang yang bekerjasama dapat menyelesaikan pekerjaan itu lancar dan sukses. Kepemimpinan merupakan salah satu topik terpenting didalam mempelajari dan mempraktekkan manajemen studi tentang kepemimpinan, dan studi tersebut sejak dulu telah banyak menarik perhatian para ahli, sehingga kepemimpinan banyak mempengaruhi cara kerja dan perilaku banyak orang.

Data pusat riset Michigan University, dalam Sumidjo (2017:33), dalam penelitiannya, mengidentifikasikan dua konsep yakni orientasi produksi (*production orientation*) dan orientasi bawahan (*employee orientation*). Pemimpin yang menekankan pada orientasi bawahan sangat memperhatikan bawahan, dimana mereka merasa bahwa setiap karyawan itu penting, dan menerima karyawan sebagai pribadi, sedangkan pemimpin yang berorientasi pada produksi sangat memperhatikan hasil dari aspek-aspek kerja untuk kepentingan organisasi, dengan tanpa menghiraukan apakah

bawahan senang atau tidak. Hal ini sejalan dengan definisi kepemimpinan secara umum yang menyatakan bahwa kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu.

Dalam hal ini, Terry (2017:36) berpendapat, kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu interaksi sosial diantara sosok yang berperan sebagai pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain yang berkedudukan sebagai pengikut atau pihak yang dipimpin untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Aktualisasi pengaruh pemimpin tersebut tentu berkorelasi dengan tujuan organisasi. Rasyid (2017:95) berpendapat, kepemimpinan adalah sebuah konsep yang merangkum berbagai segi dari interaksi pengaruh antara pemimpin dan pengikut dalam mengejar tujuan bersama. Sedangkan Pemimpin bisa didefinisikan sebagai seseorang yang terus-menerus membuktikan bahwa ia mampu mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain, lebih dari kemampuan mereka mempengaruhi dirinya.

Dari teori yang ada, dikatakan bahwa kepemimpinan seorang *leader*, di manapun itu, akan memberikan pengaruh kepada kinerja organisasi tersebut. Namun, pengaruh baik atau buruk bagi organisasi bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh sang pemimpin. Riset terkemuka mengenai pengaruh pemimpin dan gaya kepemimpinannya dipaparkan oleh Goleman (2016:25), seorang peneliti dan Psikolog dari Harvard University, yang menciptakan Teori Kepemimpinan Primal (*Primal Leadership Theory*), dimana seorang pemimpin paling harus memiliki kecerdasan emosional.

Dengan memiliki kecerdasan emosional maka mampu berinteraksi dengan lingkungan dimanapun dia berada.

Pengendalian emosi sangat penting dalam kehidupan manusia karena melalui emosi yang terkendali maka bentrokan antara satu dengan yang lain sangat jarang sekali terjadi. Jika seseorang itu dapat mengenal, mengendalikan emosinya dan dapat menyalurkan emosi itu kearah yang benar dan bermanfaat, maka akan cerdas dalam emosinya. Dengan menggunakan aspek-aspek kecerdasan emosionalnya dengan baik, otomatis akan timbul sikap individu yang diharapkan tersebut. Perkembangan kecerdasan emosional ini sangat erat hubungannya dengan kepemimpinan serta perkembangan kepribadian dan kematangan kepribadian sebagai seorang pemimpin.

Terry (2016:79) mengungkapkan ada 6 (enam) tipe kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

1. Kepemimpinan pribadi (*personal leadership*) suatu tipe di mana pemimpin secara langsung menghubungi/mengadakan kontak dengan bawahannya. Mereka tidak melihat adanya jenjang-jenjang hierarki, yang berarti sudah ada delegasi wewenang dan tanggung jawab.
2. Kepemimpinan non pribadi (*non personal leadership*), pemimpin tidak langsung mengadakan kontak dengan bawahannya, melainkan melalui sistem jenjang hierarki (*Subordinasi*)
3. Kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*), pemimpin selalu membuka pintu dan menghargai saran, pendapat, dan nasehat dari para kolega, melalui forum musyawarah untuk mufakat guna mencapai kata sepakat.
4. Kepemimpinan Otoriter (*Autoritarian Leadership*) suatu tipe dimana pemimpin menganggap, bahwa kepemimpinan merupakan hak pribadinya, tak boleh ada orang yang turut campur sehingga tiap perintah dan instruksi tidak perlu mendapat konsultasi dari kolega-koleganya.
5. Kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic Leadership*) memiliki ciri pemimpin bertindak sebagai ayah, pembimbing, pelindung bagi bawahannya.
6. Kepemimpinan menurut Bakat (*Indigenous Leadership*) kepemimpinan yang timbul dari kelompok-kelompok organisasi informal yang melahirkan bidang keahlian dimana ikut berkecimpung pada organisasi tersebut.

Pandangan kepemimpinan menurut Terry yang dijadikan sebagai rujukan penelitian dalam penerapannya pada manajemen konsep Islam untuk melihat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan dan peningkatan kinerja.

Konsep Motivasi

Mengkaji manajemen pendidikan Islam dalam konsep motivasi, terdapat beberapa ayat Al-Quran yang dapat dijadikan sebagai patokan untuk mengetahui tentang aktualisasi motivasi tersebut seperti dalam Q.S. Al Baqarah (2 : 286),

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴿٢٨٦﴾

Terjemahnya:

Allah tidak akan membebani seseorang melainkan sesuai dengan kadar kesanggupannya.

Ayat ini menjadi motivasi bagi setiap manusia khususnya orang yang beriman untuk memiliki keyakinan tentang kasih sayang Allah kepada hambanya yang tidak memberikan sesuatu beban yang tidak sesuai dengan kadarnya. Karena itu selayaknya setiap orang harus memotivasi diri dan tidak boleh berputus asa dalam menghadapi segala tantangan hidup termasuk aktivitas kerja yang dihadapinya guna mewujudkan kepuasan dan kinerjanya.

Demikian halnya dengan Q.S. Ali Imran (3 : 139) yang relevan dengan pentingnya motivasi dimiliki manusia sebagai berikut:

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمُ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿١٣٩﴾

Terjemahnya:

Janganlah kamu bersikap lemah dan jangan pula kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi derajatnya jika kamu beriman.

Ayat ini memotivasi setiap orang untuk tidak diperkenankan memandang dirinya sebagai orang yang lemah dan di larang untuk bersedih hati, karena setiap orang mendapatkan anugerah dari Allah berupa kelebihan dan kelemahan masing-masing, berpikir negatif pada diri menandakan orang tersebut kurang memiliki

motivasi, sehingga harus dimotivasi untuk meningkatkan kualitas dirinya sesuai dengan kepuasan dan kinerjanya.

Selanjutnya ayat yang berkaitan dengan motivasi dalam penerapan manajemen pendidikan Islam yaitu Q.S. Ghafir (40 : 60),

وَقَالَ رَبُّكُمْ ادْعُونِي أَسْتَجِبْ لَكُمْ ﴿٦٠﴾

Terjemahnya:

Dan Tuhanmu berfirman: “Berdoalah kepada Ku pasti Aku kabulkan untukmu”

Ayat ini menjadi motivasi bagi setiap orang untuk memiliki hajat atau keinginan mengenai sesuatu yang harus diusahakan dengan sungguh-sungguh untuk dikabulkan hajatnya. Allah senang kepada hambanya yang senang memotivasi diri untuk berdoa dan berusaha sesuai kemampuan dalam mewujudkan kepuasan dan kinerja yang diharapkan.

Mengingat pentingnya motivasi kerja, maka dalam manajemen pendidikan Islam dianjurkan kepada setiap orang termotivasi dalam menjalankan aktivitas kerjanya hanya mengharap kepada Tuhannya, hal ini tersirat dalam Q.S. Asy-Syarah (94 : 5 dan 8),

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ , وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَب ﴿٨﴾

Terjemahnya:

*Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, ...
... dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.*

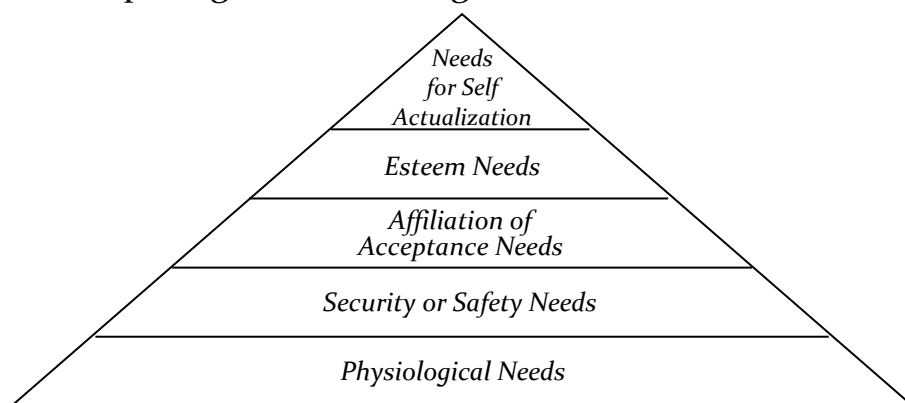
Ayat ini memotivasi bahwa seharusnya orang mukmin senantiasa dalam menjalankan aktivitas kerjanya harus dengan penuh ikhtiar serta senantiasa memohon petunjuk untuk mendapatkan kemudahan atas kesulitan yang dialaminya dan senantiasa hanya berharap kepada Allah SWT dan bukan kepada orang lain, atau hanya dengan melibatkan Allah SWT dengan memohon kemudahan dan keberkahan darinya untuk senantiasa termotivasi dalam menjalankan pekerjaan yang dilakukan dengan maksimal.

Atas landasan Al-Quran dalam manajemen pendidikan Islam tersebut di atas, ini dapat diaktualisasikan dalam beberapa konsep motivasi, terlebih dahulu perlu dipahami istilah tersebut. Motivasi berasal dari kata "*movere*" yang berarti "dorongan atau daya penggerak". Menurut Rivai (2018:665), istilah motivasi secara harfiah diartikan sebagai "dorongan" yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan tindakan sesuai tujuan tertentu. Istilah motivasi juga sering diartikan sebagai daya gerak, penyebab seseorang untuk melakukan berbagai aktivitas dengan tujuan tertentu.

Ada lima teori motivasi yang mendukung, yaitu teori hirarki kebutuhan dari Maslow, teori X dan Y dari McGregor, teori prestasi McClelland, teori harapan dari Vroom dan teori ERG dari Clayton Alderfer. Teori yang menjadi pengamatan utama yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada teori ERG.

Robbins (2016:214-215) menyatakan bahwa secara hirarki dan kronologis menurut Maslow, setiap manusia termotivasi untuk memenuhi kebutuhan utama, yaitu kebutuhan fisiologis. Setelah kebutuhan ini terpenuhi atau terpuaskan, barulah menginjak pada kebutuhan kedua (lebih tinggi) yaitu kebutuhan akan keamanan. Kebutuhan ketiga baru dilaksanakan setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Proses seperti ini berjalan terus sampai akhirnya terpenuhi kebutuhan kelima (aktualisasi diri).

Proses tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan-kebutuhan itu saling tergantung dan saling menopang seseorang untuk termotivasi, hal ini sesuai dengan hirarki kebutuhan Maslow, yang dapat dilihat pada gambar 2, sebagai berikut:



Sumber: Robbins (2006:152)

Gambar 2. Hirarki Kebutuhan Maslow

Berikut akan diinterpretasikan mengenai hirarki kebutuhan motivasi Maslow:

1. *Physiological needs* (kebutuhan fisiologis) merupakan kebutuhan paling dasar setiap manusia karena berkaitan dengan kebutuhan primer, yaitu kebutuhan seperti rasa lapar, haus, seks, perumahan, tidur dan sebagainya.
2. *Safety or security needs* (kebutuhan akan keamanan) merupakan tingkatan kedua dari hirarki kebutuhan. Dalam hal ini Maslow menekankan baik pada sisi keamanan emosional maupun keamanan fisik, sehingga manifestasi berbentuk kebutuhan keselamatan, perlindungan dari bahaya, ancaman dan perampasan ataupun pemecatan dari pekerjaan.
3. *Love needs* merupakan kebutuhan pada tingkat ketiga yang berkaitan dengan kebutuhan afeksi atau afiliasi atau kebutuhan sosial (Luthans, 2017:200). Sedangkan Koontz et al., (2016:153) menafsirkannya sebagai *affiliation of acceptance needs* yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan motivasi dalam menjalin hubungan dengan orang lain. Motivasi dan perasaan menjalin serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.
4. *Esteem needs* menggambarkan tingkat kebutuhan seseorang yang tinggi (kebutuhan akan penghargaan) yaitu kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan motivasi.
5. *Needs for self actualization* (kebutuhan aktualisasi diri) merupakan kulminasi dari semua tingkat kebutuhan manusia yaitu kebutuhan pemenuhan diri untuk menggunakan pengembangan diri semaksimal mungkin, kreativitas, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok, serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

Gibson, Ivancevic dan Donnely (2015:149) mengembangkan teori pemeliharaan atau teori dua faktor X dan Y Herzberg tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang atau faktor ekstrinsik dan intrinsik. Pada intinya,

wujud dari teori ini juga dikenal sebagai teori motivator – *hygiene* (teori M-H).

McClelland mengemukakan teori motivasi berhubungan erat dengan konsep prestasi. Banyak prestasi yang diperoleh dari tujuan, hubungan manusia dan kekuasaan. Ada tiga jenis kebutuhan untuk berprestasi yang dikemukakan oleh McClelland yaitu kebutuhan untuk mencapai tujuan (*need for achievement/n-Ach*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation/n-Aff*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power/n-Pow*). Gibson, Ivancevich dan Donnely (2015:84) McClelland mengemukakan bahwa apabila kebutuhan prestasi seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhan tersebut. Misalnya, apabila orang mempunyai *n-Ach* yang tinggi, maka kebutuhan ini mendorong orang untuk menetapkan tujuan itu dan menggunakan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dengan melakukan hubungan sesama manusia sesuai dengan kekuasaan yang dimiliki.

Victor Vroom (Handoko, 2016:263) dikenal dengan teori motivasi pengharapan. Teori ini mengandung berbagai kesulitan dalam penerapannya. Tetapi menunjukkan konsistensi dalam hal pengaruh hubungan sebab akibat antara pengharapan, prestasi, dan penghargaan (balas jasa) seperti pemberian insentif (*valence*), kesempatan meningkatkan kompetensi kerja (*opportunity*) dan kemungkinan pemberian promosi jabatan atau kenaikan pangkat (*instrumentality*).

Motivasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja, karena kinerja tergantung pada aktualisasi prestasi yang dicapai. Kusnanto (2017:223) menyatakan bahwa motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Motivasi dapat diartikan sebagai harapan yang melatarbelakangi seseorang untuk terdorong bekerja.

Pendapat Kusnanto di atas menjelaskan bahwa motivasi ditentukan oleh intensitas motifnya. Motivasi sebagai proses psikis

yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Motivasi dapat berasal dari dalam diri maupun luar diri seseorang. Kusnanto (2017:224) teori motivasi memusatkan perhatiannya pada pertanyaan “apa penyebab perilaku terjadi dan berhenti”, jawabannya terpusat pada kebutuhan, keinginan atau dorongan untuk melakukan kegiatan, serta hubungan SDM dengan faktor-faktor eksternal dan internal yang menyebabkan melakukan kegiatan.

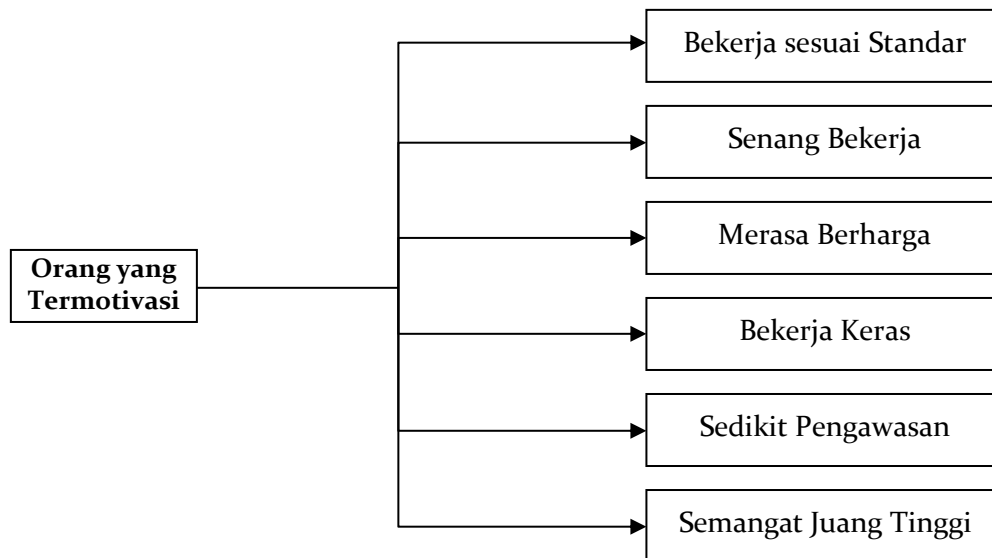
Teori ERG Alderfer menyebutkan ada tiga kategori kebutuhan individu yaitu eksistensi (*existence*), keterhubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*), karena itu disebut sebagai teori ERG yang dijelaskan sebagai berikut: (Hersey, 2017:255)

1. Kebutuhan eksistensi untuk bertahan hidup, kebutuhan fisik;
2. Kebutuhan keterhubungan adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain yang bermanfaat seperti keluarga, sahabat, atasan, keanggotaan di dalam masyarakat;
3. Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan untuk menjadi produktif dan kreatif, misalnya diberdayakan di dalam potensi tertentu dan berkembang secara terus-menerus.

Dari ketiga item kebutuhan teori ERG unsur motivasi meliputi kebutuhan hidup (kebutuhan pokok), kebutuhan fisik, kebutuhan keluarga, sosial, kebutuhan kerja dan kebutuhan produktif dan kreatif.

Teori-teori di atas kemudian menjadi pola dasar pemikiran *content theory* bahwa motivasi diperlukan untuk memenuhi kebutuhan kesuksesan, kekuasaan dan afiliasi. Ketiga unsur *content* tersebut, yang melahirkan teori proses (*process theory*) bahwa setiap orang termotivasi berdasarkan proses kebutuhan, dorongan sifat dan tindakan untuk berprestasi. Ini relevansi dengan pola dasar pemikiran proses penguatan *reinforcement theory* yang menyatakan bahwa karena rangsangan, tanggapan, akibat dan tanggapan yang akan datang. Termasuk pula pola dasar pemikiran teori harapan (*expectancy theory*) bahwa orang akan termotivasi karena mengharapkan hasil yang didapatkan (Rivai, 2018:466).

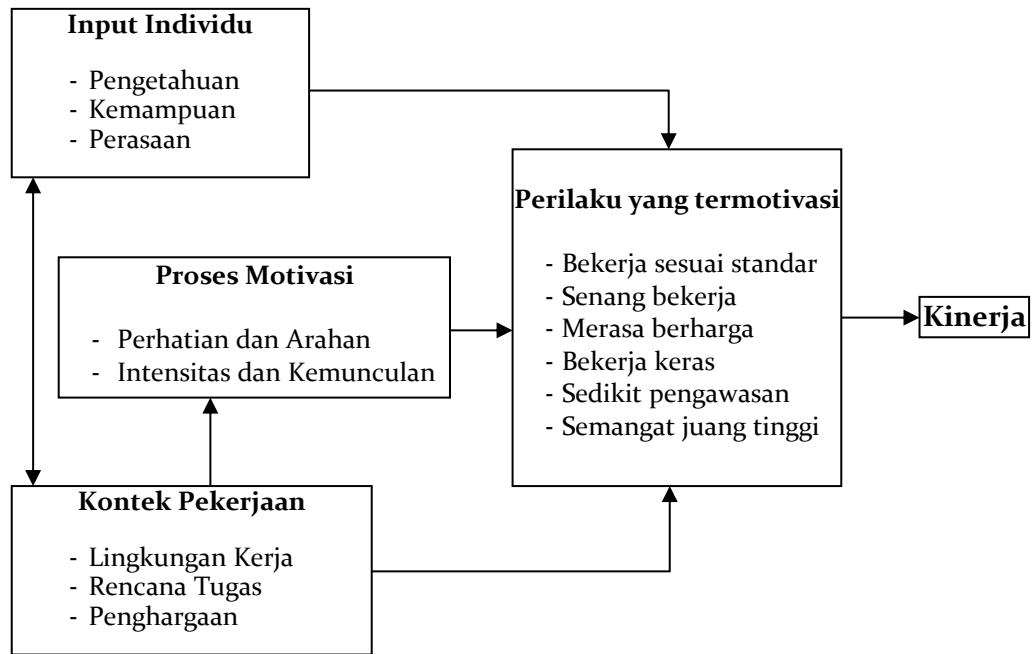
Ishak dan Hendik (2018:83) menyatakan bahwa manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga kinerja meningkat. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi akan membuat senang mengerjakan, merasa dihargai atau diakui, dan bekerja keras. Orang yang termotivasi diukur melalui bekerja sesuai standar, senang bekerja, merasa bahagia, bekerja keras, sedikit pengawasan dan semangat juang tinggi. Sebagaimana digambarkan pada gambar sebagai berikut:



Sumber: Ishak dan Hendik (2018:83)

Gambar 3
Ciri-ciri orang yang Termotivasi

Mitchell (2018:83) membentuk suatu model konsep yang menjelaskan motivasi mempengaruhi perilaku dan kinerja. Lebih jelasnya ditunjukkan sebagai berikut:



Sumber: Mitchell (2018:83)

Gambar 4
Model Motivasi dan Kinerja

Fokus motivasi yang mengacu kepada teori hirarki kebutuhan Maslow. Diketahui bahwa terjadinya proses motivasi diawali oleh adanya kebutuhan. Kebutuhan mendasar dari motivasi menurut Jackson (2004:7) kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang esensial dan dominan untuk dipenuhi individu organisasi dalam melakukan aktivitas kerjanya yang mengeluarkan energi atau tenaga, sehingga menyebabkan kondisi fisiologis lelah atau capek, maka menuntut untuk dipenuhi kebutuhan fisiologisnya berupa kebutuhan sandang, pangan dan papan. Bentuk konkrit kebutuhan tersebut dalam dinamika kerja bisa berupa tersedianya makanan ringan (snack), minuman, pakaian seragam, memperoleh insentif dan jaminan pelayanan kesehatan yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis individu organisasi.

Selanjutnya motivasi kebutuhan rasa aman. Jack (2003:69) menyatakan bahwa untuk menikmati aktivitas kerja dengan baik diperlukan adanya kepastian dan jaminan atas rasa aman dan keselamatan dalam melakukan aktivitas kerja sehari-hari. Bentuk konkrit dari jaminan rasa aman dan keselamatan tersebut adalah

adanya rasa tenang dan betah untuk bekerja. Rasa tenang dan betah tersebut sangat ditentukan oleh fasilitas dan prasarana yang aman, suasana dan kondisi yang menyenangkan, nuansa-nuansa kerja yang damai dan tenteram, yang terhindar dari adanya risiko kerja yang tidak diharapkan.

Interaksi sosial identik dengan berbagai interaksi sosial yang terjadi pada diri individu sumber daya manusia untuk dapat berinteraksi dan berkembang dalam menjalankan aktivitas kerjanya, yang merupakan bagian dari motivasi kerja. Menurut Sanderson (2003:187) menyatakan bahwa interaksi sosial merupakan kebutuhan yang terjadi sebagai bentuk interaksi antara pimpinan, bawahan dan pihak-pihak lain yang melakukan berbagai hubungan yang terbentuk baik hubungan horizontal, vertikal, eksternal ataupun internal yang berbeda-beda dari masing-masing sumber daya manusia. Interaksi sosial menghendaki terciptanya keharmonisan kerja berupa komunikasi, bekerjasama, tolong menolong dan saling hormat-menghormati (tegur sapa), yang terlihat secara nyata dan relevan dengan dinamika kerja individu organisasi.

Motivasi kebutuhan lainnya itu penghargaan merupakan suatu bentuk motivasi yang dapat menjadi penguat dan perangsang untuk melakukan aktivitas kerja. Menurut Nisbith (2003:12) penghargaan sebagai bentuk motivasi yang sangat diharapkan oleh individu organisasi dalam melaksanakan aktivitas kerjanya. Penghargaan tersebut merupakan rangsangan dari luar atas tindakan yang membutuhkan penilaian dari orang lain agar apresiasi tersebut ditujukan kepada yang melakukan tindakan tersebut.

Motivasi kebutuhan aktualisasi diri menurut Asmono (2009:52) berkaitan dengan motivasi yang sering diperlihatkan oleh individu berupa adanya peluang untuk meningkatkan kemampuan diri individu dalam mengaplikasikan aktivitas kerjanya sebagai bagian dari motivasi yang dimilikinya. Berarti aktualisasi diri yang dimaksud dari pendapat yang dikemukakan di atas, memberikan batasan bahwa aktualisasi diri adalah *personality action* (tampilan kegiatan pribadi) yang ditunjukkan dalam berbagai aktivitas kerjanya sebagai wujud dari dorongan atau rangsangan yang

muncul dari dalam diri individu untuk melakukan serangkaian aktivitas kerja yang biasanya terlihat pada diri seseorang.

Berdasarkan uraian motivasi kebutuhan Maslow di atas, hal ini relevan dengan upaya memberi motivasi kepada guru untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya dalam memberikan pembelajaran di MAN Kota Makassar.

Konsep Kompetensi

Kompetensi guru merupakan kewenangan guru untuk melaksanakan serangkaian tugasnya dalam kegiatan belajar mengajar, ini adalah salah satu kunci keberhasilan pendidikan. Al Quran sebagai kitab petunjuk bagi orang-orang yang beriman, baik tersurat maupun tersirat telah memberikan inspirasi terkait konsep pendidikan yang menjelaskan tentang kompetensi guru yang terdapat dalam Q.S al-Qalam (68 : 1 dan 4),

ن وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ ﴿١﴾ , وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴿٤﴾

Terjemahnya:

Nun, Demi pena dan apa yang mereka tuliskan., Dan sesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung.

Kompetensi yang harus dimiliki guru menurut al-Quran dalam surat al-Qalam ayat 4 adalah memiliki kepribadian seperti yang telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW., menguasai dan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi guna pengembangan diri dan ilmu pengetahuan dan memiliki kemampuan karya tulis guna pengembangan ilmu pengetahuan dan media komunikasi dengan orang lain.

Adapun relevansi Surat al Qalam Ayat 1 dan 4 dengan Peraturan Mendiknas No. 13 Tahun 2007 poin b tentang Standar Kompetensi Kepala Madrasah bahwa terdapat kesesuaian terkait dengan Kompetensi yakni; Kompetensi Kepribadian, Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi, dan Sosial.

Ayat ini menegaskan bahwa setiap orang dituntut untuk memiliki kompetensi sesuai dengan sikap, tingkah laku, perbuatan, dan perasaan sebagai perwujudan budi pekerti. Kompetensi kepribadian intinya adalah kemampuan seseorang berbudi pekerti dalam mewujudkan kepuasan dan kinerjanya, serta dibutuhkan orang-orang yang memiliki kompetensi sosial dan profesional untuk secara sabar mengembangkan potensinya dalam mewujudkan kepuasan dan meningkatkan kinerjanya.

Pengertian kompetensi dalam pandangan manajemen pendidikan Islam relevan dengan beberapa konsep kompetensi lainnya. Konsep kompetensi yang dikaji dalam penelitian ini adalah konsep kompetensi guru. Pengertian tentang kompetensi secara etimologi menurut Kamus Bahasa Indonesia yang dikemukakan oleh WJS Purwadarminto (2015:405) kompetensi artinya kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan suatu hal atau dengan kata lain arti kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang dimiliki seseorang. Asal kata kompetensi berasal dari kata *competency* yang berarti orang yang memiliki kompeten atau kecakapan, kemampuan dan tangkas sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan.

Menurut Lynn (2018:85) kompetensi merupakan perpaduan antara pengetahuan pedagogik, nilai kepribadian, hubungan interaksi sosial dan keterampilan profesional, yang direfleksikan dalam kemampuan seseorang, sehingga terlihat memahami, menguasai, mengamalkan dan mampu berinteraksi dalam melakukan pekerjaan yang ditekuni. Berarti kompetensi dapat didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dengan memanfaatkan segala kemampuannya untuk mengerjakan pekerjaan sesuai tujuan yang diinginkan.

Menurut Uno (2017:3) karakteristik kompetensi seseorang secara umum dibagi atas empat karakteristik kemampuan yaitu: 1) pedagogik berupa kemampuan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang atas pekerjaan yang dilakukan; 2) kepribadian berupa kemampuan motif dan perilaku yang dimiliki oleh seseorang dalam bekerja; 3) sosial berupa konsep diri dalam berinteraksi melakukan pekerjaan; dan 4) profesional berupa kemampuan yang terampil dalam melakukan tugas dengan baik. Keempat karakteristik

kompetensi ini memainkan peran penting bagi seseorang dalam menjalankan pekerjaannya.

Kajian tentang kompetensi ini didukung oleh beberapa teori dari para ahli diantaranya adalah teori potensi, teori kecakapan dan teori kemampuan. Menurut Jhurgen (2018:44) kompetensi seseorang berdasarkan teori potensi adalah segala upaya yang dilakukan oleh seseorang untuk mengelola dan menunjukkan hasil potensi yang dimilikinya. Wujud dari upaya potensi seseorang itu bisa berupa kemampuan intelegensi, kemampuan skill, kemampuan berperilaku dan kemampuan bergaul, dan lain sebagainya. Semakin bagus potensi seseorang, maka semakin berkompeten orang tersebut dalam bekerja.

Pemahaman tentang kompetensi ini juga relevan dengan teori kecakapan dari Cholisin (2016:56) bahwa kecakapan merupakan identitas penting dari orang yang memiliki kompetensi. Artinya, kompetensi seseorang dapat dinilai dari kecakapan yang dimiliki. Biasa ditemukan dalam keseharian orang-orang yang memiliki kompetensi dalam kecakapan pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional dalam melaksanakan pekerjaan yang ditekuni. Ini berarti kompetensi dapat diartikan sebagai kecakapan yang dimiliki oleh seseorang dalam bekerja.

Termasuk teori kemampuan, memiliki relevansi yang kuat dalam memberikan pengertian definisi kompetensi. Menurut Martinis (2016:5) setiap orang memiliki kompetensi kemampuan untuk mewujudkan tujuannya. Kemampuan yang dimaksud adalah mampu di dalam mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kecakapan pedagogik, kecakapan keahlian profesi, kecakapan karakter pribadi dan kecakapan berinteraksi sosial dengan pekerjaan yang ditekuninya.

Memahami pengertian kompetensi di atas berdasarkan teori yang mendukung, ini memberikan kekayaan khasanah pengertian tentang kompetensi itu sendiri dan memberikan penspesifikasian tentang pengertian kompetensi guru yang menjadi kajian yang akan diamati.

Kompetensi guru yang dimaksud adalah batasan tentang profesi dari pekerjaan guru yang berkaitan erat dengan profesi yang dilakukan, sehingga menjadi profesional. Berarti kompetensi guru disepadankan dengan makna orang yang memiliki profesional di

bidang profesi guru yaitu melakukan aktivitas belajar dan mengajar. Wirawan (2018:88) menyatakan kompetensi guru melekat dengan profesi yang profesional dalam melakukan proses belajar mengajar.

Pijakan dasar untuk memahami kompetensi guru ini relevan dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, di mana kompetensi profesional yang dimaksud adalah penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan materi kurikulum di madrasah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya, sehingga kompetensi profesional guru tidak dapat dipisahkan dari dimensi materi pengajaran dalam proses belajar mengajar yang disampaikan oleh guru, sehingga diperlukan eksistensi kemampuan pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional dalam rangka penguasaan pembelajaran secara luas dan mendalam.

Guru mempunyai tanggung jawab sangat besar dalam menjalankan peranannya sebagai tenaga pendidik di madrasah. Guna mencapai tujuan pembelajaran yang berkualitas maka peningkatan kompetensi guru harus selalu ditingkatkan. Kompetensi guru perlu ditingkatkan secara terprogram, berkelanjutan melalui berbagai sistem pembinaan profesi, sehingga dapat meningkatkan kemampuan guru tersebut. Hal tersebut berkaitan dengan peran strategis guru terutama dalam pembentukan watak siswa melalui pengembangan kepribadian di dalam proses pembelajaran di madrasah yang dilakukan secara berinteraksi.

Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 28 (3) menyatakan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru sebagai agen pembelajaran adalah sebagai berikut:

- a. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai kompetensi yang dimilikinya.
- b. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

- c. Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan.
- d. Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Robbins (2017:33) menyatakan bahwa kata kompetensi (*ability*) atau *capacity* seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas pekerjaan yang ditentukan oleh empat sudut pandang kemampuan seseorang. Memiliki kemampuan pengetahuan sesuai wawasan (pedagogik), kemampuan kepribadian dalam bertindak, kemampuan sosial dalam berinteraksi dengan orang-orang di tempat bekerja dan kemampuan profesi (profesional).

Konsep kompetensi menurut Spencer dan Spencer (2017:15) adalah karakteristik dasar yang dimiliki individu yang berhubungan secara kausal untuk memperlihatkan kemampuan atau potensi yang dimiliki sesuai dengan profesi atau jabatannya. Unsur yang membangun kompetensi seseorang dibedakan atas empat potensi yaitu pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional, yang menjadi hal penting untuk menggambarkan konsep kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya.

Konsep kompetensi yang diuraikan dalam penelitian ini menjangkut kompetensi guru. Janawi (2015:29) menyatakan bahwa “kompetensi guru” diartikan dengan arti cakap atau kemampuan. Pengertian kompetensi yang dikaitkan dengan kompetensi guru adalah gambaran profesional atau tidaknya guru dalam mengantarkan keberhasilan peserta didik. Ini berarti kompetensi merupakan sebuah kecakapan atau kemampuan seorang guru dalam rangka mewujudkan kemampuannya memenuhi syarat seorang profesional dalam bidang pengajaran.

Sardiman (2015:30) menyatakan kompetensi guru adalah kemampuan dasar yang mutlak harus dimiliki seseorang (guru) dengan memiliki kemampuan pedagogik, keahlian dan keterampilan profesi dalam proses belajar mengajar, kemampuan kepribadian dan kemampuan sosial. Ini sesuai dengan Undang-

Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 ayat 10 yang menyatakan kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Wujud profesional atau tidak dari pendidik diwujudkan dengan sertifikat pendidikan guru. Pasal 1 ayat 12 menegaskan, sertifikat pendidikan guru adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru dan dosen sebagai tenaga profesional.

Kompetensi guru dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional merupakan empat kompetensi yang perlu dikembangkan secara ideal di dalam pelaksanaan tugas yang diemban oleh guru (Musfah, 2016:30). Kompetensi merupakan salah satu bagian dari ilmu manajemen yang perlu diamati untuk melihat keberhasilan suatu individu sumber daya manusia dan pencapaian tujuan organisasi. Welgraith (2018:19) menyatakan kompetensi menjadi unsur penting dalam diri individu sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Termasuk dalam hal ini kompetensi guru yang dibutuhkan dalam kemajuan madrasah.

Inti dari sebuah kompetensi dalam prospektif manajemen sumber daya manusia adalah kemampuan dari setiap individu sumber daya manusia dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi dalam mencapai tujuan organisasi. Kayna (2016:17) menyatakan relevansi kompetensi tidak terlepas dari aktivitas organisasi. Artinya organisasi maju tergantung pada andil orang yang berkompeten melaksanakan pekerjaan organisasi. Seperti halnya keberhasilan madrasah tergantung pada andil guru yang berkompeten sesuai dengan standar kompetensi.

Beer dan Spector (2017:12) menyatakan kompetensi guru secara spesifik adalah orang yang memiliki potensi pengembangan pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional untuk menjalankan pekerjaan pengajaran di institusi pendidikan. Orang yang memiliki kemampuan karena kompetensinya disebut profesional. Memahami kompetensi dalam kaitannya dengan profesi pekerjaan yang menghasilkan pendapatan, seperti profesi guru, dosen, tutor, widyaiswara dan lain sebagainya. Beer dan Spector (2017:15)

mengemukakan teori status. Inti teori ini menyatakan bahwa status adalah identifikasi dari profesi yang melekat pada seseorang. Berarti orang yang memiliki profesi adalah orang yang memiliki status pekerjaan yang melekat keprofesionalannya.

Beer (2017:66) memberikan teori apresiasi dengan menyatakan bahwa setiap profesi yang dimiliki seseorang merupakan apresiasi profesional dan kompetensi. Profesional karena profesinya didasari oleh kompetensi dan seseorang yang berkompeten karena profesinya mendatangkan pendapatan. Inti dari teori apresiasi adalah mengapresiasi orang yang memiliki profesi untuk profesional dalam berkompeten.

Kaitannya dengan kompetensi pendidik ini tertuang dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan dosen. Dalam undang-undang tersebut ditegaskan bahwa guru adalah tenaga profesional. Artinya, profesi guru adalah pendidik, yang menjadikan profesional karena memiliki keterampilan mendidik dan mengajar. Keprofesionalan seorang guru karena memiliki potensi dan profesional dibidangnya, sehingga menjadi mendasar seorang guru dibayar oleh negara sebagai sumber pendapatan.

Dasar menilai kompetensi guru menurut Wallcot (2016:90) mengacu pada teori akses diri. Teori ini memandang bahwa kompetensi guru adalah akses diri yang menunjukkan kompetensi seseorang untuk meraih prestasi. Penilaian kompetensi dilihat dari kemampuan yang dimiliki seseorang berdasarkan kriteria kompetensi mengajar. Wujud kompetensi tenaga pendidik yaitu kemampuan pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional yang menunjang profesinya.

Menjelaskan pentingnya kompetensi sumber daya manusia, maka mengacu kepada teori kemampuan yang diperkenalkan oleh Gerry (2015:151) menyatakan bahwa setiap sumber daya manusia memiliki kompetensi ideal. Kompetensi yang dimaksud adalah seseorang yang memiliki kemampuan wawasan pedagogik yang cukup luas, kemampuan profesional yang sesuai dengan keterampilan yang dimiliki, kemampuan kepribadian yang sesuai dengan karakter dan perilaku mendidik dan kemampuan berinteraksi sosial dalam lingkungan pergaulannya. Kemampuan ideal ini harus dimiliki oleh seorang guru sebagai tenaga pendidik yang profesional di bidang proses belajar mengajar.

Setiap manusia memiliki potensi, karena itu potensi menjadi pertimbangan di dalam memperbaiki dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Inti kompetensi yang dikembangkan menurut teori potensi diri yang diperkenalkan oleh Morgan dalam Hasibuan (2015: 19) menyatakan bahwa setiap manusia memiliki potensi pengetahuan, kemahiran, perjalanan hidup, dan orientasi masa depan. Teori ini kemudian dikembangkan bahwa penjabaran pengetahuan akan dicapai melalui pendidikan (pedagogik). Setiap kemahiran ditentukan oleh profesi yang ditekuni. Perjalanan hidup pada dasarnya merupakan apresiasi kepribadian seseorang dan orientasi masa depan banyak ditentukan oleh interaksi sosial yang dilakukan. Atau dengan kata lain setiap orang dituntut memiliki kompetensi sesuai dengan pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.

Pandangan tentang kompetensi juga dikemukakan oleh Roger dalam Alimin (2017:39) yang memperkenalkan teori siklus pengembangan diri. Teori ini pada intinya memperkenalkan bahwa setiap sumber daya manusia yang berkembang dan maju, tidak terlepas dari empat unsur siklus pengembangan yang saling berkaitan yaitu unsur pengetahuan, profesional, kepribadian dan sosial. Artinya seseorang yang memiliki pengetahuan mudah menerapkan cara-cara profesional dalam bekerja dengan mengedepankan pendekatan kepribadian karakter yang baik dan mudah bersosialisasi dengan lingkungan tempat bekerja.

Kompetensi guru menurut Onong (2017:38) bahwa kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik dinilai berdasarkan kompetensi pedagogik sebagai kompetensi tingkat pengetahuan, kompetensi kepribadian sebagai kompetensi sikap, kompetensi sosial sebagai kompetensi pengalaman bersosialisasi dan kompetensi profesional sebagai kompetensi penguasaan atau keterampilan.

Menilai keberhasilan suatu pendidikan dilihat dari standar kompetensi guru yang diterapkan. Standar kompetensi guru tercermin dari tingkat prestasi belajar di atas kualitas yang telah ditentukan. Djahar (2019:36) menyatakan bahwa pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang memenuhi kelayakan dari prestasi keluaran yang dicapai sesuai standar profesional dengan pertimbangan aspek pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional yang dimiliki oleh tenaga pendidik.

Suharsono (2018:3) menyatakan inti kompetensi yang menjadi penilaian keberhasilan guru terdiri atas kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Ini sesuai dengan Peraturan Menteri Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Unsur penilaian dalam permen tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Setiap kompetensi tersebut terdiri atas sejumlah kompetensi inti yaitu:

Pertama, kompetensi pedagogik yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya; memahami karakteristik, kebutuhan, dan perkembangan peserta didik; menguasai konsep dan prinsip pendidikan; menguasai konsep, prinsip, dan prosedur pengembangan kurikulum; menguasai teori, prinsip, dan strategi pembelajaran; menciptakan situasi pembelajaran yang interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberi ruang yang cukup bagi prakarsa, kreatifitas, dan kemandirian; menguasai konsep, prinsip, prosedur, dan strategi bimbingan belajar peserta didik; menguasai media pembelajaran termasuk teknologi informasi dan komunikasi; dan menguasai prinsip, alat, dan prosedur penilaian proses dan hasil belajar (Suharsono, 2018:4).

Kedua, kompetensi kepribadian dinilai berdasarkan kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia; menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, mantap, stabil, dewasa, berwibawa, serta arif dan bijaksana; berakhlak mulia dan menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat sekitar; memiliki jiwa, sikap, dan perilaku demokratis; memiliki sikap dan komitmen terhadap profesi serta menjunjung kode etik pendidik; menguasai konsep, prinsip, prosedur, dan strategi bimbingan belajar peserta didik; menguasai media pembelajaran termasuk teknologi informasi dan komunikasi; serta menguasai prinsip, alat, dan prosedur penilaian proses dan hasil belajar (Suharsono, 2018:5).

Ketiga, kompetensi sosial dinilai berdasarkan bersikap terbuka, objektif, dan tidak diskriminatif, berkomunikasi dan bergaul secara efektif dan santun dengan peserta didik, berkomunikasi dan bergaul secara kolegial dan santun dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan; berkomunikasi secara empati dan santun dengan orang tua/wali peserta didik serta masyarakat sekitar, beradaptasi dengan kondisi sosial budaya setempat; dan bekerja sama secara efektif dengan peserta didik, sesama tutor dan tenaga kependidikan, dan masyarakat sekitar (Suharsono, 2018:6).

Keempat, kompetensi profesional dinilai berdasarkan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan; menguasai substansi/materi pembelajaran sesuai standar kompetensi lulusan dan standar isi; menguasai konsep dan teori yang menaungi substansi/materi pembelajaran; memetakan hubungan substansi antar mata pelajaran; memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri dan profesi; serta memetakan hubungan antara substansi/materi pembelajaran dengan kehidupan sehari-hari (Suharsono, 2018:4).

Kaitannya dengan empat kompetensi inti di atas, kompetensi guru secara spesifik menurut Usman (2016:19) dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Menguasai landasan pendidikan untuk mengenal tujuan pendidikan, mengenal fungsi madrasah dan masyarakat, serta mengenal prinsip-prinsip psikologi pendidikan.
- b. Menguasai bahan pengajaran untuk kurikulum pendidikan dasar dan menengah serta menguasai bahan penghayatan.
- c. Menyusun program pengajaran dengan menetapkan tujuan pembelajaran, memilih dan mengembangkan bahan pengajaran, strategi belajar mengajar, media pembelajaran yang sesuai, memanfaatkan sumber belajar, melaksanakan program pengajaran, menciptakan iklim belajar yang tepat, mengatur ruangan belajar dan mengelola interaksi belajar mengajar.

- d. Menilai hasil dan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan.

Menurut Mulyasa (2017:135-136), ruang lingkup kompetensi profesional guru ditunjukkan oleh beberapa pertimbangan. Secara garis besar pertimbangan yang dimaksud adalah:

- a. Kemampuan dalam memahami dan menerapkan landasan kependidikan dan teori belajar siswa;
- b. Kemampuan dalam proses pembelajaran seperti pengembangan bidang studi, menerapkan metode pembelajaran secara variatif, mengembangkan dan menggunakan media, alat dan sumber dalam pembelajaran;
- c. Kemampuan dalam mengorganisasikan program pembelajaran;
- d. Kemampuan dalam evaluasi dan menumbuhkan kepribadian peserta didik.

Keempat uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru dapat diartikan sebagai kemampuan yang harus dimiliki sebagai dasar dalam melaksanakan tugas profesional yang bersumber dari pendidikan dan pengalaman yang diperoleh. Kompetensi profesional tersebut berupa kemampuan dalam memahami landasan kependidikan, kemampuan merencanakan proses pembelajaran, kemampuan melaksanakan proses pembelajaran, dan kemampuan mengevaluasi proses pembelajaran.

Tentu setiap guru dalam menghadapi proses belajar mengajar menginginkan untuk memiliki kompetensi yang terus meningkat baik secara pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional, namun kenyataannya tidak mudah bagi seorang guru dapat meningkatkan kompetensinya. Hal ini dikarenakan ada dua faktor yang mempengaruhi kompetensi guru sulit untuk ditingkatkan dalam dirinya yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal tersebut antara lain latar belakang pendidikan, pengalaman mengajar, etos kerja, penataran dan pelatihan. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kompetensi guru yaitu iklim kerja, kebijakan organisasi, lingkungan sosial, sarana prasarana. Faktor internal dan eksternal ini saling berakumulasi mempengaruhi kompetensi guru dalam mengajar, karena itu perlu ada pemahaman bagi guru untuk dapat menangani dan mengatasi faktor-faktor tersebut, sehingga

guru mampu mempertahankan dan terus meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian pengertian tentang kompetensi secara umum beserta teori yang mendukung, pengertian tentang kompetensi guru secara spesifik dan berbagai hal yang memberi penguatan arti penting kompetensi guru, maka indikator dari variabel kompetensi yang diamati dalam penelitian ini mengacu pada Peraturan Menteri Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional yang dimiliki oleh setiap guru.

Konsep Kepuasan Kerja

Pandangan manajemen pendidikan Islam tentang konsep kepuasan kerja sangat berkaitan dengan kemampuan seseorang memahami tentang nikmat pekerjaan yang diamanahkan kepadanya, termasuk kepuasan mensyukuri apa yang telah diusahakan dan diberikan oleh Allah, sehingga menjadikan kepuasan seseorang dengan tidak mendustakan atas nikmat yang telah diberikan, sebagaimana tersirat dalam Q.S. Ar Rahman (55 : 13),

فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ ﴿١٣﴾

Terjemahnya:

Maka nikmat Tuhan kamu yang manakah yang kamu dustakan?

Ayat ini mengajarkan kepada setiap orang untuk merasa puas atas nikmat Tuhan yang tiada tara diberikan kepada manusia untuk mengaktualisasikan dirinya menjalankan aktivitas kerjanya, sehingga mereka tidak merasa mendustakan nikmat yang didapat bahkan disyukuri, sehingga merasa puas dan selalu meningkatkan kinerjanya. Ini relevan dengan Q.S. Ibrahim (14 : 7),

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ^ط وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٧﴾

Terjemahnya:

Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah

(nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih."

Ayat ini menegaskan bahwa seharusnya setiap orang pandai mensyukuri nikmat Allah, sehingga nikmat tersebut ditambah dan memberikan manfaat bagi orang yang pandai bersyukur. Kepuasan merupakan bentuk aktualisasi dari rasa syukur yang dinikmatinya.

Dalam Q.S. Luqman ayat 12 juga ditegaskan kepada setiap orang untuk mendapatkan hikmat tentang arti syukur, karena bersyukur pada dasarnya adalah ungkapan rasa kepuasan atas dirinya sendiri.

وَلَقَدْ ءَاتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَن يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ
وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴿١٢﴾

Terjemahnya:

Dan sesungguhnya telah Kami berikan hikmat kepada Luqman, yaitu: "Bersyukurlah kepada Allah. Dan barangsiapa yang bersyukur (kepada Allah), maka sesungguhnya ia bersyukur untuk dirinya sendiri; dan barangsiapa yang tidak bersyukur, maka sesungguhnya Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji."

Aktualisasi dari ayat ini Allah memerintahkan kepada setiap manusia untuk berkhimad dan bersyukur terhadap apa yang telah dilakukan sesuai dengan tantangan, kemajuan, pencapaian, pengakuan dan pekerjaan itu sendiri. Itulah pentingnya makna kepuasan dalam prospektif manajemen pendidikan Islam yang tentunya relevan dengan konsep kepuasan lainnya.

Konsep kepuasan kerja yang disajikan dalam penelitian ini adalah konsep tentang pengungkapan perasaan yang dialami oleh guru dalam menghadapi dinamika kerjanya yaitu puas atau tidak puas atas pekerjaan yang dijalannya. Menurut Alimin (2015:65) kepuasan kerja selalu menjadi pertimbangan penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan memberikan prioritas dalam rangka memperteguh komitmen guru dalam menekuni profesinya dan meningkatkan kinerjanya.

Memahami konsep kepuasan, berarti memahami tentang interpretasi mengenai pengertian seseorang dalam menilai

pekerjaan yang dihasilkan. Penilaian terhadap sebuah pekerjaan diasumsikan dengan pernyataan puas dan tidak puas. Asumsi puas atau tidak puas merupakan asumsi awal dari pengertian kepuasan. Memahami pengertian kepuasan berarti memahami tentang penilaian pekerjaan yang telah dihasilkan (Robbins, 2016:151).

Menurut Robbins (2016:152) teori-teori tentang kepuasan kerja ada empat macam yang lazim dikenal yaitu pertama, teori Motivator Hygiene (M-H). Teori ini menjelaskan mengenai kepuasan kerja yang melihat hubungan positif antara motivasi dengan kepuasan kerja sumber daya manusia. Inti teori M-H bahwa melalui pemberian motivasi akan meningkatkan kepuasan dan menjadi penilaian hygiene untuk menghindari ketidakpuasan. Inti teori ini orang selalu menilai kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja.

Kedua teori perbandingan intrapersonal (*discrepancy theory*). Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

Ketiga, teori keadilan (*equity theory*), seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang ada di lingkungannya kerja maupun ditempat lain. Dan keempat, teori dua faktor (*two factor theory*). Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *dissatisfier* atau *hygiene factors* dan yang lain dinamakan *satisfier* atau *motivators*.

Satisfier atau *motivators* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikanannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri

dari pekerjaan yang menarik, tantangan kerja, prestasi, penghargaan dan tantangan kerja. Faktor ini menjadi sebab terpenuhinya kepuasan dan disebut sebagai pemuas. *Hygiene factors* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, terdiri dari gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status. Keberadaan kondisi-kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi SDMi, tetapi ketidakberadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan (Gibson, 2017:63).

Memahami pentingnya kepuasan kerja dalam organisasi maka pilihan kepuasan faktor *satisfied* lebih menjadi prioritas utama tanpa mengabaikan kepuasan faktor *hygiene*. Luthans (2015:119) menyatakan memelihara kepuasan kerja yang dikembangkan oleh suatu organisasi identik dengan kegiatan pilihan merasa puas karena pekerjaan yang menarik, puas atas tantangan kerja yang dihadapi, puas akibat prestasi yang dicapai, puas karena mendapatkan penghargaan berupa pengakuan hasil karya dan puas dalam mengemban tantangan kerja.

Sebuah kelompok pemerhati manajemen sumber daya manusia membuat suatu program riset yang berhubungan dengan problem umum mengenai kepuasan kerja. Menurut Hersey (2017:45) program ini mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang, diberi nama *Theory of Satisfied* dengan membuat indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Kekuatan kepuasan kerja terletak pada wujud tantangan pekerjaan yang menarik;
2. Kepuasan yang mendasar terletak pada kemajuan pekerjaan;
3. Puas atas pencapaian prestasi yang membanggakan;
4. Merasa puas atas hasil kreativitas yang diakui;
5. Puas dalam pertanggungjawaban pekerjaan yang telah diraih.

Kelima indikator ini meliputi tantangan kerja, kemajuan kerja, prestasi, kreativitas dan pekerjaan itu sendiri sebagai sebuah indikator yang dihasilkan untuk menilai kepuasan kerja. Berarti kepuasan kerja akan terpenuhi bila setiap orang mampu menunjukkan tantangan kerja, memberikan kemajuan pada organisasi, meraih prestasi, mendapatkan pengakuan dan mencintai pekerjaan yang ditekuni (Hersey, 2017:46).

Hersey (2017:47) mempresentasikan bahwa kepuasan kerja hanya terwujud jika seseorang menjalankan aktivitas organisasi sesuai dengan dinamika kerja yang terjadi untuk menghasilkan pengungkapan perasaan berdasarkan tingkat penilaian mengenai tantangan kerja, kemajuan kerja, pencapaian prestasi, pengakuan dan pekerjaan itu sendiri yang memberikan kepuasan bagi SDM dalam bekerja.

Theory of Satisfied didasarkan pada hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya. Hubungan tersebut dimulai ketika individu bekerja dan menghadapi berbagai dinamika kerja. Penilaian tentang kepuasan kerja yang dilakukan setelah individu menilai pekerjaan itu sendiri sesuai dengan ketertarikan atau minat untuk bekerja. Selanjutnya penilaian tentang pekerjaan yang memuaskan atau tidak tergantung pada tantangan kerja yang dihadapi. Termasuk kepuasan kerja dinilai berdasarkan apresiasi yang tinggi atas pencapaian prestasi yang diraih, yang membutuhkan pengakuan atau penghargaan yang merasakan individu puas, tidak terlepas dari tantangan kerja yang diamanahkan (Dekker, 2017:92).

Individu yang merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya akan tetap bekerja dengan sungguh-sungguh, dan individu yang tidak puas dalam melaksanakan pekerjaan akan mengeluh dan berhenti bekerja. Model Theory of Work Adjustment mengukur 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan elemen atau kondisi penguat spesifik yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja, dan bila tidak dipenuhi merasa tidak puas. Dimensi-dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. *Ability Utilization* adalah pemanfaatan kecakapan yang dimiliki oleh pegawai.
2. *Achievement* adalah prestasi yang dicapai selama bekerja.
3. *Activity* adalah segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja.
4. *Advancement* adalah kemajuan atau perkembangan yang dicapai selama bekerja.
5. *Authority* adalah wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
6. *Company Policies and Practices* adalah kebijakan yang dilakukan adil bagi pegawai.

7. *Compensation* adalah segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada para pegawai.
8. *Co-workers* adalah rekan sekerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan.
9. *Creativity* adalah kreatifitas yang dapat dilakukan dalam melakukan pekerjaan.
10. *Independence* adalah kemandirian yang dimiliki pegawai dalam bekerja.
11. *Moral values* adalah nilai-nilai moral yang dimiliki pegawai dalam melakukan pekerjaannya seperti rasa bersalah atau terpaksa.
12. *Recognition* adalah pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan.
13. *Responsibility*, tanggung jawab yang diemban dan dimiliki.
14. *Security*, rasa aman yang dirasakan pegawai terhadap lingkungan kerjanya.
15. *Social Service* adalah perasaan sosial pegawai terhadap lingkungan kerjanya.
16. *Social Status* adalah derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan.
17. *Supervision-Human Relations* adalah dukungan yang diberikan oleh badan usaha terhadap pekerjanya.
18. *Supervision-technical* adalah bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada pegawai.
19. *Variety* adalah variasi yang dapat dilakukan pegawai dalam melakukan pekerjaannya.
20. *Working Conditions*, keadaan tempat kerja dimana pegawai melakukan pekerjaannya.

Kedua puluh dimensi ini melahirkan hipotesis pokok dari *theory of work adjustment* adalah bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari hubungan antara sistem pendorong (motivator) dan lingkungan kerja (*hygiene*) untuk memenuhi kepuasan sesuai lima penilaian pekerjaan yang menarik, kemajuan kerja, pencapaian, pengakuan dan tantangan kerja.

Menurut Robbins (2016:99) ketidakpuasan kerja dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, menghindari

sebagian dari tanggung jawab pekerjaan. Lima cara mengungkapkan ketidakpuasan:

1. Keluar (*exit*), ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan. Termasuk mencari pekerjaan lain.
2. Menyuarakan (*voice*), ketidakpuasan kerja yang diungkap melalui protes atau kritikan terhadap perlakuan yang tidak memuaskan.
3. Mengabaikan (*neglect*), kepuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk misalnya sering absen atau datang terlambat, kurang bersemangat, banyak membuat kesalahan.
4. Kesetiaan (*loyalty*), ketidakpuasan kerja mengurangi loyalitas kepada atasan.
5. Kesehatan, ketidakpuasan berdampak pada tingkat kesehatan karena sering melakukan pertentangan secara psikologis dan secara psikis.

Semua faktor di atas sering kali berhubungan dengan isi (*content*) dari sebuah pekerjaan, itu mengapa seringkali disebut juga *content factor*. Sedangkan kelompok-kelompok faktor yang berhubungan dengan ketidakpuasan dalam pekerjaan seringkali disebut dengan *context factor*. Faktor-faktor ini adalah:

1. Kebijakan organisasi (*company policy*), derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku diorganisasi.
2. Penyeliaan (*supervision*), derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan oleh tenaga kerja.
3. Gaji (*salary*), derajat kewajaran gaji/upah sebagai suatu imbalan atas hasil kerjanya (*performance*)
4. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya.
5. Kondisi kerja (*working condition*), derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan pekerjaannya.

Menurut Rivai (2018:120) terdapat tiga kategori utama hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja, yaitu :

1. Faktor organisasi yaitu sistem imbalan (*reward*) meliputi; promosi, kebijakan organisasi, dan kualitas pengawasan yang dirasakan oleh pegawai.
2. Faktor pekerjaan dan *work setting* yaitu meliputi beban kerja secara keseluruhan, variasi tugas, tingkat pencahayaan, jumlah sekat di sekeliling pegawai, dan lingkungan sosial.
3. Faktor karakteristik personal yaitu meliputi *self esteem*, kepribadian, dan usia.

Menurut pendapat Cleveland (2018:74) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju, yaitu kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.
2. Keamanan kerja, yaitu sebagai penunjang kepuasan kerja dan keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama bekerja.
3. Gaji, yaitu gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Organisasi dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
5. Pengawasan (*supervisi*), bagi pegawai, supervisor dianggap sebagai figure ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.
6. Komunikasi, yaitu memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawai sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan.
7. Faktor intrinsik dari pekerjaan, yaitu atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu.
8. Kondisi kerja, yaitu kondisi tempat, ventilasi, penyiangan, kantin, dan tempat parkir.
9. Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai factor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
10. Fasilitas yang diberikan organisasi seperti, rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas

Konsep kepuasan kerja merupakan konsep asumsi yang dirasakan oleh setiap orang dalam menilai perasaan puas dan tidak puas. Lorenzo (2017:90) menyatakan ada perbedaan pengungkapan puas dan tidak puas pada diri seseorang. Orang puas biasanya mengungkapkan terpenuhinya keinginan dan harapan. Orang tidak puas biasanya mengungkapkan kekecewaan, kekesalan dan kebencian mengenai sesuatu. Menilai sebuah tingkat kepuasan dan ketidakpuasan seseorang menjadi konsep untuk mengerti tentang kepuasan.

Kepuasan merupakan sebuah pengalaman yang tertanam dalam asumsi seseorang tentang perasaan yang dialami terhadap kegiatan atau tindakan yang dilakukan (Alvero, 2016:52). Mengungkapkan perasaan mengenai kepuasan dan ketidakpuasan sangat tergantung pada kegiatan dan tindakan yang dihasilkan. Kepuasan bermakna positif dan ketidakpuasan bermakna negatif terhadap sebuah asumsi yang disikapi.

Mengkaji kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat universal. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan penilaian perasaan. Makin terpenuhi apa yang dirasakan atau diharapkan, maka semakin menunjukkan aktualisasi kepuasan terpenuhi

Berdasarkan uraian teori di atas, yang dijadikan dasar teori kepuasan kerja yaitu teori pemeliharaan dari Herzberg dalam Robbins (2016:59) bahwa kepuasan seseorang ditentukan oleh faktor pemeliharaan berupa puas dan tidak puas, yang diinterpretasikan dalam wujud:

1. Tantangan kerja (*challenge*), besar kecilnya tantangan yang dirasakan dan diberikan pada tenaga kerja.
2. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya.
3. Pencapaian (*achievement*), besar kecilnya tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.
4. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas karyanya.
5. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), besar kecilnya daya tarik bagi tenaga kerja dari pekerjaannya.

Uraian-uraian di atas, mengantarkan peneliti memahami bahwa kepuasan kerja merupakan konteks penting dari suatu

aktivitas kerja organisasi yang harus dipelihara dan dipertahankan untuk memenuhi kepuasan kerja dari individu sumber daya manusia. Sumber kepuasan kerja dari setiap orang yang bekerja tidak terlepas dari lima indikator yaitu tantangan kerja (*challenge*), kemajuan (*advancement*), pencapaian (*achievement*), kreativitas (*creativity*) dan pekerjaan itu sendiri (*work itself*) yang dapat memberi pengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja guru.

Konsep Kinerja

Setiap memahami sebuah pekerjaan tidak terlepas dari pencapaian hasil kerja. Pandangan manajemen pendidikan Islam menganjurkan setiap orang bekerja sesuai dengan hasil kerja. Salah satu penilaian hasil kerja tersebut terlihat pada pencapaian kinerja seseorang. Aktualisasi dari kinerja seseorang menurut Al-Quran dapat dilihat dalam Q.S. Al Ahqaaf (46 : 19),

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Terjemahnya:

Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.

Ayat ini mengingatkan kepada setiap orang untuk bekerja berdasarkan derajat pekerjaan yang dilakukan. Upaya untuk menjalankan pekerjaan dituntut untuk memperoleh hasil kerja yang tidak merugi. Intinya orang dituntut bekerja sesuai dengan pencapaian kinerjanya. Selanjutnya Al-Quran juga menegaskan pentingnya pencapaian kinerja dalam berbagai aktualisasinya seperti yang tersurat dalam Q.S. An Nahl (16 : 97),

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أَنَّىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Terjemahnya:

Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.

Ayat ini menegaskan kepada setiap mukmin untuk melakukan pekerjaan amal saleh baik laki-laki maupun perempuan dengan penuh kesungguhan. Pekerjaan yang dilakukan dengan penuh kesungguhan memberikan pencapaian kinerja yang maksimal yang Allah balas dengan pahala yang lebih baik dari apa yang dikerjakan. Kinerja merupakan kunci dari segala urusan untuk berbuat amal saleh. Karena itu Allah tidak menysia-nyikan segala pekerjaan yang didasari dengan amalan saleh. Seperti dalam Q.S. Al Kahf (18 : 30),

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾

Terjemahnya:

Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menysia-nyikan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik.

Ayat ini memerintahkan kepada orang beriman dan beramal saleh untuk terus mengerjakan amal yang lebih baik sesuai dengan kinerjanya. Kinerja memiliki posisi penting dalam manajemen dan organisasi, karena keberhasilan dalam melakukan pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja (Uni dan Lamatenggo, 2016:118). Seseorang yang bekerja dalam organisasi, kinerja merupakan serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai harapan dan tujuan organisasi. Sama halnya kinerja guru disebut sebagai kinerja profesional karena kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru dituntut untuk mengajar dengan melakukan pekerjaan dengan baik secara profesional.

Konsep kinerja sama dengan konsep tentang interpretasi hasil kerja yang dicapai. Menilai hasil kerja berarti menilai pencapaian kinerja. Kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance* menurut Rivai (2018:14) akar kata "*to perform*" dengan beberapa "*entries*" yang bermakna:

1. Menghasilkan, mencapai, menargetkan dan optimalisasi kegiatan (*to result, achieve, targeting, evaluation*);
2. Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*);
3. Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*);
4. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab (*to execute or complete an undertaking*); dan
5. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Stolovitch and Keeps (2017:92) menyatakan kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Hunt, 2017:87). Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy and Premeaux, 2016:3).

Kinerja merupakan suatu manifestasi hasil yang dicapai. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan mencapai hasil kerja. Seseorang tidaklah memiliki kinerja tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dinilai (Hersey and Blanchard, 2017:93).

Menurut Donnelly, Gibson and Ivancevich (2015:49) kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik sesuai hasil yang dinilai. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu.

Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas selalu berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas sesuai loyalitas dalam bekerja untuk pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi (Schemerhorn, Hunt and Osborn, 2017:91). Kinerja sebagai bagian integral dari hubungan antara organisasi, sumber daya manusia dan hasil kerja. Semakin bagus dukungan organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia,

semakin menghasilkan kerja yang maksimal sebagai pencerminan kegiatan kinerja.

Aspek kinerja yang diterapkan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari teori hasil yang diperkenalkan oleh Hunt (2017:39) menyatakan aktualisasi kerja adalah hasil dari pencerminan kinerja individu. Teori hasil ini memiliki implementasi yang kuat bahwa penilai kinerja individu mempunyai konteks yang sama dengan menilai kinerja kegiatan. Hasil yang dicapai dari kinerja individu adalah penilaian tentang kegiatan yang dihasilkan.

Murphy (2016:64) menyatakan bahwa menilai kinerja berdasarkan kuantitas terukur melalui banyaknya pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan dalam menghasilkan atau menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kapasitas ukuran target, maksimalisasi atau optimalisasi. Berarti kinerja adalah hasil kerja yang dicapai sebanyak mungkin dalam satuan kegiatan atau pekerjaan. Ini relevan dengan teori pertambahan menurut Keith (2017:132) bahwa kemampuan menghasilkan hasil kerja yang bertambah merupakan optimalisasi kerja.

Cleveland (2018:12) menyatakan penilaian kinerja sama dengan menilai kualitas hasil kerja yang dicapai. Penilaian kualitas hasil kerja diasumsikan berdasarkan kepuasan dari pekerjaan yang dilakukan berdasarkan satuan tindakan atau perubahan yang terjadi dari penilaian kerja. Pandangan ini memiliki relevansi dengan teori mutu menurut Ohara (2016:52) bahwa mutu adalah bukti kinerja hasil yang dipertahankan.

Menurut Donnelly, Gibson and Ivancevich (2015:60) kinerja dinilai berdasarkan hasil yang dicapai menurut satuan waktu yang menghasilkan efisiensi kerja. Kegiatan yang dilakukan secara efisien merupakan penilaian hasil kinerja sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang menggunakan waktu kerja.

Stevant dan Golt (2016:15) menyatakan kinerja merupakan penilaian tentang manfaat hasil kerja yang dicapai. Wujud manfaat dari kegiatan kinerja dinilai berdasarkan kegiatan yang efektif. Berarti efektivitas kerja merupakan hasil dari penilaian kinerja. Teori manfaat yang dikemukakan oleh Gunds dan Loury (2016:82) bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang bermanfaat. Semakin besar manfaat kegiatan yang dilakukan, semakin menunjukkan pencapaian kinerja.

Ohara (2017:33) menyatakan tujuan akhir dari pencapaian kinerja adalah loyalitas. Teori tujuan yang dikemukakan oleh Lee dan Chen (2017:34) bahwa loyalitas adalah tujuan dari kinerja. Berarti pencapaian loyalitas dari tindakan individu, kelompok atau organisasi mencerminkan kegiatan kinerja teraktualisasikan.

Uraian tersebut di atas merupakan sebuah pemahaman tentang kinerja dan penilaian kinerja berdasarkan relevansi teori, sehingga kinerja yang diterapkan dalam penelitian ini pada prinsipnya adalah kinerja kegiatan yang dilakukan oleh individu dalam suatu organisasi. Rivai (2018:25) menyatakan kinerja dalam suatu organisasi merupakan hasil dari penilaian prospektif tentang pentingnya kinerja dalam memajukan organisasi. Kinerja individu, kegiatan dan organisasi merupakan satu kesatuan yang dinilai berdasarkan hasil yang dicapai.

Loury (2016:75) menyatakan kinerja merupakan aktualisasi individu, kegiatan dan organisasi untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa yang dinilai dari penilaian secara kuantitas, kualitas, efisiensi, efektivitas dan loyalitas. Semakin bagus kinerja yang dihasilkan, maka semakin besar pengaruhnya indikator penilaian kinerja tersebut.

Menurut Rivai (2018:44) dalam mewujudkan sebuah kinerja kegiatan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari bentuk sistem kinerja manajemen. Bentuk sistem kinerja ini mencakup: a) kegiatan kerja, b) orang yang bekerja, c) hasil kerja, d) penilaian kerja, dan e) manfaat kerja. Kelima bentuk sistem kinerja ini dalam suatu organisasi tidak mudah diwujudkan, sering dihambat oleh adanya kepentingan, asumsi yang salah dan ketidakmampuan. Berarti kendala kinerja dalam suatu organisasi jika banyak kepentingan, berasumsi keliru dalam pengambilan keputusan dan rapuhnya profesionalisme kerja.

Memberikan penguatan sebuah kinerja dalam suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta diperlukan paradigma kinerja. Landy and Fart (2018:96) memberikan lima solusi paradigma mempertahankan kinerja yang baik dalam suatu organisasi yaitu:

1. Paradigma organisasi yang sehat selalu memperhatikan dan memelihara eksistensi kinerja kegiatan organisasi.

2. Paradigma profesionalisme kerja yang berorientasi optimalisasi kerja dalam berkinerja atau dengan kata lain mempertahankan hasil kerja dengan memperhatikan orang yang bekerja dan hasil yang dicapai.
3. Paradigma hasil menuntun pencapaian kinerja tidak terlepas dari serangkaian kegiatan kuantitas, kualitas, efisiensi, efektivitas dan loyalitas.
4. Paradigma optimalisasi yang menetapkan kinerja harus optimal di atas target dan maksimalisasi yang telah ditetapkan.
5. Paradigma tujuan yang mengasumsikan bahwa tujuan dari kegiatan adalah terwujudnya kinerja yang baik.

Berikut penilaian kinerja dari interpretasi para ahli yang memberikan definisi:

1. Loury (2016:78) menyatakan pemahaman tentang kinerja secara kuantitas adalah sebuah pencapaian hasil kerja dinilai berdasarkan banyaknya pekerjaan yang dihasilkan dilihat dari jumlah yang dicapai, produksi yang dihasilkan, realisasi yang terwujud dan banyaknya prestasi yang dicapai.
2. Rivai (2018:54) menyatakan pemahaman tentang kinerja secara kualitas adalah pencapaian hasil kerja berdasarkan mutu, kondisi, substansi, target dan aktualisasi nyata yang dicapai dari kemampuan yang dihasilkan.
3. Nicholas (2018:102) menyatakan pemahaman tentang kinerja secara efisien adalah pencapaian hasil kerja sesuai dengan ketepatan waktu yang dihasilkan, menggunakan periode yang singkat, dilakukan dengan skala prioritas dan terealisasi dengan batas waktu yang telah ditetapkan dari serangkaian proses yang dihasilkan.
4. Keith (2017:134) menyatakan kinerja merupakan interpretasi hasil yang bermanfaat yang telah dicapai berdasarkan kegunaan, ketahanan, manfaat dan peruntukan, sehingga efektif berdasarkan nilai guna.
5. Ohara (2017:35) menyatakan kinerja merupakan pencerminan dari loyalitas yang dicapai dalam menunjukkan interpretasi tentang hasil bentukan kepatuhan, pencerahan, tindakan dan sosialisasi. Loyalitas merupakan aktualisasi kinerja sikap.

Kaitannya dengan kinerja guru, menunjukkan bahwa kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal itu terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Smith (2015:136) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pencapaian hasil kerja dan pencapaian target kerja. Pengertian kinerja ini relevan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja guru yaitu untuk menghasilkan guru yang berprestasi.

Bagi guru, peningkatan kinerja menjadi penting untuk menunjukkan prestasi kerja dalam suatu organisasi. Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal untuk mewujudkan tujuan organisasi. Bagi seorang guru kinerja diperlukan untuk menilai keberadaannya dalam suatu organisasi yang mampu menjalankan pekerjaannya sesuai dengan hasil yang ingin dicapai. Dessler (2018:49) mengemukakan teori tentang penilaian kinerja (*performance appraisal*) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum, sesuai moral atau etika.

Penilaian kinerja ini relevan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja guru yaitu bagaimana mendorong seorang guru untuk terus meningkatkan kinerjanya yang sejalan upaya meningkatkan prestasi kerjanya. Prestasi yang dicapai oleh guru merupakan suatu hasil kerja aktual yang sesuai standar kerja yang telah ditetapkan. Kinerja guru harus berfokus pada peningkatan prestasi kerja sebagai penilaian hasil kerja yang telah dicapai.

Menilai kinerja guru dapat dinilai berdasarkan prestasi kerja. Prestasi kerja ini merupakan perwujudan dari kinerja seorang guru. Menurut Stevant (2018:84) yang mengemukakan teori hasil bahwa setiap orang yang berhasil meraih prestasi berarti telah menunjukkan kinerja kerjanya. Kinerja atau prestasi merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas yang telah dilakukan oleh guru untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan seseorang

sesuai standar kerja atau bahkan melebihi standar, maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik.

Menilai kinerja guru juga dinilai berdasarkan teori reputasi kerja dari Marchel (2018:85). Teori ini dimaksudkan bahwa setiap orang yang mampu menunjukkan reputasi kerja berarti telah membuat prestasi sesuai dengan peningkatan kinerja yang dicapainya. Hal ini relevan dengan upaya yang ditunjukkan oleh guru yang berupaya untuk menunjukkan reputasi kerjanya dalam proses belajar mengajar.

Relevansinya dengan upaya untuk meningkatkan kinerja guru, maka dikemukakan pengertian kinerja guru sebagai aktivitas kerja yang memiliki spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan itu, maka teori spesifikasi kerja dikemukakan oleh Hendri (2018:63) bahwa spesifikasi kerja adalah pencapaian hasil kerja berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan. Tentu bagi seorang guru untuk menilai kinerjanya dinilai dan diukur berdasarkan spesifikasi standar kinerja guru yang berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya. Seperti melakukan aktivitas mengajar, mempersiapkan dan merencanakan pembelajaran, mendayagunakan media pembelajaran, membimbing siswa dengan berbagai pengalaman mengajar dan mampu mengembangkan kepemimpinan aktif sebagai guru.

Kinerja memiliki posisi penting dalam manajemen dan organisasi, karena keberhasilan dalam melakukan pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja. Seseorang yang bekerja dalam organisasi, biasa memahami kinerja merupakan serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai harapan dan tujuan organisasi. Sama halnya kinerja guru disebut sebagai kinerja profesional karena kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru dituntut untuk mengajar dengan melakukan pekerjaan dengan baik secara profesional. Hal ini relevan dengan teori penilaian yang dikemukakan oleh Himant (2018:85) bahwa kerja profesional dinilai berdasarkan hasil atau prestasi kerja yang dicapai. Profesi sebagai guru merupakan sebuah profesi pekerjaan yang menuntut setiap guru untuk menghasilkan hasil kerja atau prestasi kerja dalam proses belajar mengajar.

Kajian tentang kinerja guru, hal ini relevan dengan teori prestasi. Prestasi adalah suatu upaya yang dilakukan secara profesional untuk mencapai hasil maksimal. Teori prestasi yang dikemukakan oleh Walker (2018) bahwa prestasi seseorang dicapai dari kinerja kerja yang dihasilkan. Relevansinya dengan kinerja guru, kinerja dihasilkan sebagai hasil kerja yang berprestasi, dimulai dari melakukan proses belajar mengajar yang baik dalam mencapai prestasi belajar dan mengajar.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkenaan dengan teori standar kinerja guru Sahertian (2018: 49) menyatakan bahwa standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, (2) penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa, (3) penguasaan metode dan strategi mengajar, (4) pemberian tugas-tugas kepada siswa, (5) kemampuan mengelola siswa, dan (6) kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

Memahami hal tersebut kinerja guru menjadi prioritas utama bagi dunia pendidikan dalam rangka meningkatkan prestasi peserta didik. Menilai kinerja guru tidak terlepas dari penilaian mengenai kemampuan individu guru dalam membuat perencanaan dan persiapan mengajar. Menurut Soedijarto (2015:79) guru yang memiliki kinerja dinilai dari kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar. Seorang guru mampu membuat perencanaan sesuai kurikulum, muatan bidang studi dan kebutuhan pengembangan peserta didik. Seorang guru juga dituntut mampu mempersiapkan materi pelajaran, mempersiapkan alat dan perlengkapan mengajar, dan memiliki kesiapan silabus dan jadwal pengajaran serta pembelajaran yang diberikan kepada siswa.

Kinerja guru dilihat dari penilaian penguasaan materi yang diajarkan kepada siswa menjadi hal yang selalu dipertimbangkan. Penilaian penguasaan sangat diperlukan untuk menilai kemampuan guru dan tingkat penyerapan siswa yang diajar. Sulistyorini (2016:96) menyatakan bahwa kinerja guru yang baik

dapat dilihat dari kemandirian, profesionalisme, daya tarik, tingkat penyerapan dan efektivitas/efisiensi pengajaran yang diberikan kepada siswa. Siswa lebih mudah menerima, paham dan mampu mengaktualisasikan serta mempraktekkan merupakan wujud pencerminan kinerja guru yang baik dalam penguasaan materi yang diajarkan.

Penilaian kinerja guru juga tidak terlepas dari penilaian dari aspek kemampuan dalam menguasai metode dan strategi pengajaran yang diberikan pada siswa. Sahertian (2018:59) menyatakan bahwa menilai guru yang berkinerja dalam penyampaian proses belajar mengajar tercermin dari penguasaan metode dan strategi pengajaran yang diberikan. Metode yang sederhana, logis, sistematis, konsisten dan kompleks menjadi metode yang sangat strategis secara taktis, teknis dan praktis diajarkan kepada siswa.

Mengembangkan proses belajar mengajar yang berkesinambungan, guru yang memiliki kinerja dalam proses belajar mengajar selalu melaksanakan pemberian tugas kepada siswa. Menilai kinerja guru dapat dilihat dari jumlah pemberian tugas belajar yang diberikan pada siswa. Mahyudin (2018:15) menyatakan kinerja guru tercermin dari kebiasaan guru memberi tugas kepada siswa dalam rangka penguasaan materi dan mempermudah proses belajar mengajar. Pemberian tugas merupakan salah satu wujud latihan dan penguasaan substansi pengajaran yang menjadi penilaian kinerja guru atas pengajaran yang diberikan.

Seorang guru juga dinilai memiliki kinerja dalam proses belajar mengajar, apabila setiap guru memiliki kemampuan mengelola siswa untuk komitmen dan tertarik dalam proses belajar mengajar. Sulistyorini (2016:104) menyatakan menilai kinerja guru terlihat dari kemampuan guru mengelola melalui proses pengembangan, pembinaan dan upaya memprestasikan siswa yang diajar. Ini berarti guru yang berkinerja memiliki kemampuan mengelola siswa untuk berprestasi dalam proses belajar mengajar.

Seorang guru di dalam melakukan proses belajar mengajar mempunyai kewenangan untuk menilai dan mengevaluasi peserta didik yang diajarnya. Kemampuan guru dalam memberikan penilaian dan menentukan hasil evaluasi merupakan pencerminan

dari kinerja guru. Hardiman Anshary(2018:49) menyatakan bahwa aktualisasi kinerja guru dapat dilihat dari nilai evaluasi indeks prestasi kumulatif yang didapat siswa. Semakin dominan nilai evaluasi yang berprestasi, maka kinerja guru semakin bagus.

Memahami apa yang dikemukakan di atas, dinilai bahwa mewujudkan sebuah kinerja kegiatan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari penilaian kinerja guru berdasarkan indikator kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa, penguasaan metode dan strategi mengajar, pemberian tugas-tugas kepada siswa, kemampuan mengelola siswa serta kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi. Keenam indikator penilaian kinerja ini digunakan untuk memberikan penilaian kinerja guru.

Memahami uraian-uraian di atas, memiliki relevansi tentang penilaian kinerja guru yang pada dasarnya kinerja guru dinilai dari hasil kerja proses belajar mengajar yang dilakukannya. Penilaian kinerja guru ini merupakan sasaran yang diharapkan untuk mewujudkan tujuan organisasi dalam hal ini madrasah dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, pendidik dan anak didik dengan memperlihatkan penilaian hasil kerja berdasarkan perencanaan dan persiapan mengajar, penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa, penguasaan metode dan strategi mengajar, pemberian tugas-tugas kepada siswa, kemampuan mengelola siswa serta kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

Relevansi Penelitian

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini adalah beberapa penelitian yang peneliti telaah dan relevan sebagai sumber pendukung dan di samping itu, tujuan dari kajian ini untuk menjadi bahan perbandingan terkait dengan model rencana penelitian dengan menggunakan variabel kepemimpinan, motivasi, kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja, diantaranya :

1. Natsir (2010), *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompetensi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Menengah Atas Negeri Di Kota Makassar, Sulawesi Selatan”*. Diperoleh hasil yaitu : (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi

kerja dan kinerja guru.; (2) Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja guru; (3) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru; (4) Motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan baik secara parsial maupun hubungan langsung terhadap kinerja guru; (5) Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja guru; (6) Budaya organisasi berpengaruh langsung secara negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi dan kinerja guru, tetapi hubungan tidak langsung adalah positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru; dan (7) Kompetensi berpengaruh langsung secara positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja, tetapi hubungan tidak langsung adalah negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru.

2. Dg. Maklassa (2016) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Sarana dan Prasarana terhadap kinerja guru dan Kualitas Pendidikan di Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian membuktikan bahwa: 1). Meningkatkan kualitas pendidikan, pihak madrasah harus menerapkan tipe *Management by Obyektive (MBO)*. Yaitu tipe manajemen yang berorientasi pada sasaran yang akan diwujudkan. Indikator kualitas pendidikan yaitu prestasi akademik, prestasi ekstrakurikuler, prestasi lulusan dan prestasi nasional; 2). Variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas pendidikan ialah variabel kompetensi (X_1) Indikator kompetensi sosial, Variabel lainnya yaitu motivasi dan sarana prasarana secara statistik tidak dominan pengaruhnya terhadap kualitas pendidikan tetapi dari sisi manajemen perlu mendapat perhatian. Indikator variabel kompetensi yang paling besar pengaruhnya ialah kompetensi sosial sedangkan indikator dari variabel motivasi yang paling dominan kontribusinya ialah pemberian imbalan yang memadai. Kedudukan variabel intervening kinerja guru sebagai variabel intervening semu (quasi intervening) sekalipun demikian tidak berarti perhatian kepada

peningkatan kinerja guru dapat diabaikan. Kinerja guru secara parsial juga memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kualitas pendidikan (79,1) persen. Indikator dari variabel kinerja guru yang paling dominan kontribusinya ialah prestasi hasil belajar.

3. Hendro Setyono, Achmad Sudjadi (2018) dengan judul penelitian *Effect of Teachers competence, Incentives and The Performance of Physical Work Environment Teacher SMA Negeri 1 Patimuan Cilacap District*. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kompetensi guru mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja guru. Artinya jika kompetensi guru ditingkatkan, maka akan meningkatkan kinerja guru SMA Negeri 1 Patimuan Kabupaten Cilacap. 2) Insentif mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja guru. Artinya jika insentif guru ditingkatkan, maka akan meningkatkan kinerja guru SMA Negeri 1 Patimuan Kabupaten Cilacap. 3) Lingkungan kerja fisik guru mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Patimuan Kabupaten Cilacap. Artinya jika lingkungan kerja fisik ditingkatkan menjadi lebih baik, maka akan meningkatkan kinerja guru SMA Negeri 1 Patimuan Kabupaten Cilacap. 4) Kompetensi guru merupakan faktor yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja guru SMA Negeri 1 Patimuan Kabupaten Cilacap.
4. Udiyono (2016) dengan judul penelitian pengaruh kompetensi profesional dan keikutsertaan dalam forum ilmiah serta karya pengembangan profesi terhadap kinerja guru. Hasil penelitian Udiyono menunjukkan bahwa: 1). Tingkat kinerja guru tergolong kategori tinggi. 2). Tingkat kompetensi profesional tergolong kategori sedang. 3). Tingkat keikutsertaan dalam forum ilmiah tergolong kategori tinggi. 4). Tingkat karya pengembangan profesi tergolong kategori tinggi. 5). Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kompetensi profesional dengan kinerja guru ($r = 0,702$). 6). Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keikutsertaan dalam forum ilmiah dengan kinerja guru ($r = 0,626$). 7). Terdapat hubungan positif yang signifikan antara karya pengembangan profesi dengan kinerja guru ($r = 0,817$) 8).

Secara bersama-sama terdapat hubungan positif yang signifikan antara kompetensi profesional, keikutsertaan dalam forum ilmiah dan karya pengembangan profesi dengan kinerja guru ($R_{y,123}$) = 0,888 dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,788 harga F regresi = 50,881 signifikan pada taraf signifikansi 5%.

5. Nuraeni (2011) Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Komitmen dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Kopertis Wilayah III Palembang. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel 300 dosen dengan menggunakan alat analisis SEM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung motivasi, kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen dosen. Secara langsung motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen, kompetensi dan kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Demikian halnya komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Temuan yang menjadi novelti penelitian ini adalah motivasi kerja yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan terhadap komitmen dan kinerja dosen.
6. Hj. Sosiawan Ma'mun (2012) Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Moral Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Dosen Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian menggunakan sampel sebanyak 249 responden dengan menggunakan analisis SEM AMOS. Kompetensi, motivasi, dan moral kerja berpengaruh signifikan langsung terhadap komitmen organisasi, sedang yang berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja dosen ada dua, yakni kompetensi dan moral kerja, tetapi motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen organisasi, Keberhasilan dosen dalam meningkatkan kinerjanya di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat ditentukan kompetensi yang dimiliki dosen perguruan tinggi swasta Kopertis Wilayah IX Sulawesi. Komitmen organisasi menjadi hal penting bagi dosen dalam meningkatkan kinerjanya.

7. Andi Adawiah, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Budaya Organisasi dan Kemampuan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Prodi Manajemen Pada PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi. Sampel penelitian sebanyak 200 orang dosen dengan menggunakan metode analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan program bantu AMOS (*Analysis Of Moment Structural*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan dari faktor gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi dan kemampuan terhadap kepuasan serta terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja dosen pada Prodi Manajemen pada beberapa PTS di lingkungan Kopertis Wilayah IX Sulawesi.
8. Syamsu Alang, 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Pegawai Provinsi Sulawesi Selatan. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan program bantu AMOS (*Analysis Of Moment Structural*). Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 172 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari faktor kepemimpinan, motivasi kerja pegawai, dan komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan serta terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan dari kinerja pegawai ke kepuasan kerja pegawai pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan.
9. Mohammad Shahhoseini dkk (2012) dengan judul *Affect of Leadership, Competence and Discipline toward Prestation and Performance by Educator on Boston University*. Penelitian menggunakan *path analysis* dengan mengambil sampel tenaga pendidik di beberapa madrasah tinggi di Boston. Hasil penelitian merekomendasikan bahwa kepemimpinan organisasi, kompetensi dan intelegensi tenaga pendidik berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan prestasi mengajar dan kinerja pegawai dalam proses belajar mengajar di beberapa madrasah tinggi.
10. Mohamad Zaid Mustafa dkk (2014) dengan judul *Analysis of Motivation, Discipline, Competence and Commitment toward*

Performance through Satisfaction by Worker in Training Council Abu Dhabi. Penelitian menggunakan *path analysis* untuk melihat hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung dengan jumlah sampel yang diamati sebanyak 265 tenaga kerja yang bekerja di Lembaga Diklat yang diambil secara purposive. Temuan penelitian ini menunjukkan motivasi dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

11. Soleiman Yahyazadeh dkk (2012) dengan judul *Satisfaction and Performance: Path Analysis for tested of Competence, Leadership and Discipline from Employee in New Delhi India*. Penelitian dengan sampel sebanyak 395 pegawai yang diamati dan dianalisis menggunakan analisis jalur menemukan hasil penelitian ada bahwa kompetensi, kepemimpinan organisasi dan disiplin kerja pegawai memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan. Dan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja memberikan pengaruh negatif dan signifikan.
12. Moyosola dkk (2014) dengan judul *Analysis of Factors to Increasing of Satisfaction and Performance by Lecture University in Manila Philiphine*. Sampel penelitian sebanyak 187 responden karyawan dan menggunakan analisis path untuk menganalisis faktor-faktor yang terdiri atas kepemimpinan transformasional, disiplin, motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan. Hasil penelitian menemukan bahwa faktor-faktor yang menjadi variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional, disiplin, motivasi dan kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung dan secara tidak langsung disiplin dan kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan.
13. Wan Chen (2011) dengan judul *Analysis of Determinant Factors to Increasing of Satisfaction and Performance by Employee in Hongkong*. Menggunakan analisis path untuk menganalisis

faktor-faktor yang terdiri atas kepemimpinan, disiplin, motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan. Sampel penelitian sebanyak 245 responden dan menggunakan analisis LISREL menemukan hasil penelitian bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan, disiplin berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan, serta kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

14. Stewart (2010) dengan judul *Leadership, Motivation and Competence in Increasing of Satisfaction and Performance by Employee in Texas America*. Analisis data menggunakan deskriptif dan analisis SEM dengan sampel penelitian sebanyak 341 responden pegawai. Hasil penelitian menemukan ada pengaruh langsung dan tidak langsung yang menunjukkan hasil positif dan negatif secara signifikan antara variabel bebas yang diamati terhadap variabel terikat melalui variabel antara. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai, dan kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai, serta kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
15. Wiwiek Harwiki (2013) *Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, OCB and Employee Performance in Outstanding Cooperative East Java Province, Indonesia*. Responden penelitian sebanyak 249 responden dengan menggunakan analisis SEM. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan secara langsung pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan secara tidak langsung kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan melalui perilaku organisasi terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, dan secara tidak langsung berpengaruh negatif dan

signifikan terhadap melalui perilaku organisasi terhadap kinerja.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini berupa gambaran tentang hubungan secara konstruksi atas variabel yang diamati. Penelitian ini memperlihatkan hubungan secara langsung antara variabel bebas terhadap variabel antara dan variabel terikat. Terdapat empat variabel yang diamati yaitu terdiri dari dua variabel eksogen dan 2 variabel endogen. Variabel eksogen dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan, motivasi dan kompetensi, sedangkan variabel endogen yaitu kepuasan kerja dan kinerja guru.

Penilaian kinerja sebagai variabel tujuan (*ending variable*) tersebut sejalan dengan pengamalan Q.S. At Taubah (9:05) dan mengacu pada teori standar kinerja guru dari Sahertian (2018) bahwa standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya dilihat dari kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa, penguasaan metode dan strategi mengajar, pemberian tugas-tugas kepada siswa, kemampuan mengelola siswa, dan kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi. Kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi, kompetensi dan kepuasan kerja. Penelitian terdahulu yang relevan antara lain penelitian Natsir (2010), Dg. Maklassa (2016), Hendro (2018) dan Udiyono (2016).

Kepuasan kerja terhadap kinerja yang sejalan dengan pengamalan Q.S. Ibrahim (14:7) dan dapat diwujudkan dengan menerapkan teori pemeliharaan. Teori pemeliharaan dikemukakan oleh Robbins (2016) bahwa kepuasan kerja dapat terwujud dan tidak terwujud tergantung pada orang yang bekerja dan pekerjaan yang dihasilkan yang dinilai berdasarkan tantangan kerja, kemajuan kerja, pencapaian, pengakuan dan pekerjaan itu sendiri. Penelitian terdahulu yang relevan antara lain penelitian Andi Adawiah (2012), Syamsu Alang (2016), Moh. Zaid (2014), Moyosola (2014), Wan Chen (2011), dan Stewart (2010).

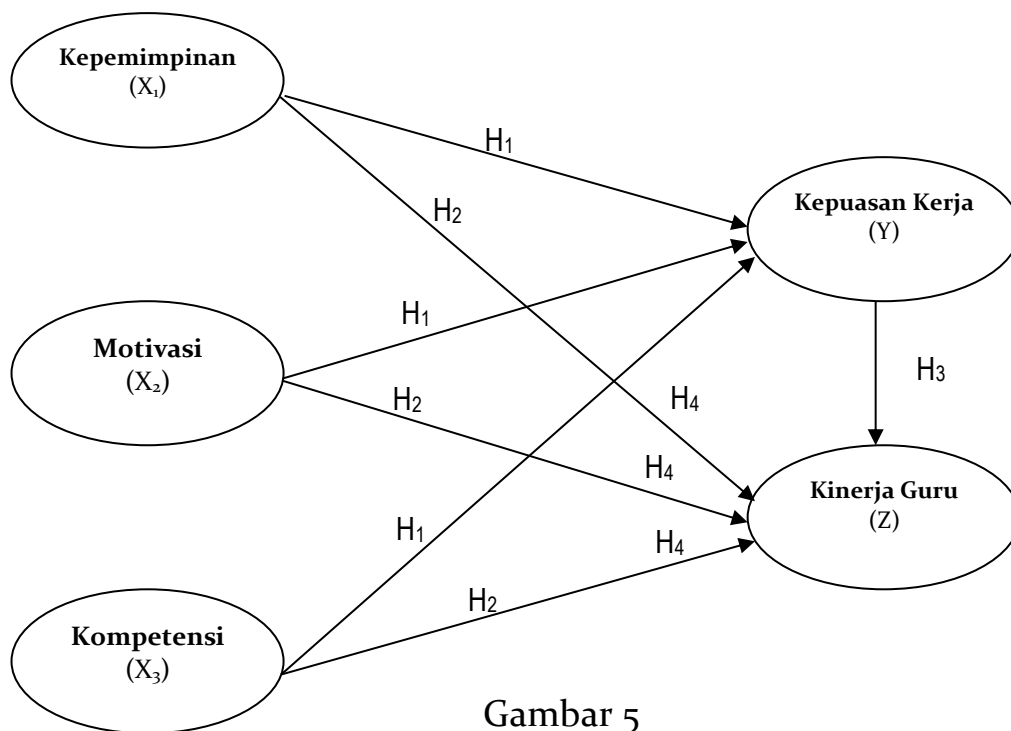
Variabel pertama yaitu kepemimpinan yang sejalan dengan pengamalan Q.S. Muhammad (47:5) dan mengacu teori tipe kepemimpinan dari Terry (2016) bahwa kepala MAN harus

menunjukkan kepemimpinannya berdasar tipe secara pribadi, non pribadi, demokratis, otoriter, paternalistik dan bakat yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru MAN. Penelitian terdahulu yang relevan antara lain penelitian Natsir (2010), Nuraeni (2011), Andi Adawiah (2012), Syamsu Alang (2016), Mohmmad Shahhoseini dkk (2012), Soleiman Yahyazadeh dkk (2012), Moyosola (2014), Wan Chen (2011), dan Stewart (2010) dan Wiwiek (2013).

Variabel kedua yaitu motivasi yang sejalan dengan pengamalan Q.S. Yusuf (12:87) dan mengacu pada teori ERG dari Clayton Alderfer dalam Hersey (2017) bahwa setiap orang perlu di motivasi untuk memenuhi kebutuhan eksistensi (*Existence*), keterhubungan (*Relationship*) dan pertumbuhan (*Growth*) yang biasa disebut kebutuhan ERG. Unsur ERG ini meliputi tuntutan pemenuhan kebutuhan hidup (pokok), kebutuhan fisik, kebutuhan keluarga, kebutuhan sosial, kebutuhan pekerjaan serta kebutuhan produktif dan kreatif yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru MAN. Peneltiian terdahulu yang relevan antara lain penelitian Natsir (2010), Dg. Maklasa (2016), Nuraeni (2011), Sosiawan (2012), Andi Adawiah (2012), Syamsu Alang (2016), Moh. Zaid (2014), Moyosola (2014), Wan Chen (2011), dan Stewart (2010).

Variabel ketiga yaitu kompetensi yang sejalan dengan pengamalan Q.S Al Mujadilah (58:11) dan mengacu pada teori kompetensi diri yang dikemukakan oleh Albert (2016) bahwa kompetensi diri seseorang dapat dikenal dari kemampuan pendagogik, kepribadian, sosial dan profesional yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru MAN. Peneltiian terdahulu yang relevan antara lain penelitian Natsir (2010), Dg. Maklasa (2016), Hendro (2018), Udiyono (2016), Nuraeni (2011), Sosiawan (2012), Andi Adawiah (2012), Syamsu Alang (2016), Moh. Zaid (2014), Moyosola (2014), Wan Chen (2011), Stewart (2010) dan Wiwiek (2013).

Berdasarkan uraian tentang variabel dan dukungan teori yang dikemukakan di atas, selanjutnya peneliti tuangkan dalam kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Gambar 5
Kerangka Konseptual

Hipotesis

Mengacu kepada rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Makassar.
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Makassar.
3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Makassar.
4. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Makassar.
5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Makassar.
6. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Makassar.

7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Makassar.
8. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Makassar.
9. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Makassar.
10. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Makassar.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

Obyek dalam penelitian ini adalah guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Makassar dengan responden penelitian ditetapkan dengan menggunakan rumus Slovin diperoleh sebanyak 134 orang sebagai responden. Karakteristik responden merupakan gambaran mengenai identitas yang menjelaskan tentang jenis kelamin, umur, pendidikan dan masa kerja.

Karakteristik responden ini menjadi penting untuk menjelaskan keterkaitannya dengan pengaruh kepemimpinan, motivasi, kompetensi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru Madrasah Aliyah di Kota Makassar. Selanjutnya ditunjukkan deskripsi data karakteristik responden penelitian ini:

Tabel 1
Karakteristik Responden berdasarkan Identitas Diri

No	Responden berdasarkan	Klasifikasi	Jumlah Responden	
			F	%
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	32	23.9
		Perempuan	102	76.1
		Total	134	100.0
2	Umur (Tahun)	25 – 35	52	38.8
		36 – 45	45	33.6
		46 – 55	29	21.6
		>55	8	6.0
		Total	134	100
3	Pendidikan	S2	67	50.0
		S1	58	43.3
		Diploma (DIV)	9	6.7
		Total	134	100
4	Masa Kerja (Tahun)	1 – 5	10	7.5
		6 – 10	18	13.4
		11 – 15	86	64.2
		> 15	20	14.9
		Total	134	100

Sumber: Data primer diolah, 2020

Penelitian ini menjelaskan karakteristik guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Makassar yang menjadi responden diperoleh melalui kuesioner. Sebanyak 134 kuesioner disebarkan kepada responden sampel. Berikut dideskripsikan identitas guru yang meliputi jenis kelamin, umur/usia, pendidikan dan masa kerja. Dilihat dari jenis kelamin, sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki jenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 102 orang responden atau sekitar 76.1% dari seluruh responden, sedangkan yang berjenis kelamin laki-laki ada sebanyak 32 orang responden atau 23.9% dari total seluruh responden yang digunakan untuk penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup berarti antara keberadaan pria dan wanita dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai guru yang didominasi perempuan dibandingkan dengan laki-laki.

Usia responden sangat memengaruhi kepuasan kerja dan kinerjanya, hal tersebut didasarkan pada tiga alasan yaitu adanya keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia, realita bahwa angkatan kerja menua dan pensiun. Maka sangat penting dalam penelitian ini usia digunakan sebagai salah satu ukuran dalam mengidentifikasi responden. Terlihat umumnya responden berusia antara 25 – 35 tahun yaitu sebanyak 52 orang atau 38.8%. Hal ini menunjukkan responden dengan usia sudah masuk kategori masih produktif sebagai guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Makassar. Dari data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden sudah berusia dewasa, guru yang usianya dewasa cukup berpengalaman dan cenderung dianggap lebih luwes, mudah menyesuaikan diri dan terbuka terhadap perubahan dan inovasi dalam memberikan pengajaran kepada siswa.

Pendidikan terakhir sangat memengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuan responden dalam menjalankan tupoksi. Dari 134 responden penelitian yang berpendidikan terakhir paling banyak adalah Sarjana Strata 2 (S2) sebanyak 67 orang atau 50% responden. Melihat tingkat pendidikan responden guru yang mayoritas berpendidikan S2, dapat

dikategorikan cukup tinggi sebagai tenaga pendidik dalam hal ini guru yang memberikan pengajaran kepada siswa MAN.

Selanjutnya masa kerja responden dalam penelitian ini umumnya 11 – 15 tahun yaitu sebanyak 86 orang atau 64.2%. Hal ini menunjukkan secara umum guru Madrasah Aliyah Negeri di Kota Makassar sudah memiliki masa kerja yang cukup lama, sehingga dapat dikatakan telah memiliki pengalaman yang cukup dalam bidang studi yang diajarkan kepada setiap siswa.

Pengujian Variabel

Berdasarkan hasil analisis uji *validity* dan *reliability* variabel penelitian menggunakan program SPSS 18.0 menunjukkan bahwa pengujian validitas dan reliabilitas terhadap instrumen kuesioner dilakukan untuk menjamin bahwa instrumen penelitian yang digunakan tersebut akurat dan dapat dipercaya, serta dapat diandalkan apabila digunakan sebagai alat dalam pengumpulan data.

Uji Validitas

Melakukan pengujian validitas suatu instrumen kuesioner dapat digunakan metode statistik SPSS. Hasil pengolahan data, maka diperoleh hasil bahwa pada umumnya rata-rata instrumen kuesioner sangat valid. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *r Product Moment* *r* tabel lebih besar dari 0,170 (valid). Ketentuan validitas suatu instrumen telah memenuhi syarat minimal sebesar 0,170 sebagai suatu instrumen yang dianggap valid. Untuk jelasnya dapat dilihat dalam tabel uji validitas.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas

Instrumen Penelitian	Pearson Correlation	<i>r Product Moment</i> <i>r</i> tabel	Keterangan
X1.1	0.755	0.170	Valid
X1.2	0.802	0.170	Valid
X1.3	0.759	0.170	Valid
X1.4	0.735	0.170	Valid
X1.5	0.840	0.170	Valid
X1.6	0.753	0.170	Valid
X2.1	0.584	0.170	Valid

X2.2	0.668	0.170	Valid
X2.3	0.720	0.170	Valid
X2.4	0.742	0.170	Valid
X2.5	0.738	0.170	Valid
X3.1	0.825	0.170	Valid
X3.2	0.875	0.170	Valid
X3.3	0.795	0.170	Valid
X3.4	0.875	0.170	Valid
Y.1	0.616	0.170	Valid
Y.2	0.710	0.170	Valid
Y.3	0.733	0.170	Valid
Y.4	0.770	0.170	Valid
Y.5	0.745	0.170	Valid
Z.1	0.735	0.170	Valid
Z.2	0.778	0.170	Valid
Z.3	0.742	0.170	Valid
Z.4	0.695	0.170	Valid
Z.5	0.760	0.170	Valid
Z.6	0.740	0.170	Valid

Sumber: Data setelah diolah, 2020

Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Koefisien Reliabilitas (*Cronbach Alpha*). Hasil uji reliabilitas instrumen kuesioner sebagaimana yang terdapat dalam lampiran dapat disimpulkan dalam Tabel 3 berikut ini:

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Reliability Statistic		Keterangan
	Cronbach's Alpha	N of Items	
X1	0.863	6	Reliable
X2	0.727	5	Reliable
X3	0.863	4	Reliable
Y	0.757	5	Reliable
Z	0.836	6	Reliable

Sumber: Data setelah diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 3 di atas, menunjukkan bahwa nilai alpha instrumen penelitian pada masing-masing variabel lebih besar dari nilai yang diisyaratkan, yaitu sebesar 0.60 atau lebih besar dari 0.60. Dengan demikian, keseluruhan instrumen kuesioner dalam penelitian ini adalah *reliable* (dapat dipercaya) karena telah memenuhi syarat minimal.

Berikut analisis hasil penelitian yang dianalisis menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model/SEM*) dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* program AMOS 18.0 (*Analysis of Moment Structure*, Arbuckle, 1997). Kekuatan prediksi variabel observasi baik pada tingkat individual maupun pada tingkat konstruk dilihat melalui *critical ratio (CR)*. Apabila *critical ratio* tersebut signifikan maka dimensi tersebut akan dikatakan bermanfaat untuk memprediksi konstruk atau variabel laten. Variabel laten (*construct*) penelitian ini terdiri dari kepemimpinan transformasional, motivasi dan kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja guru. Penggunaan model persamaan struktural AMOS akan diperoleh indikator model yang cocok (*fit*). Tolok ukur yang digunakan dalam menguji masing-masing hipotesis adalah nilai *critical ratio (CR)* pada *regression weight* dengan nilai minimum 2,0 secara absolut.

Kriteria yang digunakan untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian dengan data atau tidak. Adapun kriteria model fit terdiri dari: 1) derajat bebas (*degree of freedom*) harus positif dan 2) non signifikan Chi-square yang disyaratkan ($p \geq 0,05$) dan di atas konservatif yang diterima ($p = 0,10$) (Hair et al., 2006), 3) *incremental fit* di atas 0,90 yaitu GFI (*goodness of fit index*), *Adjusted GFI* (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), *The Minimum Sample Discrepancy Function* (CMIN) dibagi dengan *degree of freedomnya* (DF) dan *Comparative Fit Index* (CFI), dan 4) RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) yang rendah.

Confirmatory Factor Analysis digunakan untuk meneliti variabel yang mendefinisikan sebuah konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung. Analisis atas indikator yang digunakan itu memberi makna atas label yang diberikan pada variabel-variabel laten atau konstruk-konstruk lain yang dikonfirmasi.

Uji Konstruksi Variabel Penelitian

Analisis hasil penelitian dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model/SEM*) dengan *confirmatory factor analysis (CFA)* program AMOS 20.0 (*Analysis of Moment Structure*, Arbuckle, 1997). Kekuatan prediksi variabel observasi baik pada tingkat individual maupun pada tingkat

konstruk dilihat melalui *critical ratio (CR)*. Apabila *critical ratio* tersebut signifikan maka dimensi-dimensi tersebut akan dikatakan bermanfaat untuk memprediksi konstruk atau variabel laten. Variabel laten (*construct*) penelitian ini terdiri dari kepemimpinan, motivasi, kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja guru. Dengan menggunakan model persamaan struktural dari AMOS akan diperoleh indikator-indikator model yang fit. Tolok ukur yang digunakan dalam menguji masing-masing hipotesis adalah nilai *critical ratio (CR)* pada *regression weight* dengan nilai minimum 2,0 secara absolut.

Kriteria yang digunakan adalah untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian dengan data atau tidak. Adapun kriteria model fit terdiri dari: 1) derajat bebas (*degree of freedom*) harus positif dan 2) non signifikan Chi-square yang disyaratkan ($p \geq 0,05$) dan di atas konservatif yang diterima ($p = 0,10$) (Hair et al., 2006), 3) *incremental fit* di atas 0,90 yaitu GFI (*goodness of fit index*), Adjusted GFI (AGFI), Tucker Lewis Index (TLI), *The Minimum Sample Discrepancy Function* (CMIN) dibagi dengan *degree of freedom*nya (DF) dan *Comparative Fit Index* (CFI), dan 4) RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) yang rendah.

Confirmatory Factor Analysis digunakan untuk meneliti variabel-variabel yang mendefinisikan sebuah konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung. Analisis atas indikator-indikator yang digunakan itu memberi makna pada variabel-variabel laten atau konstruk-konstruk yang dikonfirmasi.

Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*.

Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan pada waktu model diestimasi oleh AMOS. Secara lengkap evaluasi terhadap model ini dapat dilakukan sebagai berikut:

Evaluasi atas Dipenuhinya Asumsi Normalitas dalam Data

Normalitas univariat dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini, diuji dengan menggunakan AMOS 18. Hasil analisis terlampir dalam Lampiran tentang *Assessment of normality*. Ukuran kritis untuk menguji normalitas adalah c.r. yang di dalam perhitungannya dipengaruhi oleh ukuran sampel dan skewnessnya.

Dengan merujuk nilai pada kolom c.r pada Lampiran, maka jika pada kolom c.r terdapat skor yang lebih besar dari 2.58 atau lebih kecil dari -2.58 (normalitas distribusi pada alpha 1 persen) terdapat bukti bahwa distribusi data tersebut tidak normal. Sebaliknya bila nilai c.r di bawah 2.58 atau lebih besar dari - 2.58 maka data terdistribusi normal.

Dengan menggunakan kriteria di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dari sebanyak 26 indikator semuanya memiliki nilai c.r skew lebih besar dari 2.58. Namun pada dasarnya asumsi normalitas untuk menggunakan analisis SEM tidak terlalu kritis bila data observasi mencapai 100 atau lebih karena berdasarkan Dalil Limit Pusat (*Central Limit Theorem*) dari sampel yang besar dapat dihasilkan statistik sampel yang mendekati distribusi normal (Solimun, 2002:79). Karena penelitian ini secara total menggunakan 134 data observasi, maka data dapat diasumsikan normal.

Evaluasi atas *Outliers*

Evaluasi atas *outliers univariat* dan *outliers multivariat* disajikan berikut ini,

1) *Univariate Outliers*

Dengan menggunakan dasar bahwa kasus-kasus atau observasi-observasi yang mempunyai z-score ≥ 3.0 akan dikategorikan sebagai *outliers*, dan untuk sampel besar di atas 80 observasi, pedoman evaluasi adalah nilai ambang batas dari z-score itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Hair *et al.*, 1995 dalam Augusty, 2005). Oleh karena dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian dengan sampel besar yakni 134 responden yang berarti jauh di atas 80 observasi, maka *outliers* terjadi jika z-score ≥ 4.0 .

Berdasarkan tabel *descriptive statistics* bahwa semua nilai yang telah distandardisir dalam bentuk z-score mempunyai rata-rata sama dengan nol dengan standar deviasi sebesar satu, sebagaimana diteorikan (Augusty, 2005). Dari hasil komputasi tersebut diketahui bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini

adalah bebas dari *univariate outliers*, sebab tidak ada variabel yang mempunyai z-score di atas angka batas tersebut.

2) *Multivariate Outliers*

Untuk menentukan apakah sebuah kasus (berbagai jawaban seorang responden) memunculkan *outlier multivariat*, adalah dengan menghitung nilai batas berdasarkan pada nilai *Chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel pada tingkat signifikansi 0,001 atau χ^2 (31: 0,001). Kasus *multivariate outliers* terjadi jika nilai *mahalanobis distance* lebih besar daripada nilai *Chi-square* hitung (Augusty, 2005).

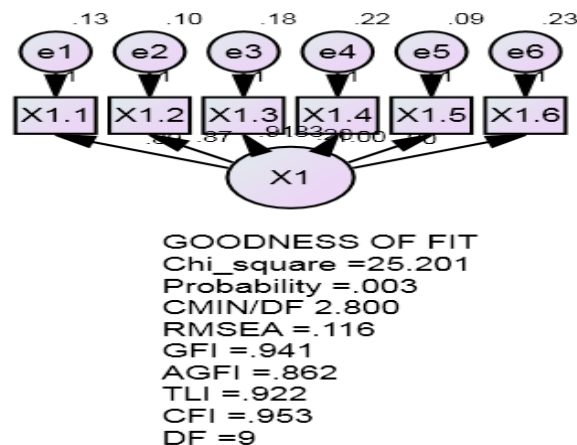
Berdasarkan nilai *Chi square* pada derajat bebas 262 pada tingkat signifikansi 0,001 atau χ^2 (34;0.001) = 65,67 (Gujarati,1997). Tampak dari hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS diperoleh nilai *mahalanobis distance-squared* minimal 18.309 dan nilai maksimal sebesar 28.859 (secara terperinci terlampir dalam Lampiran tentang evaluasi atas *outliers*), maka dapat disimpulkan ada indikasi terjadinya *multivariate* pada 26 observasi, namun pada dasarnya *outliers* tidak dapat dibuang apabila data *outliers* tersebut menggambarkan kondisi data (bukan kesalahan dalam input data).

Hasil Pengukuran Setiap Konstruk atau Variabel Laten

Setelah dilakukan uji asumsi dan tindakan seperlunya terhadap pelanggaran yang terjadi berikutnya akan dilakukan analisis model fit dengan kriteria model fit seperti GFI (*Goodness of fit index*), *adjusted GFI* (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), CFI (*Comparative of fit index*), dan RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) baik untuk model individual maupun model lengkap. Hasil pengukuran terhadap dimensi-dimensi atau indikator variabel yang dapat membentuk suatu konstruk atau variabel laten (*latent variable*) dengan *confirmatory factor analysis* secara berturut-turut dijelaskan sebagai berikut:

a. Variabel Kepemimpinan

Hasil uji *confirmatory analysis* (CFA) untuk variabel eksogen yaitu kepemimpinan menghasilkan model sebagai berikut:



Gambar 7

Confirmatory Faktor Analisis Variabel Kepemimpinan (X₁)

Hasil uji konstruk variabel eksogen kepemimpinan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 14 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Hasil evaluasi model yang diajukan menunjukkan evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai kritis bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 4

Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Variabel Eksogen Kepemimpinan (X₁)

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
Chi_square	Diharapkan kecil	25.201	Baik
Probability	≥ 0,05	0.003	Marginal
CMIN/DF	≤ 2,00	2.800	Marginal
RMSEA	≤ 0,08	0.116	Marginal
GFI	≥ 0,90	0.941	Baik
AGFI	≥ 0,90	0.862	Marginal
TLI	≥ 0,94	0.922	Marginal
CFI	≥ 0,94	0.953	Baik
Df		9	

Sumber : Lampiran 5

Tabel 4 model pengukuran variabel kepemimpinan (X_1) telah menunjukkan adanya model cukup fit atau ada kesesuaian antara data dengan model. Ini dibuktikan dari kedelapan nilai indeks yang memenuhi kriteria fit yaitu Chi-Square, GFI, dan CFI atau telah memenuhi standar yang ditetapkan. Model di atas dapat dikatakan menunjukkan tingkat penerimaan yang cukup baik, karenanya disimpulkan bahwa model dapat diterima dan dianalisis lebih lanjut.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari variabel eksogen kepemimpinan transformasional dapat diamati dari nilai regresi dan tingkat signifikansinya (p^{***}) artinya nilai probabilitas < 0.05 atau 0.000 , yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator tampak pada Tabel 15.

Tabel 5
Nilai Regresi untuk Pengukuran Variabel Eksogen
Kepemimpinan (X_1)

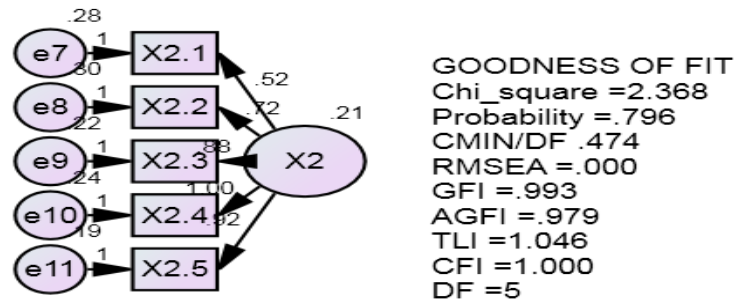
Variabel Indikator	Loading Faktor (λ)	Critical Ratio	Probability	Keterangan
$X_{1.1}$	0.889	9.197	0.000	Signifikan
$X_{1.2}$	0.874	9.861	0.000	Signifikan
$X_{1.3}$	0.914	8.542	0.000	Signifikan
$X_{1.4}$	0.831	7.492	0.000	Signifikan
$X_{1.5}$	1.000			Signifikan
$X_{1.6}$	0.905	7.731	0.000	Signifikan

Sumber: Lampiran 5

Loading faktor dilihat berdasarkan critical ratio yang memberikan gambaran untuk menjelaskan masing-masing konstruk indikator variabel kepemimpinan yang diamati berdasarkan ketetapan nilai loading faktor yang direpresentasikan dari hasil estimasi *standardize regression* (standar regresi) dengan konstruk p value yang signifikan atau < 0.05 , sehingga seluruh indikator variabel kepemimpinan dapat diikutkan dalam pengujian berikutnya.

b. Variabel Motivasi

Hasil uji *confirmatory analysis* (CFA) untuk variabel eksogen yaitu motivasi menghasilkan model sebagai berikut:



Gambar 8
Confirmatory Faktor Analisis Variabel Motivasi (X2)

Hasil uji konstruk variabel eksogen SIM dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 16 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Hasil evaluasi model yang diajukan menunjukkan evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai kritis bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 6
Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Variabel Eksogen Motivasi (X2)

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
Chi_square	Diharapkan kecil	2.368	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.796	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0.474	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.993	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.979	Baik
TLI	$\geq 0,94$	1.046	Baik
CFI	$\geq 0,94$	1.000	Baik
Df		5	

Sumber : Lampiran 5

Tabel 6 model pengukuran variabel motivasi (X2) telah menunjukkan adanya model sangat fit atau kesesuaian antara data dengan model. Ini dibuktikan kedelapan nilai indeks telah

memenuhi kriteria fit mulai dari nilai Chi-Square, probability, CMIN/DF, RMSEA, GFI, AGFI, TLI dan CFI sesuai standar yang ditetapkan. Model di atas dapat dikatakan menunjukkan tingkat penerimaan yang sangat baik, karenanya disimpulkan bahwa model dapat diterima dan dianalisis lebih lanjut.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari variabel eksogen motivasi dapat diamati dari nilai regresi dan tingkat signifikansinya (p^{***}) artinya nilai probabilitas < 0.05 atau 0.000 , yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator tampak pada Tabel 17.

Tabel 7
Nilai Regresi untuk Pengukuran Variabel Eksogen
Motivasi (X_2)

Variabel Indikator	Loading Faktor (λ)	Critical Ratio	Probability	Keterangan
X2.1	0.523	3.894	0.000	Signifikan
X2.2	0.723	4.727	0.000	Signifikan
X2.3	0.878	5.589	0.000	Signifikan
X2.4	1.000			Signifikan
X2.5	0.921	5.800	0.000	Signifikan

Sumber: Lampiran 5

Loading faktor dilihat berdasarkan critical ratio yang memberikan gambaran untuk menjelaskan masing-masing konstruk indikator variabel motivasi yang diamati berdasarkan ketetapan nilai loading faktor yang direpresentasikan dari hasil estimasi *standardize regression* (standar regresi) dengan konstruk p value yang signifikan atau < 0.05 , sehingga seluruh indikator variabel SIM dapat diikuti dalam pengujian berikutnya.

c. Variabel Kompetensi

Hasil uji *confirmatory analysis* (CFA) untuk variabel eksogen yaitu kompetensi menghasilkan model sebagai berikut:



Gambar 9
Confirmatory Faktor Analisis Variabel Kompetensi (X₃)

Hasil uji konstruk variabel eksogen motivasi dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 18 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Hasil evaluasi model yang diajukan menunjukkan evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai kritis bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 8
Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Variabel Eksogen Kompetensi (X₃)

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
Chi_square	Diharapkan kecil	16.891	Baik
Probability	≥ 0,05	0.000	Marginal
CMIN/DF	≤ 2,00	8.445	Marginal
RMSEA	≤ 0,08	0.237	Marginal
GFI	≥ 0,90	0.947	Baik
AGFI	≥ 0,90	0.736	Marginal
TLI	≥ 0,94	0.830	Marginal
CFI	≥ 0,94	0.943	Baik
Df		2	

Sumber : Lampiran 5

Tabel 8 model pengukuran variabel kompetensi (X₃) telah menunjukkan adanya model cukup fit atau terdapat kesesuaian antara data dengan model. Ini dibuktikan dari delapan kriteria nilai indeks, Chi-Square, GFI dan CFI telah memenuhi kriteria fit yang berarti telah memenuhi standar yang ditetapkan. Model di atas

dapat dikatakan menunjukkan tingkat penerimaan yang cukup baik, karenanya disimpulkan bahwa model dapat diterima dan dianalisis lebih lanjut.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari variabel eksogen kompetensi dapat diamati dari nilai regresi dan tingkat signifikansinya (p^{***}) artinya nilai probabilitas < 0.05 atau 0.000 , yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator yang tampak pada Tabel 19.

Tabel 9
Nilai Regresi untuk Pengukuran Variabel Eksogen
Kompetensi (X_3)

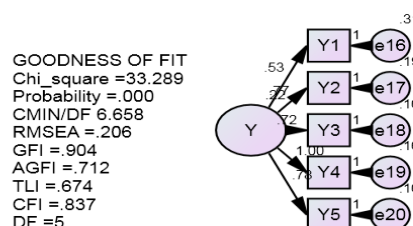
Variabel Indikator	Loading Faktor (λ)	Critical Ratio	Probability	Keterangan
$X_{3.1}$	0.912	9.969	0.000	Signifikan
$X_{3.2}$	1.000			Signifikan
$X_{3.3}$	0.842	8.343	0.000	Signifikan
$X_{3.4}$	0.987	10.399	0.000	Signifikan

Sumber: Lampiran 6

Loading faktor dilihat berdasarkan critical ratio yang memberikan gambaran untuk menjelaskan masing-masing konstruk indikator variabel kompetensi yang diamati berdasarkan ketetapan nilai loading faktor yang direpresentasikan dari hasil estimasi *standardize regression* (standar regresi) dengan konstruk p value yang signifikan atau < 0.05 , sehingga seluruh indikator variabel kompetensi dapat diikuti dalam pengujian berikutnya.

d. Variabel Kepuasan Kerja

Hasil uji *confirmatory analysis* (CFA) untuk variabel endogen yaitu kepuasan kerja menghasilkan model sebagai berikut:



Gambar 10

Confirmatory Faktor Analisis Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Hasil uji konstruk variabel endogen kepuasan kerja dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 20 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Hasil evaluasi model yang diajukan menunjukkan evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai kritis bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 9
Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Variabel Endogen
Kepuasan Kerja (Y)

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
Chi_square	Diharapkan kecil	33.289	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.000	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	6.658	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0.206	Marginal
GFI	$\geq 0,90$	0.904	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.712	Marginal
TLI	$\geq 0,94$	0.674	Marginal
CFI	$\geq 0,94$	0.837	Marginal
Df		5	

Sumber : Lampiran 5

Tabel 9 model pengukuran variabel kepuasan kerja (Y) telah menunjukkan adanya model cukup fit atau kesesuaian antara data dengan model. Ini dibuktikan dari delapan kriteria nilai indeks Chi-Square dan GFI telah memenuhi kriteria fit yang berarti telah memenuhi standar yang ditetapkan. Model di atas dapat dikatakan menunjukkan tingkat penerimaan yang cukup baik, karenanya disimpulkan bahwa model dapat diterima dan dianalisis lebih lanjut.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari variabel endogen kepuasan kerja dapat diamati dari nilai regresi dan tingkat signifikansinya (p^{***}) artinya nilai probabilitas < 0.05 atau 0.000 , yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator tampak pada Tabel 21.

Tabel 10
Nilai Regresi untuk Pengukuran Variabel Endogen
Kepuasan Kerja (Y)

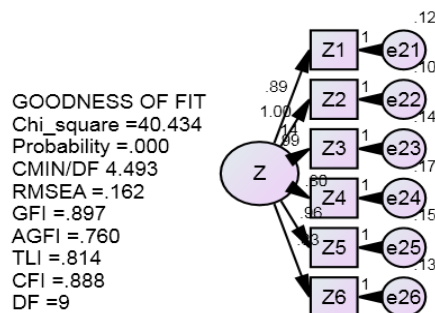
Variabel Indikator	Loading Faktor (λ)	Critical Ratio	Probability	Keterangan
Y.1	0.532	4.118	0.000	Signifikan
Y.2	0.774	6.247	0.000	Signifikan
Y.3	0.722	6.248	0.000	Signifikan
Y.4	1.000			Signifikan
Y.5	0.779	6.476	0.000	Signifikan

Sumber: Lampiran 6

Loading faktor dilihat berdasarkan critical ratio yang memberikan gambaran untuk menjelaskan masing-masing konstruk indikator variabel kepuasan kerja yang diamati berdasarkan ketetapan nilai loading faktor yang direpresentasikan dari hasil estimasi *standardize regression* (standar regresi) dengan konstruk p value yang signifikan atau < 0.05 , sehingga seluruh indikator variabel kepuasan kerja dapat diikuti dalam pengujian berikutnya.

e. Variabel Kinerja

Hasil uji *confirmatory analysis* (CFA) untuk variabel endogen yaitu kinerja menghasilkan model sebagai berikut:



Gambar 11
Confirmatory Faktor Analisis Variabel Kinerja (Z)

Hasil uji konstruk variabel endogen kinerja dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 10 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Hasil evaluasi model yang diajukan menunjukkan evaluasi terhadap konstruk secara

keseluruhan menghasilkan nilai kritis bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 11
Evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Variabel Endogen
Kinerja (Z)

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
Chi_square	Diharapkan kecil	40.434	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0.000	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	4.493	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0.162	Marginal
GFI	$\geq 0,90$	0.897	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0.760	Marginal
TLI	$\geq 0,94$	0.814	Marginal
CFI	$\geq 0,94$	0.888	Marginal
Df		9	

Sumber : Lampiran 5

Tabel 11 model pengukuran variabel kinerja (Z) telah menunjukkan adanya model kurang fit atau masih terdapat ketidaksesuaian antara data dengan model. Ini dibuktikan ada tujuh kriteria nilai indeks yang tidak memenuhi kriteria fit yaitu nilai probability, CMIN/DF, RMSEA, GFI, AGFI, TLI dan CIF berarti telah memenuhi standar yang ditetapkan. Model di atas dapat dikatakan menunjukkan tingkat penerimaan yang baik, karenanya disimpulkan bahwa model dapat diterima dan dianalisis lebih lanjut.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari variabel endogen kinerja dapat diamati dari nilai regresi dan tingkat signifikansinya (p^{***}) artinya nilai probabilitas < 0.05 atau 0.000 , yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator tampak pada Tabel 12.

Tabel 12
 Nilai Regresi untuk Pengukuran Variabel Endogen
 Kinerja (Z)

Variabel Indikator	Loading Faktor (λ)	Critical Ratio	Probability	Keterangan
Z.1	0.894	7.479	0.000	Signifikan
Z.2	1.000			Signifikan
Z.3	0.985	7.580	0.000	Signifikan
Z.4	0.802	6.246	0.000	Signifikan
Z.5	0.961	7.260	0.000	Signifikan
Z.6	0.828	7.033	0.000	Signifikan

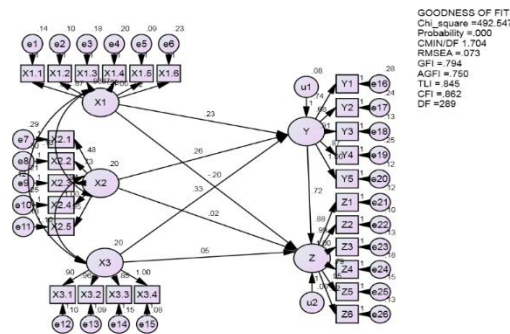
Sumber: Lampiran 6

Loading faktor dilihat berdasarkan critical ratio yang memberikan gambaran untuk menjelaskan masing-masing konstruk indikator variabel kinerja yang diamati berdasarkan ketetapan nilai loading faktor yang direpresentasikan dari hasil estimasi *standardize regression* (standar regresi) dengan konstruk p value yang signifikan atau < 0.05 , sehingga seluruh indikator variabel kinerja dapat diikuti dalam pengujian berikutnya.

Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model pertama ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen (*exogenous variabel*) dan variabel endogen (*endogenous variable*). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk. Termasuk dalam kelompok variabel eksogen adalah pengukuran kepemimpinan, motivasi dan kompetensi, sedangkan yang tergolong variabel endogen adalah kepuasan kerja dan kinerja.

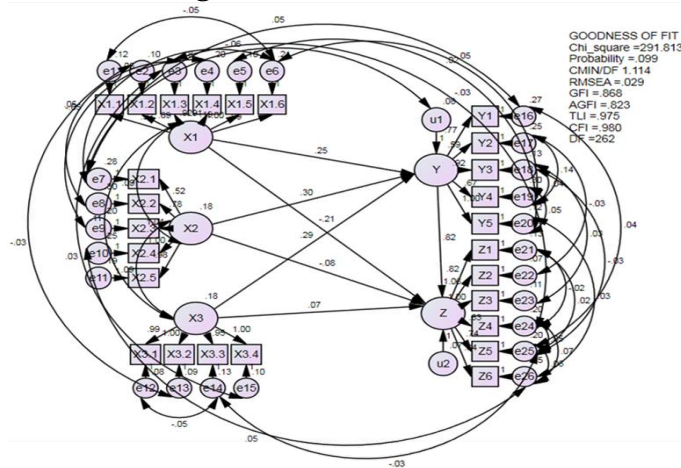
Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 12

Pengukuran Model Hubungan Variabel untuk SEM Awal

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* terlihat nilai chi-squarenya masih besar dan terlihat beberapa kriteria tidak sesuai dengan nilai *cut off* yang ditentukan, sehingga dilakukan modifikasi model dengan melakukan korelasi antar error indikator sesuai dengan petunjuk dari *modification indices*. Hasil analisis setelah model akhir yang didapatkan adalah sebagai berikut:



Gambar 13

Pengukuran Model Hubungan Variabel untuk SEM Akhir

Hasil uji model disajikan pada gambar 10 dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 24 dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 13
Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* Overall Model

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model Tahap Awal	Ket.	Hasil Model Tahap Akhir	Ket.
Chi_Square	Diharapkan kecil	492.547	Marginal	291.813	Baik
Probability	≥ 0.05	0.000	Marginal	0.099	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.704	Baik	1.114	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.073	Baik	0.029	Baik
GFI	≥ 0.90	0.794	Marginal	0.868	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.750	Marginal	0.823	Marginal
TLI	≥ 0.94	0.845	Marginal	0.975	Baik
CFI	≥ 0.94	0.862	Marginal	0.980	Baik
DF		289		262	

Sumber : Data setelah diolah, 2020

Hasil evaluasi model untuk tahap awal menunjukkan dari kedelapan kriteria *goodness of fit indices* ada dua yang telah memenuhi kriteria *cut off value*, yaitu mulai dari CMIN/DF dan RMSEA, sehingga perlu dilakukan modifikasi model sesuai dengan petunjuk dari *modification indices*. *Modification Indices* (M.I) merupakan perhitungan untuk melakukan perubahan atas angka, di mana angka di bawahnya mengindikasikan besar nilai minimal *chi-square* yang akan turun apabila variabel yang bersesuaian dihubungkan. Setelah modifikasi model, maka tahap akhir menunjukkan sudah enam kriteria yang telah memenuhi *goodness of fit indices* atau sesuai *cut off value*, sehingga model dapat dikatakan telah sesuai dengan kriteria *goodness of fit indices* untuk di analisis.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 25 merupakan pengujian hipotesis dengan melihat nilai *p value*, jika nilai *p value* lebih kecil dari 0.05 maka hubungan antara variabel signifikan. Selain itu juga menjelaskan pengaruh langsung (*direct effect*) artinya terdapat pengaruh yang positif secara langsung antara variabel, pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) artinya terdapat pengaruh yang positif secara tidak langsung antara variabel, dan pengaruh total (*total effect*) yaitu akumulasi dari pengaruh langsung dan tidak langsung. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 14
Pengujian Hipotesis *Direct Effect*, *Indirect Effect* dan *Total Effect*

HIP	Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Standardized Regression Weights				Keterangan
			P-value	DE	IE	TE	
H ₁	Kepemimpinan (X ₁)	Kepuasan Kerja (Y)	0.016	0.267	-	0.267	Positif dan Signifikan
H ₂	Motivasi (X ₂)	Kepuasan Kerja (Y)	0.012	0.309	-	0.309	Positif dan Signifikan
H ₃	Kompetensi (X ₃)	Kepuasan Kerja (Y)	0.007	0.302	-	0.302	Positif dan Signifikan
H ₄	Kepemimpinan (X ₁)	Kinerja (Z)	0.048	-0.242	-	-0.242	Negatif dan Signifikan
H ₅	Motivasi (X ₂)	Kinerja (Z)	0.519	-0.082	-	-0.082	Negatif dan Tidak Signifikan
H ₆	Kompetensi (X ₃)	Kinerja (Z)	0.546	0.073	-	0.073	Positif dan Tidak Signifikan
H ₇	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja (Z)	0.000	0.869	-	0.869	Positif dan Signifikan

	Variabel Eksogen	Variabel Intervening	Variabel Endogen	p-value Uji Sobel	DE	IE	TE	Keterangan
H8	Kepemimpinan (X ₁)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja (Z)	0.032	-0.242	0.232	-0.010	Positif dan Signifikan
H9	Motivasi (X ₂)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja (Z)	0.026	-0.082	0.269	0.187	Positif dan Signifikan
H10	Kompetensi (X ₃)	Kepuasan Kerja (Y)	Kinerja (Z)	0.018	0.073	0.262	0.335	Positif dan Signifikan

Sumber: Data setelah diolah, 2020

Melihat melihat hasil p-value pada pengaruh indirect effect variabel bebas melalui variabel antara terhadap variabel terikat pada analisis SEM menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan, maka untuk membuktikan pengaruh tidak langsung tersebut, selanjutnya dilakukan uji Sobel (*computing Sobel Test of Mediation for Baron & Kenny Approach*) dengan hasil perhitungan sebagai berikut:

X₁ ke Z melalui Y

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
<i>a</i> 0.249	Sobel test: 2.14311711	0.09550481	0.0321037
<i>b</i> 0.822	Aroian test: 2.10690067	0.09714649	0.03512619
<i>s_a</i> 0.104	Goodman test: 2.18126777	0.09383442	0.02916362
<i>s_b</i> 0.171	Reset all	Calculate	

Kepemimpinan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan hasil Standardized Indirect Effect sebesar 0.232 dengan uji Sobel p-value = 0.032 atau lebih kecil dari 0.05.

X₂ ke Z melalui Y

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
<i>a</i> 0.301	Sobel test: 2.22378882	0.11126146	0.02616266
<i>b</i> 0.822	Aroian test: 2.18690647	0.1131379	0.02874935
<i>s_a</i> 0.120	Goodman test: 2.26260247	0.10935284	0.02366021
<i>s_b</i> 0.171	Reset all	Calculate	

Motivasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan hasil Standardized Indirect Effect sebesar 0.269 dengan uji Sobel p -value = 0.026 atau lebih kecil dari 0.05.

X₃ ke Z melalui Y

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.292	Sobel test: 2.35653305	0.10185471	0.01844643
b	0.822	Aroian test: 2.31872618	0.10351546	0.02040989
s _a	0.108	Goodman test: 2.39625167	0.10016644	0.01656371
s _b	0.171	Reset all	Calculate	

Kompetensi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan hasil Standardized Indirect Effect sebesar 0.262 dengan uji Sobel p -value = 0.018 atau lebih kecil dari 0.05.

Keseluruhan model tujuh jalur langsung dan tiga jalur tidak langsung yang dihipotesiskan. Berdasarkan hasil analisis SEM AMOS memberikan ada empat jalur yang memberikan pengaruh positif dan signifikan, satu jalur berpengaruh negatif dan signifikan, satu jalur berpengaruh negatif dan tidak signifikan serta satu jalur berpengaruh positif dan tidak signifikan. Sementara dari hasil analisis uji Sobel untuk pengaruh tidak langsung menunjukkan kepemimpinan, motivasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja. Adapun interpretasi dari Tabel 25 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan $p = 0.016 < 0.05$ dan nilai koefisien sebesar 0.267, koefisien ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan dari kepala MAN sudah tepat dan memberikan kepuasan kerja kepada setiap guru.
2. Motivasi mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan $p = 0.012 < 0.05$ dan nilai koefisien sebesar 0.309, koefisien ini menunjukkan bahwa setiap guru menunjukkan motivasi dalam memberikan pengajaran, sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

3. Kompetensi mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan $p = 0.007 < 0.05$ dan nilai koefisien sebesar 0.302, koefisien ini menunjukkan bahwa guru memiliki kompetensi dalam pengajaran yang menunjukkan kepuasan kerjanya.
4. Kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung yang negatif dan signifikan terhadap kinerja dengan $p = 0.048 < 0.05$ dan nilai koefisien sebesar -0.242, koefisien ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan dari Kepala MAN masih perlu ditingkatkan untuk memberikan pengaruh terhadap kinerja guru.
5. Motivasi mempunyai pengaruh langsung yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dengan $p = 0.519 > 0.05$ dan nilai koefisien sebesar -0.082, koefisien ini menunjukkan bahwa pemberian motivasi masih rendah, sehingga tidak signifikan terhadap kinerja guru.
6. Kompetensi mempunyai pengaruh langsung yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dengan $p = 0.546 > 0.05$ dan nilai koefisien sebesar 0.073, koefisien ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki guru tidak menentukan peningkatan kinerja guru.
7. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan $p = 0.000 < 0.05$ dan nilai koefisien sebesar 0.869, koefisien ini menunjukkan bahwa pencapaian kepuasan kerja mempengaruhi peningkatan kinerja guru.
8. Kepemimpinan melalui kepuasan kerja mempunyai pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien hasil analisis SEM AMOS *indirect effect* sebesar 0.232. Sementara hasil perhitungan melalui uji sobel (*sobel test*) diperoleh sebesar 2.143 dengan tingkat signifikansi p yaitu $0.032 < 0.05$ (signifikan), membuktikan bahwa kepemimpinan yang ditunjukkan kepala MAN memberikan kepuasan kerja, dan secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja.
9. Motivasi melalui kepuasan kerja mempunyai pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja dengan

nilai koefisien hasil analisis SEM AMOS *indirect effect* sebesar 0.269. Sementara hasil perhitungan melalui uji sobel (*sobel test*) diperoleh sebesar 2.224 dengan tingkat signifikansi p yaitu $0.026 < 0,05$ (signifikan), membuktikan bahwa motivasi yang dimiliki telah memberikan kepuasan kerja, dan secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja.

10. Kompetensi melalui kepuasan kerja mempunyai pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja dengan nilai koefisien hasil analisis SEM AMOS *indirect effect* sebesar 0.262. Sementara hasil perhitungan melalui uji sobel (*sobel test*) diperoleh sebesar 2.357 dengan tingkat signifikansi p yaitu $0.018 < 0,05$ (signifikan), membuktikan bahwa kompetensi yang dimiliki telah memberikan kepuasan kerja, dan secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Analisis pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effects*), dan pengaruh total (*total effects*) antar variabel dalam model, digunakan untuk membandingkan besarnya pengaruh setiap konstruk variabel. Pengaruh langsung adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara (*intervening variabel*) sedangkan pengaruh total adalah pengaruh dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2000:139). Hasil uji pengaruh disajikan pada Tabel 25 yang menunjukkan besarnya pengaruh langsung, tidak langsung serta pengaruh total antar variabel.

Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah

Pembahasan hasil penelitian ini merupakan hasil yang diperoleh dari pengolahan data dengan menggunakan program AMOS sesuai analisa *Structural Equatio Model* (SEM) untuk melihat pengaruh langsung (*direct effect*) dan melakukan pengujian menggunakan uji Sobel untuk melihat pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) berdasarkan konstruksi variabel eksogen terhadap variabel endogen dari penelitian ini, kemudian diuraikan masing-masing indikator variabel yang dibahas, didukung oleh beberapa

teori dan penelitian sebelumnya untuk memperlihatkan keilmiahannya dari penelitian ini serta diperkuat dengan konsep manajemen Islam yang berbasis Al Quran dan hadits. Lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Guru

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru MAN di Kota Makassar. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan kepala madrasah menjadi penting dan diperlukan bagi setiap guru untuk mewujudkan kepuasan kerjanya. Kepemimpinan kepala madrasah mampu mengarahkan, menggerakkan dan mempengaruhi guru untuk terus meningkatkan kepuasan kerjanya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam proses belajar mengajar di MAN.

Fakta menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam wujud tipe kepemimpinan berupa memimpin secara pribadi, non pribadi, demokratis, otoriter, paternalistik dan bakat sangat diperlukan oleh setiap guru untuk meningkatkan kepuasan kerjanya. Kepala madrasah dalam menerapkan tipe kepemimpinan sering mengubah tipe kepemimpinannya sesuai dengan kondisi guru dan dinamika kerja yang dihadapinya. Kepala madrasah mengembangkan tipe kepemimpinan ini dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja guru MAN.

Kesesuaian hasil dan fakta tersebut di atas, hal ini dapat dijelaskan per indikator dari tipe kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Pertama, tipe kepemimpinan kepala madrasah dilihat dari kepribadian yang ditunjukkan yaitu seorang kepala madrasah yang memiliki perhatian dalam berbagai aktivitas mengajar guru yang dipimpinnya. Kepala madrasah memiliki kepribadian yang dekat dengan para guru dalam menyampaikan perintah, amanah atau pertimbangan yang berkaitan dengan hal-hal pribadi guru di dalam meningkatkan kepuasan kerjanya. Kepala madrasah selalu melakukan dialog pendapat dengan guru tentang berbagai hal yang berkaitan dengan aktivitas proses belajar mengajar yang menyebabkan guru terus meningkatkan kepuasan kerjanya dalam mengajar di MAN.

Kedua, tipe kepemimpinan berupa non pribadi dari kepala madrasah yaitu kepemimpinan yang ditunjukkan dengan pendelegasian tanggungjawab kepada guru dalam mengembangkan tugas dan fungsi sebagai pendidik dan pengajar yang tidak bersifat pribadi, tetapi sesuai dengan ketentuan atau aturan yang berlaku. Biasanya kepala madrasah membuat surat tugas, surat perintah atau surat penunjukan kepada guru untuk menjalankan tugas yang sifatnya dinas atau mewakili madrasah dalam mengembangkan tanggungjawab tugas proses belajar mengajar terhadap peningkatan kepuasan kerja guru. Lazimnya kepala madrasah menunjuk secara langsung sesuai dengan kelayakan kepada guru untuk menerima tugas pendelegasian tanggungjawab dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja guru di dalam menjalankan proses belajar mengajar di MAN.

Ketiga yaitu tipe kepemimpinan demokratis, seorang kepala madrasah harus mendengar masukan dari berbagai pihak utamanya guru yang tujuannya untuk meningkatkan kepuasan kerja bawahan. Kepala madrasah yang demokratis selalu mengajak guru sebagai bawahan untuk berdiskusi, dengar pendapat, berbincang-bincang menerima masukan dan saran serta mengajak guru untuk mengemukakan gagasan atau ide-ide konstruktif dalam meningkatkan proses belajar mengajar. Kepala madrasah yang demokratis selalu menerima pendapat, hasil diskusi dan keputusan rapat-rapat untuk diaktualisasikan di dalam mewujudkan kepuasan kerja guru dalam meningkatkan proses belajar mengajar dengan baik.

Keempat, tipe kepemimpinan otoriter yaitu sosok kepala madrasah di dalam memimpin senang memerintah atau memberikan instruksi, di mana perintah dan instruksi tersebut harus dilaksanakan guna mewujudkan kepuasan kerja guru. Kepala madrasah yang otoriter senang apabila perintahnya dilaksanakan dengan cepat tanpa harus mendebatkan, memberi pertimbangan dan membantah. Sebab kepala madrasah yang otoriter selalu bekerja dengan perintah dan instruksi sesuai dengan pertimbangan yang dianggap benar dan sesuai dengan keinginan kepala madrasah untuk meningkatkan kepuasan kerja guru. Kepemimpinan otoriter ini menjadi penting untuk dilaksanakan dalam rangka

meningkatkan kepuasan kerja guru, sebab pengambilan keputusan ada pada kewenangan kepala madrasah yang harus diikuti dan dipatuhi perintahnya.

Kelima, tipe kepemimpinan paternalistik di mana kepala madrasah dalam memimpin bawahannya bersifat kebapakan yaitu senang memberikan bimbingan, wejangan, melindungi dan menasehati guru sebagai bawahan dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai pendidik dan pengajar untuk meningkatkan kepuasan kerjanya. Biasanya kepala madrasah yang bersifat paternalistik selalu menceramahi guru dengan memberikan nasehat, masukan positif dan bimbingan, yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru. Sifat kebapakan ini menjadi pertimbangan penting dalam mengembangkan kepemimpinan madrasah agar setiap guru mau mendengarkan dan mengikuti perintah kepala madrasah dalam meningkatkan kepuasan kerja guru.

Keenam, tipe kepemimpinan bakat yang ditunjukkan kepala madrasah kepada guru bahwa di dalam memimpin tidaklah mudah dibutuhkan keahlian, talenta dan profesionalisme kerja yang kuat untuk mengembangkan kepemimpinan ini di dalam mengarahkan setiap guru sebagai bawahan untuk bersama-sama turut serta bekerja di dalam meningkatkan aktivitas kerja yang berorientasi pada terpenuhinya kepuasan kerja guru. Itulah sebabnya kepala madrasah harus memiliki bakat memimpin yang dapat dibentuk sejak lahir atau terbentuk melalui proses penjenjangan yang menjadikan seorang kepala madrasah memiliki bakat yang melekat di dalam dirinya untuk mewujudkan kepuasan kerja guru.

Uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tipe kepemimpinan kepala madrasah berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja guru di dalam menghadapi tantangan kerja, kemajuan kerja, pencapaian prestasi mengajar, kepantasan mendapatkan pengakuan dan kesenangan atas profesi pekerjaan sebagai guru itu sendiri menjadi hal yang memuaskan bagi guru. Karena itu, kepemimpinan kepala selalu dipertimbangkan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja bawahan dalam hal ini kepuasan kerja guru di MAN.

Memahami kepemimpinan dari kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru dalam proses mengajar di MAN, dalam persepsi konsep manajemen pendidikan Islam sangat penting dan diperlukan dalam mewujudkan kemaslahatan umat dan kemajuan organisasi dalam MAN. Kepemimpinan dalam konsepsi Islam dapat ditemukan dalam Q.S. As Sajdah (32 : 24),

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ آيَةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Terjemahnya:

Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami.

Ayat Al-Quran di atas memberikan pencerahan bahwa Allah SWT telah menjadikan setiap manusia adalah pemimpin yang hadir di tengah-tengah manusia untuk memberikan petunjuk dengan perintah yaitu kepada perintah jalan yang lurus sesuai dengan tingkat kesabaran pemimpin di dalam mengembangkan tanggungjawab yang dipimpinnya. Seperti seorang kepala madrasah yang diberikan peluang untuk memimpin organisasi madrasah, yang memiliki banyak bawahan dalam hal ini guru untuk diberikan petunjuk dengan perintah sesuai dengan tipe kepemimpinan yang diemban baik berdasarkan kepribadian, non pribadi, demokratis, otoriter, paternalistik dan bakat yang dimiliki pemimpin untuk mewujudkan kepuasan kerja guru yang dibawahinya dengan penuh kesabaran.

Ayat ini bersesuaian dengan Hadits Rasulullah SAW yang diriwayatkan dalam Bukhari Muslim bahwa “*Ibn Umar r.a berkata, saya telah mendengar Rasulullah SAW bersabda, setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya*”. Hadits ini dapat dimaknai bahwa kepala madrasah akan dimintai pertanggungjawaban tentang apa yang dipimpinnya, dan seorang Kepala Madrasah harus mampu mempertanggungjawabkan kepemimpinannya dalam mengarahkan, menggerakkan dan mempengaruhi guru untuk mewujudkan kerjanya dengan mampu mengembangkan

tantangan kerja dalam mengajar, mewujudkan kemajuan dalam proses belajar mengajar sesuai dengan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, mengantarkan guru untuk mencapai prestasi mengajar yang memuaskan, memberikan pengakuan atas pekerjaan belajar mengajar yang dilaksanakan dan bertanggungjawab dalam mewujudkan profesi guru sebagai pekerjaan yang mulia dihadapan Allah. Inilah konteks kepemimpinan yang harus diemban oleh setiap pemimpin termasuk kepala madrasah terhadap apa yang dipimpinnya.

Konsep manajemen pendidikan Islam diperkuat oleh teori yang relevan dalam melihat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru. Teori inti kepemimpinan oleh Koontz (2018:339) kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang dalam suatu organisasi untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuannya. Beranjak dari teori ini, seorang kepala madrasah berusaha untuk mengaktualisasikan inti kepemimpinan dengan cara mempengaruhi bawahannya dalam hal ini guru untuk mewujudkan tujuan yaitu terpenuhinya kepuasan kerja guru dalam aktivitas proses belajar mengajar di MAN.

Termasuk dalam hal ini teori unsur kepemimpinan menurut Robbins (2016:185) ada empat unsur kepemimpinan yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam mewujudkan tujuannya yaitu mampu mengumpulkan orang, memiliki kekuasaan, mempengaruhi dan memiliki nilai. Artinya, seorang kepala madrasah dalam memimpin harus mampu mengembangkan unsur kepemimpinan tersebut yaitu mampu mengumpulkan bawahannya atas apa yang ingin dipimpinnya, memiliki kekuasaan mengatur para bawahan, mampu mempengaruhi setiap bawahan dalam hal ini guru untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan mampu mengembangkan nilai-nilai yang ditanamkan pimpinan kepada bawahannya. Itulah sebabnya kepala madrasah sebagai pemimpin harus memiliki empat unsur kepemimpinan tersebut untuk mewujudkan kepuasan kerja guru.

Kaitan dengan penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan penelitian dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel bebas dan terikat yang

diamati yaitu kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Adapun perbedaannya pada besar sampel yang digunakan, objek penelitian yang diamati dan hasil temuan yang diperoleh. Hasil penelitian Andi Adawiah (2010) menunjukkan gaya kepemimpinan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, memiliki persamaan dengan penelitian ini, di mana kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal yang membedakan terletak pada variabel kepemimpinan, yaitu pada penelitian terdahulu fokus kepada gaya kepemimpinan, sedangkan penelitian ini yang diamati adalah tipe kepemimpinan, sehingga hal ini menjadi keterbaruan dari penelitian sebelumnya.

2. Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Guru

Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru MAN di Kota Makassar. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa seorang guru di dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam proses belajar mengajar membutuhkan semangat, dorongan dan berbagai motif untuk memenuhi kebutuhan hidup dalam menjalankan aktivitas kerjanya di madrasah. Guru sebagai manusia biasa tidak terlepas dari kebutuhan yang menjadi pertimbangan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan penuh kesungguhan, karena itu terpenuhinya kebutuhan motivasi mulai dari tingkat dasar yaitu pemenuhan kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri menjadi pertimbangan bagi guru dalam melaksanakan tugasnya dalam mewujudkan kepuasan kerjanya.

Fakta memperlihatkan bahwa masih sering ditemukan guru di dalam mengajar mencari pemenuhan kebutuhan fisiologis berupa insentif tambahan untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraannya. Selain itu guru juga berupaya untuk memenuhi kebutuhan rasa aman dalam menjalankan aktivitas proses belajar mengajar, guru membutuhkan interaksi sosial dengan lingkungan dalam dan luar madrasah, guru juga mengharapkan mendapatkan penghargaan atas ketekunan dan kerajinan dalam mengajar serta guru membutuhkan pengakuan atas aktualisasi diri yang ditunjukkan sesuai dengan tingkat prestasi mengajar yang

diperlihatkan. Fakta pemenuhan kebutuhan motivasi ini menjadi penting bagi seorang guru dalam mewujudkan kepuasan kerjanya.

Untuk membuktikan pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja, maka dapat dijelaskan indikator motivasi terhadap kepuasan kerja guru. Pertama, pemenuhan kebutuhan fisiologis sebagai kebutuhan primer yang dibutuhkan oleh setiap manusia dalam hal ini guru di dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Bagi guru dalam menjalankan pekerjaan selalu mempertimbangkan untuk mendapatkan pendapatan dari pekerjaan yang ditekuninya. Pendapatan yang diperoleh dapat dibelanjakan untuk memenuhi kebutuhan pokok seperti makanan, pakaian, biaya transportasi dan kebutuhan lainnya yang menunjang guru untuk bersemangat, terdorong dan memiliki motif kesungguhan menjalankan pekerjaan dengan baik untuk mewujudkan kepuasan kerjanya. Intinya, motivasi berupa kebutuhan fisiologis menjadi pertimbangan penting bagi guru dalam mewujudkan kepausan kerja.

Kedua, pemenuhan kebutuhan rasa aman sebagai motivasi yang dibutuhkan oleh setiap guru dalam melaksanakan aktivitas proses belajar mengajar di MAN dalam mewujudkan kepuasan kerjanya. Seorang guru dalam bekerja membutuhkan rasa aman atas keselamatan kerja, membutuhkan perlindungan kerja dari berbagai gangguan, menginginkan rasa aman dari bahaya, ancaman dan gangguan kriminalitas yang sewaktu-waktu dapat dialami serta senantiasa prihatin bila ada pemecatan dari pekerjaannya. Karena itu setiap guru berupaya untuk terpenuhi kebutuhan rasa aman dalam menjalankan aktivitas kerjanya untuk mewujudkan kepuasannya. Pada intinya, guru menginginkan jaminan rasa aman sebagai kebutuhan motivasi yang diperlukan dalam mewujudkan kepuasan kerjanya.

Ketiga, pemenuhan kebutuhan sosial sebagai motivasi yang dibutuhkan bagi guru di dalam bersosialisasi dan berinteraksi dengan lingkungan di luar dan di dalam madrasah untuk mewujudkan kepuasan kerjanya. Guru sebagai makhluk sosial senantiasa ingin terpenuhi kebutuhannya untuk bersosialisasi dengan mencintai dan menjalin hubungan yang harmonis dalam pergaulan keseharian diantara pimpinan, sejawat, siswa, orang tua

siswa dan masyarakat. Kebutuhan sosial ini diperlukan oleh guru untuk lebih banyak mengenal, berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat madrasah dan masyarakat umum, sehingga guru merasa terpenuhi kebutuhan motivasinya untuk mewujudkan kepuasan kerjanya.

Keempat, pemenuhan kebutuhan penghargaan sebagai kebutuhan untuk mendapatkan penilaian akan status, kedudukan, kehormatan diri dan reputasi yang dimiliki oleh seorang guru selama melakukan proses mengajar di MAN. Penghargaan ini menjadi rangsangan atau dorongan bagi guru untuk terus meningkatkan eksistensinya di dunia pendidikan dan pengajaran, karena guru merasa mendapatkan penghargaan atas profesi yang ditekuninya. Ini berarti profesi guru menjadi penghargaan tersendiri bagi seorang guru di dalam melaksanakan pekerjaannya, karena pada profesi tersebut ada nilai tersendiri yang dirasakan oleh guru yang mendorong dan memotivasi untuk mewujudkan kepuasan kerjanya. Setiap guru ingin mendapatkan penghargaan baik berupa pengakuan secara lisan maupun pemberian tanda jasa (sertifikat) sebagai bukti bahwa pekerjaan yang dilakukan diakui oleh orang lain atau organisasi madrasah yang memberikan kepuasan kerja tersendiri bagi guru.

Kelima, pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri, di mana seorang guru dalam menjalankan profesinya berusaha untuk mengembangkan potensinya semaksimal mungkin sesuai dengan tingkat kreativitas, ekspresi diri dan aktualisasi dirinya dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pendidik dan pengajar untuk mewujudkan kepuasan kerjanya. Bagi guru aktualisasi diri dibutuhkan di dalam menghadapi berbagai tantangan dan dinamika kerja yang menghendaki seorang guru profesional di dalam menjalankan pekerjaannya. Itulah sebabnya aktualisasi diri menjadi motivasi kebutuhan di dalam mewujudkan kepuasan kerja guru MAN.

Mengacu pada penjelasan dari setiap indikator motivasi di atas, maka dipahami bahwa setiap guru MAN bekerja dalam mengembangkan pendidikan dan pengajaran tidak terlepas dari motivasi kerja yang dimilikinya, baik dari dalam diri maupun dari luar diri untuk terus bersemangat menjalankan pekerjaannya baik

berdasarkan motivasi psikologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri dalam mewujudkan kepuasan kerjanya. Guru membutuhkan motivasi kerja dalam mempengaruhi kepuasan kerjanya menghadapi tantangan kerja, tuntutan kemajuan kerja, pencapaian prestasi, mendapatkan pengakuan dan menekuni pekerjaan itu sendiri di bidang pendidikan dan pengajaran.

Pembahasan di atas relevan dengan konsep manajemen manajemen pendidikan Islam, yang menghendaki setiap manusia untuk memotivasi dirinya di dalam menjalankan pekerjaannya guna mewujudkan kepuasan kerja guru sesuai dengan apa yang dikerjakan. Sebagaimana tersurat dalam Q.S. Al An'am (6 : 132),

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَفِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴿١٣٢﴾

Terjemahnya:

Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. Dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan.

Ayat ini menegaskan bahwa setiap orang mempunyai motivasi untuk melakukan pekerjaan dalam berbuat ketaatan kepada Allah untuk memperoleh derajat atau kedudukan sesuai dengan perbuatannya, karena itu orang dituntut untuk senantiasa memotivasi diri memiliki derajat yang sesuai dengan amal perbuatannya. Sesungguhnya Allah tidak pernah lengah dari apa yang dikerjakan. Aktualisasi ayat ini dengan keberadaan motivasi guru dalam melakukan pekerjaan di bidang pendidikan dan pengajaran seharusnya mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan tingkat motivasi untuk mendapatkan kedudukan atau derajat yang terbaik disisi Allah sesuai dengan tingkat kepuasan atau kesyukuran dalam menjalankan pekerjaan yang diembannya.

Pentingnya motivasi terhadap kepuasan kerja guru ini juga ditemukan dalam hadits Nabi Muhammad SAW dalam HR Bukhari bahwa "sesungguhnya amal ibadah itu tergantung hasil akhirnya". Hadits ini menegaskan bahwa setiap perbuatan amal ibadah yang

dilakukan oleh orang-orang yang beriman akan memperoleh hasil tergantung dari motivasi kerja yang diusahakannya. Hasil yang baik adalah hasil akhir yang memberikan rasa kepuasan, sehingga orang merasa terus bersemangat berbuat amal ibadah semaksimal mungkin dari apa yang diusahakan untuk mendapat rahmat dan ridho dari Allah SWT.

Konsep manajemen pendidikan Islam yang mengambil dalil dari Al-Quran dan Hadits memberi pembelajaran kepada setiap orang untuk senantiasa termotivasi dalam bekerja untuk memperoleh derajat atau kedudukan sesuai dengan apa yang telah dikerjakan atau diusahakan sebagai amal ibadah yang memberikan hasil akhir yang memuaskan. Sama halnya seorang guru dituntut untuk selalu termotivasi menjalankan profesinya sebagai pendidik dan pengajar untuk bekerja sesuai dengan derajat pekerjaan yang diamanahkan untuk memperoleh hasil pekerjaan mendidik dan mengajar yang memuaskan dengan mewujudkan prestasi peserta didik yang diajarnya di MAN.

Implikasi pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja guru ini relevan dengan teori pengharapan Porter-Lawler dalam Wilson (2017:326) setiap orang berupaya bergantung pada nilai pengharapan yang diterima dan pengharapan yang dirasakan. Artinya orang selalu termotivasi untuk mendapatkan pengharapan atas tuntutan kebutuhan motivasi yang diterima dan pengharapan atas kepuasan yang dirasakan. Wujudnya bawah setiap guru dalam menjalankan pekerjaan sebagai pendidik dan pengajar mempunyai tuntutan motivasi kerja untuk mendapatkan pengharapan apa yang diterima sesuai dengan kebutuhan psikologis, rasa aman, interaksi sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Demikian pula setiap guru memiliki pengharapan atas kepuasan kerja yang dirasakan sesuai dengan tantangan kerja, kemajuan kerja, pencapaian prestasi, pengakuan yang diberikan dan tuntutan profesionalisme kerja itu sendiri.

Teori yang relevan yaitu teori keadilan atau *equity theory* dari Zaleznik dan Adams dalam Wilson (2017:329) bahwa kepuasan atau ketidakpuasan tergantung pada perasaan adil atau tidak adil. Teori ini menginterpretasikan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja adalah mendapatkan pencapaian hasil kerja secara adil. Itulah

sebabnya puas tidaknya seseorang atas pekerjaannya tergantung pada tingkat keadilan yang dirasakan. Bagi seorang guru di dalam menjalankan tugasnya selalu termotivasi untuk bekerja dengan baik dalam mendapatkan keadilan, agar pencapaian hasil kerja memberikan kepuasan kerja.

Kaitan dengan penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan penelitian dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel bebas dan terikat yang diamati yaitu motivasi terhadap kepuasan kerja. Adapun perbedaannya pada besar sampel yang digunakan, objek penelitian yang diamati dan hasil temuan yang diperoleh. Hasil penelitian Andi Adawiah (2010) menunjukkan motivasi positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, memiliki persamaan dengan penelitian ini, di mana motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian Syamsu Alang (2016) juga meneliti tentang motivasi yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal yang membedakan terletak pada indikator dari variabel motivasi, yaitu pada penelitian terdahulu motivasi yang diamati adalah motivasi prestasi dan motivasi ERG, sedangkan penelitian ini yang diamati adalah motivasi pemenuhan kebutuhan Maslow, sehingga hal ini menjadi keterbaruan dari penelitian sebelumnya.

3. Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Guru

Hasil penelitian membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru MAN di Kota Makassar. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa seorang guru di dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam proses belajar dituntut memiliki kompetensi yang mapan yaitu seorang guru yang memiliki pemahaman dan penguasaan yang cukup untuk menjalankan proses belajar mengajar di dalam kelas. Kompetensi merupakan wujud aktualisasi potensi diri yang dimiliki oleh guru MAN dalam menjalankan profesinya sebagai pendidik dan pengajar yang harus mampu mengembangkan kemampuan pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional dalam bidang pendidikan dan pengajaran untuk mewujudkan kepuasan kerja guru.

Fakta menunjukkan bahwa guru MAN secara umum telah memiliki kompetensi pedagogik sesuai pengetahuan tentang bidang studi yang diajarkan, memiliki kepribadian berkarakter dalam melakukan proses belajar mengajar, selalu bersosialisasi dengan berinteraksi pada semua pihak baik internal maupun eksternal madrasah dan memiliki kemampuan profesional sesuai keterampilan dan keahlian dalam mengajar di MAN untuk meningkatkan kepuasan kerjanya. Intinya guru MAN telah memiliki kompetensi yang cukup untuk mewujudkan kepuasan kerjanya.

Memahami pentingnya kompetensi terhadap kepuasan kerja guru, maka perlu dijelaskan setiap indikator kompetensi guru dalam mengembangkan proses belajar mengajar untuk mewujudkan kepuasan kerjanya. Pertama, kompetensi pedagogik harus dimiliki oleh setiap guru sebagai sumber pengembangan pengetahuan di dalam melakukan aktivitas proses belajar mengajar dalam rangka meningkatkan prestasi siswa yang diajarnya. Kemampuan pedagogik menjadi pertimbangan penting bagi seorang guru di dalam melakukan kegiatan mengajar, sehingga materi atau bahan studi yang diajarkan mudah diserap dan dipahami oleh siswa dan hal ini mempengaruhi tingkat kepuasan guru.

Kedua, kompetensi kepribadian merupakan perwujudan gambaran karakter yang dimiliki guru dalam berperilaku dihadapan siswa untuk menyampaikan materi belajar mengajar yang dibutuhkan siswa. Kepribadian seorang guru merupakan sosok keteladanan yang harus ditunjukkan pada siswa untuk dicontohi, agar siswa yang diajarnya memiliki kepribadian sesuai dengan budi pekerti yang baik dari contoh yang didapatkan sesuai kepribadian guru yang mengajarnya. Kemampuan kepribadian dari seorang guru di dalam memperlihatkan karakter perilaku yang teladan dan beretika baik dalam mengajar, memberikan kepuasan tersendiri bagi guru di dalam mengembangkan kompetensi kepribadiannya. Artinya guru harus mampu menunjukkan kepribadian teladan dihadapan siswa yang diajarnya sebagai rasa kepuasan tersendiri yang dirasakan oleh guru MAN.

Ketiga, kompetensi sosial yang diharuskan dimiliki oleh setiap guru yang berkompeten dalam berinteraksi sosial berkaitan

dengan proses belajar mengajar dimadrasah dan bersosialisasi dengan lingkungan luar madrasah. Kemampuan sosial ini tentunya menghendaki setiap guru mampu berinteraksi dengan kepala madrasah, teman sejawat, siswa dan orang tua siswa serta masyarakat umum di dalam mengembangkan kemampuannya untuk mewujudkan kepuasan kerjanya dalam melakukan kegiatan proses belajar mengajar di madrasah maupun di luar madrasah. Kemampuan berinteraksi sosial bagi guru menjadi penting, karena itu guru harus mampu mengembangkan komunikasi, hubungan, interaksi dan sosialisasi kepada semua pihak baik dalam lingkup internal maupun eksternal madrasah. Kemampuan sosial yang dimiliki oleh seorang guru mempengaruhi kepuasan kerja guru. Itu berarti kompetensi sosial berperan penting di dalam pengembangan proses belajar mengajar yang melibatkan banyak pihak untuk saling berinteraksi dan bersosialisasi, dan hal ini memberi kepuasan tersendiri bagi guru yang memiliki kompetensi sosial.

Keempat, kompetensi profesional yang dimiliki oleh guru merupakan keahlian tersendiri yang tidak semua orang mampu menjalankan profesi guru. Profesional memberi arti bahwa guru memiliki nilai tambah tersendiri di bidang pendidikan dan pengajaran, yang dengan profesi melekat pada guru ini menjadi pengakuan bahwa guru merupakan pekerjaan profesional yang menyebabkan guru merasa terpenuhi kepuasan kerjanya bila mampu menjalankan tugas profesinya dengan baik. Intinya setiap guru dituntut memiliki kompetensi profesional dalam mengembangkan proses belajar mengajar supaya kemajuan pendidikan dapat terwujud dari guru-guru yang profesional di bidangnya sesuai tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh guru MAN.

Uraian pembahasan per indikator di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Peran kompetensi bagi guru sangat penting berdasarkan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional yang dimiliki oleh guru di dalam mengembangkan dan meningkatkan kompetensi di bidang pendidikan dan pengajaran, sehingga kompetensi yang baik mampu mewujudkan kepuasan kerja guru

dalam mengantarkan siswa berprestasi dan madrasah menjadi unggulan.

Mengingat pentingnya kompetensi terhadap kepuasan kerja guru, maka dalam konsep manajemen pendidikan Islam, sangat dituntut setiap guru untuk memiliki kompetensi yang cukup dalam mengembangkan proses belajar mengajar pada MAN untuk mengaktualisasikan kepuasan kerja guru. Dalam konsep manajemen pendidikan Islam ini tersirat dalam Al-Quran dan Hadits. Ditemukan dalam Q.S. Al Alaq (96 : 4 dan 5),

الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۖ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝

Terjemahnya:

Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam (tulisan baca). Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.

Ayat diatas menegaskan bahwa setiap orang harus memiliki kompetensi dalam mengembangkan potensi dirinya sesuai dengan petunjuk dan ilham yang diberikan oleh Allah SWT yang mengajarkan manusia dengan perantaraan kalam yaitu melalui proses belajar mengajar dengan cara menulis dan membaca sesuai tingkat kemampuan manusia dalam menyerap proses pendidikan sebagai upaya mencerdaskan manusia dari ketidaktahuan. Ayat ini menjadi inspirasi bagi setiap guru untuk senantiasa menumbuhkan kompetensi yang dimilikinya baik melalui kompetensi pedagogik dengan menambah pengetahuan terhadap bidang pendidikan dan pembelajaran yang dikuasai, meningkatkan kompetensi kepribadian berupa akhlakul kharima yang dapat menjadi contoh teladan bagi siswa, memperbaiki hubungan sosial melalui hubungan silaturahmi dan ukhuwah Islamiyah baik dalam lingkup madrasah maupun di luar madrasah, demikian halnya setiap guru mampu menunjukkan profesionalisme kerja sebagai guru yang berdedikasi tinggi. Kompetensi ini penting untuk mewujudkan kepuasan kerja guru.

Kemudian ayat ini diperkuat dengan hadits Nabi Muhammad SAW yang diriwayatkan dari Iman Thabrani yang menjelaskan bahwa "sesungguhnya Allah SWT sangat mencintai orang yang

melakukan suatu pekerjaan dilakukan secara Itqam/profesional (tepat, terarah, jelas dan tuntas)". Dalam ajaran Islam segala sesuatu harus dilakukan sesuai kadar kemampuan manusia untuk bekerja secara kompeten di bidangnya. Itulah sebabnya pekerjaan yang baik sangat ditentukan oleh orang-orang yang baik dan tepat di bidangnya atau dengan kata lain orang yang tepat pada tempat yang tepat (*the right man on the right place*), sehingga hasil kerja yang dicapai memberikan kepuasan.

Berdasarkan ayat Al-Quran dan Hadits di atas memberikan penegasan bahwa dalam manajemen pendidikan Islam kompetensi menjadi penting bagi setiap orang untuk bekerja di bidangnya dalam rangka mewujudkan kepuasan kerjanya. Atau intinya adalah kompetensi mutlak dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja, supaya terpenuhi kepuasan kerjanya.

Termasuk teori yang relevan yang mendukung adalah teori profesionalisme dari Norman (2018:146) kompetensi seseorang tercermin dari profesi yang dikuasainya. Penguasaan bidang profesi secara pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional menjadi penting untuk setiap orang dalam menjalankan pekerjaan untuk memenuhi kepuasan kerja yang telah dilakukan. Intinya profesionalisme menjadi penting bagi setiap orang yang memiliki profesi untuk mengembangkan potensinya menjadi orang yang berkompeten di bidangnya dalam rangka mewujudkan kepuasan kerjanya. Aktualisasi bagi guru dituntut untuk memiliki kompetensi secara profesionalisme di dalam mengembangkan proses belajar mengajar di madrasah sebagai perwujudan kemampuan guru untuk mewujudkan kepuasan kerjanya di MAN.

Demikian halnya dengan teori akses diri dari Maxwell (2016:284) akses diri orang yang berkompeten tidak terlepas dari pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*), sosial (*social*) dan profesional (*professional*). Akses diri ini dapat diaktualisasikan bahwa pengetahuan seseorang itu berupa kemampuan pedagogik, sikap seseorang tercermin pada kepribadian yang dimiliki, hubungan sosial teraktualisasikan dalam berbagai hubungan komunikasi yang efektif dan profesional yang dimiliki seseorang berupa keahlian dan keterampilan kerja yang diembannya. Teori ini

penting karena memberi implikasi terpenuhinya kepuasan kerja. Aktualisasi teori ini bagi guru perlu memiliki akses diri yang kuat untuk senantiasa menjadikan dirinya memiliki kemampuan pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional di bidang kerjanya, sehingga apa yang dikerjakan memberikan kepuasan kerja dalam proses belajar mengajar di MAN.

Kaitan dengan penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan penelitian dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel bebas dan terikat yang diamati yaitu kompetensi terhadap kepuasan kerja. Adapun perbedaannya pada besar sampel yang digunakan, objek penelitian yang diamati dan hasil temuan yang diperoleh. Hasil penelitian Mohamad Zaid (2014) meneliti tentang kompetensi yang positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Soleiman (2012) dan Stewart (2010) menunjukkan kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, demikian pula penelitian Moyosola (2014) kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Melihat hasil penelitian terdahulu tersebut, memberikan keterbaruan pada penelitian ini yaitu kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru MAN di Kota Makassar. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan kepala madrasah yang diterapkan selama ini belum berorientasi hasil yang dapat meningkatkan kinerja guru. Terlihat kepemimpinan berdasarkan pribadi, non pribadi, demokratis, otoriter, paternalistik dan bakat yang dimiliki oleh kepala madrasah belum berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru dalam menerapkan standar kinerja proses belajar mengajar yang diharapkan, utamanya dalam peningkatan kemampuan guru membuat perencanaan dan persiapan, penguasaan materi, metode mengajar, pemberian tugas, pengelolaan siswa, penilaian dan evaluasi belajar yang telah dicapai sampai saat ini. Intinya

kepemimpinan kepala madrasah tidak memiliki kontribusi dalam meningkatkan kinerja guru.

Fakta yang ditemukan di MAN, kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh negatif kepada kinerja guru kenyataannya terlihat bahwa kepala madrasah di dalam mengarahkan guru tidak terlalu berfokus pada orientasi peningkatan prestasi belajar atau pencapaian hasil proses belajar mengajar yang maksimal. Selama ini guru merasa bahwa keberadaan kepala madrasah jarang memerintahkan atau bahkan tidak pernah mengarahkan guru untuk memperhatikan kinerjanya, karena kepala madrasah menganggap seorang guru sudah tahu cara meningkatkan kinerjanya secara mandiri dalam membuat perencanaan dan persiapan mengajar, penguasaan materi, penyampaian metode mengajar, pemberian tugas, pengelolaan siswa, penilaian dan evaluasi. Padahal dalam kenyataannya tidak semua guru memahami penilaian kinerja secara maksimal tanpa diberikan pengarahan yang berorientasi peningkatan hasil kerja yang maksimal setiap saat sesuai dengan perkembangan dinamika dunia pendidikan dalam belajar mengajar.

Memahami hal tersebut di atas, maka perlu diuraikan per indikator variabel kepemimpinan dari kepala madrasah yang negatif dan signifikan terhadap kinerja guru. Pertama, indikator kepemimpinan pribadi dari kepala madrasah selama ini hanya bersifat perhatian kepala madrasah kepada individu guru yang sifatnya penilaian perilaku dan tindakan semata, belum berorientasi pada penilaian hasil kerja guru dalam proses belajar mengajar. Akibat kepemimpinan kepribadian ini guru hanya patuh dan taat kepada kepala madrasah di dalam mengikuti perintahnya tentang hal-hal yang bersifat menjaga nama baik kepala madrasah secara pribadi, di mana orientasi hasil kerja proses belajar mengajar bukan menjadi pertimbangan di dalam menilai kinerja guru.

Kedua, kepemimpinan yang bersifat non pribadi ditunjukkan kepala madrasah dalam pendelegasian tanggungjawab selama ini berpengaruh negatif terhadap kinerja guru. Ini dikarenakan kepala madrasah di dalam menerapkan kepemimpinan non pribadi tidak berorientasi kepada pencapaian prestasi hasil kerja guru, tetapi berdasarkan pilihan kepala madrasah atas suka dan tidak suka (*like*

and dislike) kepada guru tertentu atau berdasarkan kedekatan emosional, kekerabatan, dan sosial yang tidak mempertimbangkan aspek kompetensi dan prestasi guru yang layak untuk didelegasikan atau diwewenangkan menjalankan tugas belajar mengajar dengan baik. Atas dasar ini tidak semua guru dengan kepemimpinan non pribadi yang diterapkan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru.

Ketiga, kepemimpinan demokratis yang diterapkan selama ini oleh kepala madrasah dalam melakukan dengar pendapat atau masukan dari guru ternyata berkontribusi negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru. Alasannya karena kepala madrasah selama ini pandangan atau pemahaman demokratis yang diterapkan apabila dapat mengajak setiap guru untuk berdiskusi, berkomunikasi dan rapat, tetapi pengambilan keputusan yang dilakukan bukan berdasarkan hasil keputusan bersama, tetapi kepala madrasah mengambil keputusan berdasarkan inisiatif sendiri atau kepentingannya, sehingga banyak keputusan yang diambil selama ini tidak berorientasi pada pencapaian hasil kerja atau kinerja guru. Karena itu, kepemimpinan demokrasi yang diterapkan selama ini hanya bersifat aktualisasi semata tetapi pengambilan keputusan bukan berdasarkan konsensus bersama, tetapi berdasarkan inisiatif atau kepentingan kepala madrasah, sehingga kurang bersentuhan dengan peningkatan kinerja guru.

Keempat, kepemimpinan otoriter bagi kepala madrasah biasa ditunjukkan dengan kebiasaan pimpinan memberikan perintah atau instruksi yang harus dilaksanakan dengan cepat dan ini biasanya ditunjukkan dengan kebiasaan kepala madrasah yang tegas kepada guru untuk melaksanakan perintahnya, sehingga guru dengan cepat pula memberikan respon atas perintah kepala madrasah, di mana kepala madrasah jarang memberikan perintah untuk meningkatkan kinerja guru secara tegas, sehingga guru hanya patuh dan taat pada perintah yang diberikan oleh pimpinan yang sifatnya tuntutan keinginan dan kebutuhan pimpinan saja, tidak berorientasi pada perbaikan atau peningkatan hasil proses belajar mengajar guru di MAN. Atau dengan kata lain guru hanya fokus memperhatikan dan melayani tuntutan kepentingan perintah atau instruksi pimpinan yang menyebabkan guru kurang

meningkatkan dan mengembangkan pencapaian hasil kerjanya secara maksimal yang menyebabkan kinerja mengajar rendah bahkan menurun.

Kelima, kepemimpinan paternalistik yang ditunjukkan oleh kepala madrasah bersifat kebapakan yang selalu membimbing, menasehati dan mengayomi guru tanpa mengarahkan atau mempengaruhi guru untuk selalu meningkatkan kinerjanya dalam proses belajar mengajar. Akibatnya guru kurang memiliki inovasi dan kreativitas untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerjanya, sebab guru merasa kepala madrasah dapat melindungi bahkan hanya menasehati guru apabila tidak dapat meningkatkan hasil kerjanya. Karena itu, di satu sisi guru membutuhkan andil kepala madrasah sebagai pelindung dalam bekerja, tetapi di satu sisi ini menjadi penyebab guru kurang mampu mengembangkan eksistensinya dalam meningkatkan kinerjanya. Atau dengan kata lain kepemimpinan paternalistik tidak memberikan pengaruh di dalam meningkatkan kinerja guru di MAN.

Keenam, kepemimpinan talenta/bakat dari kepala madrasah yang dirasakan guru saat ini yaitu kepala madrasah senantiasa menunjukkan keahlian yang dimilikinya untuk memimpin para guru di dalam menjalankan pekerjaannya pada proses belajar mengajar di madrasah. Bakat kepemimpinan yang dimiliki kepala madrasah hanya sebatas kemampuan retorika yang pelaksanaannya sulit ditindaklanjuti atau diaktualisasikan oleh para guru untuk meningkatkan kinerjanya. Wajar jika diantara guru-guru yang dipimpinnya hanya bisa memahami dan mendengar bakat memimpin yang disampaikan oleh kepala madrasah, tetapi bagi guru sulit untuk diaktualisasikan dalam meningkatkan kinerjanya. Guru merasa sulit atau sukar di dalam mengembang atau mewujudkan hasil kerja dari proses belajar mengajar sebagai pencapaian kinerja yang maksimal, karena sering bertentangan dengan kepentingan bakat memimpin yang dimiliki kepala madrasah dengan tuntutan kebutuhan peningkatan kinerja yang harus dicapai oleh guru. Atau dengan kata lain aktualisasi kepemimpinan kepala madrasah sering bersifat retorika teori semata yang aktualisasinya sulit untuk dipahami dan diterapkan

oleh guru dalam meningkatkan kinerjanya pada proses belajar mengajar di MAN.

Uraian per indikator di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dari kepala madrasah baik berupa pribadi, non pribadi, demokratis, otoriter, paternalistik dan bakat cenderung bersifat kepemimpinan yang subjektif dari kepala madrasah, di mana kepemimpinan tersebut tidak mengarahkan, menggerakkan dan mempengaruhi guru untuk meningkatkan kinerjanya. Kepemimpinan yang dimiliki kepala madrasah hanya berorientasi pada kepentingan, kebutuhan dan tuntutan kepala madrasah saja, tidak berorientasi kepada kepentingan bawahannya atau guru yang dipimpinnya untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Karena itu kepemimpinan yang diemban kepala madrasah berpengaruh negatif terhadap kinerja guru, tetapi signifikan (nyata) keberadaan kepemimpinan kepala madrasah dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja guru. Itulah sebabnya kepemimpinan harus berorientasi kepada peningkatan kinerja guru.

Mengingat pentingnya kepemimpinan terhadap kinerja guru, maka perlu ada upaya untuk terus meningkatkan dan memperbaiki kepemimpinan yang memberikan pengaruh negatif untuk menjadi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Karenanya perlu penerapan konsep manajemen pendidikan Islam yang mendorong setiap pimpinan untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kepemimpinannya dalam meningkatkan kinerja, seperti dalam Al-Quran dan Hadits Nabi, kepemimpinan sangat penting bagi setiap manusia, seperti dalam Q.S. As Sajdah (32 : 24),

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Terjemahnya:

Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami.

Ayat Al-Quran diatas memberikan penegasan bahwa dalam kehidupan manusia dibutuhkan keberadaan pemimpin, karena itu Allah SWT menjadikan diantara manusia ada pemimpin yang

mampu mewujudkan kepemimpinan yang dapat memberikan petunjuk dengan perintah yang tujuannya untuk bersabar dalam mewujudkan tujuannya. Ini berarti, keberadaan kepala madrasah menjadi penting sebagai seorang pemimpin yang memimpin para guru sebagai bawahannya dengan memberikan petunjuk sesuai dengan tipe kepemimpinannya dengan selalu memperbaiki kepemimpinannya baik berupa kepemimpinan pribadi, non pribadi, demokratis, otoriter, paternalistik dan bakat yang dimiliki kepala madrasah untuk mengarahkan, menggerakkan dan mempengaruhi bawahannya untuk terus meningkatkan kinerjanya. Pemimpin ini harus memiliki kesabaran di dalam memimpin para guru untuk mengembangkan segala potensi dan eksistensinya untuk memperoleh hasil kerja dalam proses belajar mengajar yang maksimal untuk meningkatkan kinerjanya.

Konteks ayat ini juga relevan dengan Hadits Nabi Muhammad SAW yang memerintahkan untuk bersabar menghadapi pemimpin dengan sabdanya: "Barangsiapa mendapati sesuatu yang tidak dia sukai pada pemimpinnya, hendaklah ia bersabar". Hadits ini dapat diinterpretasikan bahwa apabila kepala madrasah sebagai seorang pemimpin tidak disukai karena tidak mampu mengarahkan dan mempengaruhi bawahan untuk meningkatkan kinerjanya, maka seharusnya guru harus bersabar dalam menghadapi kepemimpinan kepala madrasah tersebut. Karena sesungguhnya menurut Umar bin Khattab ra berkata "Islam tidak akan tegak kecuali dengan jamaah, dan jamaah tidak akan tegak kecuali dengan pemimpin, sedangkan pemimpin tidak akan tegak kecuali dengan ketaatan kepadaNya". Perkataan Umar ra ini menjadi pertimbangan bagi seorang pemimpin untuk memperbaiki kepemimpinannya dengan sebaik-baiknya dalam suatu jamaah atau dalam hal ini organisasi madrasah dengan memperbaiki ketaatan bawahan kepada pemimpinnya dengan mengarahkan para guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Ayat Al-Quran dan Hadits di atas, juga didukung oleh teori yang relevan yaitu teori model Fiedler dalam Wilson (2017:347) kepemimpinan yang efektif bergantung pada penyesuaian yang tepat antara kepemimpinan dalam berinteraksi dengan bawahan untuk menyesuaikan situasi tertentu yang memberikan kendali dan

pengaruh kepemimpinan itu. Maksudnya, seorang pemimpin tidak hanya memahami dirinya tetapi harus memahami tuntutan kondisional yang diinginkan oleh bawahan dalam hal ini guru untuk meningkatkan kinerjanya. Implikasi dari teori ini menegaskan bahwa keberhasilan guru dalam meningkatkan kinerjanya merupakan aktualisasi bahwa keberhasilan guru adalah keberhasilan pemimpin.

Teori lainnya yaitu teori kekuasaan dikemukakan Fiedler dalam Wilson (2017:348) keberhasilan kekuasaan kepemimpinan sangat tergantung kepada kekuasaan memimpin bawahan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Interpretasi teori ini mengisyaratkan bahwa dalam suatu organisasi dibutuhkan keberadaan pemimpin yang berkuasa untuk mengembangkan kepemimpinannya dalam membawa atau mengantar bawahan yang dipimpinnya untuk mewujudkan tujuannya seperti halnya seorang kepala madrasah sebagai pemimpin yang berkuasa membawa dan mengarahkan para guru untuk meningkatkan kinerjanya. Implikasi dari teori ini menegaskan bahwa kepala madrasah sebagai seorang pemimpin memiliki kekuasaan untuk memperbaiki kepemimpinannya yang negatif untuk menjadi positif dalam meningkatkan kinerja guru.

Kaitan dengan penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan penelitian dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel bebas dan terikat yang diamati yaitu kepemimpinan terhadap kinerja. Adapun perbedaannya pada besar sampel yang digunakan, objek penelitian yang diamati dan hasil temuan yang diperoleh. Hasil penelitian Natsir (2010), Andi Adawiah (2010), Syamsu Alang (2016) juga meneliti tentang kepemimpinan yang negatif dan tidak signifikan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja. Hal yang membedakan terletak pada hasil penelitian yang menjadi keterbaruan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, di mana pada penelitian ini secara tidak langsung kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

5. Motivasi terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru MAN di Kota

Makassar. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa motivasi yang dirasakan guru masih kurang sesuai dengan kebutuhannya. Akibat motivasi yang kurang terpenuhi, maka pencapaian kinerja guru MAN juga menurun. Penyebab motivasi guru yang menurun karena masih belum terpenuhi kebutuhan psikologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri yang belum didapatkan sesuai dengan tuntutan kebutuhannya, akibatnya motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan di dalam meningkatkan kinerja guru sesuai dengan aktivitas proses belajar mengajar yang diembannya.

Fakta yang menunjukkan bahwa motivasi kerja guru kurang terpenuhi sesuai kebutuhannya, secara psikologis gaji guru yang diterima belum cukup untuk dapat memenuhi kehidupan yang lebih layak, guru masih sering merasa tidak aman atas penggunaan alat dan perlengkapan mengajar, sering merasakan konflik sosial dengan sejawatnya, kurang mendapatkan penghargaan atas dedikasi kerja yang telah dicapai dan jarang diberi peluang untuk mengaktualisasikan dirinya dalam berbagai kreativitas kerja dan prestasi. Fakta inilah yang menyebabkan motivasi kerja guru berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja guru dalam membuat perencanaan/persiapan mengajar, penyajian materi, penguasaan metode, pemilihan tugas, pengelolaan siswa serta penilaian dan evaluasi atas pekerjaan yang dilakukan dalam proses belajar mengajar di MAN.

Fakta tersebut dapat dijelaskan dalam per indikator dari motivasi kerja yang berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru. Pertama, indikator fisiologis dari motivasi dikatakan berpengaruh negatif dan tidak signifikan, karena selama ini guru sebagai manusia biasa yang mempunyai keluarga memiliki banyak tuntutan hidup yang harus dipenuhi. Untuk memenuhi hal tersebut dengan gaji guru MAN saat ini masih dianggap belum cukup. Karena itu, guru MAN merasa belum terpenuhi kebutuhan fisiologisnya yang menyebabkan perhatian untuk memenuhi kebutuhan tersebut lebih dominan dibandingkan dengan tuntutan untuk terus meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugasnya sebagai guru. Inilah yang menjadi alasan masih banyak diantara guru kurang termotivasi dalam menjalankan tugas kerjanya bila tidak mendapatkan insentif atau honor kerja atas aktivitas proses

belajar mengajar yang dilakukan oleh guru dan ini berdampak rendahnya pencapaian hasil kerja sesuai dengan target kinerja yang diharapkan. Intinya, motivasi kerja guru dalam bentuk pemenuhan kebutuhan fisiologis yang tidak cukup akan berpengaruh negatif dan tidak signifikan dalam meningkatkan kinerja guru MAN.

Kedua, indikator rasa aman dari motivasi yang dimiliki guru selama ini dirasakan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap pencapaian kinerja guru. Penyebabnya diantara guru MAN ada yang merasa terganggu bahkan merasa tidak aman di dalam menjalankan pekerjaannya, karena takut dengan berbagai risiko kerja yang bisa terjadi atas penggunaan alat dan perlengkapan mengajar, khususnya yang menggunakan perangkat elektronik. Rasa tidak aman ini dikarenakan masih ada sebagian guru yang secara teknis belum menguasai penggunaan alat dan perlengkapan mengajar tersebut, sehingga takut apabila terjadi kerusakan dan ongkos kerusakan tersebut ditanggung guru. Inilah yang menjadi pemikiran guru selalu menjadi merasa tidak aman dalam mengajar dengan menggunakan alat dan perlengkapan yang telah disediakan. Hal inilah yang menyebabkan guru tidak mengembangkan proses belajar mengajar dengan baik untuk meningkatkan kinerjanya. Intinya masih ada diantara guru MAN yang merasa tidak aman dalam menggunakan alat dan perlengkapan mengajar yang menyebabkan sulit untuk meningkatkan kinerjanya.

Ketiga, indikator interaksi sosial dari motivasi yang dimiliki guru menunjukkan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerjanya. Ini terjadi bila dalam aktivitas organisasi terdapat banyak konflik baik konflik vertikal dengan pimpinan, maupun konflik horizontal dengan sejawat. Akibat interaksi sosial yang kurang harmonis diantara warga madrasah menyebabkan ada keretakan atau kerenggan satu sama lain untuk berkomunikasi dan bekerja sama dalam mengembang tugas pokok dan fungsi sebagai pendidik dan pengajar dalam melakukan proses belajar mengajar dengan baik. Akibat interaksi sosial yang menimbulkan konflik, maka keengganan guru untuk termotivasi dalam mengajar mengalami penurunan atau rendah yang menyebabkan motivasi kerja negatif, dan hal ini tidak signifikan memberikan pengaruh

terhadap kinerja guru. Artinya motivasi kerja yang menurun memberikan pengaruh negatif dan tidak signifikan dalam meningkatkan kinerja guru di MAN.

Keempat, indikator penghargaan dari motivasi guru yang terjadi di MAN saat ini, ada anggapan bahwa selama ini guru telah berusaha untuk menjalankan pekerjaan dengan baik, tetapi hasil kerja yang telah diupayakan tidak mendapatkan pengakuan atau penghargaan atas apa yang telah dilakukan. Akibatnya diantara guru banyak yang merasa kecewa bahkan ada yang acuh tak acuh dengan pekerjaannya dengan anggapan untuk apa bekerja dengan baik kalau hasil kerja tidak diakui atau dihargai. Inilah yang menjadi akar permasalahan bagi guru sulit untuk bangkit (*move on*) di dalam melaksanakan pekerjaannya secara profesional dikarenakan semangat kerja sudah menurun dan dorongan untuk termotivasi bekerja dengan baik tidak didapatkannya, sehingga sulit untuk meningkatkan kinerjanya dalam mengembangkan proses belajar mengajar di madrasah. Intinya karena guru tidak mendapatkan pengakuan dan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan menyebabkan guru kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, yang menjadi penyebab motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru.

Kelima, indikator aktualisasi diri dari motivasi guru selama ini tidak mendapatkan perhatian dan tidak diberi peluang bagi guru MAN untuk menunjukkan aktualisasi diri dalam meningkatkan kinerjanya. Akibat aktualisasi yang tidak diperhatikan dan dipertimbangkan, maka sebagian guru mempunyai motivasi yang rendah untuk meningkatkan kinerjanya. Wujud aktualisasi diri yang diharapkan oleh setiap guru adalah mendapatkan peluang atau perhatian atas kreativitas, eksistensi dan ekspresi kerja yang diinginkan untuk dipenuhi dalam meningkatkan kinerjanya. Seperti guru menginginkan untuk mendapatkan peluang mengikuti berbagai seminar-seminar, lokakarya atau penataran yang dapat meningkatkan aktualisasi dirinya dengan mendapatkan biaya dari madrasah untuk mengikuti kegiatan atau program tersebut, namun kenyataannya hal tersebut jarang didapatkan kecuali bila guru tersebut mau mengorbankan biaya untuk mengikuti program dan kegiatan yang menunjang aktivitas karir

profesional guru dalam meningkatkan kinerjanya. Intinya, karena guru tidak mendapatkan perhatian atau peluang dalam mengembangkan aktualisasi diri dalam berkarir di bidang pengembangan pendidikan dan pengajaran, maka motivasi kerja guru menurun yang menyebabkan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerjanya.

Atas uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja yang dirasakan oleh guru MAN saat ini masih kurang atau rendah dikarenakan tingkat kebutuhan psikologis yang belum terpenuhi secara layak, rasa aman atas resiko kerja masih sering dialami, interaksi sosial yang menimbulkan konflik masih sering terjadi di madrasah, pemberian penghargaan atas prestasi kerja yang jarang diberikan dan kurangnya peluang untuk mengaktualisasikan diri dalam berbagai kreativitas mengajar yang jarang diberikan. Inilah yang menjadi penyebab motivasi kerja guru negatif dan tidak signifikan terhadap peningkatan kinerjanya dalam melakukan proses belajar mengajar sesuai dengan kemampuan membuat perencanaan dan persiapan, penguasaan materi yang rendah, metode mengajar yang kurang berkualitas, pemberian tugas yang kurang kepada siswa, kurang mampu mengelola siswa secara baik dan rendahnya pemberian penilaian dan evaluasi atas aktivitas belajar yang dilakukan guru.

Pemahaman di atas perlu dibenahi dan diperbaiki supaya motivasi kerja guru meningkat dan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan terus memahami dan memenuhi tuntutan motivasi kebutuhan yang diinginkan oleh guru sebagai manusia biasa yang bekerja untuk memenuhi kebutuhannya sesuai dengan peningkatan kinerja yang dihasilkan. Ini menjadi penting dalam konsep manajemen pendidikan Islam sebagaimana ditunjukkan dalam Al-Quran dan Hadits Nabi Muhammad SAW.

Pandangan manajemen pendidikan Islam sangat memperhatikan pentingnya pemenuhan motivasi kerja, yang terdapat dalam Q.S. Asy-syarh (94 : 7 dan 8),

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٩٤﴾

Terjemahnya:

Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.

Ayat ini memerintahkan kepada manusia untuk senantiasa memotivasi diri di dalam melakukan pekerjaan, sehingga setiap selesai melakukan suatu pekerjaan atau urusan, maka kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan lainnya dengan mengharap semoga Allah memenuhi kebutuhan yang diinginkan manusia. Artinya, bagi seorang guru apabila motivasi kerja yang dirasakan menurun atau rendah, seharusnya senantiasa mengambil inisiatif untuk memotivasi diri dengan terus bekerja untuk memenuhi tuntutan kebutuhannya, dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lainnya yang menyebabkan kinerja meningkat. Ayat ini secara tegas menjadi pertimbangan perlunya memperbaiki motivasi kerja yang rendah dengan terus bekerja dari satu urusan dengan urusan lainnya untuk meningkatkan kinerjanya.

Selain itu, hadits yang relevan dengan perlunya memperbaiki motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja guru yang lebih baik, sesuai Hadits riwayat Ad Dailami, "sesungguhnya Allah senang melihat hamba-Nya yang bersusah payah dalam mencari rezeki yang halal". Hadits ini mengingatkan bahwa manusia seharusnya selalu termotivasi untuk bekerja dengan sungguh-sungguh atau bersusah payah di dalam mencari rezeki yang halal. Inilah pentingnya ada motivasi kerja dalam diri setiap manusia seperti seorang guru harus terus memiliki motivasi untuk mengajar dengan penuh kesungguhan dalam meningkatkan kinerjanya.

Teori yang relevan untuk memperbaiki pengaruh negatif dan tidak signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja guru yaitu teori X dan Y dari Douglas McGregor dalam Wilson (2017:320) pada dasarnya setiap manusia memiliki pandangan yang berbeda tentang motivasi dalam dirinya, ada yang negatif ditandai dengan teori X dan ada yang positif ditandai dengan teori Y. Kedua pandangan ini mengasumsikan bahwa manusia yang memiliki dominasi bermotivasi negatif bila tidak mencapai kebutuhannya dan dominasi positif bila mencapai hasil kerja yang memuaskan.

Karena itu seharusnya motivasi mendorong setiap orang untuk memperbaiki hal negatif dengan meningkatkan hal yang positif atau dengan kata lain memperbaiki motivasi kerja yang baik untuk meningkatkan kinerja maksimal. Implikasi dari teori ini bagi guru sebagai manusia biasa di dalam dirinya ada dua hal yaitu negatif dan positif untuk menentukan hasil kerja yang ingin dicapai. Karena itu dibutuhkan pengambilan keputusan bagi guru untuk mengubah motivasi negatif menjadi positif dan signifikan dengan terus bersungguh-sungguh dalam bekerja untuk meningkatkan kinerjanya.

Teori lainnya yaitu teori penguatan atau *reinforcement theory* dikemukakan oleh BF Skinner dalam Wilson (2017:324) bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh tingkah laku yang mempengaruhi masa depannya sebagai konsekuensi dari respon atas stimulus pekerjaan yang dilakukannya. Artinya sebagai manusia mempunyai rangsangan (*stimulus*) untuk termotivasi memenuhi kebutuhan (respon) untuk bekerja dengan sungguh-sungguh (konsekuensi) yang bisa negatif dan positif dalam menentukan pencapaian hasil kerja saat ini dan di masa akan datang. Implikasinya guru yang memiliki motivasi negatif untuk memperbaiki diri di dalam memenuhi kebutuhannya dengan memperhatikan aktivitas kerjanya dengan penuh kesungguhan melakukan aktivitas belajar mengajar sesuai dengan pencapaian kinerja yang dihasilkan.

Kaitan dengan penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan penelitian dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel bebas dan terikat yang diamati yaitu motivasi terhadap kinerja. Adapun perbedaannya pada besar sampel yang digunakan, objek penelitian yang diamati dan hasil temuan yang diperoleh. Hasil penelitian yang meneliti motivasi terhadap kinerja antara lain Natsir (2010), Dg. Maklasa (2016), Nuraeni (2011), Hj. Sosiawan (2012), Andi Adawiah (2010), Mohamad Zaid (2014), Stewart (2010) dan Wiwiek (2013), yang menunjukkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian terdahulu tersebut, memberikan keterbaruan pada penelitian ini di mana pada penelitian ini diperoleh hasil motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

6. Kompetensi terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru MAN di Kota Makassar. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa seorang guru di dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam proses belajar dituntut memiliki kompetensi yang mapan yaitu seorang guru yang memiliki pemahaman dan penguasaan yang cukup untuk menjalankan proses belajar mengajar di dalam kelas. Namun kompetensi yang dimiliki berupa kemampuan pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional dalam bidang pendidikan dan pengajaran belum memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja guru MAN.

Fakta yang terlihat pada kompetensi guru menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik yang dimiliki tergambar sesuai dengan tingkat pendidikan dan wawasan guru. Umumnya masih banyak diantara guru yang berpendidikan diploma dan S1, yang masih perlu untuk ditingkatkan yang mendukung peningkatan pedagogik guru. Termasuk dilihat dari karakter kepribadian guru masih ada diantara guru yang belum menunjukkan perilaku dan tindakan yang pantas untuk diteladani oleh siswa seperti masih ada guru yang emosional dalam mengajar, berucap tidak sopan dan sebagainya. Terlihat pula di kalangan guru masih sering ditemukan konflik antar sejawat yang menyebabkan kerjasama dan komunikasi kerja kurang harmonis, dan masih banyak diantara guru belum profesional di dalam menjalankan aktivitas belajar mengajar yang baik sesuai metode pembelajaran yang berkualitas dalam mendukung peningkatan kinerja guru yang saat ini tidak signifikan.

Setelah mengetahui hasil penelitian dan fakta yang terjadi di MAN, maka berikut dijelaskan per indikator kompetensi yang berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru. Pertama, indikator pedagogik yang dimiliki oleh guru yaitu kemampuan guru dalam meningkatkan pengetahuan dalam proses belajar mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan, disiplin ilmu dan wawasan di dalam meningkatkan pengetahuannya. Saat ini kemampuan pedagogik dari guru masih perlu ditingkatkan,

khususnya bagi guru yang berpendidikan diploma dan S1 untuk diberikan peluang mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi, mengikuti pelatihan, penataran yang mendukung kemampuan pedagogiknya dapat meningkatkan kinerjanya. Saat ini kompetensi pedagogik belum memberi kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru, yang menjadi penilaian tentang keberhasilan guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pendidik dan pengajar di MAN.

Indikator kedua berupa kompetensi kepribadian yang ditunjukkan oleh guru dewasa ini sudah teraktualisasikan, namun kepribadian tersebut belum berkontribusi dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini dikarenakan kompetensi kepribadian tersebut tidak bersentuhan langsung dengan aktivitas belajar mengajar di MAN. Diantara guru sudah menunjukkan kepribadian dan akhlakul kharimah yang baik kepada siswa, namun contoh kepribadian tersebut tidak berkaitan langsung dengan kinerja dalam proses belajar mengajar di madrasah. Kepribadian cenderung bersentuhan dengan perilaku dan tindakan dalam bersikap dan berbuat baik, tidak terlalu bersentuhan dengan penilaian hasil belajar mengajar yang berkaitan dengan pencapaian kinerja. Itulah yang menjadi penyebab kompetensi kepribadian hanya berpengaruh positif, tetapi tidak berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru, khususnya dalam meningkatkan prestasi belajar siswa.

Indikator ketiga, kompetensi sosial di mana seorang guru di dalam menjalankan pekerjaannya dituntut untuk berinteraksi sosial dan hal itu telah diaktualisasikan. Kemampuan berinteraksi sosial ini tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Di mana interaksi sosial guru selama ini hanya bersifat interaksi antar individu, tidak berinteraksi sosial secara komunikatif dan kerjasama antar guru di dalam membicarakan dan membahas peningkatan kinerja guru khususnya dalam menjalankan proses belajar mengajar sesuai standar penilaian kinerja yang diharapkan. Itulah sebabnya kompetensi sosial telah diaktualisasikan yang memberi pengaruh positif, tetapi aktualisasinya tidak berorientasi pada interaksi sosial di dalam berkomunikasi dan bekerjasama meningkatkan kualitas

proses belajar mengajar untuk meningkatkan kinerja guru, sehingga memberi pengaruh tidak signifikan.

Indikator keempat, kompetensi profesional yang dimiliki oleh guru MAN saat ini adalah adanya bukti berupa sertifikat yang dimiliki sebagai tanda bahwa guru telah mengikuti standar kompetensi secara profesional sebagai orang yang berkompeten di bidang pendidikan dan pengajaran. Tetapi kompetensi profesional ini belum memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru, sebab guru hanya mengembangkan kompetensinya hanya bersifat pemenuhan standar penilaian kompetensi saja belum berorientasi kepada pengembangan hasil belajar mengajar yang maju dan modern secara profesional. Itulah sebabnya pencapaian kinerja guru MAN dengan kompetensi profesional yang dimiliki hanya memberi pengaruh positif tetapi tidak signifikan dalam peningkatan kinerja yang diharapkan sesuai standar penilaian kinerja yang telah ditetapkan.

Penjelasan per indikator variabel kompetensi yang terdiri dari kemampuan pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional yang ada di MAN telah diterapkan, sehingga memberikan pengaruh positif, namun pengaruh tersebut tidak berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja guru sesuai penilaian standar yang diharapkan. Terbukti bahwa kompetensi guru masih ada yang belum mampu membuat perencanaan dan persiapan belajar mengajar, belum menguasai materi pengajaran yang akan diajarkan, belum mampu menguasai metode pembelajaran yang berkualitas, memberikan tugas pembelajaran yang efektif, belum dapat mengelola siswa berprestasi serta belum mampu menilai dan mengevaluasi pencapaian hasil kerja yang maksimal. Inilah yang menyebabkan kompetensi guru hanya berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap peningkatan kinerjanya.

Pentingnya kompetensi terhadap peningkatan kinerja guru, maka dalam konsep manajemen pendidikan Islam, kompetensi menjadi penting dan diperlukan bagi setiap orang untuk meningkatkan kinerjanya. Atas kompetensi tersebut, seseorang dapat menjalankan pekerjaannya secara maksimal berdasarkan kemampuan pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional dalam bekerja untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini tersirat dalam Al-

Quran dan Hadits Nabi Muhammad SAW tentang pentingnya kompetensi dan kinerja, dalam Q.S. As Saffaat (37 : 61),

إِنَّ هَذَا هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ ﴿٦١﴾ لِيَمِثِلَ هَذَا فَلَيعْمَلِ الْعَمَلُونَ ﴿٦٢﴾

Terjemahnya:

Sesungguhnya ini benar-benar kemenangan yang besar. Untuk kemenangan serupa ini hendaklah berusaha orang-orang yang bekerja.

Ayat ini memberikan penegasan bahwa setiap orang yang berkompeten akan mudah meraih kemenangan yang besar. Untuk itu kemenangan yang dicapai hendaknya diusahakan dengan bekerja secara maksimal sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Bagi seorang guru untuk meraih pencapaian kinerja berdasarkan standar penilaian yang diharapkan, maka harus meningkatkan kompetensinya yang berorientasi pada peningkatan hasil proses belajar mengajar yang maksimal, sehingga guru mampu menunjukkan kompetensi pedagogik dalam memahami pendidikan dan pengajaran yang berkualitas, mampu menunjukkan kepribadian kerja yang bersungguh-sungguh, menciptakan interaksi sosial dalam bekerjasama mengembangkan proses belajar mengajar yang berkualitas, serta profesional dalam keahlian dan keterampilan menjalankan standar penilaian kinerja yang telah ditentukan. Itulah sebabnya dibutuhkan orang-orang yang berkompeten dibidangnya untuk menghasilkan kinerja yang maksimal.

Ayat di atas relevan dengan Hadits Nabi Muhammad SAW dari Aisyah r.a, "sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda: 'Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional'" (H.R. Thabrani). Hadits ini menganjurkan kepada setiap manusia untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan tingkat kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi merupakan instrumen penting yang diperlukan dan dimiliki oleh setiap orang yang menjalankan pekerjaannya secara profesional. Semakin berkompeten seseorang dengan bidang kerjanya, maka semakin profesional dan akan menghasilkan hasil kerja yang maksimal dan memuaskan. Itulah sebabnya, maka seorang guru

dituntut untuk berkompeten di bidang pendidikan dan pengajaran, sehingga mudah meningkatkan kinerjanya dalam proses belajar dan mengajar di MAN.

Al-Quran dan Hadits di atas menjadi pedoman untuk memahami pentingnya kompetensi dan kinerja, sehingga ini dapat diperkuat dengan teori kemajuan dari Norton (2017:199) kompetensi, berperan penting pada dunia kemajuan. Mewujudkan kemajuan suatu pekerjaan dapat diraih dengan pencapaian kinerja maksimal dari orang-orang yang berkompeten. Itulah sebabnya kompetensi menjadi penting terhadap peningkatan kinerja seseorang dalam mewujudkan kemajuan kerjanya. Implikasinya bagi guru adalah meningkatkan kompetensinya sesuai dengan bidang kerja yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerjanya.

Termasuk dukungan teori orientasi kerja dari Spencer dalam Wilson (2017:311) kompetensi yang dimiliki seseorang menentukan orientasi kerja sesuai kinerja yang ditunjukkan. Orientasi adalah potensi dan kemampuan seseorang yang berkompeten dibidangnya untuk memperoleh kinerja maksimal. Menilai orientasi kerja tidak terlepas dari penilaian kompetensi baik berdasarkan deskriptif kerja maupun analisis kerja. Implikasinya terhadap kompetensi seorang guru dituntut untuk mengembangkan kemampuannya yang berorientasi pada pencapaian kinerja. Kinerja dinilai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh madrasah yaitu mewujudkan kemajuan madrasah dengan memperlihatkan prestasi siswa dalam proses belajar mengajar dengan peringkat yang terbaik.

Kaitan dengan penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan penelitian dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel bebas dan terikat yang diamati yaitu kompetensi terhadap kinerja. Adapun perbedaannya pada besar sampel yang digunakan, objek penelitian yang diamati dan hasil temuan yang diperoleh. Hasil penelitian Mohamad Zaid (2014) meneliti tentang kompetensi positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Soleiman (2012) dan Stewart (2010) menunjukkan kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Sementara penelitian Moyosola (2014) kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Melihat hasil penelitian terdahulu

tersebut, memberikan keterbaruan pada penelitian ini yaitu kompetensi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

7. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MAN di Kota Makassar. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa aktivitas proses belajar mengajar yang dilaksanakan di MAN selama ini menyebabkan guru merasa puas dengan pekerjaan yang dijalannya. Aktualisasi dari kepuasan tersebut dapat dilihat dari ungkapan perasaan senang, gembira dan bahagia atas tantangan kerja yang dihadapinya dalam melakukan proses belajar mengajar, panggilan dari dalam diri untuk mewujudkan kemajuan kerja dunia pendidikan, berusaha untuk menunjukkan prestasi mengajar yang terbaik, merasa senang atas pengakuan kerja yang diapresiasi atas sumbangsih mengajar yang dilakukan selama ini dan memiliki kebanggaan atas pekerjaan itu sendiri sebagai seorang guru yang harus menjalankan pekerjaan profesional dengan baik. Ungkapan kepuasan kerja ini bagi seorang guru penting dalam memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerjanya.

Fakta yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dari guru MAN telah teraktualisasikan di mana terlihat guru dalam menjalani aktivitasnya senang dengan tantangan kerja utamanya, tantangan menghadapi era 4.0 yang menuntut setiap guru untuk mengajar secara cerdas, guru senang dengan upaya mewujudkan kemajuan kerja yang berbasis inovasi dan teknologi, merasa bahagia bila mampu memperlihatkan prestasi kerja yang terbaik dalam mengajar, memiliki kelayakan untuk diberikan pengakuan atas prestasi yang dicapai dan perlu dihargai atas segala dedikasi kerja di bidang pendidikan sebagai profesi kerja itu sendiri. Faktanya guru merasa puas dalam menjalankan tugas sebagai profesional di bidang pendidikan dan pengajaran untuk meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian dan fakta di atas dapat dijelaskan per indikator dari kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja guru di MAN. Indikator pertama dari kepuasan kerja berupa

tantangan kerja memperlihatkan bahwa guru merasa senang apabila mendapatkan tantangan kerja, khususnya yang berkaitan dengan aktivitas proses belajar mengajar di MAN. Tantangan kerja yang sering dihadapi oleh guru berupa kurangnya pengalaman dan keterbatasan waktu untuk melakukan aktivitas belajar mengajar yang efektif. Berbagai inovasi dan kemajuan teknologi dunia pendidikan mengharuskan guru memiliki pengalaman inovatif dalam pemanfaatan dan penggunaan teknologi, yang tentunya membutuhkan waktu yang cukup untuk mendalami dan mempelajari dengan baik. Tantangan inilah yang menjadi hal yang menarik dan menyenangkan bagi guru untuk terus meningkatkan kinerjanya, khususnya yang berkaitan dengan tantangan kerja di bidang pengembangan inovatif dan teknologi dunia pendidikan saat ini.

Kedua, indikator kemajuan kerja dari kepuasan kerja, di mana guru merasa senang bila di dalam menjalankan pekerjaannya diperhadapkan dengan tuntutan untuk mewujudkan kemajuan kerja di bidang pendidikan yang memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerjanya. Kemajuan kerja yang dimaksud adalah tuntutan bagi guru untuk ikut serta atau berpartisipasi penuh di dalam berbagai program dan kegiatan dunia pendidikan khususnya dalam pengembangan model proses belajar mengajar yang efektif. Kemajuan pengembangan dunia kerja bidang pendidikan selalu menyenangkan bagi guru karena diberi peluang untuk berkarir secara profesional di bidang pendidikan dan pengajaran dalam rangka mewujudkan kemajuan kerja sesuai profesi guru dalam berkarir untuk meningkatkan kinerjanya.

Ketiga, indikator pencapaian prestasi dari kepuasan kerja yang memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru. Bagi guru menekuni profesi karir di bidang pendidikan dan pengajaran menjadi kepuasan tersendiri, karena itu upaya dan usaha yang dilakukan selama ini adalah meningkatkan prestasi bekerja dalam proses belajar mengajar. Pencapaian prestasi bagi guru menjadi hal yang menyenangkan atau membahagiakan apabila siswa yang diajarnya juga berprestasi baik dalam lingkungan madrasah maupun berprestasi di tingkat nasional dan internasional. Pencapaian prestasi siswa tidak terlepas dari andil prestasi guru

dalam mengembangkan karirnya sesuai peningkatan kinerja yang dicapai. Atau dengan kata lain pencapaian prestasi guru merupakan suatu kepuasan tersendiri bila seorang guru mampu mewujudkan prestasi siswa sesuai dengan pencapaian kinerja.

Keempat, indikator pengakuan kerja dari kepuasan kerja merupakan sebuah refleksi tentang hal-hal yang layak untuk diapresiasi atas sumbangsih apa yang telah dilakukan oleh guru dalam meningkatkan kinerjanya. Bagi guru pengakuan kerja menjadi hal yang menyenangkan dan membahagiakan, sehingga merasa puas dengan apa yang diakui oleh orang lain atas berbagai jasa dan sumbangsih yang diberikan oleh guru dalam dunia pendidikan khususnya pada kegiatan proses belajar mengajar di MAN. Pengakuan kerja sangat dibutuhkan oleh guru sebagai bentuk apresiasi penghargaan yang dapat diterima secara layak dan pantas baik berupa pengakuan secara lisan maupun secara tertulis dengan memberikan sertifikat tanda jasa atau pemberian piagam atau lencana pengakuan sebagai penghormatan atas jasa dan karya yang selama ini ditunjukkan sesuai dengan kinerja yang dihasilkan. Intinya pengakuan menjadi penting dalam mengungkapkan kepuasan kerja guru yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerjanya.

Kelima, indikator pekerjaan itu sendiri dari kepuasan kerja berupa profesi karir guru yang diembannya merupakan sesuatu kebanggaan yang diperlukan bagi guru untuk mengungkapkan kepuasannya dalam menekuni dan berkonsentrasi di karir sebagai pendidik dan pengajar. Profesi guru merupakan profesi keahlian dan keterampilan tersendiri dari orang-orang yang memiliki pengetahuan di bidang pendidikan dan pengajaran, sehingga tidak semua orang mampu menjalankan profesi ini kecuali yang telah mendapatkan sertifikasi dan kepantasan untuk menjadi guru dalam mengembangkan pekerjaan tersebut yang memiliki nilai kepuasan tersendiri dari orang-orang yang berkecimpung di profesi ini. Karir sebagai profesi guru memberikan kepuasan tersendiri yang mau atau tidak mau harus mampu mendidik dan mengajar siswa untuk berprestasi dan hal ini menjadi kepuasan tersendiri dari guru dalam meningkatkan kinerjanya.

Uraian tersebut di atas, menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dari guru MAN selama ini telah memuaskan sesuai dengan tantangan kerja, kemajuan kerja, pencapaian prestasi, pengakuan dan pekerjaan itu sendiri dalam berkarir secara profesi sebagai guru. Kepuasan yang dapat dirasakan oleh guru apabila guru tersebut dalam menjalankan pekerjaannya atau profesinya mampu mewujudkan keberhasilan sesuai dengan pencapaian kinerjanya. Karena itu, guru yang memiliki kepuasan dalam bekerja, selalu mewujudkan pencapaian kinerja sesuai dengan penilaian standar kerja yang dapat ditunjukkan sesuai dengan hasil kerja dalam perencanaan dan persiapan mengajar, menunjukkan penguasaan materi, metode dan strategi mengajar yang berkualitas, memberikan tugas pembelajaran yang baik, mengelola siswa secara tertata dan dapat memberikan penilaian dan evaluasi kerja yang terukur.

Memperhatikan uraian di atas tentang pentingnya kepuasan kerja yang memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, maka dalam konsep manajemen pendidikan Islam, kepuasan merupakan bentuk aktualisasi kesyukuran manusia pada nikmat yang telah diberikan untuk terus meningkatkan kinerjanya dalam melakukan proses belajar mengajar di MAN. Berkenaan dengan hal tersebut terdapat dalam Q.S. Ibrahim (14 : 7),

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

Terjemahnya:

Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih."

Ayat ini memberikan ketegasan kepada setiap manusia untuk selalu mengingat akan nikmat Allah SWT untuk selalu merasa puas atas apa yang telah diberikan dengan senantiasa bersyukur. Aktualisasi kesyukuran tersebut yaitu selalu berdoa dan berusaha untuk bekerja dengan penuh kesungguhan sesuai hasil kerja yang dicapai. Kepuasan merupakan aktualisasi dari rasa syukur manusia atas pekerjaan yang telah diamanahkan dalam melakukan proses

belajar mengajar di MAN, karenanya seorang guru harus terus meningkatkan kinerjanya dengan baik.

Ini juga didukung oleh Hadits Nabi Muhammad SAW yang bersabda “jadilah orang yang wara’, maka engkau akan menjadi hamba yang paling berbakti. Jadilah orang yang qana’ah, maka engkau akan menjadi hamba yang paling bersyukur” (H.R. Ibnu Maja). Hadits ini memberikan pencerahan bahwa dalam menjalani aktivitas kehidupan keseharian seorang muslim dalam hal ini guru dituntun menjadi orang yang wara’ dan qana’ah agar bisa menjadi hamba yang pandai berbakti dan bersyukur. Ini diperlukan dalam menghadapi dinamika proses belajar mengajar yang menyita banyak perhatian, keikhlasan dan kemampuan untuk mampu mewujudkan kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerjanya. Menjadi seorang muslim seharusnya guru harus siap dengan segala konsekuensinya untuk merasa puas atas pekerjaan yang dilakukan dan berupaya untuk meningkatkan kinerjanya dengan baik.

Berdasarkan Al-Quran dan Hadits tersebut di atas, ini didukung oleh teori evaluasi hasil dari Armstrong dalam Wilson (2017:198) menilai hasil kerja yang baik teraktualisasikan dalam kepuasan kerja. Semakin puas seseorang dalam bekerja, maka semakin menunjukkan hasil kerja yang baik sebagai penilaian kinerja yang baik pula. Implikasi teori ini memberikan penguatan bagi setiap guru dalam menjalankan aktivitas kerjanya selalu melakukan evaluasi hasil kerja yang dicapainya apakah terpenuhi kepuasan kerja yang diharapkan atau tidak untuk menentukan apakah kinerjanya meningkat atau tidak.

Ini juga relevan dengan teori penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Furtwengler (2018:166) menilai kinerja seseorang dapat membandingkan antara hasil kerja standar yang telah ditentukan dengan hasil kerja yang dicapai. Kinerja yang baik bila hasil yang dicapai lebih besar dari standar yang telah ditentukan. Karena itu setiap orang berupaya memperhatikan standar yang ditetapkan dengan hasil yang dicapai, atau dengan kata lain pencapaian realisasi di atas target yang diharapkan. Implikasi teori ini memberikan penekanan kepada setiap guru agar di dalam mengembangkan pekerjaan sebagai pendidik/pengajar harus berorientasi pada pemenuhan kepuasan kerja yang berpengaruh

pada penilaian hasil kerja yang dicapainya yaitu realisasi kinerja lebih besar dari standar yang telah ditetapkan.

Kaitan dengan penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan penelitian dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel bebas dan terikat yang diamati yaitu motivasi terhadap kinerja. Adapun perbedaannya pada besar sampel yang digunakan, objek penelitian yang diamati dan hasil temuan yang diperoleh. Hasil penelitian yang meneliti motivasi terhadap kinerja antara lain Andi Adawiah (2010), Syamsu Alang (2016), Mohamad Zaid (2014), Soleiman (2012), Moyosola (2014), Wan Chen (2011), dan Stewart (2010), yang menunjukkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Adapun keterbaruan dari penelitian ini dari penelitian sebelumnya terletak pada penggunaan indikator kinerja, di mana pada penelitian terdahulu indikator kinerja yang digunakan berdasarkan kuantitas, kualitas, efisien dan efektif, sedangkan pada penelitian ini menggunakan indikator kinerja guru berdasarkan teori standar kinerja guru.

8. Kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian pengaruh tidak langsung dengan analisis SEM dan uji Sobel membuktikan bahwa kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MAN di Kota Makassar. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan melalui kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru sudah teraktualisasikan dengan baik, di mana kepala madrasah telah menunjukkan tipe memimpin pribadi, non pribadi, demokratis, otoriter, paternalistik dan bakat yang menjadikan guru merasa puas dengan tipe kepemimpinan yang ditunjukkan, yang memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dalam proses belajar mengajar di MAN.

Fakta yang menunjukkan bahwa kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, ini dapat ditunjukkan dengan pengungkapan perasaan puas atas kepemimpinan kepala madrasah yang selama ini telah mengarahkan, menggerakkan dan mempengaruhi guru dengan tipe

kepemimpinan yang dimilikinya untuk meningkatkan kepuasan kerja menghadapi tantangan, kemajuan, pencapaian prestasi, pengakuan dan pekerjaan karir sebagai pendidik dan pengajar untuk terus meningkatkan kinerja guru. Secara jelas fakta yang dilihat di MAN dari kepemimpinan kepala madrasah saat ini guru merasa puas dan terus meningkatkan kinerjanya dalam aktivitas belajar mengajar.

Memahami hal tersebut maka dapat dijelaskan per indikator pengaruh tidak langsung kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Indikator pertama kepemimpinan pribadi yang diaktualisasikan kepala madrasah dalam meningkatkan kepuasan kerja yaitu kepala madrasah secara pribadi mendekati setiap guru dengan menyampaikan berbagai hal yang menjadi keprihatinan untuk dibantu mewujudkan kepuasan kerja guru, supaya guru dapat meningkatkan kinerjanya. Tipe kepemimpinan ini dilakukan oleh kepala madrasah kepada semua guru di MAN agar secara pribadi guru mau membantu kepala madrasah meningkatkan kepuasan kerja dan pencapaian kinerja guru dalam proses belajar mengajar. Intinya, kepemimpinan secara pribadi melalui kepuasan kerja memberi kontribusi dalam peningkatan kinerja guru.

Kedua, kepemimpinan non pribadi yang diterapkan kepala madrasah untuk meningkatkan kepuasan kerja guru yaitu dengan melakukan pendelegasian kewenangan tanggungjawab kepada semua guru yang memiliki kelayakan dan kepantasan berdasarkan ketentuan dan aturan yang berlaku untuk mewujudkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerjanya dalam proses belajar mengajar. Kepemimpinan non pribadi yang lazim dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan memanggil atau menetapkan guru yang memiliki kemampuan untuk didelegasikan menjadi kepuasan tersendiri bagi guru tersebut, yang menyebabkan diantara guru berupaya untuk mampu ditunjuk atau dipanggil oleh kepala madrasah sesuai dengan kepantasan dan kelayakan yang telah diatur menurut ketentuan dan kebijakan secara objektif dari kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru. Intinya kepemimpinan non pribadi melalui kepuasan kerja memberi kontribusi terhadap peningkatan kinerja guru di MAN.

Ketiga, kepemimpinan demokratis yang diterapkan kepala madrasah untuk meningkatkan kepuasan kerja guru selama ini telah diaktualisasikan dengan mengajak kepada setiap guru untuk dengar pendapat dalam berbagai diskusi, rapat ataupun komunikasi langsung secara tatap muka dengan guru dalam memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi guru dalam meningkatkan kepuasannya. Dengan kepemimpinan demokratis tersebut, kepala madrasah sering mendengarkan masukan-masukan dari guru dan menerima sepanjang hal tersebut berkaitan dengan peningkatan kinerja guru. Ini berarti kepemimpinan demokratis melalui kepuasan kerja secara tidak langsung menjadikan guru merasa puas dalam menghadapi problematika proses belajar mengajar yang dijalaninya untuk meningkatkan kinerjanya. Artinya, guru merasa puas atas kepemimpinan demokratis yang dirasakannya dari kepala madrasah yang telah memberi kontribusi terhadap peningkatan kinerja yang dialami guru MAN.

Keempat, kepemimpinan otoriter yang diterapkan kepala madrasah untuk meningkatkan kepuasan kerja guru selama ini telah diaktualisasikan dengan selalu memberikan perintah dan instruksi secara tegas kepada guru, dengan maksud agar guru mau melaksanakan aktivitasnya dengan patuh dan taat pada pimpinan yang memberi pengaruh pada kepuasan kerja guru. Atas kepemimpinan otoriter ini melalui kepuasan kerja, guru selalu memperhatikan untuk mentaati dan mematuhi perintah kepala madrasah untuk meningkatkan kinerjanya. Kepemimpinan otoriter bagi guru memberikan kepuasan tersendiri, sebab dapat memahami dan menyikapi perintah dan instruksi pimpinan untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses belajar mengajar. Itulah sebabnya, kepemimpinan melalui kepuasan kerja memberi kontribusi secara tidak langsung terhadap peningkatan kinerja guru.

Kelima, kepemimpinan paternalistik sudah diterapkan oleh kepala madrasah dalam rangka mewujudkan kepuasan kerja guru dengan cara melindungi, memberikan nasehat, mendidik atau membimbing sebagaimana layaknya seorang guru adalah anak sendiri yang perlu dituntut untuk meningkatkan kinerjanya.

Kepemimpinan paternalistik yang ada di MAN wujud aktualisasi kepala madrasah selalu memperhatikan guru, dan guru senang mendapatkan bimbingan, nasehat dan perlindungan dari kepala madrasah dalam mengatasi proses belajar mengajar untuk meningkatkan kinerjanya. Ini berarti kepemimpinan paternalistik melalui kepuasan kerja telah diterapkan dan memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja guru MAN.

Keenam, kepemimpinan bakat dari kepala madrasah merupakan pencerminan dari talenta memimpin yang dimiliki, dan ini diterapkan dengan menunjukkan keahlian, keterampilan dan dedikasi memimpin kepada guru yang dipimpinnya untuk mewujudkan kepuasan kerjanya. Atas kepemimpinan bakat ini diantara guru-guru banyak yang senang dengan kepemimpinan kepala madrasah, sehingga guru senantiasa memperhatikan dan mengikuti cara kepala madrasah memimpin untuk meningkatkan kinerja guru. Atas kepemimpinan bakat yang dimiliki kepala madrasah melalui kepuasan kerja terlihat secara tidak langsung memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dapat digambarkan bagaimana guru senantiasa bertanya kepada kepala madrasah tentang hal-hal yang belum diketahui dari kepala madrasah yang telah memiliki keterampilan, keahlian dan pengalaman dalam memimpin madrasah yang menyebabkan guru merasa puas karena kepala madrasah selalu mengembangkan bakat memimpinnya sesuai dengan tuntutan guru untuk meningkatkan kinerjanya. Intinya, kepemimpinan bakat melalui kepuasan kerja berkontribusi besar dalam mengarahkan, mengantar dan mempengaruhi guru secara tidak langsung meningkatkan kinerjanya.

Uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berupa pribadi, non pribadi, demokratis, otoriter, paternalistik dan bakat diperlukan bagi guru di dalam mewujudkan kepuasan kerjanya menghadapi tantangan, kemajuan, pencapaian prestasi, pengakuan dan pengembangan karir sebagai pekerjaan profesional itu sendiri. Atas kepemimpinan melalui kepuasan kerja ini berpengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja guru dalam membuat perencanaan dan persiapan mengajar, penguasaan materi, penggunaan metode dan strategi

mengajar, pemberian tugas belajar kepada siswa, kemampuan mengelola siswa serta mampu memberikan penilaian dan evaluasi hasil mengajar di MAN selama ini.

Pengaruh kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja guru yang diterapkan selama ini menjadi penting dan perlu untuk dipertimbangkan. Mengingat dalam konsep manajemen pendidikan Islam, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja merupakan suatu tugas yang sangat penting bagi manusia dalam bekerja sebagai perwujudan kualitas nilai ibadah di hadapan Allah SWT dan Rasul-Nya, serta pemimpin-pemimpin yang beriman. Hal ini dapat dilihat dalam Al-Quran dan Hadits Nabi Muhammad SAW, seperti yang tercantum dalam Q.S. At Taubah (9 : 105),

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

Terjemahnya:

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Ayat ini memberikan penegasan bahwa setiap orang beriman dituntut untuk bekerja dengan baik sesuai arahan dari pimpinan untuk menghasilkan pekerjaan yang memuaskan dan menghasilkan kinerja yang baik, sehingga cukuplah pekerjaan seseorang dinilai oleh Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang yang beriman, termasuk dalam hal ini pimpinan yang melihat apa hasil kerja yang telah dilakukan. Seperti halnya seorang guru harus mematuhi dan mentaati perintah dan kebijakan kepala madrasah untuk mewujudkan kepuasan kerjanya. Atas kepemimpinan melalui kepuasan kerja guru dapat menunjukkan pencapaian kinerjanya dari aktivitas belajar mengajar yang dilakukan.

Ayat diatas didukung oleh Hadits Nabi Muhammad SAW yang bersabda, *"bersemangatlah melakukan hal yang bermanfaat*

untukmu dan meminta tolonglah kepada Allah, serta janganlah engkau malas” (H.R. Muslim). Hadits ini memberikan pencerahan kepada semua manusia termasuk orang-orang muslim untuk selalu bersemangat melakukan hal yang bermanfaat, demikian halnya dengan keberadaan kepala madrasah dan guru dituntut untuk bekerja dengan baik sesuai dengan profesinya di bidang pendidikan dan pengajaran di bawah kepemimpinan kepala madrasah yang terus mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya untuk melakukan pekerjaan dengan penuh kepuasan, sehingga memperlihatkan hasil kerja yang sesuai dengan pencapaian kinerja yang maksimal, karena itu, kepala madrasah dan guru dituntut untuk selalu meminta tolong kepada Allah untuk memudahkan segala urusannya dan dihindarkan dari sifat malas.

Teori yang relevan dalam mendukung Al-Quran dan Hadits tersebut di atas tentang kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja guru adalah teori kepemimpinan modern dari Luthans (2018:64) kemodernan seorang pemimpin adalah memimpin yang tulus mewujudkan kepuasan dan pencapaian hasil kerja bawahannya. Tentu, seorang pemimpin harus memiliki terobosan baru di era modern ini yang berorientasi cerdas dengan menjadikan bawahannya sebagai mitra untuk mewujudkan tujuan bersama. Implikasi teori ini memberikan penegasan bahwa kepala madrasah harus mampu menjalankan kepemimpinan modern yang berorientasi kepada terwujudnya kepuasan kerja dan tercapainya kinerja guru dalam mewujudkan tujuan bersama di bidang pendidikan dan pengajaran. Metode dan tindakan pemimpin modern selalu berorientasi kepuasan kerja dan pencapaian kinerja.

Teori orientasi juga dapat diaktualisasikan sebagai teori yang relevan untuk melihat pengaruh kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Teori ini dikemukakan oleh Norton (2018:194) orientasi kepemimpinan berpijak pada terwujudnya kepuasan dan pencapaian kinerja. Orientasi seorang pemimpin selalu berkaitan dengan apa yang akan dicapai atau yang dituju di masa akan datang. Sasaran dari orientasi saat ini dan akan datang adalah kepuasan dan kinerja. Kepuasan merupakan orientasi kerja individu dan kinerja merupakan orientasi kerja kolektif dalam suatu organisasi. Itulah sebabnya untuk mewujudkan tujuan

pemimpin maka selalu menentukan momentum orientasi kepuasan dan kinerja. Implikasi teori ini menegaskan bahwa seharusnya Kepala madrasah mampu mengembangkan orientasi kepemimpinannya kepada guru dengan memenuhi kepuasan kerja dan mewujudkan kinerja guru dalam proses belajar mengajar dengan baik di MAN.

Kaitan dengan penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan penelitian dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel bebas, antara dan terikat yang diamati yaitu kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja. Adapun perbedaannya pada besar sampel yang digunakan, objek penelitian yang diamati dan hasil temuan yang diperoleh. Hasil penelitian Andi Adawiah (2010) menunjukkan kepemimpinan melalui kepuasan kerja positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Selain itu penelitian Syamsu Alang (2016) juga meneliti tentang kepemimpinan yang negatif dan tidak signifikan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja. Hal yang membedakan terletak pada hasil penelitian yang menjadi keterbaruan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, di mana pada penelitian ini secara tidak langsung kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

9. Motivasi melalui kepuasan kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian pengaruh tidak langsung dengan analisis SEM dan uji Sobel membuktikan bahwa motivasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MAN di Kota Makassar. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa motivasi melalui kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru sudah teraktualisasikan dengan baik, di mana setiap guru dalam menghadapi dan menjalankan aktivitas belajar mengajar sudah termotivasi karena telah terpenuhi motivasi kebutuhannya baik berupa kebutuhan psikologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri yang menyebabkan guru merasa puas dalam mengajar. Motivasi melalui kepuasan kerja ini menjadikan guru bersemangat dalam menghadapi tantangan, kemajuan, mewujudkan prestasi, layak mendapat pengakuan dan mampu mengembangkan karir pekerjaan itu sendiri untuk meningkatkan

kinerjanya. Ini berarti motivasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dalam membuat perencanaan dan persiapan menguasai materi, mengembangkan metode pembelajaran, memberikan tugas berkualitas, mengelola siswa secara efektif dan mampu menilai serta mengevaluasi hasil pembelajaran yang dilakukan di MAN.

Fakta motivasi melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Ini dapat dilihat dari keseharian guru yang merasa bersemangat, terdorong bahkan bergairah dalam menghadapi proses belajar mengajar dengan baik di MAN, karena guru merasa terpenuhi kebutuhannya untuk menjalankan aktivitas kesehariannya, yang menyebabkan guru dapat mewujudkan kepuasan kerjanya. Atas motivasi melalui kepuasan kerja yang diaktualisasikan dengan baik oleh guru, ini secara tidak langsung memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru yang terlihat dari pencapaian hasil kerja yang sesuai dengan penilaian standar kinerja yang harus dicapai oleh guru, yang dapat dibuktikan dengan pencapaian prestasi siswa di MAN.

Memahami hasil penelitian dan fakta yang menunjukkan motivasi melalui kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, ini dapat dijelaskan per indikator pengaruh tersebut. Pertama, motivasi fisiologi merupakan kebutuhan utama yang diinginkan oleh guru dalam menjalankan pekerjaannya. Setiap guru secara fisiologis membutuhkan pemenuhan kebutuhan akan gaji yang dapat digunakan untuk melaksanakan proses mengajar dengan baik yang menyebabkan guru terpenuhi kepuasannya bila pihak madrasah memberikan pemenuhan kebutuhan fisiologi tersebut. Motivasi melalui kepuasan kerja ini, tentunya memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap peningkatan kinerja guru. Ini bisa dilihat dari tingkat semangat dari guru untuk rajin masuk, selalu hadir di kelas, senang mengajar bahkan berupaya untuk menunjukkan prestasi kerjanya sebagai penilaian bahwa guru tersebut memiliki kepuasan kerja yang secara tidak langsung meningkatkan kinerja guru.

Kedua, motivasi rasa aman sebagai tuntutan kebutuhan yang diinginkan oleh setiap guru dalam menghadapi kondisi dan

dinamika proses belajar mengajar di madrasah. Guru membutuhkan jaminan rasa aman dari berbagai gangguan, risiko kerja bahkan bahaya yang mengancam fisik, mental maupun jiwa. Karena itu, bila motivasi rasa aman dapat diberikan oleh pihak madrasah, maka dengan sendirinya guru bergairah untuk mengajar dan ini menjadi perwujudan akan kepuasan kerja. Motivasi melalui kepuasan kerja dari guru dapat diaktualisasikan dengan rasa senang, bahagia atau terlindungi dari berbagai hal yang dapat mengganggu kepuasan dalam bekerja. Atas dasar ini maka motivasi melalui kepuasan kerja secara tidak langsung memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja guru untuk terus berkarir dan berprestasi di bidang pendidikan dan pengajaran, sesuai proses belajar mengajar yang dijalani di MAN.

Ketiga, motivasi sosial merupakan perwujudan dari kebutuhan guru untuk selalu berinteraksi dan bersosialisasi dengan lingkungannya, baik lingkungan madrasah maupun luar madrasah. Motivasi ini diperlukan karena guru sebagai makhluk sosial harus dapat bergaul, berkomunikasi dan bekerjasama dengan banyak pihak untuk mewujudkan tujuannya. Atas terpenuhinya kebutuhan motivasi sosial ini guru akan selalu bersemangat dalam berinteraksi sosial dan sangat membantu untuk menjalankan pekerjaannya yang menyebabkan guru mudah mewujudkan kepuasan kerja dengan baik dalam menghadapi tantangan, kemajuan, pencapaian prestasi, pengakuan dan pengembangan karir itu sendiri. Terwujudnya motivasi melalui kepuasan kerja ini secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Aktualisasi dari pengaruh tersebut guru mampu mengembangkan dan meningkatkan nilai standar pencapaian kinerjanya dalam proses belajar mengajar di MAN.

Keempat, motivasi penghargaan merupakan suatu tuntutan kebutuhan yang diinginkan oleh setiap guru untuk mendapatkan penghormatan, pengakuan atau apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan dalam setiap aktivitas belajar mengajar di madrasah. Adanya pengakuan baik dari kepala madrasah, teman sejawat, siswa maupun orang tua siswa akan menambah semangat dan gairah guru untuk selalu mengajar dengan baik yang mengantarkan guru dapat mewujudkan kepuasannya. Penghargaan atas motivasi

ini melalui kepuasan kerja yang teraktualisasikan, menyebabkan guru merasa senang, bangga dan bahagia sebagai perwujudan kepuasan kerja guru telah terpenuhi. Akibat motivasi melalui kepuasan kerja ini maka hasil dari proses belajar mengajar tentunya meningkat sesuai dengan pencapaian kinerja guru. Itulah sebabnya motivasi melalui kepuasan kerja secara tidak langsung memberikan pengaruh terhadap kinerja guru di MAN.

Kelima, motivasi aktualisasi diri sebagai perwujudan dari pemberian peluang kepada guru untuk menunjukkan eksistensi dirinya dalam berkarir di bidang pendidikan dan pengajaran. Motivasi ini penting karena setiap guru diperhadapkan oleh dinamika aktivitas mengajar yang selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan, khususnya yang berkaitan dengan inovasi dan teknologi di bidang pendidikan yang secara nyata mempengaruhi tuntutan kebutuhan karirnya. Apabila pihak madrasah mampu mengakomodir dan memberikan peluang kepada setiap guru untuk mengembangkan karir dalam berbagai kreativitas mengajar, pengembangan metode dan perbaikan sistem mengajar yang berkualitas, tentu ini mempengaruhi tingkat kepuasan guru dalam menghadapi dinamika proses belajar mengajar. Atas motivasi melalui kepuasan kerja ini secara tidak langsung memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Seperti guru mampu meningkatkan standar penilaian kinerjanya dari berbagai peluang dan kesempatan yang diberikan untuk mengaktualisasikan dirinya dalam berkarir sesuai tingkat kepuasannya dalam meningkatkan kinerjanya di MAN.

Uraian tersebut di atas, disimpulkan bahwa motivasi melalui kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sepanjang motivasi tersebut dapat memenuhi kebutuhan guru yang disediakan atau diberikan pihak madrasah, yang menjadi penyebab guru terpenuhi kepuasan kerjanya. Pemenuhan kepuasan kerja sangat dibutuhkan dalam melaksanakan aktivitas proses belajar mengajar yang baik untuk meningkatkan penilaian standar kinerja guru. Antara motivasi, kepuasan kerja dan kinerja menjadi rangkaian yang saling terkait secara tidak langsung bagi guru untuk memotivasi diri, mewujudkan kepuasan dan meningkatkan kinerjanya.

Pandangan pentingnya motivasi melalui kepuasan terhadap kinerja guru, dalam konsep manajemen pendidikan Islam sangat dianjurkan kepada setiap muslim untuk memotivasi dirinya dalam bekerja sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan untuk mencapai kinerja yang baik. Al-Quran dan Hadits telah menegaskan hal tersebut, seperti yang terdapat dalam Q.S. Hud (11 : 112),

فَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ وَلَا تَطْغَوْا إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ

Terjemahnya:

Maka tetaplah kamu pada jalan yang benar, sebagaimana diperintahkan kepadamu dan (juga) orang yang telah taubat beserta kamu dan janganlah kamu melampaui batas. Sesungguhnya Dia Maha Melihat apa yang kamu kerjakan.

Ayat ini memberikan pencerahan kepada setiap manusia utamanya bagi kaum muslimim dan muslimat untuk tetap memiliki motivasi menjalankan aktivitas kerjanya pada jalan yang benar sebagaimana yang telah diperintahkan oleh Allah SWT untuk menjalankan pekerjaan dengan baik tanpa melampaui batas, karena itu pekerjaan yang baik yang sering diperintahkan oleh Allah dalam melaksanakan pekerjaan yang penuh dengan ketulusan dan kepuasan untuk memperoleh hasil kerja yang terbaik dan Allah Maha Melihat apa yang kamu kerjakan. Implikasi dari ayat ini menghendaki setiap guru untuk memotivasi diri dalam bekerja dengan penuh kepuasan dalam bekerja, sehingga terwujud pencapaian kinerja dalam proses belajar mengajar yang dilakukannya di MAN.

Atas dasar itu dalam konsep manajemen pendidikan Islam, setiap orang yang memiliki motivasi, terpenuhi kepuasan kerjanya dan memiliki kinerja yang baik, maka akan menjadi orang yang paling bermanfaat dengan sesamanya dalam hal ini seorang guru menjadi bermanfaat bagi madrasah tempat mengajar, di mana ada sejawat, siswa dan orang tua siswa yang merasakan andil guru. Ini sesuai hadits Nabi Muhammad SAW yang bersabda "sebaik-baik

manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain” (HR Thabrani).

Hadits ini memberikan pencerahan bahwa sebaik-baik dari orang yang memiliki motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja akan selalu menjadi orang yang bermanfaat bagi orang lain. Guru sebagai manusia yang beriman dituntut untuk memiliki motivasi yang tinggi menjalankan aktivitas belajar mengajar dengan penuh kepuasan kerja untuk mendapatkan kinerja yang baik dan ini memberi manfaat bagi orang banyak atas profesi pendidik dan pengajar yang diemban guru MAN.

Al-Quran dan Hadits di atas didukung oleh teori interpretasi nilai dari Stardman (2018:37) nilai yang sangat berharga dalam diri manusia adalah interpretasi kerja yang terdiri dari motivasi, kepuasan dan kinerja. Orang yang termotivasi akan menghidupkan dirinya, kelangsungan hidupnya tergantung pada tingkat kepuasan kerjanya dan kualitas hidupnya ada pada kinerja yang ditunjukkan. Implementasi teori ini mengharapkan setiap guru memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk memenuhi kebutuhan hidup dalam menjalankan pekerjaan, sehingga pekerjaan tersebut berkelanjutan dan berkesinambungan menurut kepuasan kerja yang dirasakan dan dapat menilai kualitas pekerjaan sesuai pencapaian kinerja yang dihasilkan.

Demikian halnya dengan teori transformasi diri dari Astond (2017:411) manusia yang berkualitas selalu mentransformasi dirinya dengan memperhatikan motivasi, kepuasan dan kinerja yang dimiliki. Manusia senantiasa melakukan perubahan sesuai dengan dinamika kehidupan yang dihadapi yang menuntunnya untuk terus memotivasi diri dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik, mewujudkan kepuasannya ke arah kebahagiaan serta meningkatkan kinerjanya untuk mendapatkan hasil yang bermanfaat dan menguntungkan banyak pihak. Implementasi teori ini menganjurkan guru untuk selalu melakukan transformasi diri guna melihat motivasi kerja yang diinginkan dalam mewujudkan kepuasan kerjanya ke arah pencapaian kinerja kerja yang berkualitas di MAN.

Kaitan dengan penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan penelitian dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel bebas, antara dan terikat yang diamati yaitu motivasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja. Adapun perbedaannya pada besar sampel yang digunakan, objek penelitian yang diamati dan hasil temuan yang diperoleh. Hasil penelitian Andi Adawiah (2010) menunjukkan motivasi melalui kepuasan kerja positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Selain itu penelitian Syamsu Alang (2016) juga meneliti tentang motivasi yang negatif dan tidak signifikan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja. Hal yang membedakan terletak pada hasil penelitian yang menjadi keterbaruan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, di mana pada penelitian ini secara tidak langsung motivasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

10. Kompetensi melalui kepuasan kerja terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian pengaruh tidak langsung dengan analisis SEM dan uji Sobel membuktikan bahwa kompetensi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MAN di Kota Makassar. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa kompetensi melalui kepuasan kerja sudah teraktualisasikan dengan baik, di mana guru merupakan karir profesi yang harus ditunjang oleh kompetensi yang cukup di bidang pendidikan dan pengajaran. Kompetensi tersebut meliputi kemampuan pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional, yang menjadikan guru mampu menjalankan proses belajar mengajar dengan baik untuk mewujudkan kepuasan kerjanya menghadapi tantangan mengajar, kemajuan, pencapaian prestasi, pengakuan dan pekerjaan karir itu sendiri. Kompetensi melalui kepuasan kerja ini secara tidak langsung memberikan pengaruh terhadap kinerja guru dalam membuat perencanaan/persiapan mengajar, penguasaan materi ajar, metode dan strategi yang berkualitas, pemberian tugas yang efektif, pengelolaan siswa secara terpadu dan mampu menilai serta mengevaluasi hasil kerja guru di MAN.

Fakta yang menunjukkan bahwa kompetensi melalui kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini dapat dilihat bahwa setiap guru sebelum diangkat menjadi guru tetap harus dinilai kompetensi yang dimilikinya, apakah layak untuk berkarir sebagai guru yang profesional atau tidak. Setelah mendapatkan penilaian, guru yang memiliki kompetensi tentunya mampu menjalankan pekerjaannya dengan penuh kepuasan menghadapi dinamika kerja yang mengharuskannya untuk mampu meningkatkan kinerjanya sesuai dengan penilaian standar kinerja yang ditetapkan dan digunakan di MAN. Karena itu kompetensi menjadi pertimbangan penting dimiliki oleh guru dalam mengajar untuk mewujudkan kepuasan kerjanya. Kompetensi melalui kepuasan kerja ini menjadi pertimbangan penting untuk meningkatkan kinerja guru karena itu secara tidak langsung kompetensi melalui kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Uraian di atas menjadi pandangan penting untuk memahami bahwa kompetensi diperlukan untuk meningkatkan kepuasan dan secara tidak langsung memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Lebih jelasnya diuraikan per indikator dari variabel kompetensi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja. Pertama, kompetensi pedagogik merupakan aktualisasi dari kemampuan guru dalam memiliki pengetahuan, berdasarkan tingkat pendidikan, disiplin ilmu dan wawasan yang dimiliki di bidang pendidikan dan pengajaran. Kemampuan pedagogik ini sangat menunjang guru untuk meningkatkan kepuasan kerjanya dalam menghadapi tantangan dinamika kerja yang dijalankan di madrasah. Kompetensi melalui kepuasan kerja ini secara tidak langsung memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja guru yang sesuai dengan standar penilaian kinerja yang telah ditentukan oleh pihak MAN.

Kedua, kompetensi kepribadian merupakan kemampuan perilaku dan tindakan yang ditunjukkan oleh guru sebagai hal yang perlu dicontohi atau diteladani bagi siswa. Kepribadian yang ditunjukkan oleh guru merupakan sebuah kemampuan yang tidak mudah dilakukan jika guru tidak memiliki kemampuan mengelola konsep dirinya. Kepribadian ini penting bagi guru dalam aktivitas

proses belajar mengajar, karena sangat menunjang tingkat kepuasan guru dalam menjalankan pekerjaannya menghadapi berbagai tantangan dan dinamika kerja yang membutuhkan penyikapan dan tindakan secara kepribadian. Kompetensi kepribadian melalui kepuasan kerja ini secara tidak langsung memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru. Semakin bagus kepribadian guru, maka semakin menarik perhatian siswa dalam mengikuti proses belajar mengajar yang menyebabkan guru merasa terpenuhi kepuasannya dalam bekerja yang secara tidak langsung menentukan standar penilaian kinerja guru yang bagus di MAN.

Ketiga, kompetensi sosial merupakan perwujudan dari kemampuan guru dalam bersosialisasi dan berinteraksi dengan lingkungan madrasah maupun di luar madrasah. Kemampuan sosial ini diperlukan bagi guru untuk bergaul, berkomunikasi dan bekerja sama dengan berbagai pihak untuk menjalin hubungan harmonis sebagai warga madrasah yang harus saling berinteraksi. Kemampuan berinteraksi dari guru yang baik akan mempengaruhi tingkat kepuasan dalam menjalankan proses belajar mengajar di madrasah. Kompetensi sosial melalui kepuasan kerja ini secara tidak langsung memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja guru di dalam memperkenalkan, mengembangkan dan memadukan berbagai standar penilaian kinerja yang harus diaktualisasikan guru kepada siswa di MAN.

Keempat, kompetensi profesional merupakan pengejawantahan dari karir guru dalam menekuni bidang pendidikan dan pengajaran. Guru dituntut memiliki kemampuan profesional sesuai dengan akses potensi diri yang dimilikinya yang sangat membantu dalam mempermudah dan mempercepat guru mengembangkan inovasi dan transformasi teknologi di bidang pendidikan dalam meningkatkan kepuasan kerjanya. Kompetensi profesional ini sangat diperlukan oleh setiap guru dalam mewujudkan kepuasan kerjanya menghadapi tantangan dunia kerja yang semakin berorientasi pada kecerdasan kehidupan bangsa. Kompetensi profesional melalui kepuasan kerja secara tidak langsung memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dalam menghadapi era industri 4.0 yang penuh dengan

inovasi dan inspirasi yang menuntutnya terus meningkatkan penilaian standar kinerja termasuk guru di MAN.

Uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi melalui kepuasan kerja secara tidak langsung memberikan pengaruh positif dan signifikan. Semakin berkompeten guru di bidang pendidikan dan pengajaran, maka semakin memudahkan guru untuk mewujudkan kepuasan kerjanya dalam menghadapi berbagai dinamika tuntutan pengajaran yang maju dan modern. Kompetensi melalui kepuasan kerja ini menjadi pertimbangan yang harus diaktualisasikan oleh setiap guru yang secara tidak langsung memberi pengaruh positif bagi peningkatan kinerja dan signifikan menentukan perbaikan penilaian standar kinerja guru di MAN.

Pentingnya kompetensi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja guru menjadi sebuah pertimbangan yang harus diaktualisasikan dengan penuh kematangan. Itulah sebabnya dalam pandangan konsep manajemen pendidikan Islam, orang-orang yang berkompeten di bidang kerjanya mendapatkan derajat yang mulia di hadapan Allah SWT dan orang-orang berkompeten selalu menjalankan pekerjaan dengan penuh dedikasi berdasarkan tingkat kepuasan kerja yang dialaminya, sehingga hasil kerja dari orang tersebut selalu menunjukkan pencapaian kinerja yang terbaik. Hal ini tersurat dalam Q.S. Az Zumar (39 : 39),

قُلْ يٰقَوْمِ اَعْمَلُوا عَلٰى مَكَاتَتِكُمْ اِنِّىْ عَمِلْتُ فَاَسُوْا تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٩﴾

Terjemahnya:

Katakanlah: "Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui,

Ayat ini memberikan pencerahan kepada manusia bahwa di dalam menghadapi aktivitas kehidupan setiap orang dituntut untuk bekerja berdasarkan keadaan atau dengan kata lain sesuai dengan kompetensinya. Karena orang yang bekerja berdasarkan kompetensi yang dimiliki akan memberikan kepuasan tersendiri di mana kelak dapat diketahui akan menunjukkan kinerja yang terbaik. Implikasi dari ayat ini mendorong setiap orang untuk

bekerja sesuai kompetensinya berdasarkan keadaan di mana dapat bekerja untuk mewujudkan kepuasan dan kinerjanya, atau dengan kata lain orang yang tepat berada di tempat yang tepat (*the right man on the right place*).

Ayat tersebut ditunjang dengan Hadits Nabi Muhammad SAW yang bersabda "belajarliah kamu semua, dan mengajarlah kamu semua, dan hormatilah guru-gurumu, serta berlaku baiklah terhadap orang yang mengajarkanmu" (H.R. Thabrani). Hadits ini menuntun kepada semua orang untuk memiliki kompetensi yang cukup untuk mewujudkan kepuasan kerjanya, maka kewajiban belajar dan mengajar menjadi keharusan yang harus dimiliki oleh setiap orang, serta harus menghormati dan menghargai para guru yang telah memberikan ilmu untuk diajarkannya. Implikasi dari hadist ini menghendaki setiap guru memiliki kompetensi sesuai dengan apa yang dapat dipelajari dan senantiasa dapat mengajarkan serta menghargai guru-guru yang telah memberikan pembelajaran, sehingga menjadi kepuasan tersendiri sebagai guru. Itulah sebabnya kompetensi guru melalui kepuasan kerja merupakan suatu pekerjaan yang mulia yang secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru itu sendiri.

Al-Quran dan Hadits di atas diperkuat oleh teori integritas kerja oleh Gully (2017:71) kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja merupakan integritas kerja yang sangat penting bagi setiap orang. Implikasi dari teori ini memberikan pemahaman bahwa guru sebagai profesi kerja menghendaki integritas yang tinggi dalam mengaplikasikan kompetensi seseorang untuk mewujudkan kepuasan kerja dan pencapaian kinerjanya. Termasuk dalam hal ini guru diharuskan memiliki integritas kompetensi yang berorientasi kepuasan kerja untuk menghasilkan kinerja maksimal yang sangat dibutuhkan oleh madrasah dalam meningkatkan prestasi siswa di MAN.

Teori interpretasi kerja dari Hellen (2018:39) terdapat pengaruh kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja yang dapat diinterpretasikan dalam menentukan keberhasilan organisasi. Artinya, organisasi maju dan berkembang tidak terlepas dari orang-orang yang berkompeten menjalankan aktivitas kerjanya dengan

penuh kepuasan untuk menunjukkan hasil kerja yang maksimal. Implikasi teori ini menjelaskan bahwa setiap guru seharusnya memiliki kompetensi yang dapat diinterpretasikan dalam setiap aktivitas kerjanya untuk mewujudkan kepuasan dalam bekerja dan memberikan standar penilaian kinerja yang maksimal tentang apa yang telah dikerjakan. Interpretasi merupakan kemampuan dari orang-orang yang berkompeten dalam menjabarkan atau memaknai suatu aktivitas untuk menghasilkan kepuasan dan kinerja.

Kaitan dengan penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan penelitian dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel bebas, antara dan terikat yang diamati yaitu kompetensi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja. Adapun perbedaannya pada besar sampel yang digunakan, objek penelitian yang diamati dan hasil temuan yang diperoleh. Hasil penelitian Mohamad Zaid (2014) meneliti tentang kompetensi melalui kepuasan kerja positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Penelitian Soleiman (2012) dan Stewart (2010) menunjukkan kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, demikian pula penelitian Moyosola (2014) kompetensi melalui kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Melihat hasil penelitian terdahulu tersebut, memberikan keterbaruan pada penelitian ini yaitu kompetensi berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja.

Atas uraian pembahasan di atas, maka keunikan dan kebaruan penelitian ini yaitu secara langsung kepemimpinan, motivasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan, motivasi dan kompetensi secara langsung ada yang berpengaruh positif dan tidak signifikan, negatif dan tidak signifikan serta negatif dan signifikan. Untuk kepuasan kerja terhadap kinerja berpengaruh langsung yang positif dan signifikan, demikian halnya secara tidak langsung kepemimpinan, motivasi dan kompetensi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan ada tiga temuan yang tidak bersesuaian dengan hipotesis yang diajukan yaitu:

1. Ditemukan kepemimpinan secara langsung berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru MAN. Kepemimpinan yang diterapkan tidak sesuai dengan kepemimpinan Islami yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW yang shiddiq, amanah, fathanah dan tabliq, yang menyebabkan berpengaruh negatif terhadap kinerja guru MAN.
2. Ditemukan motivasi secara langsung berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru MAN. Wujud motivasi yang diaktualisasikan oleh guru tidak lagi berorientasi pada pemenuhan kebutuhan, karena setiap guru telah terpenuhi kebutuhannya, sehingga membutuhkan motivasi prestasi yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja guru MAN.
3. Ditemukan kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja guru MAN. Ini menunjukkan bahwa aktualisasi kompetensi yang dimiliki oleh guru masih perlu ditingkatkan, utamanya yang berkaitan dengan kompetensi penguasaan teknologi untuk meningkatkan kinerja guru MAN

Simpulan

1. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru MAN. Kepemimpinan kepala madrasah mempunyai andil dalam mempengaruhi terwujudnya kepuasan kerja guru dalam mengajar. Sementara pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja guru MAN negatif dan signifikan, yang berarti kepemimpinan dari kepala madrasah belum berkontribusi terhadap kinerja guru MAN.
2. Motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru MAN. Pemenuhan motivasi kebutuhan sangat menunjang pencapaian kepuasan kerja guru dalam mengajar. Sementara pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja guru MAN negatif dan tidak signifikan, artinya pencapaian kinerja guru tidak ditentukan dari motivasi guru dalam mengajar.
3. Kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru MAN. Guru yang berkompeten menjadi syarat utama untuk mewujudkan kerja guru dalam mengajar. Sementara pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja guru MAN positif dan tidak signifikan, yang berarti kompetensi guru saat ini masih harus ditingkatkan dalam penilaian standar kinerja guru dalam mengajar.
4. Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MAN. Kepuasan kerja yang terpenuhi mendorong guru untuk terus meningkatkan kinerjanya.
5. Kepemimpinan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MAN. Kepemimpinan yang ditunjukkan kepala madrasah mempengaruhi kepuasan kerja guru yang juga berdampak terhadap peningkatan kinerja guru.

6. Motivasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MAN. Motivasi pemenuhan kebutuhan yang dirasakan guru memiliki kepuasan tersendiri yang menuntun guru untuk terus meningkatkan kinerjanya.
7. Kompetensi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MAN. Guru yang berkompeten merupakan kepuasan tersendiri yang dimiliki untuk meningkatkan standar penilaian kinerja.

Daftar Pustaka

- Al-Quran dan Terjemahnya*, Departemen Agama Republik Indonesia
- Alfredo, Marshall, 2018, *Performance by Human Resource Management Handbook*. Published by Ohio University Press.,
- Ancok, Djamaluddin, dan Singarimbun, 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Anderson, Gordon, 2017. *Managing Performance Appraisal System*. Strathclyde Business School, UK.
- Antony, Mark, 2015. *Management Information in Theory and Practice*. Prentice Hall, Ohio Press.
- Bangun, Susilo, 2015. *Interpretasi Organisasi dalam Manajemen Organisasi*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta.
- Barry, Briant E, 2016. *The Human Resource People Strategy and Performance*. Harvard Business School Press, Boston.
- Beer, Keenoy and Spector, Anthony, 2015. *Human Resource Management and Development*. London, Sage.
- Cholisin, Hamdani, 2016. *Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Penerbit Pustakajaya, Jakarta.
- Cleveland, Musk, 2018. *Performance*. Published by Harper T & Row, New York.
- Cushing, Wendell, 2018. *Human Resource Management*. Revision Edition, Mas Houghton Mifflin Company, Boston.
- Cushway, Cavaiola, 2017. *Affect of Culture, Morality and Competence toward Increasing the Performance*.
<http://www.publishingliterature.com>.
- , 2017. *Human resource quality as Human Resource Quality*. Englewood, Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.

- Darmantyas, Harifuddin, 2017. *Tingkat Pengawasan Dalam Pencapaian Suatu Tujuan*. Penerbit Grassindo, Jakarta.
- Dessler, Gary, 2018. *Management of Human Resource*. Published by Prentice Hall, New York.
- Donald, McEachern, Thomas, 2018. *Competence of Personal in Prospective Theories*.
<http://www.journalhumanresourcemanagement.com.id>.
- Ferdinand, Augusty, 2016. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. FE Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fiedler, George, 2018. *Performance and Management*. Published by Harper T & Row, New York.
- Follet, Marquett, 2015. *Human Resource Management in Quality and Quantity*. <http://humanresource.com>.
- Furtwengler, Dale, 2015. *Human Resource Management: Prestation Perspektif*. <http://humanresource.com>.
- Gerry, Banham, J, 2015. *Development of Performance by Human Resource Management*. Published by Prentice Hall, New York.
- Ghurgen, George, 2016. *Motivation and Ethick in Work*. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Gibson, James L., 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan: Djarkasih, Edisi Keempat, Erlangga, Jakarta.
- Gibson, James L., John M. Ivancevic dan James H. Donnely, 2015. *Organisasi dan Manajemen*. Terjemahan: Djarkasih, Edisi Keempat, Erlangga, Jakarta.
- Gully, Lincoln, 2018. *Competence and Management*. Routledge and Kegan Paul, London.
- Gunds, B. dan Loury, 2016. *Organizational Behavior and Design*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.

- Hamdi, Shadik, 2018. *Pengembangan Diri menuju Kompetensi Optimal*. Penerbit Harvarindo, Jakarta.
- Handerson, Huhg, 2018. *Organization Behavior*. McGraw-Hill, New York.
- , 2012. *Perspective The Human Resource Management*. Harper and Row, New York.
- Handoko, Hani T., 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Harbert, John, 2017. *Human Resource Management*. Published by McGraw Hill, Ohio.
- Harijaya, Shadik, 2017. *Pengembangan Diri menuju Kompetensi Optimal*. Penerbit Harvarindo, Jakarta.
- Harry, Blumer, 2015. *Competency of Human resource recruitment Organization*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Haryanto, Anshary, 2016. *Peningkatan Kompetensi menuju SDM Berkualitas*. Penerbit Tarsito, Bandung.
- Hellen Gernen, 2017. *Human Resource Management*. Published by McGraw Hill, USA.
- Hersey, Paul, 2017. *Organizational Behavior for Human Resources*. 4th. Ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H, 2017. *Management Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*. 4th. Ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Hunt, Briant E, 2017. *The Human Resource People Strategy and Performance*. Harvard Business School Press, Boston.
- Indriyani, AN., 2018. *Pendidikan dan Pelatihan Kerja*. Penerbit Grassindo, Jakarta.

- Janawi, 2012. *Kompetensi Guru: Citra Guru Profesional*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Johnson, Edwin, 2018. *Human Resource Management*. Houghton Mifflin, Boston.
- Kayna, Neil, 2016. *Human Resource Management In Strength Quality Prospective*. Published McGraw Hill, New York.
- Karrel, Smith, 2017. *The Relationship of Organizational Culture of Performance and Competence*. The Journal of Human Resource Management. Vol. 10, No. 8 Hal. 12-35.
- Keith, John, 2017. *Handbook of Human Resource Performance*. McGraw-Hill, New York.
- Koch, Berk, 2017. *Organization and Management*. Routledge and Kegan Paul, London.
- Koontz, Herbergson, 2000. *Theory of Motivation in Human Resource Management*. <http://www.journalmotivation.com.id>.
- Landy, Anderson and Fart, Gordon, 2018. *Managing Performance Appraisal System*. Strathclyde Business School, UK.
- Lee, Thai and Chen, Chiu Lee, 2017. *Human Resource Management: Performance Perspektif*. Published by Harper T & Row, New York.
- Leitch, Henny, 2012. *Application of Information System to Increasing Performance*. Published by Shemamad Books, New York.
- Lorenzo, George, 2017. *Theory of Motivation in Human Resource Management*. McGraw Hill Inc. Tokyo.
- Luthans, Fred, 2017. *Organizational Behavior*. New York, McGraw-Hill Book Company, 3rd, ed.
- Marcel, Gilley, 2018. *Handbook of Human Resource Management*. McGraw-Hill, New York.

- Mathis, Baron and Jackson, James N, 2015. *Strategic Human Resources-Frameworks for General Manager*. John Wiley and Sons, Inc, New York.
- McKenna, Eugene, 2015. *The Essence: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Mondy, Marvel and Premeaux, Walton, 2016. *The Flexible Firm of Performance by Human Resource Development*. London School of Economic, London.
- Mondy, R. Wayne and Noe, Robert M., 2015. *Human Resource Management*, Alhyn & Bacon.
- Mulyasa, HE, 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Murphy, Michael, 2016. *Application of Human Resource in High Performance*. Journal of Human Resource, Vol. 5, 1-10. <http://google.com>.
- Martinis, Jijen, 2016. *Peningkatan Kompetensi Guru*. Penerbit Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Neils, John, 2018. *Handbook of Human Resource Management*. McGraw-Hill, New York.
- Nimran. 2015. *Organizational Performance in Behavior*. Administration Science Quarterly, Juni, hal. 91-96.. Administration Science Quarterly, Juni, hal. 91-96.
- Onong, Amin, 2017. *Manajemen Pengembangan Kinerja SDM*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta.
- Pascasarjana UMI, 2014. *Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi*.
- Rahmat, Jaelani, 2018. *Manajemen Pendidikan*. Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.

- Robbins, Stephen, P., 2016. *Organizational Behavior*. Prentice Hall Cliffs, New Jersey.
- 2016. *Kumpulan Teori-teori Motivasi*. Jilid I, Edisi Kedua, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta.
- 2017. *Organization Theory: Structure Designs and Applications*, Prentice Hall Int Ed. Englewood Cliffs, New Jersey.
- 2017. *Motivation Theories*. Prentice Hall Int Ed. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Rothwell, H, 2017. *Planning For Good Competence Individual*, Libraries Unlimited, ISBN 0-313-32155-8.
- Rivai, Veithzal, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- , 2018. *Performance Appraisal*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy, 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Penerbit PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Rommnie, Guvres,, 2018. *Human Resource Management: Prestation Perspektif*. <http://humanresource.com>.
- Ruseffendi, M, 1994. *Praktis dalam Membuat Instrumen Penelitian*. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Saefullah, H. U, 2019, *Manajemen Pendidikan Islam*, Penerbit CV. Pustaka Setia, Bandung.
- Sahertian, Piet A, 1994. *Profil Pendidik Profesional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- , 2010. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.

- , 2018. *Standar Kinerja Guru*. Departemen Pendidikan Nasional.
- Sardiman, Abdul, 2012. *Penerapan Pelatihan dan Pengembangan menuju Kualitas Next Generation*. Penerbit RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Satria, Adisty, 2015. *Paradigma SDM dalam Organisasi*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Schemerhorn, French, Hunt, Briant, and Osborn, 2017. *Human Resource in Performance Management*. 2nd Edition, Mas Houghton Mifflin Company, Boston.
- Scott, E., 2013. *How Use to MIS in Learning of Student University*. Published of John Wiley and Sons, New York.
- Sheldman, William P, 2018. *Human Resource Management: A Strategic Approach* (Forth Worth: The Dryden Press).
- Silalahi, 2017. *Konsep Desain Organisasi*. Alih Bahasa Harianto, Penerbit Mandar Maju, Jakarta.
- Silvatore, Henderson, 2017. *Competence in the Ancient World*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.
- Sedarmayanti, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Stevant, Wendell and Golt, JR, 2016. *Performance Management in Organization*. Revision Edition, Mas Houghton Mifflin Company, Boston.
- Stolovitch, Storryl, and Keeps, Storey, 2017. *Managing Resource and Performance*. Buckingham: Open University Press.
- Stonner, B and Freeman., 2000. *Essentials of Organizational Behavior: Management Research*. Prentice Hall International Inc, New Jersey.

- , 2018. *Human Resource Development*. Published by John Wiley and Sons, USA.
- Suratman, 2016. *Kemampuan Profesi Dalam Bidang Akademik*. Penerbit Alfabeta, Jakarta.
- Tarwis, AT., 2017. *Bidang Akademik Berdasarkan Klasifikasi Ijazah Untuk Kompetensi*. Penerbit Sinar Harapan, Jakarta.
- Terry, GR., 2016. *Human Resource Management*. Revision Edition. Published by McGraw Hill, Ohio.
- Thierauf, Frederick, 2018. *Perspective The Competency HRM*. Harper and Row, New York.
- Thoha, Miftah, 2016. *Kepemimpinan Organisasi*. Penerbit Mandar Maju, Jakarta.
- Thogee, Gerry, 2015. *Essentials of Human Resource Management*. Prentice Hall, Inc. A Pearson Company, New Jersey.
- Thompson, Wendell, 2016. *Human Resource Management*. 2nd Edition, Mas Houghton Mifflin Company, Boston.
- Torrust, Barry. 2017. *Organizational Behavior*. Japan: McGraw-Hill Company.
- Uno, Hamzah B, 2017. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Usman, S, 2016. *Manajemen Organisasi*. Penerbit Gunung Agung, Jakarta.
- Wallcot, Djordy, 2017. *The Human resource recruitment Organization*. Greenwich, CT : JAI Press.
- Warith, Marvell, 2017. *The Education Quality as Media to Smart People*. Published by West Publishing Company, New York.
- Welgrait, 2018. *Affect of Competence, Culture and Leadership toward Performance*. <http://www.publishingliterature.com>.

- Widya, Puspita, 2015. *Aplikasi Pelatihan Berbasis Kompetensi*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Wilson, Harry, 2017. *Human Resource Management*. 2nd Edition, Mas Houghton Mifflin Company, Boston.
- Winardi, J, 2015. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Penerbit RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Wipes, Michael, 2016. *Application of Human Resource in High Performance*. Journal of Human Resource, Vol. 5, 1-10. <http://google.com>.
- Yoga, SS, 2017. *Diklat: Menambah Pengalaman Mengajar Guru*. Penerbit Binarupa, Jakarta.

Biodata Penulis



SURANI nama panggilan **Rani** lahir di Banyuwangi, 16 Mei 1977, menamatkan pendidikan TK sampai dengan SMA di Jayapura-Papua. Selanjutnya melanjutkan studi Program Sarjana (S1) Komunikasi dan Penyiaran Islam di Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar, Program Magister (S2) Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Muslim Indonesia Makassar, dan Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Muslim Indonesia Makassar.

Terhitung Juni 2016 sebagai dosen tetap pada Fakultas Agama Islam UMI Makassar, diawali dengan menjadi tenaga honorer sejak tahun 1998 dan terangkat menjadi pegawai tetap di UMI pada tahun 2009 sesuai SK Yayasan Wakaf UMI nomor: 719/YW-UMI/A.02/X/2009. Beberapa matakuliah yang diampuh antara lain untuk program S1 (sarjana) Manajemen Pendidikan, Pendidikan Agama Islam, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Pendidikan Multikultural, Sosiologi Pendidikan, Belajar dan Pembelajaran, sedangkan untuk Program S2 (Magister) Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, Etika Profesi Keguruan.

Dalam melengkapi kompetensi sebagai pendidik, juga telah mengikuti beberapa pelatihan diantaranya; Pelatihan Pekerti angkatan X tahun 2017 oleh LP2S UMI di Makassar, Applied Approach (AA) Angk. VI tahun 2018 oleh LP2S UMI di Makassar, Lokakarya SPMI tahun 2018 oleh Kemenristek Dikti di Jakarta, Pembelajaran aktif tahun 2019 oleh LP2S UMI di Makassar, Metode dan Media Pembelajaran tahun 2019 oleh LP2S UMI di Makassar, Lokakarya Audit Mutu Internal (AMI) tahun 2019 oleh Kemenristek Dikti di Makassar, Lokakarya Calon Pelatih SPMI tahun 2019 oleh Kemenristek Dikti di Surabaya, Program Internasional (Literasi Keagamaan Lintas Budaya) tahun 2022 oleh Institut Laimena.



SURANI nama panggilan Rani lahir di Banyuwangi, 16 Mei 1977, menamatkan pendidikan TK sampai dengan SMA di Jayapura-Papua. Selanjutnya melanjutkan studi Program Sarjana (S1) Komunikasi dan Penyiaran Islam di Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar, Program Magister (S2) Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Muslim Indonesia Makassar, dan Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Muslim Indonesia Makassar.

Terhitung Juni 2016 sebagai dosen tetap pada Fakultas Agama Islam UMI Makassar, diawali dengan menjadi tenaga honorer sejak tahun 1998 dan terangkat menjadi pegawai tetap di UMI pada tahun 2009 sesuai SK Yayasan Wakaf UMI nomor: 719/YW-UMI/A.02/X/2009.

Beberapa matakuliah yang diampuh antara lain untuk program S1 (sarjana) Manajemen Pendidikan, Pendidikan Agama Islam, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Pendidikan Multikultural, Sosiologi Pendidikan, Belajar dan Pembelajaran, sedangkan untuk Program S2 (Magister) Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, Etika Profesi Keguruan.

Dalam melengkapi kompetensi sebagai pendidik, juga telah mengikuti beberapa pelatihan diantaranya; Pelatihan Pekerti angkatan X tahun 2017 oleh LP2S UMI di Makassar, Applied Approach (AA) Angk. VI tahun 2018 oleh LP2S UMI di Makassar, Lokakarya SPMI tahun 2018 oleh Kemenristek Dikti di Jakarta, Pembelajaran aktif tahun 2019 oleh LP2S UMI di Makassar, Metode dan Media Pembelajaran tahun 2019 oleh LP2S UMI di Makassar, Lokakarya Audit Mutu Internal (AMI) tahun 2019 oleh Kemenristek Dikti di Makassar, Lokakarya Calon Pelatih SPMI tahun 2019 oleh Kemenristek Dikti di Surabaya, Program Internasional (Literasi Keagamaan Lintas Budaya) tahun 2022 oleh Institut Laimena.



CV. Mitra Ilmu
Jl. Kesatuan 3 No 11 Maccini Makassar
Hp. 081242956256
Anggota IKAPI Nomor: 041/SSL/2022

ISBN 978-623-8143-33-7

