

**PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA
MADRASAH DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KEPUASAN KERJA GURU DI MTs NEGERI
DI BANDAR LAMPUNG**

Diajukan kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Magister
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

**Tiara Yuli Aldina
NPM: 1986131023**



**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1444 H / 2023 M**

**PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA
MADRASAH DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KEPUASAN KERJA GURU DI MTs NEGERI
DI BANDAR LAMPUNG**

Diajukan kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Penulisan Tesis
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

**Tiara Yuli Aldina
NPM: 1986131023**

TIM PEMBIMBING

Pembimbing I : Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd.

Pembimbing II : Dr. H. Andi Thahir, MA.

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1444 H / 2023 M**

PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Guru di MTs Negeri Bandar Lampung

Nama : Tiara Yuli Aldina

NPM : 1986131023

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan Pascasarjana

MENYETUJUI

Telah disetujui untuk diajukan dan dipertahankan Dalam ujian terbuka pada Program Pascasarjana (PPs) Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. H. Eti Hadiati, M.Pd
NIP. 196407111991031003


Dr. H. Andi Tahir, MA
NIP. 197604272007011015

Mengetahui
Kepala program studi Manajemen Pendidikan Islam


Dr. Sovia Mas Ayu, M.A.
NIP. 1976113002005012006

PENGESAHAN

Tesis dengan judul **“Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Guru di MTs Negeri Bandar Lampung”** ditulis oleh **Tiara Yuli Aldina, 1986131023**, telah diujikan pada Ujian Terbuka Tesis pada **Senin, 19 Juni 2023, pukul 10.30 – 12.00 WIB** pada Program Magister Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

Tim Penguji

Ketua Sidang : Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si (.....)

Penguji I : Dr. Kodri, M.Pd. (.....)

Penguji II : Dr. Hj. Eti Hadlafi, M.Pd. (.....)

Penguji III : Dr. H. Andi Thahir, M.A (.....)

Sekretaris : Dr. Junaidah, S.Ag., M.A. (.....)

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung



Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si

NIP. 19800812003121001

PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : **Tiara Yuli Aldina**
NPM : **1986131023**
Program Studi : **Manajemen Pendidikan Islam**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Guru di MTs Negeri Bandar Lampung” adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Bandar Lampung, 1 Juni 2023
Yang Menyatakan,



Tiara Yuli Aldina
NPM. 1986131023

ABSTRAK

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor terpenting untuk memperoleh hasil kerja yang terbaik. Saat seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, maka akan mencintai pekerjaannya dan berusaha menyelesaikan pekerjaannya sebaik mungkin. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya keterampilan manajerial kepala madrasah dan pengembangan karir. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru; (2) Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja guru; (3) Untuk menganalisis apakah keterampilan manajerial kepala sekolah dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Populasi yang digunakan sebanyak 160 orang, dan sampel penelitian 114 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan dokumentasi. Teknik analisis data meliputi tahap uji prasyarat analisis melalui penggunaan analisis regresi linier sederhana dan regresi linier berganda. Sebelum menggunakan regresi linier berganda, digunakan beberapa asumsi klasik, dan uji hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kepuasan kerja sebesar 0.258 atau 25,8%, Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja sebesar 0,278 atau 27,8%, dan pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah, pengembangan karir terhadap kepuasan kerja sebesar 0,897 atau 89,7%. Sisanya 10,3% ditentukan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa jika keterampilan manajerial kepala madrasah dan pengembangan karir semakin baik, maka kepuasan kerja guru pun akan meningkat dan tercapainya visi akan berdampak bagi keberhasilan disekolah.

Kata Kunci: *Kepuasan Kerja, Keterampilan Manajerial, dan Pengembangan Karir.*

MOTTO

فَأَمَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُدْخِلُهُمْ رَبُّهُمْ فِي رَحْمَتِهِ ؕ ذَٰلِكَ
هُوَ الْفَوْزُ الْمُبِينُ ﴿٣٠﴾

*Artinya : Adapun orang-orang yang beriman dan beramal saleh,
Tuhan akan memasukkan mereka ke dalam rahmat-Nya
(surga). Itulah kemenangan yang nyata. (QS. Al-Jatsiyah: 30)*

PERSEMBAHAN

Dengan mengucap rasa syukur pada Allah SWT kupersembahkan tesis ini kepada:

1. Mamaku Maimuna, S.Pd.I. dan Papaku Kasman Hadi tercinta yang selalu menyertaiku dalam sujud dan do'anya, hanya tulisan kecil ini yang bisa kupersembahkan untuk kalian.
2. Kakakku Tika Febriyani M.Pd. dan adik-adikku Triya Yuli Andini, Tita Deska Adelia yang selalu menemani dan memberikan semangat.
3. Orang-orang tersayang; serta
4. Almamater tercinta.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga terselesaikannya tesis yang berjudul **“PENGARUH KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU DI MTs NEGERI BANDAR LAMPUNG”**. Dalam penyusunan tesis ini, penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kekeliruan, ini karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman.

Menyelesaikan tesis ini, penulis banyak menerima bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dengan tidak mengurangi rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.Si. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
2. Dr. Sovia Mas Ayu, MA. selaku Ketua Prodi Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam.
3. Dr. Junaidah, MA. selaku Sekretaris Prodi Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam.
4. Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd. selaku Pembimbing Utama yang telah memberikan masukan dan mengarahkan demi terselesaikannya tesis ini.
5. H. Andi Thahir, S.Psi., MA,Ed.D selaku Pembimbing Kedua yang telah memberikan masukan dan mengarahkan demi terselesaikannya tesis ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung yang telah memberikan ilmu dan pengetahuannya kepada penulis.

7. Kepala Sekolah, Guru dan Staff di MTs Negeri Bandar Lampung yang telah mengizinkan dan memberi dukungan bagi penulis untuk mengumpulkan dan mendapatkan data yang penulis perlukan dalam penyusunan tesis.
8. Kedua orang tuaku tercinta yang selalu percaya, memberikan dukungan, pengorbanan dan memberikan do'a yang tiada henti untuk penulis. Orang tua yang selalu memberikan hal terbaik untuk keberhasilan anaknya.
9. Kakakku Tika Febriyani, M.Pd. dan Adik-adikku Triya Yuli Andini, Tita Deska Adelia tersayang yang selalu memberikan motivasi, semangat, dan perhatian sehingga dapat terselesaikan pendidikan magister-ku.
10. Sahabat terbaikku Almh. Dwi Raesita yang semasa hidupnya selalu mendukung penulis.
11. Teman-teman Pascasarjana MPI B angkatan '19 yang membantu menyelesaikan dan berjuang agar dapat wisuda bersama-sama.

Bandar Lampung, Januari 2023
Penulis,

Tiara Yuli Aldina

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

A. Konsonan

Berikut ini daftar huruf Arab yang dimaksud dan transliterasinya dengan huruf latin:

Tabel Transliterasi Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ḥa	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	d	De
ذ	Žal	ž	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	r	er
ز	Zai	z	zet
س	Sin	s	es
ش	Syin	sy	es dan ye

ص	Ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	`ain	`	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	G	ge
ف	Fa	F	ef
ق	Qaf	Q	ki
ك	Kaf	K	ka
ل	Lam	L	el
م	Mim	M	em
ن	Nun	N	en
و	Wau	W	we
هـ	Ha	H	ha
ء	Hamzah	‘	apostrof
ي	Ya	Y	ye

B. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau *monoftong* dan vokal rangkap atau *diftong*.

1. Vokal Tunggal, Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ـَ	Fathah	A	a
ـِ	Kasrah	I	i
ـُ	Dammah	U	u

2. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf sebagai berikut:

Tabel Transliterasi Vokal Rangkap

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin
...يَ	Fathah dan ya	ai
...وَ	Fathah dan wau	au

Contoh:

- كَيْفَ kaifa
- حَوْلَ haula

C. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Tabel Transliterasi *Maddah*

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin
...آ...أ	Fathah dan alif atau ya	ā
...إ	Kasrah dan ya	ī
...و	Dammah dan wau	ū

Contoh:

- قَالَ qāla
- رَمَى ramā
- قِيلَ qīla
- يَقُولُ yaqūlu

D. Ta' Marbutah

Transliterasi untuk ta' marbutah ada dua, yaitu:

1. Ta' marbutah hidup, Ta' marbutah hidup atau yang mendapat harakat fathah, kasrah, dan dammah, transliterasinya adalah “t”.
2. Ta' marbutah mati, Ta' marbutah mati atau yang mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah “h”.
3. Kalau pada kata terakhir dengan ta' marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta' marbutah itu ditransliterasikan dengan “h”.

Contoh:

- رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ raudah al-atfāl/raudahtul atfāl
- الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ al-madīnah al-munawwarah/al-madīnatul munawwarah
- طَلْحَةُ talhah

E. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydid, ditransliterasikan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh:

- نَزَّلَ nazzala
- الْبِرُّ al-birr

Sumber: Keputusan Bersama Menteri Agama, Menteri Pendidikan, dan Kebudayaan Republik Indonesia No 158 Tahun 1987, Nomor : 0543b/U/1987

DAFTAR ISI

COVER

PERNYATAAN ORISINALITAS	i
ABSTRAK.....	ii
MOTTO.....	iii
PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	vii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR ISI	xv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Batasan Masalah.....	11
C. Rumusan Masalah.....	11
D. Tujuan Penelitian.....	12
E. Manfaat Penelitian.....	12

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepuasan Kerja.....	13
B. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	21
C. Pengembangan Karir	28
D. Hasil Penelitian yang Relevan	54
E. Kerangka Teoretik	52
F. Hipotesis Penelitian	54

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	55
B. Metode Penelitian	55
C. Populasi dan Sampel.....	56
D. Teknik Pengumpulan Data	57
E. Teknik Analisis Data	67
F. Koefisien Determinasi	70

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data	71
B. Pengujian Persyaratan Analisis Data	82
C. Pengujian Hipotesis	86
D. Pembahasan Hasil Penelitian.....	92

BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	97
B. Saran	98

DAFTAR PUSTAKA	99
-----------------------------	-----------

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Teoretik	53
Gambar 3.1 Kerangka Pikir	55
Gambar 4.1 Diagram Plot Normalisasi.....	83
Gambar 4.2 Histogram Normalisasi	84

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Indikator Keterampilan Manajerial	30
Tabel 3.1 Kisi-kisi Instrumen Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah.....	64
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Pengembangan Karir Guru	65
Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Kepuasan Kerja	66
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah	66
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir	67
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja Guru	68
Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah	69
Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas Pengembangan Karir	70
Tabel 3.9 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja.....	70
Tabel 3.10 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi	73
Tabel 4.1 Rata-Rata Pernyataan Responden Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah	76
Tabel 4.2 Deskripsi data variabel Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah.....	78
Tabel 4.3 Rata-Rata Pernyataan Responden Pengembangan Karir.....	79
Tabel 4.4 Deskripsi Data Variabel Pengembangan Karir.....	81
Tabel 4.5 Rata-Rata Pernyataan Responden Kepuasan Kerja.....	82
Tabel 4.6 Deskripsi Data Variabel	83
Tabel 4.7 Uji Normalitas Data.....	85
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinearitas	86
Tabel 4.9 Hasil Uji Heterokedastisitas	87
Tabel 4.13 Hasil Analisis Regresi	88
Tabel 4.14 Hasil Uji F	91

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan kegiatan transfer atau pemindahan ilmu yang melibatkan beberapa aspek dan sistem yang tertata. Sesuai dengan urgensi pendidikan, seseorang memperoleh pendidikan untuk mengembangkan kualitas dan meningkatkan kompetensi dirinya di masa yang akan datang.

Pendidikan menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah:

“Usaha sadar dan terencana 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.”

Semua warga di Indonesia berhak memperoleh pendidikan, sesuai yang dijelaskan dalam UUD 1945 Pasal 31 Ayat 1, “Setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan.” Sedangkan menurut UU No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas atas Sistem Pendidikan Nasional Pasal 5 ayat 1 menerangkan bahwa “Setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu.”

Dalam Islam, setiap orang memiliki hak untuk mengenyam pendidikan tanpa memandang status sosial atau usia, dari rahim sampai akhir dunia ini. Setiap orang berhak atas pendidikan. Oleh

karena itu, Islam mewajibkan semua orang beriman tanpa terkecuali untuk berjuang dalam menuntut ilmu dan pendidikan.

Pada fase awal manusia, membaca merupakan alat pendidikan pertama yang harus dikuasai. Oleh karena itu, tantangan utama pendidikan di tingkat TK atau SD adalah membaca. Berdasarkan wahyu pertama, manusia harus memperoleh pendidikan dan ilmu melalui membaca

Dijelaskan dalam surat Al-Alaq 1-5, yang berbunyi:

أَقْرَأْ ۚ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۚ وَإِنَّكَ الْأَكْرَمُ ۝ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝

Artinya : 1) Bacalah dengan (mengucapkan) nama Tuhan yang menciptakan kamu! 2) Dia menciptakan manusia dari segumpal darah. 3) Bacalah! Tuhanmu Yang Maha Tinggi, 4) yang mengajar (manusia) dengan pena. 5) Dia mengajari orang apa yang tidak mereka ketahui.

Manusia diperintahkan oleh Allah untuk membaca (menelaah, mengkaji) segala yang diciptakan-Nya, baik ayat-ayat-Nya yang tersurat (qauliyah) yaitu Al-Qur'an, maupun ayat-ayat-Nya yang tersirat, mengisyaratkan alam semesta (kauniyah). Tujuan membaca dan mempelajari ayat-ayat Allah adalah untuk mencapai suatu hasil yang diridhai-Nya, yaitu ilmu atau sesuatu yang bermanfaat bagi manusia.

Hanya sedikit yang akan membantah urgensi pendidikan manusia. Oleh karena itu, sangat tidak mungkin bagi seseorang tidak

bisa mengenyam pendidikan. QS. Al-Taubah 122 menjelaskan pentingnya pendidikan bagi manusia:

﴿ وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ

تَحْذَرُونَ ﴿١٢٢﴾

Artinya : Tidak semua orang beriman harus berperang. Mengapa sebagian dari setiap kelompok dari mereka tidak pergi (tetap bersama Rasulullah) untuk memajukan ilmu agamanya dan memberi peringatan kepada kaumnya ketika dia kembali, agar mereka bisa menjaga diri?

Ayat di atas melarang sahabat pergi berperang semuanya. Namun, sepatutnya ada di antara mereka memperdalam ilmu agamanya dan mendengarkan ayat-ayat yang diturunkan kepada Nabi SAW, agar diteruskan kepada para sahabat lain yang ikut berjihad.

Nabi Muhammad SAW juga menekankan hukum pendidikan bagi umatnya:

مُسْلِمٍ كُلِّ عَلَى فَرِيضَةٍ الْعِلْمِ طَلَبُ

Artinya : Menuntut ilmu adalah kewajiban bagi setiap muslim dan muslimah. (H.R Ibnu Majah, Baihaqi)

Pendidikan di Indonesia dibagi menjadi pendidikan formal, non-formal, dan informal. Pendidikan formal yaitu pendidikan yang

terstruktur seperti sekolah mulai dari jenjang rendah hingga tinggi. Pendidikan non-formal adalah kegiatan untuk membantu seseorang mencapai tujuan belajarnya, misal tempat bimbel, sanggar dll. Sedangkan pendidikan informal adalah pendidikan yang berasal dari keluarga atau lingkungan.

Di sekolah, pendidikan dipimpin oleh kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu visi dan misi sekolah, sehingga tujuan sekolah dapat tercapai melalui pengembangan berbagai konsep yang telah disiapkan. Kepemimpinan sekolah yang baik berpengaruh pada peningkatan kualitas pendidikan dan sebaliknya. Kepala sekolah berperan sebagai manajer pendidikan yang sesuai dengan kondisi sekolah harus memiliki jiwa kepemimpinan untuk mencapai tujuan pendidikan. Selain itu, kepala sekolah juga bertanggung jawab atas kepuasan kerja para guru di sekolah.

Dalam menciptakan sekolah yang mampu bersaing kepala sekolah juga memiliki peran penting dalam mewujudkan kepuasan kerja guru, menurut Robbins kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Kemudian dinyatakan bahwa pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan penyelia, kepatuhan terhadap aturan dan praktik organisasi, kepatuhan terhadap standar kerja, hidup dalam suasana kerja yang seringkali tidak bersahabat, dan sejenisnya.¹

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap orang memiliki kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku pada setiap orang. Semakin

¹ Diding Nurdin, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Membangun Iklim Sekolah Dan Kepuasan Guru Di Sekolah Dasar", *Sekolah Dasar: Kajian Teori dan Praktik Pendidikan*, Vol. 24 No. 1 (2015), h. 46.

banyak pekerjaan yang memenuhi kebutuhan individu, semakin tinggi kepuasan yang dirasakan.

Mengarah pada prinsip-prinsip pengembangan sumber daya manusia dan berbagai kajian tentang upaya manajemen untuk menyediakan sarana dan prasarana yang memadai, memenuhi kebutuhan keuangan dan menciptakan peluang pengembangan diri bagi karyawan, sehingga setiap karyawan dapat mencapai kepuasan kerja. Karyawan yang berkinerja baik memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Menurut pendekatan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja terutama ditentukan oleh jenis pekerjaan yang dilakukan karyawan atau karakteristik organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja sangat ditentukan oleh perbandingan: apa yang diberikan untuk pekerjaan dan apa yang diberikan pada karyawan. Setiap aspek seperti gaji, kondisi kerja dan pengawasan mempengaruhi evaluasi kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor terpenting untuk memperoleh hasil kerja yang terbaik. Saat guru merasa puas dengan pekerjaannya, maka akan berusaha sebaik mungkin untuk menyelesaikan pekerjaannya, sebaliknya ketika guru tidak puas dengan pekerjaannya, maka guru tersebut tidak menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Robin mengidentifikasi beberapa variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Faktor-faktor ini termasuk pekerjaan yang menantang secara intelektual, gaji yang layak, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Menurut penelitian Henderina, kondisi ini masih jauh dari yang diharapkan. Terlihat masih adanya keluhan dari para guru tentang kepala sekolah yang

tidak tahu bagaimana merencanakan, menawarkan solusi atas permasalahan sekolah, kurang mampu membimbing dan memimpin, sehingga suasana sekolah kurang kondusif. Hasil temuan ini diperkuat dengan hasil wawancara pertama yang dilakukan di 5 (lima) dari 78 SMA swasta di Kota Pekanbaru. Beberapa guru merasa bahwa kepemimpinan kepala sekolah kurang optimal, kepala sekolah tidak mampu mengidentifikasi masalah di sekolah dan ada juga beberapa guru mengatakan kepala sekolah kurang tegas dalam mengambil keputusan dan menegakan peraturan sekolah.²

Tentu saja guru masih menghadapi kendala internal dan eksternal untuk menciptakan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Sunarto dan Purwoatmodjo menemukan bahwa kepala sekolah masih kurang melibatkan guru dalam perencanaan suatu program atau kegiatan, belum mampu mengkoordinasikan sumber daya manusia dan materil sekolah, dan masih kurang harmonisnya hubungan antara guru dan kepala sekolah dan itu adalah ketidakmampuan untuk memberikan arahan dan meluruskan apabila terdapat kesalahan disekolah. Artinya kompetensi manajerial kepala sekolah masih belum optimal.³

Ibu Tantasya selaku guru Seni Budaya di MTs Negeri 2 Bandar Lampung. Menurutnya, kepala madrasah sering memberikan motivasi kepada guru-guru dengan cara personal maupun dalam rapat yang diadakan. Kepala madrasah membantu guru dalam meningkatkan kepuasan kerja guru dengan memulai dari visi madrasah, lalu di turunkan menjadi rencana kerja madrasah dan di petakan menjadi rencana panjang pertahun, dari hal ini bias menjadi bahan acuan dan

² Henderina Henderina dan Ernamaiyanti Ernamaiyanti, "Pengaruh Keterampilan Manajerial Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Smp Swasta Se-Kota Pekanbaru", *Perspektif Pendidikan dan Keguruan*, Vol. 9 No. 02 (2018), hal. 8-13.

³ Diding Nurdin, *Loc.Cit.*

terukur apa saja yang sudah tercapai dalam satu tahun dari berbagai bidang dan aspek. Setelah itu semua dievaluasi bagian mana yang memiliki titik lemah. Yang sudah bagus dipertahankan dan ditingkatkan lagi, yang lemah diperbaiki. Semua dilibatkan dalam mengevaluasi diri, maka akan terlihat kepuasan kerja tersebut.

Lembaga formal membutuhkan pemimpin sebagai fasilitator, pengayom, penggerak, dan memotivasi. Pemimpin adalah ikon organisasi formal terutama sekolah, karena gagasan, semangat, visi, dan komitmennya merupakan langkah organisasi menuju masa depan.⁴

Sekolah merupakan entitas sosial dengan misi yang mulia, yaitu membentuk masa depan generasi muda. Sehingga dibutuhkan manajer yang memahami peran dan tanggung jawabnya.⁵

Untuk mewujudkan sekolah yang memenuhi tuntutan zaman, kepala sekolah harus unggul. Peran kepala sekolah sangat mirip dengan perannya dalam melakukan tugas administrasi umum seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan memimpin. Sehubungan dengan fungsi administrasi tersebut, pimpinan sekolah harus selalu berupaya mengarahkan sumber daya sekolah menuju terwujudnya visi dan misi pendidikan sekolah.⁶

Menurut Daniel Katz dan Robert Kahn dalam Lunenburg peran manajerial kepala sekolah, dibagi tiga yakni:

1. *Technical*: meliputi teknik perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengawasan dan pengendalian yang baik;
2. *Human*: berurusan dengan hubungan manusia dan keterampilan social, keterampilan motivasi dan moral yang baik; dan

⁴ Abdul Halik dan M I Pd, *KEPALA MADRASAH & Relasinya terhadap Profesionalisme Guru*, n.d., h. 18.

⁵ *Ibid.*, h. 20.

⁶ *Ibid.*, h. 25.

3. *Conceptual*: menekankan pada pengetahuan dan keterampilan teknis yang berkaitan dengan layanan (produk) organisasi.

Pernyataan di atas menegaskan bahwa pimpinan sekolah harus memiliki keahlian teknis dalam perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengawasan dan pengendalian yang baik. Kemudian ada *human skill* dimana kepala sekolah harus mampu membangun hubungan (silaturahmi) dengan orang-orang terdekat, memiliki motivasi dan mampu membangun etos kerja yang efektif. Selain itu, pimpinan sekolah dituntut memiliki pengetahuan konseptual berupa pengelolaan informasi dalam rangka peningkatan pelayanan bagi pemangku kepentingan. Dengan demikian, kualitas kepemimpinan kepala sekolah terwujud dalam tiga dimensi *skill*, yakni *technical skill*, *human relation skill*, dan *conceptual skill*.⁷

Kepala sekolah adalah pemegang arahan sekolah. Pencapaian tujuan sekolah sangat tergantung pada kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah. Namun, realita saat ini menunjukkan bahwa banyak pimpinan sekolah yang tidak memiliki keterampilan yang diharapkan. Indikasi berikut menunjukkan hal ini: 1) KKN dalam merekrut kepala sekolah. Biasanya, orang-orang yang telah berjasa dalam Pilkada sebagai tim sukses, 2) ada hubungan yang tidak harmonis antara kepala sekolah dan guru, 3) kurangnya kreativitas dan inovasi dalam melaksanakan tugas, 4) sistem tertutup seperti staf administrasi, pendanaan, pengadaan sarana dan prasarana sekolah.⁸

Menurut Waka Kurikulum sekolah MTs Negeri 2 Bandar Lampung yaitu Bapak Hendri Setiabudi Sukma, kepala madrasah harus mampu secara teknik dilapangan. Secara konseptual harus

⁷ *Ibid.*, h. 72.

⁸ Alfi Nikmah, "Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah , Kinerja Guru Dan Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyahse-Kecamatan", Vol. 4 No. 1 (2016), hal. 182–98,.

memiliki konsep bagaimana memanager sebuah sekolah, visi yang dikembangkan sekolah harus memiliki tahapan-tahapan, jika tidak memiliki tahapan yang jelas otomatis langkah sekolah menjadi tidak teratur/tertata dengan baik. Kepala sekolah tentu harus memiliki cara/pendekatan yang humanis, terkadang konsep yang dimiliki sudah bagus tetapi praktek dilapangan banyak berbenturan dengan bawahan dan masyarakat, permasalahan yang tidak sesuai keinginan. Maka disitulah kemampuan kepala sekolah untuk mampu menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang humanis agar visi tercapai dengan baik.

Tidak kalah penting, selain keterampilan manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah, pengembangan karir juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru.

Sumber daya manusia merupakan komponen kunci dari suatu organisasi dan merupakan perencana dalam semua kegiatan organisasi. Kepuasan kerja karyawan mendorong terwujudnya pengembangan karir melalui perencanaan karir dan manajemen karir. Perencanaan karir adalah proses di mana setiap karyawan mengidentifikasi tujuan karir mereka dan mengambil langkah-langkah untuk mencapainya. Perencanaan karir melibatkan identifikasi tujuan yang berhubungan dengan karir dan mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan tersebut.⁹

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Dapat disimpulkan suatu pemahaman bahwa pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang

⁹ V. Lisdiani dan N. Ngatno, "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang)", *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis SI Undip*, Vol. 6 No. 4 (2017), h. 2.

dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.¹⁰

Kepala madrasah MTs Negeri 2 Bandar Lampung membantu guru dalam pengembangan karir dengan cara mendorong meningkatkan profesinya sesuai mata pelajaran yang diampunya dengan cara mengikuti pelatihan-pelatihan dan workshop, atau melanjutkan jenjang studi lebih tinggi yaitu s2 maupun s3 dengan catatan tidak meninggalkan kewajiban disekolah yang diembannya. Pak Hendri juga mengatakan kepala madrasah memberikan promosi jabatan. Selain mengajar, sebagian guru diamanahkan untuk menjadi wali kelas, pembina ekstrakurikuler, kepala perpustakaan dan kepala laboratorium. Semua guru diberi kesempatan untuk mengisi jabatan tersebut, misal guru IPA ingin menjadi kepala laboratorium, maka guru tersebut harus memiliki potensi dan memiliki sertifikat lab dahulu. Kepala madrasah memberikan support kepada guru dengan cara mendorong dan memotivasi guru untuk mengikuti pelatihan untuk mendapatkan sertifikat kompetensi tersebut. Dalam jabatan lain, misal dalam menjabat dibagian itu sudah lama, maka akan dilakukan rolling, contoh menjadi wali kelas di kelas yang sama sudah bertahun-tahun, maka akan dilakukan rolling.

Kepala madrasah membantu mengembangkan karir seorang guru dengan cara membimbing, mengarahkan dan berkontribusi dalam rapat maupun secara individu, kepala madrasah juga melakukan evaluasi terhadap guru. Menurut Ibu Tantasya, kendala yang sering dihadapi guru adalah dalam mengumpulkan bahan/peralatan ajar,

¹⁰ Anis Fuad Salam dan Suwiro Heriyanto, "Pengaruh Sertifikasi Guru Dan", Vol. 12 No. 1 (2018), h. 25.

beberapa dokumen harus ditemukan, dan terdapat fasilitas yang belum memadai.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Guru di MTs Negeri Bandar Lampung”.

B. Batasan Masalah

Untuk memfokuskan penelitian pada masalah yang akan diteliti, penelitian ini dibatasi pada analisis:

1. Kepuasan kerja
2. Keterampilan manajerial kepala sekolah
3. Pengembangan karir
4. Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja guru.

C. Rumusan Masalah

Sejalan dengan keterbatasan masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini berupa rumusan masalah asosiatif kausal, yaitu hubungan yang bersifat sebab akibat. Sehingga dalam penelitian ini terdapat dua variabel independent (variabel yang mempengaruhi) yaitu kemampuan manajerial (X_1) dan pengembangan karir (X_2) serta variabel dependent (variabel yang dipengaruhi) yaitu kepuasan kerja (Y). Rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah keterampilan manajerial kepala madrasah berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru di MTs Negeri Bandar Lampung?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru di MTs Negeri Bandar Lampung?

3. Apakah keterampilan manajerial kepala madrasah dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru di MTs Negeri Bandar Lampung?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh keterampilan manajerial kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru.
2. Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja guru.
3. Untuk menganalisis apakah keterampilan manajerial kepala madrasah dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang penulis harapkan dari penelitian ini:

1. Aspek pengembangan ilmu pengetahuan

Untuk mengembangkan pendapat dan informasi peneliti tentang pengembangan profesional keterampilan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru.

2. Aspek Praktis

Dalam praktiknya, langkah-langkah efektif dapat diambil dengan mempertimbangkan manajemen untuk meningkatkan keterampilan dan pengembangan profesional kepala sekolah yang mempengaruhi kepuasan kerja guru untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepuasan Kerja

1. Definisi Kepuasan Kerja

Handoko mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang di hadapi di lingkungan kerjanya.¹¹

Tiffin mengemukakan kepuasan kerja berhubungan erat dengan karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama pimpinan dengan sesama karyawan.¹²

Job satisfaction (kepuasan kerja), suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negative tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja lebih menggambarkan sikap dari perilaku. Kepuasan kerja banyak dihubungkan dengan faktor kinerja, bahwa karyawan yang merasa puas lebih produktif bila dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas.¹³

¹¹ Edy Sutrisno, *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*, (Jakarta: KENCANA, 2009), h. 75.

¹² *Ibid.*, h. 76.

¹³ Tewal, Bernhard, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Patra Media Grafindo Bandung, 2017), h. 45-46.

Siegel dan Lane mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah *“The appraisal of one’s job as attaining or allowing the attainment of one’s important job value, providing these value are congruent with or help full fit one’s basic needs”*. Artinya, tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya. Mathis dan Jackson mengemukakan *“job satisfaction is a positive emotional state resulting one’s job experience”* (kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dan pengalaman kerja).¹⁴

Kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non-fisik. Kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

Setelah melihat pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka penulis berpendapat kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap emosional yang dialami oleh guru berhubungan dengan pekerjaan maaupun kondisi yang dialaminya. Sikap ini dapat dilihat dari semangat kerja, disiplin dan mencintai pekerjaannya.

¹⁴ Meithiana Indrasari , Kepuasan Kerja et al., *Op.Cit.* h. 38.

2. Teori Kepuasan Kerja

Sharma dan Chandra menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diterangkan oleh teori *need fulfilment*, *teori equity*, *teori discrepancy*, *teori motivasi two factor*, dan *teori social reference group*. Kelima macam teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Teori *need fulfilment*

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur melalui penghargaan yang diterima pegawai atau tingkat kebutuhan yang terpuaskan. Pegawai akan puas jika mereka mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai yang terpenuhi semakin puas pegawai tersebut atau sebaiknya. Ada hubungan langsung yang positif antara kepuasan kerja dan kepuasan aktual terhadap kebutuhan yang diharapkan.

b. Teori *equity*

Prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*), Perasaan *equity* dan *inequity* diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi *equity* dalam tiga bagian yakni: 1) *Input*, adalah sesuatu yang berharga dirasakan oleh pegawai sebagai masukan untuk menunjang pekerjaannya seperti pendidikan, pelatihan, alat kerja, dan lain-lain. 2) *Out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga dirasakan pegawai sebagai dari hasil pekerjaannya seperti gaji, status, pengakuan atas prestasi, dan lain-lain. 3) *Comparisons person*, adalah perbandingan antara *input* dan *out comes* yang diperolehnya.

Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari perbandingan input-output dirinya dan input-output pegawai lain (*comparisons person*). Jika perbandingan tersebut adil maka pegawai puas demikian sebaliknya.

c. Teori *discrepancy*

Teori ini menyatakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dilakukan dorongan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *expectation*, *needs*, atau *values* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Sikap pegawai terhadap pekerjaannya tergantung ketidak- sesuaian yang dirasakan.

d. Teori *motives; two factor*

Menurut teori ini terdapat dua faktor pengukur kepuasan dan ketidakpuasan pegawai yakni: 1) Faktor *maintenance* atau *dissatisfaction factors*, adalah faktor- faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah meliputi gaji, kualitas supervisi, kebijakan organisasi, kualitas hubungan interpersonal diantara rekan kerja, dengan atasan dan bawahan, keamanan bekerja, status, dan kondisi kerja. 2) Faktor *motivator* atau *satisfaction factors* menyangkut kebutuhan psikologis pegawai. Faktor ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi pegawai yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri.

e. Teori *social reference-group*

Teori ini hampir menyerupai teori *need fulfilment*, namun perbedaannya adalah bahwa dalam teori ini, harapan, keinginan, serta kepentingan adalah milik individu dalam kelompok dan bukan sebagai individu yang independen. Menurut teori ini, jika pekerjaan sesuai dengan kepentingan, harapan, dan tuntutan individu dalam kelompok, maka seseorang akan merasa puas terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya. Pada kenyataannya individu tidak selamanya mengikuti apa yang diputuskan kelompok, adakalanya bersikap independen.¹⁵

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan ada dua, yaitu:

- 1) Faktor intrinsik, yang berasal dari dalam diri, yang dibawa karyawan sejak mulai kerja, misalnya umur, kondisi kesehatan, jenis kelamin, pendidikan, pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, pengalaman kerja, cara berpikir, sikap kerja dan sebagainya, serta
- 2) Faktor ekstrinsik, menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan dan yang mengenai pekerjaannya yaitu kondisi fisik pekerjaannya seperti sifat dan jenis pekerjaan, pengawasan, sistem penggajian, kesempatan untuk mengembangkan karir, penempatan karyawan, hubungan dengan rekan sekerja, struktur organisasi perusahaan.¹⁶

¹⁵ Meithiana Indrasari, Kepuasan Kerja et al., *Op.Cit.* h. 42-43.

¹⁶ Marbawi, Adamy, Manajemen Sumberdaya Manusia (Teori, Praktik dan Penelitian), (Unimal Press: 2016), h. 77.

Robbins menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat terpengaruhi oleh beberapa faktor yakni faktor *mentally challenging work*, *equitable rewards*, *supportive working conditions*, dan faktor *supportive mileagues*. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) *Mentally Challenging Work*.

Faktor *mentally challenging work* pegawai dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat pegawai bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat pegawai frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya di antara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat pegawai menjadi senang dan puas.

2) *Equitable Rewards*.

Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.

3) *Supportive Working Conditions*.

Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika

fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada dirumah.

4) *Supportive Colleagues.*

Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.¹⁷

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum dalam As'ad adalah:

- 1) Faktor individual, meliputi: umur, kesehatan , dan harapan.
- 2) Faktor sosial, meliputi: hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- 3) Faktor utama dalam pekerjaan meliputi: upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan di perlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.¹⁸

4. Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut Indrawijaya, kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya karena menyangkut sikap,

¹⁷ Meithiana Indrasari , Kepuasan Kerja et al., *Op.Cit.* h. 43-44.

¹⁸ Edy Sutrisno, *Op.Cit.* h. 77.

pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti, emosi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan kerja itu tidak nampak dan nyata tetapi dapat terwujud dalam suatu hasil pekerjaan. Oleh karena itu kepuasan walaupun sulit dan abstrak tetapi perlu diperhatikan. Lebih lanjut, ia mengemukakan alasan pentingnya perusahaan memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Diantaranya:

- 1) Alasan nilai para pegawai menggunakan sebagian waktu bangunnya dalam pekerjaannya. Oleh karena itu baik manajer maupun bawahan menginginkan waktu tersebut dapat digunakan dengan baik dengan penuh kesenangan, kegembiraan, dan kebahagiaan.
- 2) Alasan kesehatan jiwa, pekerjaan dan organisasi merupakan faktor yang dapat menimbulkan tekanan psikologis. Juga sudah diketahui bahwa seseorang yang melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak berharga atau sebagai sesuatu yang penting, cenderung membawanya kelingkungan keluarga dan masyarakat sekitar.
- 3) Alasan kesehatan jasmani. Hasil penelitian yang dihasilkan oleh palmore di Amerika Serikat membuktikan mereka menyenangi pekerjaannya cenderung berumur panjang dibandingkan dengan yang menghadapi pekerjaan yang kurang mereka senangi. Sudah tentu ketetapan hasil penelitian palmor tersebut masih perlu dibuktikan kembali.¹⁹

¹⁹ M. Adamy, *Op.Cit.* 106:h. 84-85.

5. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator digunakan dalam kepuasan kerja menurut Veithzal Rivai adalah:

- 1) Kondisi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan,
- 2) Supervisi, yaitu adanya perhatian dan pengawasan dari pimpinan serta memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
- 3) Promosi atau kesempatan untuk maju, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
- 4) Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja.
- 5) Rekan kerja, yaitu teman-teman yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan.²⁰

B. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

1. Definisi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Akdon berpendapat bahwa kemampuan manajerial adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.²¹

Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk memajemen sekolah, mengorganisasikan orang dan sumber, mempergunakan tenaga-tenaga dan teknik kehumasan yang baik, memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi

²⁰ Tewel, Bernhard, *Op.Cit.* h. 46-47.

²¹ Akdon, *Strategic Management for Education Management*, (Bandung: Alfabeta, 2009).

beraneka macam subjek yang berkepentingan, seperti orang tua murid atau siswa dan guru-guru.²²

Fred Luthans mengemukakan lima jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang manager, yang mencakup: 1) *cultural flexibility*, 2) *communications skills*, 3) *human resources development skills*, 4) *creativity*, 5) *self management of learning*.²³

Wildavsky mengemukakan bahwa salah satu preposisi tentang kebijakan pendidikan bagi kepala sekolah dan calon kepala sekolah adalah bahwa “kompetensi minimal seorang kepala sekolah adalah memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang keadministrasian sekolah, keterampilan hubungan manusiawi dengan staff, siswa, dan masyarakat, serta keterampilan teknik instruksional dan non-instruksional.”²⁴

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 tahun 2007, kemampuan manajerial kepala madrasah mencakup kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial (Priansa, Doni dan Somad).²⁵

Sudarwan Danim dan Suparno menyebutkan tiga keterampilan kepala madrasah, yaitu keterampilan teknis, terampil berhubungan secara manusiawi, serta mampu dan terampil secara konseptual.

a. *Keterampilan teknis*, yaitu kecekatan menerapkan teoritis ke dalam tindakan-tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan

²² Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Adadizya, 2000), h. 107.

²³ Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), h.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ Alfi Nikmah, *Op.Cit.* h. 193.

menyelesaikan tugas-tugas secara sistematis. Keterampilan ini erat kaitannya dengan gerak motoris atau keterampilan tangan atau manual keterampilan yang dimaksud antara lain adalah:

- 1) keterampilan membuat laporan pertanggungjawaban;
- 2) keterampilan menyusun program tertulis;
- 3) keterampilan membuat data statistik sekolah;
- 4) keterampilan membuat keputusan dan merealisasikannya;
- 5) keterampilan mengetik;
- 6) keterampilan menata ruang; dan
- 7) keterampilan membuat surat.

b. Terampil berhubungan secara manusiawi. Keterampilan hubungan manusiawi adalah kecekatan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja. Juga, keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan pada diri kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan antarpihak yang terlibat.

Tanpa memiliki kemampuan dalam hubungan manusiawi ini antara lain tercermin dalam hal:

- 1) Keterampilan menempatkan diri dalam kelompok.
- 2) Keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan.
- 3) Sikap terbuka terhadap kelompok kerja.
- 4) Kemampuan mengambil hati melalui keramahtamahan.
- 5) Penghargaan terhadap nilai-nilai etis.
- 6) Pemerataan tugas dan tanggung jawab; dan
- 7) Itikad baik, adil, menghormati, dan menghargai orang lain.

c. **Keterampilan konseptual** adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori melakukan aplikasi, melihat kecendrungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah antara lain:

- 1) membangkitkan inspirasi guru,
- 2) menciptakan kerjasama antar guru,
- 3) menciptakan kerjasama antar staff
- 4) mengembangkan program supervisi
- 5) mengelola kegiatan pembelajaran
- 6) mengatur program pengembangan
- 7) kemampuan mengorganisir dan membantu staf
- 8) mengembangkan dan memupuk rasa percaya diri (*self confidence*)
- 9) membangkitkan sikap kesejawatan (*esprit de corps*)
- 10) memberi bimbingan dan tuntunan untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.²⁶

Kompetensi manajerial kepala sekolah sebagaimana tertulis dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan;
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan;
- 3) Dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/ madrasah;

²⁶ Danim Sudarwan, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformatifional Kekepalasekolahan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 96-99.

- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif;
- 5) Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
- 6) Mengelola hubungan sekolah–masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah;
- 7) Mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan peserta didik, dan pengembangan kapasitas peserta didik;
- 8) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
- 9) Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah;
- 10) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah;
- 11) Menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah;
- 12) Menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran peserta didik;
- 13) Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan;
- 14) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah;
- 15) Mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar peserta didik;

16) Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.²⁷

Pidarta berpendapat, keterampilan manajerial kepala madrasah diartikan sebagai kemampuan-kemampuan dasar yang dimiliki kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya yang meliputi keterampilan konsep, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis.

a. Keterampilan Konsep, yaitu menciptakan konsep-konsep baru dalam mengatasi masalah. Keterampilan ini sebagian besar terjadi dalam perencanaan. Untuk memiliki kemampuan manajer terutama keterampilan konsep, kepala madrasah diharapkan: (1) selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para bawahan, (2) melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, (3) banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan, (4) memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain, (5) berfikir untuk masa yang akan datang, (6) merumuskan ide-ide yang dapat diuji-cobakan.

b. Keterampilan hubungan manusia, yaitu mampu melakukan komunikasi dengan baik, bergaul akrab, bisa bekerja sama, menciptakan iklim kerja yang kondusif dan sebagainya.²⁸ Keterampilan manusiawi pada hakikatnya merupakan kemampuan untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodrat dan harkatnya sebagai manusia.

²⁷ Abdul Halik dan M I Pd, *Op.Cit.* h. 74-75.

²⁸ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h. 2.

c. ***Keterampilan teknik***, yaitu keterampilan dalam melaksanakan tugas-tugas langsung dilapangan dalam memecahkan masalah. Keterampilan ini dipakai terutama dalam mengendalikan para petugas di lapangan. Pada kelompok teknik pertama antara lain mencakup teknik mengatur lingkungan belajar dan media pendidikan, menyusun bahan pelajaran, mengatur suasana kelas, membimbing siswa/mahasiswa, cara membuat alat ukur dan cara menilai. Sedangkan kelompok teknik yang kedua antara lain mencakup ketatausahaan pengajaran, kesiswaan/mahasiswa, kepegawai/personalia, keuangan, perlengkapan dan sebagainya.²⁹

Sesuai dengan penjabaran diatas, keterampilan manajerial kepala sekolah adalah keahlian yang dimiliki seseorang pemimpin guna melakukan tugasnya sehingga terjalin kelancaran dalam pendidikan serta tercapainya suatu perencanaan yang sudah dipersiapkan, keahlian yang diartikan merupakan keahlian menjalankan ikatan dengan sesama manusia (humanis), keahlian konseptual serta keahlian teknikal.

²⁹ *Ibid.*, h. 2-10.

2. Indikator Keterampilan Manajerial

Tabel 2.1 Indikator Keterampilan Manajerial

Indikator	Sub-Indikator
1. Humanis	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan dalam bekerja sama - Memahami sesama - Memberi motivasi
2. Konseptual	<ul style="list-style-type: none"> - Pengambilan keputusan - Perumusan konsep-konsep
3. Teknikal	<ul style="list-style-type: none"> - Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur untuk melakukan kegiatan yang khusus. - Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang mendukung kegiatan.

C. Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir. Pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap pegawai untuk memotivasi mereka dalam bekerja dengan baik. Dalam implementasinya, pengembangan karir lebih cenderung merupakan implementasi dari perencanaan karir.³⁰

³⁰ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), h. 260.

Pengembangan adalah usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan karyawan.³¹

Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Dan pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja.³²

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program pengembangan karir/manajemen karir.³³

Pengembangan karier adalah pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman tepat tersedia ketika dibutuhkan.³⁴

Pengembangan karier adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karier pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karier, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karier. Pengembangan karier sangat diharapkan oleh setiap pegawai untuk memotivasi mereka dalam

³¹ Masram, dan Mu'ah., *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Implementasi dalam Organisasi*, 2015, h. 106.

³² Sofyan Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Journal of Modern African Studies*, vol. 35 (Jember: STAIN Jember Press, 2013), h. 102.

³³ *Ibid.*, 35:h. 205.

³⁴ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), h. 8.

bekerja dengan baik. Dalam implementasinya, pengembangan karier lebih cenderung merupakan implementasi dari perencanaan karier. Handoko mengemukakan bahwa pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karier yang diinginkan. Sementara itu, Mondy berpendapat bahwa pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas untuk mempersiapkan seseorang individu pada kemajuan karier yang direncanakan.³⁵

Kegiatan pengembangan karir diarahkan dapat meningkatkan kompetensi karyawan dalam mengantisipasi ke posisi manajemen yang lebih tinggi. Oleh karena itu organisasi perlu menyusun rencana pengembangan karir bagi karyawan yang akan membantu mereka memperoleh kompetensi yang relevan dalam mengambil posisi manajerial tertentu dalam jangka panjang. Pengembangan karir harus jelas dan sesuai dengan profil pribadi staf, kualifikasi pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, pelatihan masa lalu, kekuatan, keterbatasan, kesesuaian proyeksi perkembangan dengan waktu pelatihan dan rencana pengembangan.³⁶

Sesuai dengan pengertian pengembangan karir yang telah dikemukakan oleh banyak ahli, menurut penulis pengembangan karir adalah sebuah usaha yang dilakukan oleh sebuah instansi untuk membantu meningkatkan kemampuan karyawan sesuai dengan kebutuhan melalui pendidikan atau pelatihan.

³⁵ *Ibid.*, h. 260.

³⁶ N. Tachfouti, *Strategi manajemen sumber daya manusia dan perannya dalam pengembangan keunggulan bersaing*, 2014, h. 86.

2. Prinsip Pengembangan Karir

Dalam pengembangan karier terdapat empat prinsip yang perlu diperhatikan.

- 1) Pekerjaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karier. Apabila setiap hari pekerjaan menyajikan tantangan yang berbeda maka hal-hal yang dipelajari pada pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas pengembangan rencana formal.
- 2) Bentuk pengembangan keahlian yang dibutuhkan, ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. Keahlian yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor, seperti sudah pasti akan berbeda dengan keahlian yang dibutuhkan untuk menjadi seorang manajer.
- 3) Pengembangan terjadi jika seseorang belum memperoleh keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Apabila tuntutan tersebut di kembangkan lebih lanjut, seseorang yang telah memiliki keahlian baru yang dibutuhkan seyogianya dapat diberikan pekerjaan baru sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.
- 4) Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Pengembangan karier melalui promosi bagi pegawai tentu saja menjadi keinginan yang diharapkan dapat terwujud. Dalam hal ini, promosi adalah perpindahan yang memperbesar otoritas dan tanggung jawab seseorang ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan akan semakin besar. Dengan promosi, berarti ada kepercayaan dan

pengakuan mengenai kemampuan, serta kecakapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.³⁷

3. Tujuan Pengembangan Karier

Rivai mengemukakan tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan dimasa yang akan datang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan organisasi. Komitmen dalam program pengembangan karir dapat menunda keusangan dari sumber daya manusia yang memberatkan organisasi.³⁸

Pegawai merupakan aktor utama dalam pengembangan karir ini. Ketika mereka merasa enggan dan tidak proaktif dalam program pengembangan karir ini, akan sangat sulit bagi mereka untuk mendapatkan kesempatan menjadi lebih baik di dalam pekerjaan mereka. Kecuali mukjizat tertentu berupa nasib baiknya. Hal pertama yang harus mereka miliki adalah sikap peduli terhadap perkembangan sekecil apapun yang terjadi dalam organisasi mereka bekerja dan rajin mengumpulkan informasi berkaitan dengan keinginan organisasi atas dirinya.

Untuk mendapatkan pengembangan karier, seorang pegawai harus mencari informasi tentang :

- a. Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan apa yang diperlukan organisasi.
- b. Organisasinya menjalankan sistem promosi yang bagaimana.

³⁷ Lijan Poltak Sinambela, *Op.Cit.* h. 261-262.

³⁸ Kadarisman, *Op.Cit.* h. 337-338.

- c. Bila mengikuti pelatihan sebagai syarat, apakah organisasi akan yang mengatur atau harus mencari secara pribadi.
- d. Adakah faktor keberuntungan di dalam pengembangan karir
- e. Apakah prestasi kerja atau senioritas yang lebih dominan dalam penentuan promosi,³⁹

4. Manfaat Pengembangan Karier

Suharyat menjelaskan pengembangan karir bermanfaat untuk: 1) Memberi peluang kepada personil untuk berfungsi sebagai manusia, sehingga tidak merasa hanya sebagai alat produksi; 2) Memberi ruang bagi setiap personil dan organisasi untuk pengembangan seluruh potensi yang dimiliki; 3) Menciptakan efektivitas organisasi dalam setiap aspek keorganisasian; 4) Membangun sebuah kondisi tantangan baru terhadap pekerjaan; 5) Memberi kesempatan kepada personil untuk dapat mempengaruhi jalannya organisasi; 6) Sebagai komitmen organisasi dengan manajemen yang humanis dan memahami aspek personil sebagai manusia.⁴⁰

Manfaat pengembangan staf dan biaya-biaya ketidaktahuan, dalam kebanyakan organisasi-organisasi upah dan gaji adalah unsur bujet terbesar manusia benar-benar aset potensial yang paling berharga dan paling mahal. Biaya-biaya ketidaktahuan itu tinggi kesalahan-kesalahan, masalah pada peralatan, produktivitas rendah dan usaha yang tanpa hasil. Sering dengan hal tersebut ada beberapa hal manfaat pengembangan karir terutama yang berkontribusi pada organisasi, antara lain sebagai berikut:

³⁹ R. Sabrina, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara, 2021), h. 147.

⁴⁰ As'ad, *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Insani*, (Malang: Literasi Nusantara Abadi, 2021), h.80.

- 1) Berkontribusi kepada suasana kerja yang lebih bermotivasi dan dinamis. Ketika orang belajar dan melakukannya melalui pekerjaan. Ketika orang belajar dan melakukannya melalui pekerjaan, mereka lebih terdorong untuk datang ke tempat kerja dengan sikap positif dan menunjukkan kinerja yang bagus.
- 2) Meningkatkan fleksibilitas staf dalam mengelola perubahan dan mempertinggi kapasitas mereka untuk berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Pengembangan diri meningkatkan ‘kemampuan internal’ organisasi melalui kepandaian beraneka ragam staf yang lebih besar dan multi keterampilan.⁴¹

Saydam mengemukakan manfaat pengembangan karir sebagai berikut “pengembangan karir karyawan akan mempunyai manfaat besar baik bagi karyawan yang bersangkutan maupun bagi organisasi. Manfaat tersebut dapat meliputi: 1) mendorong para karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuan, 2) menambah rasa kepedulian yang tinggi terhadap organisasi, 3) mencegah terjadinya keresahan dikalangan karyawan yang selama ini kurang diperhatikan, 4) mengurangi karyawan yang meninggalkan organisasi, 5) mengisi lowongan yang tersedia, akibat ada karyawan yang mutasi atau promosi, 6) mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan, sesuai dengan potensi yang bersangkutan.”⁴²

⁴¹ Fendy Suhariadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendekatan Teoritis-Praktis*, (Surabaya: Airlangga University Press, n.d.), h. 119-120.

⁴² Kadarisman, *Op.Cit.* h. 351.

Berikut ini adalah manfaat sistem pengembangan karir bagi level pimpinan, pegawai dan organisasi:

1. Organisasi
 - a. Meningkatkan loyalitas organisasi
 - b. Diseminasi informasi diseluruh level organisasi
 - c. Komunikasi yang lebih baik didalam organisasi secara keseluruhan
 - d. Citra publik yang meluas sebagai pengembang SDM
 - e. Efektivitas sistem personalia yang meningkat
 - f. Klarifikasi tujuan organisasi
2. Pegawai
 - a. Bantuan bermanfaat dengan keputusan karir
 - b. Pengayaan pekerjaan yang ada dan kepuasan kerja yang meningkat
 - c. Umpan balik yang lebih baik mengenai kinerja
 - d. Informasi yang sedang berlangsung mengenai organisasi dan masa depan
 - e. Tanggungjawab pribadi yang lebih besar terhadap karir
3. Pimpinan
 - a. Meningkatnya keterampilan mengelola karirnya sendiri
 - b. Retensi yang lebih besar terhadap pegawai yang berharga
 - c. Staff perencanaan dan pengembangan yang lebih realistik
 - d. Pembahasan kinerja yang produktif
 - e. Reputasi yang meningkat sebagai pengembang SDM.⁴³

5. Indikator Pengembangan Karir

T. Hani Handoko menyatakan bahwa indikator pengembangan karir seorang karyawan adalah:

⁴³ *Ibid.*, h. 288.

- 1) Prestasi Kerja, hal ini merupakan hal utama dan penting dalam memajukan karir sebagai fondasi dari segala kegiatan pengembangan karir lainnya.
- 2) Exposure, maksudnya adalah mengenal serta dikenal oleh mereka yang memiliki wewenang untuk memutuskan promosi, transfer maupun peluang karir lainnya.
- 3) Kesetiaan Organisasional, yang dimiliki oleh seseorang turut menjadi penentu perkembangan karir individu.
- 4) *Mentors* dan *Sponsors*, menjadi hubungan yang sering terjadi ketika atasan menjadi sponsor sekaligus pembimbing bagi bawahannya.
- 5) Kesempatan untuk tumbuh dan turut andil dalam pengembangan sumber daya manusia internal bagi departemen personalia maupun dalam pencapaian rencana karir karyawan.⁴⁴

6. Tahap-tahap Pengembangan Karir

Terdapat empat jenjang kebutuhan seorang pegawai yang akan diupayakan pada empat kategori usia, melalui empat tahapan pengembangan karir yaitu:

- 1) Fase awal yang berorientasi pada dua indikator, yaitu posisi sebagai pegawai tetap atau kontrak. Fase awal yang sering disebut dengan karir awal adalah fase yang menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun awal pekerjaan.
- 2) Fase lanjutan yang berorientasi pada dua indikator, yaitu promosi. Fase lanjutan yaitu fase pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, akan tetapi masih lebih

⁴⁴ R. Sabrina, *Op.Cit.* h. 150.

menitikberatkan pada pencapaian, harga diri, dan pembebasan.

- 3) Fase mempertahankan posisi yang berorientasi pada situasi bertahan. Fase mempertahankan yaitu fase dimana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah dicapainya sebagai hasil pekerjaan pada masa yang lampau. Dalam hal ini individu telah merasa terpuaskan, baik secara psikologis maupun secara finansial.
- 4) Fase pensiun yang berorientasi pada dua indikator berpikir strategis, sebab semua orang mengakhiri pekerjaan. Fase pensiun yakni individu telah melampaui suatu karir yang diharapkan dan akan berpindah ke karir yang lain sepanjang masih memiliki tenaga dan kemampuan. Sebab pada akhirnya usia tidak dapat dipungkiri ada masa berkarirnya dan ada masa harus berhenti dari pekerjaan. Selain itu, disadari bahwa tidak semua orang dapat menekuni dua tiga karir dengan baik sejak dari fase awal hingga pensiun.⁴⁵

7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Beberapa faktor dapat memberikan pengaruh kepada efektivitas program perencanaan dan pengembangan karir yang perlu dipahami oleh pegawai dan perusahaan dalam perencanaan dan realisasi karir pegawai. Hal tersebut merupakan tahapan pertumbuhan, jangkar hingga jalur karir. Pemahaman atas hal-hal tersebut memiliki peranan penting dalam pengambilan langkah perusahaan agar perencanaan karir selaras dengan tujuan dan sasaran perusahaan.⁴⁶

⁴⁵ Lijan Poltak Sinambela, *Op.Cit.* h. 281-284.

⁴⁶ R. Sabrina, *Op.Cit.* h. 152.

Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto mengungkapkan adanya 9 faktor lain selain peran individu, atasan dan perusahaan yang dapat mempengaruhi pengembangan karir, yaitu:

1) Hubungan pegawai dan organisasi

Hubungan ideal antara pegawai dan perusahaan adalah yang saling menguntungkan, sehingga organisasi perusahaan mampu memberikan hasil produktivitas kerja yang tinggi. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa terdapat berbagai macam kendala yang harus ditemui dalam prakteknya.

2) Personalia pegawai

Ketika terdapat personalitas pegawai yang menyimpang, manajemen karir pegawai terganggu. Contohnya sikap apatis, emosional, terlalu ambisius, sikap curang dan sifat negatif lainnya. Pembinaan karir terhadap seorang yang apatis sulit dilakukan apalagi dengan dirinya yang tidak peduli keberlangsungan karirnya.

3) Faktor eksternal

Ketika terjadi campur tangan pihak luar, pengelolaan manajemen karir sulit mengikuti kaidah yang telah ada.

4) Politik dalam organisasi

Ketika terjadi sebuah politisasi dalam sebuah organisasi /perusahaan, perencanaan karir hanya sebatas wacana dengan kuatnya keberadaan hal-hal seperti kepentingan antarteman/golongan, nepotisme, feodalisme, dan lainnya.

5) Sistem penghargaan

Perlakuan subyektif kepada pegawai cenderung terjadi pada organisasi yang tidak memiliki sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif). Memunculkan pemikiran bahwa

pegawai berprestasi tidak banyak berbeda dengan pegawai malas.

6) Jumlah pegawai

Jumlah karyawan yang dimiliki suatu perusahaan/organisasi menentukan tingkat persaingan mendapatkan jabatan/posisi. Jumlah karyawan juga mempengaruhi bagaimana pengelolaan karir dilaksanakan.

7) Ukuran organisasi

Dalam konteks ini, organisasi/perusahaan dilihat dari banyaknya posisi strategis yang tersedia di dalamnya. Sebuah organisasi dengan jumlah jabatan yang besar, memiliki manajemen karir karyawan yang kompleks pula. Positifnya, memungkinkan banyaknya peluang dilaksanakannya promosi dan rotasi karyawan.

8) Kultur organisasi

Sebuah organisasi/perusahaan memiliki budaya tersendiri seperti dalam sebuah masyarakat umumnya. Tidak jarang suatu organisasi/perusahaan memiliki kultur yang profesional, obyektif, rasional serta demokratis. Kultur pengaruh tersendiri terhadap pertumbuhan karir yang terjadi pada perusahaan tersebut.

9) Tipe manajemen

Dalam sebuah organisasi dapat ditemukan banyak jenis manajemen yang dapat diterapkan. Suatu organisasi dapat memiliki pola pengelolaan yang saklek, otoriter, sentral, tertutup dan kurang/tidak demokratis. Namun ada juga yang menerapkan manajemen yang fleksibel, partisipatif terbuka dan demokratis. Keterlibatan pegawai dalam

pembinaan karir cenderung minimal dengan manajemen yang kaku dan tertutup. Sebaliknya, melalui manajemen yang transparan, dan demokratis, partisipasi karyawan kepada pembinaan karir pun turut berkembang.⁴⁷

8. Pihak-Pihak Yang Berperan dalam Pengembangan Karier

1) Karyawan

Seorang karyawan berperan dalam melakukan perencanaan karir pribadinya. Dia bertanggung jawab untuk terus meningkatkan keterampilan yang dia miliki untuk memastikan bahwa dirinya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pasar tenaga kerja. Dia juga sebaiknya bertindak proaktif untuk melihat kesempatan yang ada, dan kemungkinan munculnya masalah dengan karirnya saat ini. Untuk itulah, adabainya seorang karyawan senantiasa dapat melakukan penilaian diri untuk mengenal aspirasi karir yang dia inginkan, mengukur kekuatan yang ia miliki dan hal-hal yang perlu ditingkatkan lebih baik lagi.

2) Pengusaha (Organisasi)

Para pengusaha cukup berperan dalam proses pengembangan karir, seperti membantu karyawan dengan memberikan: (1) Pendidikan Formal, (2) Penilaian Prestasi Karyawan dalam kariernya, (3) Konseling oleh para manajer, (4) Gerakan lateral yang bersifat berkembang, (5)

⁴⁷ *Ibid.*, h. 153-154.

Konseling oleh SDM, (6) Persiapan Pensiun, dan (7) Perencanaan Sukses.⁴⁸

9. Peranan Departemen SDM dalam Pengembangan Karir

Andil Departemen Sumber Daya Manusia terkait dengan para manajer dan untuk melaksanakan fungsi-fungsinya, departemen sumber daya manusia memiliki peran yang diharapkan dapat membantu para manajer untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Cherrington peranan departemen sumber daya manusia terdiri dari:

1) *Advisory/Counseling Role*

Dalam hal ini, departemen sumber daya manusia berperan sebagai konsultan internal yang bertugas mengumpulkan informasi, mengidentifikasi permasalahan, mencari solusi atas masalah tersebut, dan memberikan bantuan serta panduan dalam memecahkan permasalahan sumber daya manusia yang dihadapi oleh perusahaan. Peran departemen sumber daya manusia ini tampak dalam tanggung jawabnya mengenai staffing, performance evaluation, program pelatihan, dan pemutusan hubungan kerja. Dalam hal ini, departemen sumber daya manusia menyediakan saran dan nasihat untuk membantu para manajer untuk mengambil keputusan.

2) *Service Role*

Dalam peran ini departemen sumber daya manusia melakukan aktivitas yang memberikan pelayanan secara langsung kepada pihak manajer. Penarikan, pelatihan orientasi, melakukan

⁴⁸ Elbandiansyah, "Manajemen Sumber Daya Manusia (Purwokerto: CV. IRDH, 2019), h. 141-142.

pencatatan, dan melaporkan pekerjaan merupakan contoh peranan ini.

3) *Control Role*

Dalam melaksanakan peran ini, departemen sumber daya manusia bertugas untuk mengendalikan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan. Departemen sumber daya manusia mengeluarkan kebijakan dan mengendalikan sumber daya manusia melalui kebijakan tersebut, sehingga departemen sumber daya manusia berperan sebagai wakil pihak *top management* perusahaan. Dengan adanya berbagai peraturan, peran ini semakin penting dalam mengatur masalah keselamatan kerja, kesempatan kerja yang sama, hubungan tenaga kerja, dan kompensasi.⁴⁹

10. Pilihan Pengembangan Karier

Pengembangan karir itu sendiri mempunyai arah atau jalur-jalur serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya. Pilihan arah yang ingin dikembangkan merupakan kesempatan yang baik bagi karyawan itu sendiri dimanapun dan kapanpun. Pilihan arah atau jalur pengembangan karier meliputi.

1) *Enrichment*

Yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas atau assignment secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karier.

⁴⁹ *Ibid.*, h. 143-144.

2) *Lateral*

Yaitu pengembangan kearah samping sesuatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tentang baru serta memberikan kepercayaan dan kepuasan lebih besar.

3) *Vertical*

Yaitu pengembangan kearah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di banding keahlian khusus atau keahlian khusus yang baru.

4) *Relocation*

Yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan peningkatan keinginan dan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.

5) *Exploration*

Yaitu menjelajah kearah yang lebih luas lagi kepada pilihan karier di dalam unit organisasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karier yang akan di pilih.

6) *Realignment*

Yaitu pergerakan kearah bawah yang mungkin dapat merefleksikan sesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi resiko, tanggung jawab, dan stress, menempatkan posisi karyawan tersebut kearah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru.

Proses dan pengembangan karier yang dikembangkan melalui jalur-jalur seperti di atas merupakan panduan kekuatan dan kepentingan antara perusahaan dengan karyawan berdasarkan nilai-nilai kemitraan yang dapat menumbuhkan pembinaan karyawan berorientasi profesionalisme. Artinya pengembangan karier karyawan tidak semata kearah structural tetapi juga mengembangkan *expertise* kearah fungsional, dengan demikian posisi fungsional mempunyai peran sebagai *equal partner* posisi *structural*.⁵⁰

11. Model Pengembangan Karir

Secara garis besar terdapat dua pendekatan terhadap model pengembangan karier, yaitu (1) Model tradisional, dan (2) Model kontemporer. Berikut akan diuraikan kedua model tersebut.

1) Model Tradisional

Umumnya, peneliti mengenal empat tahap dalam model pengembangan karier tradisional, yaitu *exploration*, *establishment*, *maintenance*, dan *disengagement*. Setiap tahap karier ditandai dengan tugas perkembangan, aktivitas dan hubungan. Retensi, motivasi, dan kinerja pegawai dipengaruhi oleh seberapa baik perusahaan memperhatikan tugas-tugas perkembangan pada masing-masing tahapan karier.⁵¹

1) Tahap Eksplorasi

Pada tahap eksplorasi, individu berusaha mengidentifikasi jenis pekerjaan yang menarik minat mereka. Mereka mempertimbangkan minat, dan kecenderungan pekerjaan, serta mereka mencari informasi tentang pekerjaan, karier, dan

⁵⁰ Sofyan Tsauri, *Op.Cit.* 35:h. 209.

⁵¹ Lijan Poltak Sinambela, *Op.Cit.* h. 273.

jabatan dari pekerjaan lain, teman dan anggota keluarga. Apabila mereka mengidentifikasi jenis pekerjaan atau jabatan yang menarik minatnya pegawai itu mulai mengejar pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan secara khusus eksplorasi terjadi pada usia pertengahan belasan tahun sampai awal atau akhir dua puluhan, yakni mulai individu memasuki usia pendidikan dari PAUD hingga Perguruan Tinggi.

Eksplorasi berlanjut ketika individu memulai pekerjaan baru. Dalam banyak hal pekerja baru belum siap memulai tugas dan peran pekerjaan tanpa bantuan dan arahan dari orang lain. Dalam banyak pekerjaan pegawai baru dianggap sebagai orang yang sedang magang, yaitu pegawai yang bekerja di bawah pengawasan dan arahan teman sejawat yang lebih berpengalaman atau manajer. Dari kacamata organisasi, aktivitas orientasi dan sosialisasi dibutuhkan untuk mengatur pegawai baru agar merasa nyaman dengan pekerjaan barunya, serta pegawai yang lain sehingga mereka mulai dapat memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

2) Tahap *Establishment*⁵²

Dalam tahap ini, pegawai telah mendapatkan tempatnya dalam organisasi, memberikan kontribusi yang mandiri, memperoleh tanggung jawab yang besar dan kesuksesan finansial, serta membangun gaya hidup yang dikehendaki. Para pegawai pada tahap ini tertarik dipandang sebagai kontributor keberhasilan organisasi. Seorang pegawai yang telah mencapai tahapan *establishment* dipandang sebagai “kolega”, yakni pegawai yang dapat bekerja secara mandiri dan mendatangkan hasil.

⁵² *Ibid.*, h. 274.

Mereka adalah pegawai yang lebih mandiri atau lebih berpengalaman daripada mereka yang ada dalam tahapan eksplorasi. Mereka mempelajari bagaimana organisasi memandang kontribusi mereka dari interaksi informal dengan sesama dan manajer dan dari umpan balik formal yang diterima melalui sistem penilaian kinerja. Pegawai dalam tahap seperti ini, organisasi perlu mengembangkan kebijakan yang membantu menyeimbangkan peranan pekerjaan dan nonpekerjaan. Dalam tahap ini, juga pegawai dituntut untuk lebih aktif terlibat dalam berbagai aktivitas perencanaan karier.

3) Tahap *Maintenance*

Dalam tahap pemeliharaan, individu tertarik memelihara keterampilannya agar tetap *up to date* dan dipersepsi oleh orang lain sebagai orang yang masih memberi kontribusi kepada organisasi. Pegawai pada tahap ini, memiliki pengalaman kerja bertahun-tahun, banyak pengetahuan kerja, dan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana perusahaan mengharapkan bisnis dilakukan. Pegawai pada tahap ini, bisa menjadi pelatih atau mentor yang berharga bagi pegawai baru. Pegawai dapat diminta meninjau atau mengembangkan kebijakan atau tujuan perusahaan. Pendapat mereka tentang proses kerja, masalah dan berbagai isu penting yang dihadapi unit kerja dapat didiskusikan dengan mereka. Dari perspektif organisasi, isu utama adalah masalah bagaimana memelihara pegawai agar terhindar dari permasalahan kejenuhan.

4) Tahap *Disengagement*

Dalam tahap *disengagement*, individu mempersiapkan perubahan dalam keseimbangan antara aktivitas pekerjaan dan nonpekerjaan. Dalam hal ini, individu dapat mengambil peran sebagai “sponsor”. Sponsor memberikan pengarahan kepada pegawai lain, mewakili organisasi kepada pelanggan, berinisiatif melakukan tindakan dan membuat keputusan. Pada saat memikirkan *disengagement*, pembicaraan bergeser pada pegawai senior yang akan memasuki masa pensiun dan berkonsentrasi sepenuhnya pada aktivitas nonpekerjaan seperti olah raga, hobi, bepergian atau relawan. Akan tetapi, dalam suatu survei yang dilakukan oleh Watson Wyatt dalam Kaswan mengemukakan bahwa 75% dari pegawai senior lebih senang mengurangi jam kerjanya secara bertahap daripada menghadapi pekerjaan secara penuh atau bukan pekerjaan penuh waktu.

Bagi kebanyakan pegawai, tahapan ini berarti pengurangan jam kerja secara bertahap. Program pensiun secara bertahap dapat membantu pegawai maupun organisasi, dalam hal ini organisasi akan memperoleh manfaat dari pengetahuan pegawai yang berpengalaman dan keterampilan khusus sambil mengurangi biaya mempekerjakan dan melatih pegawai baru. Bagi pegawai yang pensiun secara bertahap berarti mereka mempunyai kesempatan memilih pensiun dengan cara yang memenuhi kebutuhan finansial dan emosionalnya. Untuk memanfaatkan talenta pegawai lanjut usia, kebijakan organisasi seyogianya dapat fleksibel, seperti dengan menawarkan pekerjaan paruh waktu dan pekerjaan konsultasi.⁵³

⁵³ *Ibid.*, h. 274-275.

2) Model Kontemporer

Dalam era globalisasi dewasa ini, kecenderungan demografi, teknologi, perubahan hubungan kerja, pekerjaan berbasis tim dan struktur organisasi baru mempunyai dampak yang signifikan terhadap cara pandang karier. Dari sudut pandang ini, para pakar mempertanyakan relevansi jenjang karier tradisional. Sementara itu, pandangan kontemporer tentang pengembangan karier adalah bahwa individu dan organisasi seyogianya fleksibel dan dapat beradaptasi agar tetap sukses dalam lingkungan yang terus-menerus berubah dan tidak menentu. Artinya, dibutuhkan fleksibilitas dalam melakukan penyesuaian-penyesuaian.

Penyesuaian dimaksud termasuk dalam perubahan perencanaan dan pengembangan karier, yaitu *protean career* atau karier yang digerakkan oleh pegawai dan bukan oleh organisasi. Ciri utama protean career adalah bahwa karier ini merupakan refleksi dan manifestasi aktor karier individual atau oleh pegawai itu sendiri. Seseorang dengan protean career orang yang mendapatkan pemenuhan diri dan keberhasilan psikologis di atas kepentingan dan norma di luar dirinya. Keberhasilan psikologis dipandang sebagai keberhasilan subjektif menurut pandangan orang tersebut yang berlawanan dengan keberhasilan objektif yang dapat diukur secara kuantitatif. Misalnya, seseorang menilai dirinya sendiri telah mengerjakan pekerjaannya dengan sangat baik, tetapi pandangan tersebut berlawanan dengan kinerjanya yang diukur secara objektif yang tidak memenuhi standar yang ditentukan.⁵⁴

⁵⁴ *Ibid.*, h. 276-277.

12. Tanggungjawab Pengembangan Karier

Pengembangan karier pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Dari pengembangan karier tersebut memiliki tanggungjawab diantaranya sebagai berikut:

- 1) Tanggung jawab pengembangan karier tradisional, yaitu sebagai berikut:
 - Pelaksanaan pengembangan karier bergantung sepenuhnya pada organisasi.
 - Kontrol hasil pengembangan karier dilakukan secara ketat oleh organisasi.
 - Pengembangan karier diartikan sebagai kegiatan promosi kejenjang jabatan yang lebih tinggi.
- 2) Pengembangan karier tradisional memberikan dampak:
 - Pelaksanaannya tidak efektif
 - Kesulitan untuk unggul dalam lingkungan bisnis yang kompetitif
- 3) Pengembangan karier dengan pendekatan baru dimanifestasikan sebagai berikut:
 - Pengembangan karier bukan sekedar promosi mendapatkan jabatan yang lebih tinggi.
 - Sukses karier berarti seorang pekerja mengalami kemajuan dalam bekerja berupa perasaan puas dalam suatu jabatan yang dipercayakannya organisasi karena dapat dilaksanakan secara efektif dan produktif.
 - Sukses dalam mengembangkan karier berarti mengalami kemajuan dalam bekerja sehingga menjadi lebih berprestasi sebagai pekerja yang kompetitif.

- Para pekerja harus menyadari bahwa untuk memperoleh kemajuan dalam bekerja merupakan tanggung jawab sendiri.⁵⁵

D. Hasil Penelitian yang Relevan

- 1) Keterampilan manajerial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru sebesar 0.232 atau sebesar 23.2%; kemampuan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru sebesar 0.342 atau sebesar 34.2%; kemampuan manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap variabel dependent yaitu kepuasan kerja guru di SMP Swasta Kota Pekanbaru.⁵⁶
- 2) Hasil dari regresi bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Nilai t_{hitung} adalah sebesar 2,708 dan nilai signifikansi 0,000. Nilai kemudian dibandingkan dengan nilai t_{tabel} yang dicari pada $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$ (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $127-3-1$, dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel bebas. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat t_{tabel} sebesar 1,979 dengan demikian $t_{hitung} (2,708) > t_{tabel} (1,979)$ serta nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Kesimpulan yang dapat diambil dari hipotesis 1 adalah H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan

⁵⁵ Masram dan Mu'ah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2017), h. 186.

⁵⁶ Henderina Henderina dan Ernamaiyanti Ernamaiyanti, *Loc.Cit.*

signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uji t, H_0 pada variabel pengembangan karir ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Perumnas. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $t_{hitung} (2,708) > t_{tabel} (1,979)$ serta nilai signifikansi $0,000 < 0,05$.⁵⁷

- 3) Hasil yang diperoleh (1) pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang berarti pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan; (2) motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja; dan (3) bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.⁵⁸

Berdasarkan penelitian diatas, terlihat bahwa Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh sebab itu, peneliti tertarik meneliti “Kepuasan Kerja Guru”. Namun penelitian yang akan dilakukan berbeda dengan penelitian yang ada di atas. Fokus perbedaannya ialah pada variabel independent (Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Pengembangan Karir), penelitian yang akan dilakukan ialah: “Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Guru”.

⁵⁷ Sholikhah Sholikhah et al., “Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Perum Perumnas Kantor Pusat Jakarta Timur”, *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, Vol. 9 No. 2 (2018), hal. 299–319.

⁵⁸ Syaiful Bahri dan Yuni Chairatun Nisa, “Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol. 18 No. 1 (2017), hal. 9–15.

E. Kerangka Teoretik

Terdapat banyak faktor yang menentukan kepuasan kerja guru, diantaranya adalah keterampilan manajerial kepala sekolah dan pengembangan karir. Kepala sekolah merupakan manajer dalam sebuah sekolah, ia dituntut memiliki keterampilan guna mengelola sumber daya di sekolah. Guru merupakan sumber daya utama. Keterampilan manajerial adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, terdapat tiga keterampilan yang harus dimiliki, yaitu: keterampilan konseptual, keterampilan humanis atau hubungan dengan sesama, dan keterampilan teknis.

Keterampilan konseptual bertitik pada ide, gagasan, dan rencana yang dikemukakan oleh kepala sekolah untuk memajukan sekolah. Keterkaitan antara keterampilan konseptual dengan kepuasan kerja guru adalah sesuai dengan faktor interinsik yang mempengaruhi kepuasan kerja guru, yaitu: pengetahuan, kemampuan, keterampilan, cara berpikir, sikap kerja yang dimiliki oleh guru.

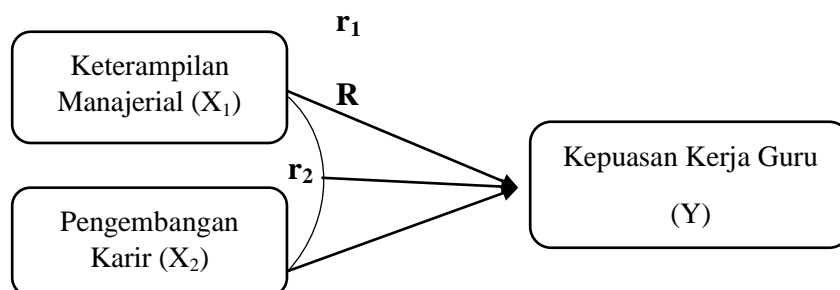
Keterampilan berikutnya yaitu keterampilan humanis atau keterampilan berhubungan dengan sesama, aspek yang penting dalam keterampilan humanis adalah keterampilan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan pada diri kedua belah pihak. Keterkaitan keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kepuasan kerja guru adalah sesuai dengan faktor eksterinsik yaitu hubungan dengan rekan sekerja. Kepala sekolah dan guru diharapkan memiliki sikap terbuka dalam kelompok kerja, mampu mengambil hati melalui keramahan dan menghormati menghargai orang lain.

Keterampilan terakhir yaitu keterampilan teknis yang bertumpu pada keterampilan dalam melaksanakan tugas-tugas langsung dilapangan dalam memecahkan masalah. Keterampilan ini

dipakai terutama dalam mengendalikan para petugas di lapangan. Pada kelompok teknik pertama antara lain mencakup teknik mengatur lingkungan belajar dan media pendidikan. Keterikatan keterampilan teknis dengan kepuasan kerja guru tercermin dalam indikator kepuasan kerja guru yaitu supervisi, tentang adanya perhatian dan pengawasan dari pimpinan serta memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

Selain keterampilan manajerial kepala sekolah, pengembangan karir juga memiliki keterikatan dengan kepuasan kerja guru. Pengembangan karir merupakan usaha yang dilakukan oleh sebuah instansi untuk meningkatkan kualitas guru melalui pendidikan atau pelatihan, apabila kualitas guru tersebut meningkat maka rencana yang telah dipersiapkan akan tercapai dan tercipta sebuah kepuasan kerja dalam diri guru.

Gambar 2.1 Kerangka Teoretik



F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara rumusan masalah penelitian, rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.⁵⁹ Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif keterampilan manajerial terhadap kepuasan kerja guru.

H_a : Terdapat pengaruh positif keterampilan manajerial terhadap kepuasan kerja guru.

2. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja guru.

H_a : Terdapat pengaruh positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja guru.

3. H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif keterampilan manajerial dan pengembangan karir secara bersama-sama dengan kepuasan kerja

H_a : Terdapat pengaruh positif keterampilan manajerial dan pengembangan karir secara bersama-sama dengan kepuasan kerja

Adapun kriteria pengujian adalah :

H_0 ditolak jika nilai Sig. > 0,05.

H_a diterima jika nilai Sig. < 0,05.

⁵⁹ MA Dr. Sandu Siyoto, SKM, M.Kes, M. Ali Sodik, *Buku Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, 2015, h. 329.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Dudung. “Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Gistex Garment Indonesia Kabupaten Majalengka”. *MAKSI Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi*. Vol. 3 no. 2 (2016).
- Akdon. *Strategic Management for Education Management*,. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Akhmal, Akhwanul et al. “Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. *Jurnal Bisnis Administrasi*. Vol. 07 no. 01 (2018).
- Alif, (Abda). “Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Terminal Lpg”. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*. Vol. 5 no. 2 (2015).
- Ambarita, Alben. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015.
- As’ad. *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Insani*. Malang: Literasi Nusantara Abadi, 2021.
- Atmodiwirio. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Adadizya, 2000.
- Bahri, Syaiful, dan Yuni Chairatun Nisa. “Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. Vol. 18 no. 1 (2017).
- Danim Sudarwan. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Diarini, I Gusti Ayu Agung Sinta, dan I Gede Dody Budiarta. “Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Pada Kepuasan Kerja, Serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada LPD DESA ADAT TEGAL)”. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi*. Vol. 24 no. 1 (2018).
- Elbandiansyah. “Manajemen Sumber Daya Manusia (Purwokerto: CV. IRDH)”. 2019.

- Halik, Abdul, dan M I Pd. *KEPALA MADRASAH & Relasinya terhadap Profesionalisme Guru* n.d.
- Handoko, Dicky Surya, dan Muis Fauzi Rambe. “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja”. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Vol. 1 no. 1 (2018).
- Henderina, Henderina, dan Ernaimiyanti Ernaimiyanti. “Pengaruh Keterampilan Manajerial Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Smp Swasta Se-Kota Pekanbaru”. *Perspektif Pendidikan dan Keguruan*. Vol. 9 no. 02 (2018).
- Kadarisman. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014.
- Kerja, Kepuasan et al. “Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi ,”. n.d.
- Lisdiani, V., dan N. Ngatno. “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang)”. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis SI Undip*. Vol. 6 no. 4 (2017).
- Marbawi, Adamy, *Manajemen Sumberdaya Manusia (Teori, Praktik dan Penelitian)*, (Unimal Press: 2016)
- Masram, dan Mu’ah. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Implementasi dalam Organisasi* 2015.
- Masram, dan Mu’ah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Zifatama Publisher* (2017).
- Muspawi, Mohamad. “Menata Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia Organisasi”. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*. Vol. 17 no. 1 (2017).
- Nikmah, Alfi. “Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah , Kinerja Guru Dan Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyahse-Kecamatan”. Vol. 4 no. 1 (2016).

- Nuridin, Diding. "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Membangun Iklim Sekolah Dan Kepuasan Guru Di Sekolah Dasar". *Sekolah Dasar: Kajian Teori dan Praktik Pendidikan*. Vol. 24 no. 1 (2015).
- Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Sabrina, R. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*. Medan: Umsu Press, 2021.
- Salam, Anis Fuad, dan Suwiro Heriyanto. "Pengaruh Sertifikasi Guru Dan". Vol. 12 no. 1 (2018).
- Sholikhah, Sholikhah et al. "Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Perum Perumnas Kantor Pusat Jakarta Timur". *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*. Vol. 9 no. 2 (2018).
- Sinambela, Lijan Poltak. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2017.
- Siyoto, Sandu. M. Ali Sodik. *Buku Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif* 2015.
- Subagyo, Joko. *Metode Penelitian Dalam Teori & Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Suhariadi, Fendy. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendekatan Teoritis-Praktis*. Surabaya: Airlangga University Press, n.d.
- Sutrisno, Edy. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Jakarta: KENCANA, 2009.
- Tachfouti, N. *Strategi manajemen sumber daya manusia dan perannya dalam pengembangan keunggulan bersaing* 2014.
- Tewal, Bernhard, dkk. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Patra Media Grafindo Bandung, 2017.
- Tsauri, Sofyan. *Manajemen Sumber Daya Manusia Journal of Modern African Studies*. Vol. 35. Jember: STAIN Jember Press, 2013.