

## **PENGUKURAN KEPUASAN KERJA GURU DARI PERSPEKTIF KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN KEPEGAWAIAN**

**Ahmad Aziz Faozi**

[azizfaozi46@gmail.com](mailto:azizfaozi46@gmail.com)

Universitas Cendekia Abditama - Tangerang

**Abstract:** The success of an educational institution (school) is largely determined by the success of the principal in managing the teaching staff itself. Staffing management (teachers) in schools aims to utilize the teaching staff effectively and efficiently to achieve optimal results. In terms of staffing management must be supported by the principal who has managerial expertise in managing an educational institution, in other words good management of staffing will be supported by managerial skills of qualified principals. The formulation of the problem in this study are 1) Is there an effect of the effectiveness of staffing management on teacher job satisfaction in MTs Negeri 2 Tangerang? 2) Is there an effect of the principal's managerial competence on teacher job satisfaction in MTs Negeri 2 Tangerang? 3) Is there an effect on the effectiveness of staffing management and school principals' managerial competencies on teacher job satisfaction in MTs Negeri 2 Tangerang? The objectives to be achieved are 1) To find out whether there is an effect of the effectiveness of staffing management on teacher job satisfaction in MTs Negeri 2 Tangerang. 2) To find out whether there is an influence on the principal's managerial competence on teacher job satisfaction in MTs Negeri 2 Tangerang 3) To find out whether there is an effect on the effectiveness of staffing management and the principal's managerial competence on teacher job satisfaction in MTs Negeri 2 Tangerang. The research method used is a quantitative method using correlation analysis and regression. The population is 44 teachers. Because the total population is below all, then the total population is taken. Data before testing the hypothesis using several steps and procedures namely the validity test, reliability test, normality test, homogeneity test. And then the significance test, correlation test, and the coefficient of determination test. The first hypothesis results show there is an effect of the effectiveness of staffing management on teacher job satisfaction by 69.72%. The second hypothesis results show there is an influence of principals' managerial competence on teacher job satisfaction by 21.96%, and the results of the third hypothesis show that there is an effect of the effectiveness of staffing management and principals managerial competence on teacher job satisfaction by 54.46%. Improved teacher job satisfaction can be done through increasing the effectiveness of staffing management and managerial competencies of school principals.

**Keywords:** *Effectiveness of Staffing Management, Principal Managerial Competence, Teacher Job Satisfaction*

**Abstract:** Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan (sekolah) sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan itu sendiri. Manajemen kepegawaian (guru) di sekolah bertujuan untuk mendayagunakan tenaga-tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Dalam hal manajemen kepegawaianpun harus didukung oleh kepala sekolah yang memiliki keahlian manajerial dalam mengelola sebuah lembaga pendidikan, dengan kata lain manajemen kepegawaian yang baik akan didukung oleh keterampilan manajerial kepala sekolah yang mumpuni. Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu 1) Apakah ada pengaruh efektivitas manajemen kepegawaian terhadap kepuasan kerja guru di MTs Negeri 2 Tangerang? 2) Apakah ada pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di MTs Negeri 2 Tangerang? 3) Apakah ada pengaruh efektivitas manajemen kepegawaian dan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di MTs Negeri 2 Tangerang? Adapun tujuan yang ingin dicapai yaitu 1) Untuk mengetahui apakah ada pengaruh efektivitas manajemen kepegawaian terhadap kepuasan kerja guru di MTs Negeri 2 Tangerang. 2) Untuk mengetahui apakah ada pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di MTs Negeri 2 Tangerang 3) Untuk mengetahui apakah ada pengaruh efektivitas manajemen kepegawaian dan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru di MTs Negeri 2 Tangerang. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kuantitatif menggunakan analisis korelasional dan regresi. Adapun populasi berjumlah 44 guru. Karena jumlah populasi dibawah semua, maka diambil semua jumlah populasi. Data sebelum uji hipotesis menggunakan beberapa langkah dan prosedur yaitu uji validitas, uji realibilitas, uji normalitas, uji homogenitas. Dan selanjutnya uji signifikansi, uji korelasional, serta uji koefisien determinasi. Hasil hipotesis yang pertama menunjukkan terdapat pengaruh efektivitas manajemen kepegawaian terhadap kepuasan kerja guru sebesar 69,72%. Hasil hipotesis yang kedua menunjukkan terdapat pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru sebesar 21,96%, dan Hasil hipotesis yang ketiga menunjukkan terdapat pengaruh efektivitas manajemen kepegawaian dan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru sebesar 54,46%. Peningkatan kepuasan kerja guru dapat dilakukan melalui peningkatan efektivitas manajemen kepegawaian dan kompetensi manajerial kepala sekolah.

**Keywords:** Efektivitas Manajemen Kepegawaian, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Kepuasan Kerja Guru

## A. PENDAHULUAN

Manajemen data pegawai membutuhkan dukungan data yang akurat, sehingga perlu diterapkan sistem manajemen data pegawai yang tepat lewat sistem informasi manajemen dengan dukungan teknologi informasi. Penerapan sistem informasi tersebut sangat penting karena penyelenggaraan pemerintahan, khususnya manajemen data pegawai, merupakan persoalan yang cukup kompleks, seperti manajemen pengadaan pegawai, proses riwayat pegawai, dan proses pembuatan laporan pegawai yang akan diserahkan kepada pemangku kepentingan dibadan atau organisasi yang bersangkutan.

Manajemen pegawai yang dilaksanakan secara manual dengan cara konvensional akan memakan waktu dan tenaga serta tidak efisien karena pengelolaan data pegawai harus melalui input data kembali. Manajemen merupakan hal yang sangat penting dalam semua bidang kehidupan. Dengan manajemen, kinerja sebuah organisasi dapat berjalan secara maksimal. Demikian juga dengan lembaga pendidikan (sekolah), dengan manajemen yang baik, maka sebuah institusi pendidikan akan dapat berkembang secara optimal sebagaimana diharapkan.

Manajemen merupakan titik sentral dalam mewujudkan tujuan pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM). Manajemen memerlukan sebuah perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan yang baik agar proses yang sedang dijalankan berjalan dengan maksimal. Keberhasilan suatu organisasi, baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu sangat bergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan, kiranya dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja pegawainya.<sup>1</sup>

Seperti yang ditemui dilapangan sebagaimana pernyataan dewan guru ibu an indrawati yang mengatakan belum merasa puas dengan kompensasi yang diterima dari sekolah sampai saat ini, baik dari gaji ataupun atau tunjangan lain dari sekolah. Karena masalah kompensasi merupakan tantangan yang harus dihadapi manajemen, terutama dalam manajemen kepegawaian.

Maka implementasinya disebuah lembaga pendidikan (sekolah) tujuan tersebut dapat diperankan oleh seorang kepala sekolah dalam pengelolaan pendidikan baik dalam perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian pendidikan di sekolah. Kepala sekolah memiliki wewenang yang sangat besar dalam menentukan kebijakan sekolah, melaksanakan serta mengawasinya agar sekolah yang dipimpinnya mempunyai kemampuan dalam mengembangkan potensi serta mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Pemimpin yang baik haruslah memiliki tiga faktor yaitu kepemimpinan, pekerja dan situasi ini sesuai dengan pendapat Edginto dan Wiliam yang disadur oleh Jejen yang mengatakan bahwa awalnya pemimpin hendaklah merancang atau menyusun tujuan yang jelas, langkah-langkah yang ingin dilakukan baik itu secara

---

<sup>1</sup> Endin, *Psikologi Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010).

jangka pendek dan jangka panjang, kemudian ada tenaga pendidik dan kependidikan yang melakukan pekerjaan dan memperhatikan rencana-rencana untuk mencapai hasil yang diharapkan dan selanjutnya ada situasi dan kondisi lingkungan sekolah itu berdiri atau berada yang perlu dipertimbangkan oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan.<sup>2</sup>

Karena tidak jarang kegagalan pendidikan dan proses pembelajaran di sekolah disebabkan oleh kurangnya pemahaman kepala sekolah terhadap tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Maka kemampuan dalam menggunakan input-input manajemen dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen baik itu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan dan penilaian untuk mengatur sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lain secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Kemampuan manajerial ini menunjukkan bahwa kepala sekolah bertindak selaku seorang manajer.

Salah satu yang harus diperhatikan oleh seorang kepala sekolah yaitu demi menunjang sebuah kualitas lembaga pendidikan yang dipimpinnya dalam hal ini kepuasan kerja guru, karena guru sebagai penentu dan faktor yang sangat berpengaruh. Kepuasan kerja bagi seorang guru sebagai tenaga pendidik sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerjanya pada sebuah lembaga pendidikan. Kepuasan kerja yaitu perasaan dan penilaian seseorang atas tugas-tugas (pekerjaan), khususnya mengenai kondisi kerja yang hubungannya dengan guru apakah pekerjaan mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya sebagai seorang guru. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan seseorang maka semakin giat seseorang itu dalam bekerja lebih giat lagi.<sup>3</sup>

Kepuasan tidak dapat terlihat secara nyata, tetapi dapat diukur pada suatu hasil pekerjaan. Maka untuk itu, perlu diperhatikan agar guru sebagai penunjang produktivitas kerja dalam bekerja (mengajar) senantiasa disertai dengan perasaan senang dan tidak terpaksa sehingga akan tercipta kepuasan kerja. Kepuasan kerja terjadi jika seorang guru merasa diakui (pengakuan) atau penghargaan. Maka ketika itu seorang guru akan merasa senang, dan disitu kepuasan kerja akan terjadi lalu menciptakan kepercayaan diri, loyalitas dan pada akhirnya meningkatnya kualitas kerja seorang guru.<sup>4</sup>

Kepuasan kerja mengekspresikan sejumlah kesesuaian antara harapan seseorang tentang pekerjaannya yang dapat berupa prestasi kerja yang diberikan oleh organisasi (sekolah) dan imbalan yang diberikan atas pekerjaannya. Pada hakekatnya seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa hal tersebut akan membawa keadaan yang lebih baik memuaskan dari pada keadaan sekarang.

---

<sup>2</sup> Jejen Mustafah, *Manajemen Pendidikan Teori, Kebijakan Dan Praktik*, Ke-1 (Jakarta: Kharisma Putra Utama, 2015).

<sup>3</sup> M. Arifin, *Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja* (Yogyakarta: TERAS, 2010).

<sup>4</sup> Kaswan, *Sikap Kerja* (Bandung: Alfabeta, 2015).

Kepuasan kebutuhan fisik dalam suatu organisasi memang biasanya diasosiasikan dengan uang, sebab uang dapat membeli sandang, pangan, papan, sebagai kebutuhan utama. Seorang guru yang tidak puas menunjukkan bahwa kebutuhannya belum terpenuhi. Bila kondisi ini terjadi berlarur-larut maka dalam dirinya akan terjadi frustrasi, sedih dan kekecewaan yang mendalam. Akibatnya produktivitas kerjanya akan menurun, baik yang dikarenakan oleh rendahnya semangat ataupun tingginya absensi.

### 1. Indikator Efektivitas

Indikator efektivitas menggunakan jangkauan akibat dan dampak (*outcome*) dari keluaran (*output*) program dan mencapai tujuan. Maka semakin besar kontribusi output yang dihasilkan terhadap pencapaian tujuan atau sasaran yang ditentukan, maka semakin efektif proses kerja suatu organisasi itu sendiri. Adapun indikator menurut teori efektivitas oleh Gibson, diantaranya yaitu:<sup>5</sup>

#### a. Produktivitas

Menggambarkan kemampuan organisasi untuk memproduksi jumlah dan mutu keluaran (*output*) yang sesuai dengan lingkungan. Ukuran ini berhubungan secara langsung dengan output yang dikonsumsi oleh pelanggan organisasi.

#### b. Efisiensi

Sebagai angka perbandingan (rasio) antara output dengan input, perbandingan antara keuntungan dan biaya atau dengan output dengan waktu merupakan sebuah bentuk umum dari ukuran ini.

#### c. Fleksibilitas

Sampai seberapa jauh organisasi dapat menanggapi perubahan intern dan ekstern. Kriteria ini berhubungan dengan kemampuan manajemen untuk menduga adanya perubahan dalam lingkungan.

#### d. Keunggulan

Yaitu menggambarkan kelebihan organisasi dibandingkan dengan organisasi lain. Kemampuan individu didalam organisasi tentunya akan berdampak diperhitungkan dan menjadi keuntungan tersendiri.

#### e. Pengembangan

Usaha pengembangan yang biasa yaitu program pelatihan dikhususkan bagi tenaga manajemen atau masyarakat dan non manajemen. Karena sekarang ini pengembangan organisasi telah bertambah banyak macamnya dan meliputi sejumlah pendekatan psikologi dan sosiologi.

#### f. Kepuasan

Kepuasan dan semangat kerja yaitu istilah serupa yang menunjukan sampai sejauh mana organisasi memenuhi kebutuhan.

Sedangkan kriteria dari pada efektivitas terdapat 4 (empat) diantaranya sebagai berikut:<sup>6</sup>

#### a. Pencapaian Target

---

<sup>5</sup> Hessel Nogi Tangkilisan, *Manajemen Publik* (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2005).

<sup>6</sup> *Ibid.*, h.139

Diartikan sejauh mana target dapat ditetapkan dalam sebuah organisasi yang bisa direalisasikan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari sejauh mana pelaksanaan tujuan organisasi dalam mencapai target sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

b. Adaptasi

Kemampuan adaptasi menggambarkan keberhasilan suatu organisasi, dilihat dari sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi baik dari dalam ataupun dari luar organisasi.

c. Kepuasan kerja

Dimana suatu kondisi yang dirasakan oleh seluruh anggota organisasi yang mampu memberikan kenyamanan dan motivasi bagi peningkatan kinerja organisasi. Yang menjadi fokus elemen ini adalah antara pekerjaan serta kesesuaian imbalan yang diberlakukan bagi anggota organisasi yang berprestasi dan telah melakukan pekerjaan melebihi beban yang ada.

d. Tanggung jawab

Organisasi dapat melaksanakan mandat yang telah diembannya sesuai dengan ketentuan yang telah dibuat sebelumnya, dan bisa menghadapi serta menyelesaikan masalah yang terjadi dengan pekerjaannya.

## 2. Manajerial Kepala Sekolah

Fungsi manajemen menurut George Terry dalam bukunya "*Principles Of Management*" menyampaikan pendapatnya: "*management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, utilizing in each both science and art, and followed in order to accomplish predetermined objectives*".<sup>7</sup> Maka dalam pembahasan penulisan ini, bahwa manajerial kepala sekolah yang akan diteliti meliputi pertama perencanaan, kedua pengorganisasian, tiga pengarahan (*directing*) yang mencakup mengenai motivasi (*motivating*), memimpin (*leader*), penataan staf (*staffing*), koordinasi (*coordinating*) dan keempat pengendalian (*controlling*) dalam upaya kepuasan kerja guru. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

a. Perencanaan (*planing*)

Fungsi perencanaan yaitu sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, menentukan strategi pelaksanaan kegiatan, menentukan tujuan atau kerangka tindakan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam menentukan rencana harus dilakukan dengan matang, melakukan kajian secara sistematis sesuai kondisi dan sumber daya dengan tetap mengacu pada visi dan misi organisasi (sekolah). Dalam hal ini Lois A. Allen mengatakan *planning is the determination of a course of action to*

---

<sup>7</sup> Muhammad Rahman dan Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan Analisis Dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas Dan Strategi Pengajaran Efektif* (Jakarta: PT. Pretasi Pustakarya, 2012).

*achieve a desired result*.<sup>8</sup> Jadi perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Perencanaan merupakan proses penting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi yang lainnya tidak dapat berjalan. Oleh karena itu, perubahan yang hendak dilakukan agar sampai pada tujuan efektif dan efisien, harus direncanakan terlebih dahulu, langkah-langkah harus tersusun rapi beserta langkah alternatif yang disediakan. Kebiasaan untuk menyusun rencana adalah sikap positif untuk menuju perubahan nasib seseorang sangat ditentukan oleh individu atau kaum itu sendiri.<sup>9</sup>

Dari uraian diatas menjelaskan pedoman pelaksanaan untuk menentukan strategi pelaksanaan kegiatan secara sistematis, menyiapkan strategi untuk tujuan tertentu, sehingga terlaksana dengan efektif dan efisien.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Tiga fungsi pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan yang membagi tugas kepada orang-orang yang terlibat dalam kerja sama untuk memudahkan pelaksanaan kerja. Pelaksanaan fungsi pengorganisasian dapat memanfaatkan stuktur yang sudah dibentuk dalam organisasi (sekolah).

Dalam pengorganisasian, terdapat beberapa langkah yang harus diperhatikan, diantaranya:

- 1) Menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan- kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perorangan atau kelompok.
- 3) Menggabungkan pekerjaan dengan para anggota dengan cara yang efektif dan efisien.
- 4) Menetapkan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis.
- 5) Melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan serta meningkatkan efektivitas.<sup>10</sup>

Kesimpulan yang bisa ditarik oleh penulis bahwa *organizing* adalah kegiatan kepala sekolah yang harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat tergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.

c. Pengarahan (*Directing*)

---

<sup>8</sup> 'Fungsi Manajame'Fungsi Manajemen , <https://slideplayer.info/slide/12702929/> (Diunduh, 20.7.2019)'.n'.

<sup>9</sup> *Lo.Cit.,h.31*

<sup>10</sup> Andang, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Konsep, Strategi, Dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif* (Yogyakarta: ar-ruzz media, 2018).

Fungsi ini dilakukan sebagai usaha untuk memberikan bimbingan, saran, dan perintah dalam memberikan tugas masing-masing bawahan agar dapat berjalan sesuai yang direncanakan dan berada pada jalur yang telah ditetapkan (tidak melenceng).

Sebuah program yang sudah masuk dalam perencanaan tidak dibiarkan begitu saja berjalan tanpa arah, tetapi perlu pengarahan agar dapat dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dan dapat mencapai hasil sesuai dengan target yang sudah ditetapkan. Pada dasarnya, pengarahan selalu berkaitan dengan beberapa hal, antara lain terbangunnya komunikasi antara atasan dan bawahan dalam mengarahkan prioritas kerja, ditanamkannya sebuah motivasi kepada bawahan yang diorientasikan pada pencapaian prestasi kerja, dan terjadinya dinamika kelompok sehingga mengaruskan keterlibatan atasan untuk menengarainya.<sup>11</sup>

Dalam hal ini sebuah pengarahan (*directing*) bahwa proses pelaksanaan program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasinya. Pengarahan merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif serta efisien dalam pencapaian tujuan suatu organisasi di dalam pengarahan pada pelaksanaannya seringkali dilakukan bersamaan dengan motivasi (*motivating*), memimpin (*leader*), penataan staf (*stafing*) dan koordinasi (*Coordinating*). Berikut ini penjelesannya:

1) Motivasi (*Motivating*)

Pemberian motivasi kepada anggota tidak hanya dalam bentuk menyemangati *spirit* kerja dengan kata-kata, tetapi yang jauh lebih besar adalah menyediakan atau menciptakan kebutuhan-kebutuhan atau alat-alat yang memuaskan anggota sehingga pelaksanaan kegiatan organisasi dapat dilakukan secara maksimal.<sup>12</sup>

2) Memimpin (*Leader*)

Fungsi ini mendorong manajer untuk meminta orang lain agar bertindak sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Dalam fungsi ini ada beberapa langkah yang bisa dilakukan, antara lain:

- a) Mengambil keputusan.
- b) Mengadakan komunikasi agar ada bahasa yang sama antara manajer dengan bawahan.
- c) Memberi semangat inspirasi dan dorongan kepada bawahan agar mereka bertindak.
- d) Memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya.
- e) Memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>13</sup>

3) Penataan Staf (*Stafing*)

---

<sup>11</sup> Ibid.,h.27.

<sup>12</sup> Ibid.,h.26

<sup>13</sup> Ibid.,h.28.



Fungsi penataan yang dilakukan dengan menempatkan orang-orang untuk melaksanakan tugas dalam mencapai tujuan dengan menggunakan prinsip menempatkan orang sesuai dengan keahliannya (kompetensi). Maka kesesuaian tugas yang diberikan sesuai dengan keahlian akan mendukung pelaksanaan tujuan secara efektif. Apabila anggota yang diberikan suatu tugas belum memahami dan tidak memiliki keahlian, dalam fungsi *staffing*, seorang manajer dituntut untuk memberikan latihan dan pengembangan agar anggota mampu memberikan daya guna maksimal dalam organisasi (sekolah).<sup>14</sup>

Maka dari penataan staf ini dimaksudkan yaitu tugas atau tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan fungsi dan porsi guru yang bersangkutan sehingga proses pendidikan dapat berjalan secara efektif, karena sudah memahami tugas masing-masing.

4) Koordinasi (*Coordinating*)

Fungsi koordinasi yaitu fungsi melakukan kerja sama dalam melaksanakan tugas-tugas yang berbeda sehingga tidak terdapat pekerjaan yang sama yang dikerjakan oleh orang yang berbeda. Dalam fungsi ini sangat menghindari terjadinya pembekakan, terbelengkalai, atau terjadi kekosongan tugas yang dapat menyebabkan kurang berfungsinya struktur-struktur tugas yang dibagikan sehingga usaha mencapai tujuan bersama dapat dilakukan secara efektif dan efisien.<sup>15</sup>

Adapun usaha usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai koordinasi yang baik, diantaranya memberi instruksi, memberi perintah, mengadakan pertemuan-pertemuan serta diberi penjelasan-penjelasan, memberi bimbingan serta nasihat, dan mengadakan *coaching* atau dengan kata lain bila perlu memberi teguran.<sup>16</sup>

Uraian diatas menjelaskan bahwa koordinasi yang baik ketika dijalankan akan memberikan dampak yang sangat baik sehingga kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan fungsinya masing-masing, mengerti dengan tugas yang diberikan sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

5) Pengendalian (*Controlling*)

Kemampuan manajerial ini menunjukkan bahwa kepala sekolah bertindak selaku seorang manajer. Manajer pendidikan Islam baik di dalam kapasitasnya sebagai kepala madrasah, kepala sekolah, ketua sekolah tinggi, direktor *ma'had*, maupun kiai pesantren, harus menyadari bahwa mereka adalah agen perubahan yang memiliki multi peran yaitu:<sup>17</sup>

- a) Sebagai *Catalyst*, agen perubahan berperan untuk menyakinkan orang lain akan perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik.
- b) Sebagai *solution givers*, agen perubahan berperan untuk mengingatkan tujuan akhir dari perubahan yang dilaksanakan.
- c) Sebagai *process helpers*, agen perubahan berperan untuk membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah yang muncul dan membina hubungan di antara pihak-pihak terkait.

---

<sup>14</sup> Ibid.,h.25.

<sup>15</sup> Ibid.,h.28.

<sup>16</sup> Loc.Cit.,h.51

<sup>17</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Airlangga, 2007).

Sebagai *resources linkers*, agen perubahan berperan untuk menghubungkan dengan pemilik sumber dana atau alat yang diperlukan. Terdapat tiga macam keterampilan manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer dalam mengelola sumber daya organisasi yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*), dan keterampilan teknis (*technical skills*). Adapun penjelasannya sebagai berikut:<sup>18</sup>

a. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skills*)

Keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijaksanaan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan. Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoretis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Kepala sekolah atau pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.

b. Keterampilan Hubungan Manusia (*Human Skills*)

Keterampilan hubungan manusiawi adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak sinergis antar pihak yang terlibat. Pemimpin atau manajer sekolah, disamping berhadapan dengan benda, konsep-konsep dan situasi, juga menghadapi manusianya. Kemampuan kepala sekolah untuk bekerjasama, berkomunikasi dengan personel sekolah dalam rangka menciptakan suasana saling percaya terhadap program sekolah dan dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan unjuk kerja guru.

Berdasarkan uraian diatas, perilaku hubungan manusia yang dilakukan kepala sekolah, sebagai contoh gambaranya baik kepala sekolah menjalin hubungan kerjasama dengan guru, menjalin komunikasi dengan semua guru secara intens, memberikan penghargaan kepada guru yang memiliki prestasi ataupun memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru.

c. Keterampilan Teknis (*Technical Skills*)

Keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu. keterampilan teknis yang diperlukan kepala sekolah adalah yang erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan tentang cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pembelajaran, teknik evaluasi siswa, teknik pembuatan satuan acara pembelajaran, teknik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan serta teknik mengarahkan dan membina guru-guru di sekolah.

---

<sup>18</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*, II (Bandung: Alfabeta, 2009).

### 3. Kepuasan Kerja

Dalam teori kepuasan kerja, ada beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli. Berikut ini adalah teori-teori kepuasan kerja:<sup>19</sup>

a. Teori Keseimbangan (Equity Theory)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Wexley dan Yukl mengemukakan bahwa “input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job”. Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. *Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job*. (Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

Sedangkan *Comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job*. (Comparison person adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya). Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*).

Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan, sebaliknya *under compensation inequity*. (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

b. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah dari pada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

---

<sup>19</sup> Abdurrahmat Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: RineKa Cipta, 2006).

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebagainya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

d. Teori pandangan kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

e. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan bawahan, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian yang meliputi dorongan prestasi, pengenalan, kemajuan, *work it self*, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

f. Teori Pengharapan (*Exceptancy Theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lowler Keith Davis mengemukakan bahwa "*Vroom explains that motivation is a product of how much one wants something and one's estimate of the probability that a certain will lead to it*". Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

Maka berdasarkan teori diatas bahwa kepuasan kerja berbicara tentang sebuah harapan serta kenyataan yang didapat sesuai dengan harapannya, dan hasil yang diterima oleh rekan kerja apakah sama atau tidak seperti yang diterima sesuai dengan pengorbanan pekerjaannya.

Ada beberapa pendapat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan, diantaranya sebagai berikut:<sup>20</sup>

- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor Pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Sejalan dengan pendapat diatas bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan guru dalam melaksanakan tugasnya, yaitu:<sup>21</sup>

- a) Imbalan kerja atau sesuatu yang diperoleh dari melaksanakan tugas sebagai guru, baik berupa material ataupun nonmaterial.
- b) Rasa aman dalam pekerjaan (kebutuhan memperoleh keselamatan). Umumnya guru merasakan adanya keamanan lahir maupun batin dalam melaksanakan tugasnya sehingga mereka mendapatkan kepuasan kerja yang berdampak pada kemajuan kerja.
- c) Kondisi kerja yang baik (kebutuhan sosial). Kondisi kerja guru yang lebih baik akan menghasilkan hasil akhir yang baik pula.
- d) Kesempatan pengembangan diri. Guru akan merasa puas jika dalam tugasnya sebagai guru memperoleh banyak kesempatan untuk memperluas dan mengembangkan diri demi kepentingan di masa depan.

## B. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan kuantitatif (deskriptif), metode untuk mengetahui pengaruh antara satu variabel dan variabel lainnya. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dianalisis dengan menggunakan metode korelasi. Analisis ini dikembangkan sebagai upaya penggalian lebih lanjut mengenai konsep manajemen kepegawaian, manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kinerja guru.

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh efektivitas manajemen kepegawaian terhadap kepuasan kerja guru

Hasil penghitungan hipotesis variabel efektivitas manajemen kepegawaian ( $X_1$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru ( $Y$ ). Uji signifikansi data yang diperoleh yaitu  $F_{hitung} 77,616 > F_{tabel} 4,073$ . Dapat disimpulkan bahwa regresi  $Y$  atas  $X_1$  sangat signifikan.

---

<sup>20</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013).

<sup>21</sup> Mintarsih Danumiharja, *Profesi Tenaga Kependidikan* (Yogyakarta: Deepublish, 2014).

Selanjutnya dalam uji korelasi yaitu menghitung hubungan antara variabel bebas  $X_1$  dengan variabel terikat Y, diperoleh koefisien korelasi yaitu 0,835. Dan besaran pengaruh variabel  $X_1$  (efektivitas manajemen kepegawaian) terhadap variabel Y (kepuasan kerja guru) dengan penghitungan koefisien determinasi maka hasil yang didapatkan yaitu 69,72%.

## **2. Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru**

Hasil penghitungan hipotesis variabel kompetensi manajerial kepala sekolah ( $X_2$ ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru (Y). Uji signifikansi data yang diperoleh yaitu  $F_{hitung} 74,495 > F_{tabel} 4,073$ . Dapat disimpulkan bahwa regresi Y atas  $X_2$  sangat signifikan.

Selanjutnya dalam uji korelasi yaitu menghitung hubungan antara variabel bebas  $X_2$  dengan variabel terikat Y, diperoleh koefisien korelasi yaitu 0,468. Dan besaran pengaruh variabel  $X_2$  (kompetensi manajerial kepala sekolah) terhadap variabel Y (kepuasan kerja guru) dengan penghitungan koefisien determinasi maka hasil yang didapatkan yaitu 21,96%.

## **3. Pengaruh efektivitas manajemen kepegawaian dan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru**

Penghitungan uji korelasi untuk menghitung hubungan antara variabel bebas efektivitas manajemen kepegawaian  $X_1$ , kompetensi manajerial kepala sekolah  $X_2$  dengan variabel terikat kepuasan kerja guru Y. Dari hasil analisa sederhana diperoleh koefisien korelasi yaitu 0,738. Berikutnya untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel efektivitas manajemen dengan penghitungan koefisien determinasi maka hasil yang didapatkan yaitu 54,46%.

## **D. KESIMPULAN**

Dari penghitungan uji korelasi dapat diketahui hubungan efektivitas manajemen kepegawaian  $X_1$  terhadap variabel kepuasan kerja Y diperoleh koefisien korelasi yaitu 0,835, dan jika dilihat pada tabel pedoman derajat hubungan 0,835 berada pada rentang 0,60 – 0,799 yang artinya hubungan berada posisi kuat. Jika dihitung besaran pengaruh variabel variabel efektivitas manajemen kepegawaian  $X_1$  terhadap variabel kepuasan kerja Y dengan penghitungan koefisien determinasi maka hasil yang didapatkan yaitu 69,72%.

Dari penghitungan uji korelasi dapat diketahui hubungan variabel kompetensi manajerial kepala sekolah  $X_2$  terhadap variabel kepuasan kerja Y diperoleh koefisien korelasi yaitu 0,468, dan jika dilihat pada tabel pedoman derajat hubungan 0,468 berada pada rentang 0,40 – 0,599 yang artinya hubungan berada posisi cukup. Jika dihitung besaran pengaruh variabel kompetensi manajerial kepala sekolah  $X_2$  terhadap variabel kepuasan kerja Y dengan penghitungan koefisien determinasi maka hasil yang didapatkan yaitu 21,96%.

Dari penghitungan uji korelasi dapat diketahui hubungan variabel efektivitas manajemen kepegawaian  $X_1$  dan kompetensi manajerial kepala sekolah  $X_2$  terhadap variabel kepuasan kerja  $Y$  diperoleh koefisien korelasi yaitu 0,738. dan jika dilihat pada tabel pedoman derajat hubungan 0,738 berada pada rentang 0,60 – 0,799 yang artinya hubungan berada posisi kuat. Jika dihitung besaran pengaruh variabel kompetensi manajerial kepala sekolah  $X_2$  terhadap variabel kepuasan kerja  $Y$  dengan penghitungan koefisien determinasi maka hasil yang didapatkan yaitu 54,46%.

## REFERENSI

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013)
- Abdurrahmat Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: RineKa Cipta, 2006)
- Andang, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Konsep, Strategi, Dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif* (Yogyakarta: ar-ruzz media, 2018)
- Arifin, M., *Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja* (Yogyakarta: TERAS, 2010)
- Endin, *Psikologi Manajemen* (Bandung: Pustaka Setia, 2010)
- 'Fungsi Manajemen, <https://slideplayer.info/slide/12702929/> (Diunduh, 20.7.2019)'
- Kaswan, *Sikap Kerja* (Bandung: Alfabeta, 2015)
- Mintarsih Danumiharja, *Profesi Tenaga Kependidikan* (Yogyakarta: Deepublish, 2014)
- Muhammad Rahman dan Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan Analisis Dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas Dan Strategi Pengajaran Efektif* (Jakarta: PT. Pretasi Pustakarya, 2012)
- Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Airlangga, 2007)
- Mustafah, Jejen, *Manajemen Pendidikan Teori, Kebijakan Dan Praktik, Ke-1* (Jakarta: Kharisma Putra Utama, 2015)
- Tangkilisan, Hessel Nogi, *Manajemen Publik* (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2005)
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran, II* (Bandung: Alfabeta, 2009)