



Pengaruh Motivasi Kerja, *Quality of Work Life*, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru MAN Kota Malang

Burhana Rizky Pratama^{1*}, Wahidmurni¹, Sri Harini³

¹ Islamic Education Management, State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim, Malang, Indonesia

*Corresponding author email: brizkyp@gmail.com

Article Info

Article history:

Received May 13, 2024

Approved June 12, 2024

Keywords:

Teacher motivation
Quality of Work Life
, Work satisfied

ABSTRACT

Optimal human resource management is a form of MAN's goal in carrying out its activities effectively and efficiently. The importance of teacher motivation, fulfilling the quality of work life in the work environment, and teachers feeling satisfied at work is a form of effort to optimize the potential and level of productivity of MAN's teacher resources. This type of research is a literature study, a theoretical study that describes the fulfillment of work motivation, quality of work life, and high job satisfaction that teachers have in a straight line according to MAN's expected work results.

ABSTRAK

Pengelolaan sumber daya manusia yang optimal sebagai bentuk tujuan MAN dalam menjalankan aktivitasnya secara efektif dan efisien. Pentingnya memotivasi guru, pemenuhan *quality of work life* di lingkungan kerja, dan adanya perasaan puas dalam bekerja yang dimiliki oleh guru merupakan suatu bentuk usaha mengoptimalkan potensi serta tingkat produktivitas sumber daya guru yang dimiliki MAN. Jenis penelitian ini studi literatur kajian teori yang mendeskripsikan keterpenuhan motivasi kerja, *quality of work life*, dan kepuasan kerja yang tinggi yang dimiliki guru berjalan lurus sesuai hasil kerja yang diharapkan MAN.

Copyright © 2024, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



How to cite: Burhan Rizky Pratama, B., Wahidmurni, W., & Harini, S. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Quality Of Work Life, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru MAN Kota Malang. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 5(2), 1483–1494. <https://doi.org/10.55681/jige.v5i2.2830>

PENDAHULUAN

Problematika yang sedang dihadapi MAN di Indonesia muncul secara kontinu pada proses manajerial lembaga pendidikan islam. Ruang lingkup proses manajemen tersebut terdiri dari pengelolaan, marketing, organisasi, aktivitas operasional, finansial, serta sumber daya manusia yang dimiliki. Menurut Sutrisno menyatakan sumber daya manusia terlihat secara

individu maupun berkelompok, perihal tersebut dikarenakan tingkah laku manusia memiliki karakteristik terdiferensial. Keseluruhan potensi yang dimiliki sumber daya manusia memiliki pengaruh terhadap upaya organisasi untuk memenuhi tujuannya (Sutrisno, 2015, p. 13). Guru sebagai aset sumber daya manusia yang berdaya guna merupakan salah satu faktor penunjang pelaksanaan kebijakan serta agenda yang telah direncanakan dari jangka pendek hingga jangka panjang sehingga keberlangsungan dan eksistensi MAN dalam mempertahankan kualitas personalia akan tetap terjaga.

Optimalisasi sumber daya manusia pada sektor guru menjadi salah satu aktivitas yang perlu diperhatikan oleh MAN agar beroperasi secara efektif dan efisien. Guru sebagai komponen penting sumber daya manusia pada MAN menjadi tolok ukur keberhasilan tujuan pembelajaran. Proses manajerial dari guru yang termonitor secara sistematis dan kontinu dari lembaga MAN akan memproyeksikan situasi dan kondisi keberlangsungan sirkulasi proses belajar mengajar lembaga tersebut. Menurut Usman, guru sebagai komponen terpenting dalam proses belajar mengajar memiliki posisi sangat menentukan keberhasilan pembelajaran, hal ini dikarenakan guru memiliki fungsi utama proses pembelajaran yaitu merancang, mengelola, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran. Posisi guru berkedudukan strategis sebagai penentu proses pembelajaran, hal ini disebabkan tugas guru sebagai subjek yang memilih dan memilih bahan pelajaran yang akan disajikan kepada murid. Keberhasilan tugas guru dapat dipengaruhi oleh kemampuan guru dalam *planning*, *actuating*, dan *controlling* proses pembelajaran (Usman, 2006, p. 1) Kinerja guru merupakan komponen utama yang memiliki kontribusi besar terhadap tolok ukur kinerja MAN.

Pada dasarnya guru merupakan aset terpenting yang perlu diperhatikan secara terus-menerus. Hal ini dikarenakan guru secara langsung terlibat secara penuh memonitor perkembangan peserta didik mulai dari pemberian materi ajar hingga penilaian hasil belajar yang berbentuk ujian tulis maupun ujian praktek mata pelajaran yang diampu tersebut. Didukung oleh hasil penelitian Sofyan dkk menyatakan terdapat pengaruh kuat motivasi terhadap kinerja guru (Sofyan et al., 2020). Selaras dengan hasil Sofyan, hasil penelitian Dewi menyatakan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Dewi, 2015). Didukung dengan hasil penelitian Pamungkas & Jabar menyatakan penting untuk memiliki guru yang memiliki kinerja yang baik untuk mewujudkan kualitas dan produktivitas dalam lembaga pendidikan. Faktor profesionalisme, kepuasan kerja dan iklim organisasi yang dilaksanakan dan dirasakan oleh guru sebagai dasar untuk mengembangkan kinerja. Kinerja guru semakin meningkat dengan adanya beberapa faktor yang berkontribusi seperti profesionalisme, kepuasan kerja dan iklim organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja guru (Pamungkas & Jabar, 2014) Banyak komponen yang terdapat pada MAN berkontribusi secara beriringan menopang dan melemahkan kinerja guru satu sama lain. Perlunya meninjau faktor-faktor implisit maupun eksplisit lembaga MAN menjadi sebuah tantangan besar bagi para pemangku organisasi didalam MAN.

Kinerja guru merupakan sebuah manifestasi hasil kerja guru sebagai bagian dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh MAN untuk mempertahankan *operational sustainable* dalam mengelola lembaga. Pemenuhan tugas-tugas guru menjadi tolok ukur keberhasilan lembaga sesuai dari visi yang telah dirancang oleh MAN. Menurut Riva'i menyatakan kinerja guru sebagai manifestasi dari hasil dan usaha melalui pelaksanaan tugas-tugas yang diamanatkan kepada guru. Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) Bab IV menjelaskan tugas guru dalam memberikan pembelajaran, dimulai dari mempersiapkan bahan ajar, melaksanakan

kegiatan pembelajaran, dan mengevaluasi secara terus menerus dan sistematis secara bertanggung jawab dengan terwujudnya prestasi hasil belajar siswa dan membangun sikap disiplin siswa seefektif mungkin (Mulyasa, 2013, p. 88; Rivai, 2005, p. 309; Rusman, 2010, p. 50; Supardi, 2013). Tugas guru pada UU tersebut sebagai tolok ukur standarisasi yang harus terpenuhi sesuai ketetapan pemerintah tentang guru dan dosen. Menurut UU menyebutkan Pemerintah mengeluarkan persyaratan menjadi guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi terlampir dalam sertifikat pendidik, sehat secara jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (Republik Indonesia, 2005, p. No. 14 Pasal 8) Prasyarat yang telah ditetapkan oleh pemerintah bertujuan untuk menunjang tingkat kualitas pendidikan madrasah aliyah yang dinilai dari guru sebagai komponen sumber daya manusia.

Kinerja guru dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, beberapa faktor yang memiliki pengaruh besar di MAN diukur dari subjek dan objek belajar mengajar yaitu guru, murid, serta alat penunjang pembelajaran. Menurut Dessler, terdapat berbagai faktor berpengaruh terhadap kinerja, diantaranya motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi, aspek ekonomis dan teknis, serta perlakuan yang lain (Dessler, 2009, p. 56) Faktor-faktor yang lebih dominan mempengaruhi pembelajaran yaitu guru dan murid menjadi hal dasar yang perlu diperhatikan oleh pengelola lembaga pendidikan. Pihak manajerial lembaga pendidikan sebaiknya perlu lebih memberikan perhatian penuh di sektor operasional aktivitas belajar mengajar serta sumber daya manusia yang menjalankan. Hal ini menjadi penting karena output lembaga pendidikan merupakan karakter lulusan siswa yang terjun ke dalam masyarakat yang tidak dapat secara penuh terkontrol oleh lembaga MAN.

Faktor motivasi kerja, kondisi lingkungan kerja, serta rasa puas guru merupakan beberapa faktor yang perlu dicermati secara terus-menerus. Pemberdayaan guru dapat dikelola dengan memberikan motivasi secara rutin maupun bersiklus berupa pemenuhan kebutuhan dasar guru, lingkungan yang kondusif, hingga keamanan dan keselamatan kerja. Sehingga kinerja guru dalam mendidik siswa menjadi penting untuk keberlangsungan masyarakat serta eksistensi MAN di lingkungan masyarakat. Menurut McShane dkk menyatakan kinerja dapat dipengaruhi faktor motivasi, faktor kemampuan, faktor persepsi, dan faktor situasional (McShane et al., 2018, p. 32). Salah satu faktor penting untuk optimalisasi kinerja guru dengan memberikan motivasi kerja yang baik. Apabila guru telah memiliki motivasi kerja untuk bekerja dengan semangat, maka tingkat produktivitas guru yang diharapkan oleh MAN akan tercapai.

Pentingnya memotivasi guru dalam melaksanakan tugasnya merupakan salah satu bentuk usaha mengoptimalkan potensi serta tingkat produktivitas sumber daya guru yang dimiliki MAN agar sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Sopiah menyatakan motivasi kerja merupakan situasi berupa usaha dan kemauan keras manusia yang mengarah pada ketercapaian hasil dan tujuan berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif yang lain (Sopiah, 2008a, p. 170). Dengan adanya semangat untuk bekerja dengan giat maka tugas-tugas yang diberikan akan dilaksanakan secara baik dan hasil kerja yang diinginkan akan tercapai. Adanya motivasi kerja guru menjadi hal terpenting untuk mewujudkan guru yang memiliki kinerja optimal. Menurut Gibson dkk menyatakan pentingnya memahami motivasi adalah karena tingkat motivasi yang tinggi merupakan kontributor signifikan terhadap kinerja (Gibson et al., 2012, p. 127) Motivasi kerja sebagai sarana mendidik dan membelajarkan guru secara formal, non-formal, dan informal untuk mencapai produktivitas optimal. Motivasi kerja berperan

sebagai faktor pendorong untuk menghasilkan guru yang memiliki kinerja optimal. Kepala sekolah hendaknya memikirkan usaha untuk memotivasi guru secara baik agar dapat meningkatkan kinerja guru. Oleh sebab itu motivasi kerja memiliki peran penting dilakukan untuk mengontrol kinerja guru di MAN secara *continue*.

Salah satu bentuk mengontrol kinerja guru yaitu dengan terpenuhinya lingkungan kerja yang kondusif mendukung aktivitas kerja. Terbentuknya lingkungan kerja yang kondusif dapat tercapai apabila program *quality of work life* telah terpenuhi. Menurut Mangkunegara menyatakan agar kinerja dapat konsisten maka setidaknya organisasi perlu memperhatikan lingkungan kerja pegawai yang memiliki pengaruh terhadap kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya misalnya *quality of work life*, *self-efficacy* dan kepuasan kerja (Mangkunegara, 2010, p. 67). Faktor *quality of work life* menjadi salah satu komponen penting untuk mengontrol iklim kerja pada lingkungan kerja guru. Menurut Cascio, *quality of work life* merupakan sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman pada saat bekerja, kepuasan kerja, kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang dalam karier, serta tujuan yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti kondisi kerja yang aman, ketertiban kerja, kebijakan pengembangan karir, keadilan dalam pemberian kompensasi dengan beban kerja (Cascio, 2006a, p. 24). Kinerja guru dapat tumbuh apabila iklim kerja dapat menarik minat dari sumber daya manusia yang dibutuhkan dapat mengerahkan segala kemampuannya secara optimal dalam bekerja.

Kepuasan kerja merupakan hal penting untuk diperhatikan, hal ini mencakup sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap tugas yang diberikan kepadanya, sikap tersebut dapat positif maupun negatif selama menjalankan tugas kerja. Menurut Robbin dan Coulter menyatakan kepuasan kerja menunjuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi menciptakan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan tercipta dari rasa tidak puas terhadap pekerjaan tersebut (Robbins & Marry, 2012, p. 68). Terpenuhinya rasa puas dalam bekerja oleh para guru akan berdampak terhadap kinerja yang dihasilkan oleh guru. Kepuasan kerja sebagai salah satu faktor yang secara linier mempengaruhi kinerja guru. Apabila terdapat rasa ketidakpuasan dalam bekerja dapat menimbulkan dampak perilaku negatif guru terhadap organisasi. Menurut Sutrisno menyatakan ketidakpuasan dalam kerja menyebabkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari lingkungan sosialnya seperti sikap berhenti dari organisasi, ketidakhadiran kerja tinggi, dan sikap yang memiliki kecenderungan menghindari aktivitas organisasi (Sutrisno, 2014, p. 77). Rasa ketidakpuasan guru terhadap pekerjaannya akan berdampak terhadap penurunan kinerja guru pada proses belajar mengajar.

Salah satu penghargaan yang diberikan oleh Kementerian Agama pada malam puncak peringatan Hari Guru Nasional (HGN) tahun 2022 yang berlangsung di Jakarta, Jumat (25/11/2022) malam kepada salah satu guru MAN 2 Kota Malang atas pencapaian juara 1 pada Grand Final Anugerah GTK Berprestasi Kemenag RI tahun 2022 yang diikuti oleh ribuan pendidik pilihan dari berbagai madrasah di Indonesia (Andi, 2024). Dari penghargaan tersebut kita dapat menyimpulkan bahwa kinerja guru MAN di Kota Malang tergolong baik dapat dilihat dari kelayakan guru dalam mengajar. Ketercapaian prestasi guru menggambarkan bahwa keadaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh MAN yang ada di Kota Malang memiliki tingkat produktivitas yang layak.

Pada kenyataannya masih banyak permasalahan yang berkaitan dengan kinerja guru, berdasarkan observasi awal peneliti menemukan beberapa masalah seperti: masih adanya guru

yang belum membuat persiapan pembelajaran sebelum mengajar, guru yang belum dapat mengkondisikan keadaan kelas menjadi tenang ketika ada siswa yang melakukan keributan di kelas, guru dalam pelaksanaan pembelajaran juga belum menggunakan strategi pembelajaran yang bervariasi sehingga yang terjadi pembelajaran terasa membosankan bagi siswa. Permasalahan tersebut akhirnya berdampak terhadap hasil kerja guru yang kurang maksimal dalam menyampaikan materi pembelajaran, oleh karena itu perlunya manajerial yang baik atas sumber daya manusia yaitu guru dalam hal semangat guru dalam menyampaikan pembelajaran, lingkungan yang kondusif yang mendukung aktivitas guru, serta sikap guru yang positif guru dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan. Melalui artikel ini, penulis akan memaparkan mengenai hubungan pengaruh motivasi kerja, *quality of work life*, dan kepuasan kerja terhadap guru dalam pembelajaran.

METODE

Metode yang digunakan pada penelitian ini merupakan studi literatur (*literature study*). Pendekatan studi literatur digunakan bertujuan untuk mengumpulkan berbagai teori manajemen yang berkaitan mengenai motivasi kerja, *quality of work life*, kepuasan kerja, dan kinerja pada guru. Studi literatur ini menganalisa secara matang dan mendalam untuk mendapatkan hasil kajian teori kinerja guru secara optimal. Data yang dikumpulkan pada analisis ini merupakan data sekunder berupa hasil-hasil penelitian terdahulu, buku, artikel, jurnal, serta situs internet yang relevan dengan kajian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan telaah pustaka yang telah dilakukan, didapatkan hasil yang berkaitan dengan motivasi kerja, *quality of work life*, kepuasan kerja dan kinerja guru dalam mengajar. Proses pengumpulan data dengan melakukan kajian terhadap teori secara *online* maupun *offline* yang dianalisis secara non interaktif dilakukan secara *continue* hingga menemukan hasil kajian yang relevan.

Kinerja guru untuk mencetak produk berupa lulusan yang unggul dan pembentukan karakter siswa sesuai dengan visi sebagai hasil yang diharapkan oleh MAN harus disertai motivasi kerja yang tinggi oleh guru, sehingga harapan MAN dengan tingkat kinerja guru dalam mengajar dapat berjalan selaras. Menurut Handoko, motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Terkait dengan pendapat tersebut, seseorang yang termotivasi untuk bekerja maka kinerja yang dihasilkan akan optimal (Handoko, 2001, p. 193) Hal ini diperkuat oleh Gibson dkk, bahwa pentingnya memahami motivasi karena tingkat motivasi yang tinggi merupakan kontributor signifikan terhadap kinerja (Gibson et al., 2012, p. 127) Selaras dengan pendapat tersebut, menurut Sopiah, motivasi kerja merupakan keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa dapat berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya (Sopiah, 2008b, p. 170) Diperkuat oleh Dessler, terdapat berbagai faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja diantaranya motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi, dan aspek ekonomis, teknis, serta keperluan lainnya (Dessler, 2009) Tingkat kinerja guru yang baik akan selaras dengan besarnya motivasi yang diberikan untuk guru secara efektif dengan sumber daya yang dimiliki oleh MAN.

Hasil penelitian Henni Yulia motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, jika motivasi kerja tinggi maka kinerja yang ditunjukkan guru akan meningkat. Kinerja yang baik salah satunya didukung oleh adanya motivasi kerja yang baik, motivasi kerja sebagai daya dorong kerja guru saat melakukan suatu pekerjaan (Yulia, 2021, pp. 1–178). Guru yang memiliki dorongan diri untuk memenuhi kebutuhannya akan bekerja secara optimal dan memiliki semangat untuk mencapai hasil terbaik dari potensi yang dimilikinya. Faktor timbal balik antara pihak organisasi sekolah dengan para guru berdampak terhadap semangat bekerja dan hasil kerja guru. Adanya hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan sejalan dengan definisi seperti dikemukakan George R Terry, motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang yang memberikan rangsangan untuk melakukan aktivitas (Terry, 1986, p. 328). Setiap individu memiliki motivasi dasar yang berbeda. Analisis konsep motivasi menyatakan tingkat motivasi berbeda antara setiap individu serta antara individu. Didukung dengan hasil temuan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dari hasil penelitian terdahulu Yulia menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Yulia, 2021); Mubarok dan Darmawan menyatakan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Mubarok & Darmawan, 2019); Pangestu & Wijaya menyatakan supervisi akademik kepala sekolah, motivasi kerja dan sarana prasarana memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru baik secara parsial maupun simultan (Pangestu & Wijaya, 2022); Sabila & Jabar menyatakan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru baik secara parsial maupun simultan (Sabila & Jabar, 2022); Auliana dkk menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kinerja guru (Auliana et al., 2021); dan Suriadi dkk menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat (Suriadi et al., 2022). Pemenuhan motivasi kerja yang sesuai dengan kebutuhan dasar para guru akan merangsang semangat bekerja guru untuk memenuhi tugas-tugas yang diembankan kepada dirinya.

Ketidakmampuan dalam pemenuhan kebutuhan dasar guru akan berdampak terhadap kinerja yang diberikan. Walaupun pemberian motivasi telah dirasa cukup sesuai dengan kemampuan lembaga, namun terdapat banyak faktor lain yang berkontribusi lebih dominan terhadap kinerja guru. Hasil penelitian Shanti Auliana dkk menyatakan motivasi kerja memiliki pengaruh positif secara tidak signifikan terhadap kinerja guru. Peran kepemimpinan yang baik, lingkungan yang baik dan motivasi kerja yang tinggi akan mengoptimalkan pencapaian kinerja guru (Auliana et al., 2021). Faktor-faktor eksternal terkadang juga memiliki dampak signifikan terhadap kinerja guru yang perlu diperhatikan. Faktor eksternal seperti sarana dan prasarana penunjang berperan penting untuk menjalankan aktivitas belajar mengajar guru. Hasil penelitian Pangestu dkk menyatakan secara parsial motivasi guru berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru dan secara simultan supervisi akademik sekolah, motivasi kerja, dan sarana prasarana berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Apabila kinerja guru meningkat tentu disebabkan oleh peningkatan pada ketiga variabel. motivasi guru berpengaruh baik terhadap peningkatan kinerja (Pangestu & Wijaya, 2022). Secara parsial motivasi kerja guru yang baik akan menunjang keberhasilan dari kinerja pembelajaran di Madrasah Aliyah, namun bila dikombinasikan dengan faktor-faktor lain akan memiliki hasil yang berbeda.

Motivasi kerja akan berdampak negatif terhadap kinerja apabila tidak diperhatikan secara baik dan berlanjut. Hasil penelitian Luhur menyatakan motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan dan berpengaruh negatif terhadap kinerja; lingkungan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja. Kinerja dapat dimaksimalkan melalui peningkatan kondisi psikologis

dari lingkungan kerja, seperti mengurangi lembur (Luhur, 2014). Faktor internal individu guru dapat menjadi penentu keberhasilan pemberian motivasi. Tingkat intensitas tugas yang diberikan kepada guru perlu untuk ditinjau kesesuaiannya dengan kemampuan fisik, psikis, dan mental dari guru tersebut. Monitoring secara berkala merupakan serangkaian kegiatan terstruktur dan menjadi rutinitas pengelola HRD dari MAN yang perlu untuk dilakukan secara berkala. Hal ini selaras dengan hasil penelitian Auliana dkk menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif secara tidak signifikan terhadap kinerja guru (Auliana et al., 2021). Hasil penelitian oleh Mubarok dan Darmawan menunjukkan motivasi memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap komunikasi internal dan kinerja karyawan, komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja, pelatihan, motivasi, etos kerja, dan komunikasi internal secara bersamaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Mubarok & Darmawan, 2019).

Pemberian motivasi yang tidak tepat akan memberikan hasil yang negatif dengan kinerja guru. Kesalahan membaca situasi dan kondisi pada guru dengan pemberian motivasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan guru saat ini menjadi penyebab kegagalan dari pemberian motivasi. Ketidaksesuaian antara terpenuhi kebutuhan guru dengan yang diberikan pihak sekolah inilah yang menjadikan guru tidak dapat memenuhi tugas dan tuntutan kerja yang diembankan kepadanya. Hubungan timbal balik antara kebutuhan dan kemampuan guru dengan tugas serta tingkat balas jasa yang diberikan pihak MAN tidak sesuai dengan kesepakatan bersama menjadi kendala yang sering ditemui dari hubungan kerja antara atasan dengan pegawai. Hasil penelitian Hutabarat dkk, menyatakan motivasi memiliki pengaruh negatif secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Hutabarat et al., 2023). Hasil penelitian oleh Julianry dkk menyatakan motivasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan (Julianry et al., 2017). Kesalahan dalam menggunakan metode motivasi dengan kondisi guru akan berdampak terhadap kinerja guru selama proses belajar mengajar di masa mendatang.

Guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan berjalan lurus dengan terpenuhinya hasil kerja sesuai dengan harapan MAN. Apabila semakin tinggi tingkat motivasi yang diterima oleh guru maka akan berjalan lurus dengan hasil kerja guru begitu pula sebaliknya. Dengan adanya faktor lain secara bersamaan dengan pemberian motivasi kerja memungkinkan motivasi kerja yang tercukupi masih belum mampu untuk meningkatkan kinerja guru secara optimal. Perlunya studi lebih lanjut mengenai faktor yang belum disebutkan sebagai tolok ukur yang lain akan memberikan hasil yang berbeda.

Pengaruh *Quality Of Work life* Terhadap Kinerja

Lingkungan kerja guru yang kondusif dapat meningkatkan produktivitas guru dalam menjalankan tugasnya. Menurut Luthans, riset terbaru mengenai keterlibatan *quality of work life* yang tinggi berdampak positif terhadap *turnover* dan kinerja. Beberapa peneliti menunjukkan kualitas kehidupan kerja tidak hanya berkaitan dengan kesejahteraan personal, sikap, dan perasaan pekerja terhadap pekerjaan, melainkan juga melampaui kepuasan kerja (Luthans, 2006b). Menurut Mangkunegara, kinerja dapat konsisten setidaknya organisasi selalu memperhatikan lingkungan kerja sekitar pegawai yang berpengaruh terhadap kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya misalnya *quality of work life*, *self-efficacy* dan kepuasan kerja (Mangkunegara, 2010, p. 67). Kualitas kehidupan kerja dapat dikembangkan dengan berbagai pengelolaan yang memberikan kesempatan pengembangan secara adil bagi setiap karyawan yang bekerja, adanya kualitas kehidupan kerja juga dapat menumbuhkan keinginan para karyawan tetap berada di dalam sebuah organisasi.

Menurut Robbin dan Judge, *quality of work life* merupakan sebuah proses dimana organisasi memberikan respon pada kebutuhan karyawan melalui cara mengembangkan mekanisme untuk mengizinkan para karyawan untuk memberikan sumbang saran penuh dan memiliki andil dalam pengambilan keputusan serta mengatur kehidupan kerja mereka dalam suatu organisasi (Robbins & Judge, 2007). Faktor *quality of work life* lingkungan guru bekerja perlu diperhatikan dengan baik sebagai respon terhadap kebutuhan guru dengan mengembangkan mekanisme untuk mengizinkan para guru memberikan sumbang saran dan ikut serta dalam pengambilan keputusan serta mengatur kehidupan kerja mereka.

Kondisi lingkungan kerja yang kondusif dan memadai merupakan langkah yang perlu ditempuh untuk mencapai hasil kerja guru yang sesuai dengan harapan. Menurut Cascio, *quality of work life* merupakan kondisi kerja kondusif untuk menciptakan organisasi yang memiliki keuntungan dan bertujuan agar terpenuhi kebutuhan pribadi karyawan dengan membentuk nilai-nilai, meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan, memastikan kepuasan dan keamanan kerja, mengembangkan kompetensi mereka, dan menjaga keseimbangan kehidupan kerja karyawan. *Quality of work life* disebut sebagai alat instrinsik yang dapat mengarahkan organisasi untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi diantara karyawan, jika digunakan secara efektif. Oleh karena itu, *quality of work life* mencakup seluruh aktivitas yang ada di dalam organisasi, yang ditujukan untuk membentuk suatu kondisi kerja yang dapat membangkitkan kinerja karyawan (Cascio, 2003). Aktivitas yang menunjang belajar mengajar guru memerlukan revitalisasi secara berkala agar kinerja yang diharapkan akan tercapai.

Menurut Davis dan Newstrom, kualitas kehidupan kerja mengacu pada situasi menyenangkan atau tidak lingkungan kerja bagi orang-orang yang terlibat didalamnya. Hal utama pada kualitas kehidupan kerja ialah intensitas dampak bagi individu yaitu pekerjaan dapat menyebabkan orang menjadi baik bukan orang-orang dapat mengerjakan pekerjaan lebih baik. Kualitas kehidupan kerja yang tinggi meliputi perasaan positif terhadap pekerjaannya karena suatu motivasi menunjukkan pekerjaan dan suatu keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan nilai-nilai pribadi serta terpenuhinya kebutuhan (Davis dan Newstrom dalam Alzeira, 2010). Terbentuknya perasaan positif guru terhadap MAN merupakan hasil keseimbangan antara perasaan guru yang positif dengan lingkungan kerja di sekitarnya.

Menurut Luthans, *quality of work life* merupakan dampak efektivitas manusia dan organisasi yang dikombinasikan dengan penekanan partisipasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. *Quality of work life* berperan penting terhadap jalannya aktivitas kerja, dimana para pimpinan dan pegawai harus dapat menentukan dan melaksanakan kegiatan dengan adanya kesepakatan dalam menjalankan kegiatan (Luthans, 2006a). Menurut Cascio, *quality of work life* dipandang sebagai pertama, sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Kedua, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan sasaran yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti kondisi kerja yang aman, ketertiban kerja, kebijakan pengembangan karir, kompensasi yang adil. Singkatnya, "*quality of work life in terms of employees perceptions of their physical and mental wellbeing of work*" (Cascio, 2006b, p. 24).

Berdasarkan hasil penelitian Suhardi dan Zinnurain menyatakan *quality of work life* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap produktivitas guru dan terdapat hubungan positif secara langsung pengaruh kualitas kehidupan kerja dengan produktivitas yang sangat kuat (Suhardi & Zinnurain, 2022). Didukung dengan hasil penelitian Hanafi dkk menyatakan *quality of work life* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Hanafi et al., 2018). Namun,

hasil penelitian terdahulu yang bertolak belakang terkait hubungan *quality of work life* terhadap kinerja yang menyatakan *quality of work life* memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja. Hasil penelitian Jusuf Radja dkk menunjukkan kualitas kehidupan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja pelayanan publik, tetapi memiliki korelasi penting dengan komitmen organisasional; komitmen organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pelayanan publik, tetapi berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja; kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pelayanan publik, namun keduanya dapat memberikan kontribusi langsung melalui kinerja (Radja et al., 2013) Dari hasil penelitian terdahulu diatas didapatkan bahwa guru yang memiliki *quality of work life* yang tinggi akan berjalan lurus dengan terpenuhinya hasil kerja sesuai dengan harapan MAN. Semakin terpenuhinya lingkungan kerja yang kondusif yang diukur dari *quality of work life* yang diterima oleh guru maka akan berjalan lurus dengan hasil kerja guru.

Pengaruh Kepuasan Kinerja Terhadap Kinerja

Menurut Dessler, terdapat banyak aspek yang mempengaruhi kinerja yaitu motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi, dan aspek ekonomis, teknis, serta keperluan lainnya (Dessler, 2009) Motivasi sebagai salah satu bagian terpenting dalam kinerja. Menurut Robbin dan Judge, pegawai yang memiliki kepuasan kerja lebih tinggi akan memiliki kinerja yang lebih baik, dan organisasi yang memiliki pegawai lebih puas cenderung lebih efektif dari pada yang lebih sedikit (Robbins & Judge, 2017, p. 124). Menurut Luthans, kepuasan kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Luthans, 2006b) Menurut Robbins, terdapat lima faktor yang dapat digunakan sebagai tolak ukur tingkat kepuasan kerja, yaitu: upah, jenjang karir, hubungan dengan rekan kerja, atasan dan pekerjaannya (Robbins, 2009). Menurut Sedarmayanti, kinerja merupakan sebuah bukti nyata yang konkrit, dapat diukur dan dibandingkan dengan standar yang sudah ditetapkan, sehingga dapat diketahui apakah kinerja tersebut baik atau tidak (Sedarmayanti, 2016). Kepuasan kerja akan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja yang terukur dari tingkat gaji yang diterima guru, jenjang karir.

Menurut Luthan, terdapat beberapa faktor menyangkut hal pokok dari kepuasan kerja diantaranya kepuasan kerja tidak dapat dilihat, namun hanya dapat diduga kebenarannya disebabkan kepuasan kerja mengenai persoalan emosi maupun respon pekerja terhadap situasi kerja yang dihadapi; kepuasan kerja menyangkut kesesuaian hasil kerja yang diperoleh dengan harapan para pekerja, dan; kepuasan kerja sangat terkait dengan persoalan: pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, gaji, supervisi maupun rekan kerja (Luthan, 2002). Kepuasan kerja guru tidak dapat dilihat namun dapat dirasakan melalui pola dan tingkah laku sebagai representasi perasaan emosi yang dirasakan guru terhadap kebutuhan guru selama proses belajar mengajar.

Penelitian oleh Sugianto dkk menyatakan karakteristik pekerjaan berhubungan positif terhadap kinerja karyawan secara tidak signifikan; karakteristik pekerjaan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Sugianto et al., 2018). Adanya pengaruh yang berarti dari kepuasan kerja kepada kinerja karyawan. Namun terdapat hasil penelitian terdahulu yang bertolak belakang dan tidak mendukung hipotesis penelitian bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kinerja oleh Rakhmawati yang menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif secara tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Rakhmawati, 2016, pp. 1–84).

KESIMPULAN

Berdasarkan telaah diatas didapatkan beberapa hal penting yaitu kinerja guru akan terlihat dari hasil kerja guru selama proses belajar mengajar dan diukur dari tingkat keberhasilan pencapaian pemberian motivasi kerja pimpinan yaitu kepala sekolah yang terlihat dari seberapa besar semangat guru dalam melaksanakan tugasnya yang dilaksanakan. Kinerja guru dapat dilihat dari *quality of work life* lingkungan kerja guru yang nyaman dan terkondisi higienis. Kinerja guru dapat dilihat dari tingkat kepuasan guru terhadap tugas yang diberikan oleh pihak sekolah yang tidak membebani atau sesuai dengan kemampuan guru itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Alzeira, Eka Rineka. (2010). *Hubungan Komponen Kualitas Kehidupan Kerja (Quality Of Work life) Dengan Motivasi Kerja Pegawai RS Tugu Ibu Tahun 2010*. Depok: FKM-UI.
- Andi, I. (2024). *Guru MAN 2 Kota Malang Raih Anugerah GTK 2022*. Jawa Pos Radar Malang. <https://radarmalang.jawapos.com/pendidikan/811088764/guru-man-2-kota-malang-raih-anugerah-gtk-2022>
- Auliana, S., Supriyanto, A. S., & Harini, S. (2021). Understanding Teacher Performance Through Leadership Role, Work Environment, and Work Motivation. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 155–168. <https://doi.org/10.14421/manageria.2021.62-10>
- Cascio, W. F. (2003). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (6th ed.). Irwin/McGraw-Hill.
- Cascio, W. F. (2006a). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work life, Profits*. McGraw-Hill/Irwin.
- Cascio, W. F. (2006b). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work life, Profits* (Eighth). McGraw-Hill.
- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Indeks.
- Dewi, T. Anggia. (2015). Pengaruh Profesionalisme Guru Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA Se-Kota Malang. *PROMOSI (Jurnal Pendidikan Ekonomi)*, 3(1), 24–35. <https://doi.org/10.24127/ja.v3i1.148>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donelly Jr, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Hanafi, A., Bemby Soebyakto, B., & Afriyanti, M. (2018). The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Quality of Work Life (QWL) on The Employee Work Performance with Motivation As An Intervening Variables at Industrial affairs Of South Sumatera Province. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 6(09), 676–685. <https://doi.org/10.18535/ijprm/v6i9.em03>
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF Press.
- Hutabarat, L., Sihombing, N. S., Herlambang, S. P., Siregar, P. N. U. S., & Sitompul, J. (2023). The Effect of Competence, Compensation, Workload, and Work Motivation toward Employee Performance. *International Journal of Finance, Economics and Business (IJFEB)*, 2(1), 84–92. <https://doi.org/https://doi.org/10.56225/ijfeb.v2i1.171>
- Julianry, A., Syarief, R., & Affandi, M. J. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 3(2), 236–245.

- <https://doi.org/10.17358/jabm.3.2.236>
- Luhur, Raden Yohanes. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Pengawasan Dan Pemeriksaan PT BANK PANIN Tbk. *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 6(3), 1–23. <https://dx.doi.org/10.22441/oe>
- Luthan, Fred. (2002). *Perilaku Organisasi* (V. A. dkk. Yuwono (ed.); Penerjemah). Andi.
- Luthans, Fred. (2006a). *Organizational Behaviour* (8th Editio). McGraw Hill.
- Luthans, Fred. (2006b). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Mangkunegara, A. A. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- McShane, Glinow, S. L., & Von, M. A. (2018). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge Global Reality* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mubarok, E. S., & Darmawan, J. (2019). The Influence of Training, Motivation, and Work Ethics on the Internal Communication and Their Impact on the Employee Performance. *European Journal of Business and Management (EJBM)*, 11(15), 86–93. <https://doi.org/10.7176/EJBM>
- Mulyasa, E. (2013). *Uji Kompetensi*. Depok : PT. Raja Grafindo Persada.
- Pamungkas, W., & Jabar, C. S. A. (2014). Pengaruh Profesionalitas, Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMKN Di Kabupaten Boyolali. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2(2), 265–278. <https://doi.org/10.21831/amp.v2i2.2454>
- Pengestu, F. A., & Wijaya, T. (2022). Hubungan Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Sarana Prasarana terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 7(9), 388–394. <http://dx.doi.org/10.17977/jptpp.v7i9.15673>
- Radja, J., Tawe, A., Rijal, S., & Tiro, M. A. (2013). Effect Quality of Work Life And Organizational Commitment Towards Work Satisfaction In Increasing Public Service Performance (A Study Of License Of Founding Building Service In Makassar City). *Public Policy and Administration Research*, 3(12), 38–46. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/PPAR/article/view/9597>
- Rakhmawati, I. A. (2016). Kajian Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Dan SIMPATDA Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Surakarta [Thesis]. In *UNDHA AUB Institutional Repository*. UNDHA AUB Institutional Repository.
- Republik Indonesia, P. (2005). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tentang Guru dan Dosen* (p. 17).
- Rivai, V. (2005). *Sejarah Pendidikan Nasional dan Masa Klasik hingga Modern*. Yogyakarta : Ar-Ruz Media.
- Robbins, S. P. (2009). *Organizational behavior* (Terjemahan). Jakarta Selatan : Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta Selatan : Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Marry, C. (2012). *Management*. Pearson Education, Inc.
- Rusman. (2010). *Model-model Pembelajaran, Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Depok : Rajawali Pers.
- Sabila, H., & Jabar, C. S. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Guru, Motivasi Kerja, dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Guru di Era Pandemi COVID-19. *Jurnal Pendidikan: Teori,*

- Penelitian, Dan Penembangan*, 7(9), 379–387. <http://dx.doi.org/10.17977/jptpp.v7i9.15672>
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil* (D. Sumayyah (ed.); 1st ed.). Bandung : PT Refika Aditama.
- Sofyan, S., Prasada, D., & Akbar, I. R. (2020). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP/MTs Muhammadiyah Cabang Sawangan. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Bisnis (JIKB)*, 11(2a), 44–55. <https://doi.org/10.47927/jikb.v11i2a.256>
- Sopiah. (2008a). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : CV. Andi Offset.
- Sugianto, Hermanto, B., Muhyi, H. A., & Purnomo, M. (2018). The Effect of Job Characteristics on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance. *Advances in Social Sciences Research Journal (ASSRJ)*, 5(9), 95–101. <https://doi.org/10.14738/assrj.59.5172>
- Suhardi, M., & Zinnurain, Z. (2022). The Effect of Empowerment and Quality of Work Life on Teachers' Productivity. *Al-Islah: Jurnal Pendidikan*, 14(4), 6051–6058. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i4.2132>
- Supardi. (2013). *Kinerja Guru*. Depok : PT. Raja Grafindo Persada.
- Suriadi, S., Adhikara, M. A., & Andry, A. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Cinta Kasih Tzu Chi dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Health Sains*, 3(4), 639–652. <https://doi.org/10.46799/jhs.v3i4.480>
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cet Keenam)*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen sumber daya manusia* (1st ed., Vol. 12). Jakarta : Kencana Prenadamedia Group.
- Terry, G. R. (1986). *Asas-Asas Manajemen* (Winardi (ed.); alih bahasa). Bandung : Alumni.
- Usman, B. (2006). *Guru Professional Dan Implementasinya*. Bandung : PT. Rosda Karya.
- Yulia, H. (2021). Pengaruh Supervisi Akademik, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Guru MAN Se-Kabupaten Malang [Thesis]. In *Etheses of Maulana Malik Ibrahim State Islamic University*. Etheses of Maulana Malik Ibrahim State Islamic University.