

Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Kerja

Jauhar Lathifah*

* STIE La Tansa Mashiro

Article Info

Keywords:

Competency,
compensation,
motivation,
job performance

Abstract

Teachers are professionals built through mastery of a number of real competence required to support the implementation of the tasks and work. This study analyzed the effect of competence, compensation, and motivation on performance Boarding Daar El-Qalam. The populations in this study were all employees of Daar El-Qalam of 275 personnel. The samples are 167 respondents with a simple random sampling technique. The results of this study are (1) there is a positive direct influence of competence, compensation and motivation to work on performance; (2) there is a positive direct effect of competence and compensation for work motivation.

Corresponding Author:

Jauhar_Lathifah@yahoo.com

Guru yang profesional dibangun melalui penguasaan sejumlah kompetensi yang secara nyata diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Penelitian ini menganalisis tentang pengaruh kompetensi, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja Pondok Pesantren Daar El-Qalam. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Daar El-Qalam dari 275 personil. Sampel

yang digunakan sebanyak 167 Responden dengan teknik simple random sampling. Hasil penelitian ini adalah (1) terdapat pengaruh langsung positif kompetensi, kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja; (2) terdapat pengaruh langsung positif kompetensi dan kompensasi terhadap motivasi kerja.

©2013 JSAB. All rights reserved.

Pendahuluan

Guru yang profesional dibangun melalui penguasaan sejumlah kompetensi yang secara nyata diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Kompetensi guru perlu dikembangkan secara simultan sehingga penyelenggaraan pendidikan didukung oleh tenaga pendidik yang professional dalam melaksanakan tugas dan mampu menempatkan diri sesuai jabatan, serta memiliki kepribadian yang mendukung pelaksanaan tugasnya.

Dalam pasal 4 ayat (2) Undang-Undang Nomer 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa “Pendidikan dan tenaga kependidikan berkewajiban; 1) Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis dan dialogis; 2) Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan dan; 3) Memberi tauladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya”.

Kinerja guru merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, didasarkan atas pengetahuan (*knowledge*), kecakapan dan keterampilan, pengalaman dan kesungguhan serta efektifitas waktu. Setiap individu yang akan, sedang atau telah menyumbangkan tenaga, waktu dan pikirannya untuk organisasi secara pasti mempunyai harapan mendapatkan feedback yang sesuai dari organisasi sebagai bentuk penghargaan dari prestasi kerjanya, sekaligus sebagai sumber pendapatan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Tuntutan terhadap tugas dan tanggung jawab guru akan terpenuhi, manakala kondisi psikologis dan sosial serta penghargaan (kompensasi) yang diterima dapat mendukung. Karena pada dasarnya kinerja guru

membutuhkan konsentrasi dan kegairahan dalam bekerja, dan kondisi ini dapat terwujud apabila kebutuhan hidup guru dapat terpenuhi secara adil dan layak, sehingga dapat menimbulkan kepuasan, kenyamanan dan ketenangan dalam bekerja, dan pada akhirnya dapat memotivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Pondok Pesantren Modern Daar el-Qolam merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki visi mencetak generasi dengan kepribadian yang utuh, yaitu memiliki kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual. Dalam mewujudkan visinya tersebut, Pondok Pesantren Modern Daar el-Qolam menerapkan sistem pendidikan dua puluh empat jam dengan sistem asrama.

Untuk mencapai efektifitas penyelenggaraan proses pendidikan, sistem pendidikan di Daar el-Qolam dibagi menjadi dua jalur, yaitu jalur ajar dan jalur asuh. Jalur ajar, bertugas menyelenggarakan seluruh kegiatan ke pengajaran, meliputi kegiatan penyusunan kurikulum dan seluruh kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan proses belajar mengajar di dalam kelas. Sedangkan jalur asuh bertugas menyelenggarakan seluruh kegiatan santri di luar kelas, meliputi seluruh aspek kegiatan ibadah, kedisiplinan dan aspek kehidupan keseharian.

Sistem asrama tidak hanya berlaku bagi santri, tetapi seluruh guru atau tenaga pengajar diwajibkan tinggal di dalam lingkungan pesantren, sehingga seluruh proses pendidikan dapat dilaksanakan dengan mudah dan efektif. Berdasarkan pengalaman, sistem pendidikan pesantren merupakan sistem pendidikan yang sangat efektif untuk melakukan transfer nilai. Daar el-Qolam yang tetap berpegang teguh pada tradisi dan nilai-nilai pesantren yang baik dan tidak menutup diri untuk mengadakan perubahan ke arah yang lebih baik, mempunyai potensi yang besar untuk menghasilkan alumni-alumni yang berkualitas, baik secara intelektual, emosional, dan spiritual apabila seluruh komponen di dalam sistemnya termasuk di dalamnya guru, mempunyai kinerja yang baik.

Kinerja guru terkait dengan tugas dan kewajibannya seperti yang telah dijelaskan di atas, sangat berhubungan erat dengan keistiqomahan (*sustainable*)

dalam pelaksanaan tugasnya. Kondisi ini pun terjadi pada guru-guru sebagai tenaga pendidik dan pengajar di Pondok Pesantren Modern Daar el-Qolam. Guru atau ustadz, di Daar el-Qolam tidak hanya melaksanakan tugas mengajar di dalam kelas, tetapi juga mempunyai tugas di luar kelas, yaitu membimbing santri dalam seluruh aspek kehidupan sehari-hari mulai dari kegiatan ibadah, bimbingan belajar di malam hari, kegiatan kewirausahaan, pelaksanaan dan penegakan disiplin pada seluruh aspek kegiatan termasuk di dalamnya disiplin berbahasa serta penanaman nilai-nilai moral (*akhlaqul karimah*).

Permasalahan yang dihadapi oleh Pondok Pesantren Modern Daar el-Qolam adalah rendahnya guru pada bidang asuh atau tugas yang bersifat pendidikan di luar kelas (*off class*), yaitu pengawasan dan pembimbingan santri di luar kelas, dan kondisi ini terlihat dari absensi kehadiran guru pada tugas pengawasan, pembimbingan belajar dan seluruh aspek kegiatan di luar kelas. Padahal bidang asuh (pendidikan yang bersifat *off class*) ini merupakan ciri khas pondok pesantren modern dan menjadi *core Daar el-Qolam* sebagai lembaga pendidikan Islam.

Pertama, kompetensi. Permasalahan yang berhubungan dengan kompetensi berawal dari desain pekerjaan (*job design*) tidak dirumuskan dengan baik, terlihat dari tidak dimilikinya syarat spesifikasi pengetahuan, keterampilan dan kecakapan tertentu sebagai persyaratan bagi suatu pekerjaan. Hal ini merupakan implikasi dari sistem seleksi yang kurang efektif, terbukti tidak ada standard dan proses seleksi yang harus ditempuh oleh calon guru sebelum diputuskan diterima atau ditolak, seperti: tidak adanya tes akademik, tes kepribadian, tes psikologi, tes kesehatan dan wawancara seleksi. Selanjutnya terdapat beberapa guru bertugas mengajar bidang studi yang tidak relevan dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya.

Kedua, kompensasi. Beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kompensasi pada Pondok Pesantren Modern Daar el-Qolam antara lain sistem kompensasi yang diterapkan belum berdasarkan pada beban tugas dan kinerja/prestasi guru, tetapi lebih menekankan aspek senioritas, terbukti guru yang

mendapat beberapa beban tugas mendapatkan kompensasi/gaji dengan jumlah yang relatif sama dengan guru yang hanya melaksanakan tugas sebagai pengajar (hingga tulisan ini dibuat, baru akan dirumuskan sistem kompensasi yang berdasarkan pada kinerja); besarnya kompensasi yang diberikan kurang mampu memenuhi kebutuhan guru secara layak.

Ketiga, motivasi kerja. Motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor dari dalam dan luar individu. Faktor dari dalam diri individu adalah kemampuan individu dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, sedangkan faktor dari luar individu antara lain adalah kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas atau pekerjaannya. Beberapa permasalahan yang berhubungan dengan motivasi kerja guru di Pondok Pesantren Modern Daar el-Qolam, pertama, sangat dipengaruhi oleh tingkat kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan kecakapan) yang dimiliki, dimana kompetensi sangat ditentukan oleh latar belakang dan tingkat pendidikan, pengalaman kerja (mengajar), kedua, motivasi kerja guru juga sangat dipengaruhi oleh faktor penghargaan terhadap hasil kerja/prestasi/kerjanya.

Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini merumuskan sebagai berikut: (1) Apakah kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja? (2) Apakah kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja? (3) apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja? (4) Apakah kompetensi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja? (5) Apakah kompensasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja?

Dengan tujuan penelitian ini adalah untuk (1) mengetahui secara empirik nilai kompetensi terhadap kinerja; (2) mengetahui secara empirik nilai kompensasi terhadap kinerja; (3) mengetahui secara empirik nilai motivasi kerja terhadap kinerja; (4) mengetahui secara empirik nilai kompetensi terhadap motivasi kerja; (5) mengetahui secara empirik nilai kompensasi terhadap motivasi kerja.

Campbell (Colquitt, 2013) mendefinisikan bahwa prestasi kerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari himpunan perilaku karyawan yang

memberikan kontribusi, baik positif atau negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Robbins (2009) mengatakan kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi (M) dan kesempatan atau opportunity (O); yaitu kinerja = f (AxMxO), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Berkaitan dengan hal tersebut Bernandin dan Rusell (Ivancevich, 1996) mengemukakan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kinerja sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor (1) pengetahuan (2) keterampilan (3) kemampuan (4) sikap (*attitude*) dan perilaku (*behaviors*). Dalam konteks ini yang dimaksud pengetahuan adalah segala sesuatu yang diketahui berkenaan dengan suatu hal. Keterampilan adalah tugas-tugas yang berkaitan dengan kemampuan, seperti keterampilan mengoperasikan komputer, keterampilan memberikan informasi dengan jelas mengenai misi dan tujuan kelompok. Kemampuan adalah kapasitas seseorang untuk melakukan berbagai tugas di dalam pekerjaan. Kemampuan terutama dibentuk oleh dua faktor: (a) kemampuan intelektual dan (b) kemampuan fisik. Sikap merupakan suatu perasaan positif atau negatif atau kondisi mental seseorang atas kesiapan yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang yang dilakukan kepada orang lain, benda atau situasi. Perilaku adalah tanggapan reaksi individu yang terwujud dalam gerakan (sikap) baik badan maupun ucapan.

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat tugas profesional guru, seperti yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Kinerja guru adalah kemampuan guru dalam mencapai

tujuan pembelajaran, yang dilihat dari penampilannya dalam melakukan proses belajar mengajar. Diknas sampai saat ini belum melakukan perubahan yang mendasar tentang standar kinerja guru, dan secara garis besar. Masih mengacu pada rumusan 12 kompetensi dasar yang harus dimiliki guru yaitu:

(1) Menyusun rencana pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran; (3) menilai prestasi belajar; (4) melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik; (5) memahami landasan kependidikan; (6) Memahami kebijakan pendidikan; (7) memahami tingkat perkembangan siswa; (8) Memahami pendekatan pembelajaran yang sesuai materi pembelajaran; (9) Menerapkan kerjasama dalam pekerjaan; (10) Memanfaatkan kemajuan IPTEK dalam pendidikan; (11) Menguasai keilmuan dan ketrampilan sesuai materi pembelajaran; dan (12) Mengembangkan profesi (Depdiknas, 2004).

Colquitt (2013) berpendapat bahwa kompetensi menggambarkan kepercayaan dan keyakinan seseorang terhadap kemampuan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan sukses.

Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, kompetensi didefinisikan sebagai “seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan”. Dengan demikian kompetensi adalah kemampuan seseorang yang didasari oleh beberapa karakteristik yaitu pengetahuan, ketrampilan, sikap kerja dan faktor-faktor lain yang memotivasi seseorang untuk memenuhi kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kebermaknaan kompetensi menurut Aguinis (2009) ialah sebagai berikut:

- a. Evaluasi standar dan dilakukan untuk setiap fungsi pekerjaan harus dianggap penting dan relevan.
- b. Penilaian kinerja harus menekankan fungsi hanya mereka yang berada di bawah kontrol guru.
- c. Evaluasi harus dilakukan secara berkala dan pada saat yang tepat.
- d. Sistem harus menyediakan untuk terus keterampilan dan pengembangan evaluasi.

- e. Hasil harus digunakan untuk keputusan-keputusan administratif penting

Spencer dalam Milkovich (2011) menyatakan bahwa; Kompetensi terdefinisi sebagai berikut:

- a. Keterampilan (menunjukkan keahlian)
- b. Pengetahuan (informasi akumulasi)
- c. Konsep diri (sikap, nilai, gambar diri)
- d. Sifat (disposisi umum untuk berperilaku dengan cara tertentu)
- e. Motif (pikiran berulang itu drive perilaku)

Menurut Ivancevich (2007), setidaknya ada lima kelompok dalam dimensi inti pekerjaan (*core job dimensions*), yaitu:

- a. Berbagai keterampilan (*Skill variety*) - sejauh mana memerlukan berbagai kegiatan yang berbeda dalam melaksanakan pekerjaan, yang melibatkan digunakan dari sejumlah keterampilan seseorang dan bakat
- b. Identitas tugas (*Task Identity*) - sejauh mana pekerjaan memerlukan penyelesaian "seluruh" dan perdamaian diidentifikasi dari karya tersebut adalah, melakukan pekerjaan dari mulanya berakhir dengan hasil yang terlihat
- c. Signifikansi tugas (*Task Significance*) - sejauh mana pekerjaan itu memiliki dampak besar pada kehidupan adalah pekerjaan orang-orang lain, baik dalam organisasi atau dalam lingkungan eksternal.
- d. Otonomi (*Autonomy*) - sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan substansial, kemandirian, dan *discretion* kepada individu dalam penjadwalan pekerjaan dan dalam menentukan prosedur untuk digunakan dalam melaksanakan.
- e. Umpan balik (*Feedback*) - sejauh mana melaksanakan kegiatan yang dibutuhkan oleh hasil pekerjaan dalam memperoleh informasi individu langsung dan jelas tentang efektifitas nya atau penampilannya.

Ivancevich (2007) mendefinisikan kompensasi adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan setiap jenis penghargaan individu terima dalam pertukaran untuk melakukan tugas-tugas organisasi.

Kompensasi selalu identik dengan pemberian bersifat materi sebagai bentuk imbalan atas kerja seseorang pada suatu organisasi, sehingga individu termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Noor (2012) bahwa kompensasi memengaruhi produktivitas dan kecenderungan mereka untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya.

Kompensasi memiliki arti yang khusus bagi guru, mereka mungkin memikirkan kompensasi sebagai imbalan bagi pekerjaan yang memuaskan atau menonjol. Kompensasi dalam sebuah organisasi adalah untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan guru yang mempunyai produktivitas dan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu untuk melaksanakan tujuan-tujuan ini, perusahaan atau organisasi harus menggunakan tiga komponen utama kompensasi, yaitu kompensasi finansial yang berupa gaji pokok, insentif termasuk bonus, serta imbalan lainnya yang tidak berbentuk uang (*non-financial reward*), seperti cuti sakit, liburan, dan asuransi kesehatan.

Menurut Milkovich (2011), terdapat lima komponen dalam kompensasi yaitu: (1) gaji pokok, (2) jangka pendek (tahunan) insentif dan bonus, (3) insentif jangka panjang dan rencana apresiasi modal; (4) imbalan kerja, (5) penghasilan tambahan.

Masalah kompensasi merupakan masalah paling sulit dan membingungkan. Dalam organisasi, biasanya tugas ini dilimpahkan kepada departemen personalia untuk merancang dan melaksanakan sistem kompensasi dengan tepat. Bila kompensasi diberikan secara tepat dan benar, maka diharapkan guru akan termotivasi untuk bekerja, memberi kepuasan bagi guru serta dapat mendorong peningkatan prestasi kerja dengan Sistem penghargaan melalui merit-pay kenaikan gaji secara proporsional dengan kontribusi kinerja. (Schermerhorn, 2011).

Sebaliknya jika guru melihat bahwa kompensasi yang diberikan tidak memadai, maka motivasi kerja, kepuasan, serta prestasi kerja dapat menurun. Menurut Ivancevich (2007) Kompensasi merupakan segala bentuk imbalan yang diterima oleh seorang guru sebagai imbalan atas usaha-usaha mereka, baik dalam

bentuk kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*), maupun kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*).

Menurut Schermerhorn (2011) Perjanjian penghasilan secara keseluruhan, meliputi:

- a. Pisahkan orang dari masalah.
- b. Fokus pada Minat, bukan pada posisi.
- c. Menghasilkan banyak alternatif sebelum dan memutuskan apa yang harus dilakukan.
- d. Menegaskan bahwa hasil didasarkan pada beberapa standar objektif.

Luthans (2008) mengatakan bahwa motivasi adalah suatu proses yang dilakukan seseorang disebabkan oleh adanya kebutuhan, baik kebutuhan psikologis maupun fisiologis sehingga menggerakkan perilaku dan menimbulkan dorongan untuk mencapai suatu tujuan.

Sedangkan Williams (2008) merumuskan motivasi sebagai sejumlah kondisi yang ada dalam diri seseorang yang digunakan untuk mengaktifkan atau membentuk perilaku. Kemudian dari perilaku tersebut diarahkan kepada pencapaian tujuan dan mempertahankannya hingga tercapai tujuan yang diinginkan.

Bila seorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karenanya diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi. Teori Maslow atau *Need theory*) ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja.

Menurut Maslow dalam Ivancevich (2008) menyatakan bahwa kebutuhan tersebut diatur dalam hirarki. Kebutuhan terendah tingkat adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan dan tingkat tertinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Teori ini menyatakan tingkat paling rendah adalah kebutuhan-kebutuhan psikologis, dan kebutuhan-kebutuhan tingkat paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri.

Artinya setiap manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya dan kebutuhan tersebut terdiri dari kebutuhan fisik, kebutuhan psikologis, dan kebutuhan manusia mengandung unsur bertingkat atau memiliki hierarki dari kebutuhan yang rendah sampai yang prioritas tinggi.

Menurut Herzberg, ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor *motivator* (faktor intrinsik). Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor *motivator* memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, (faktor intrinsik).

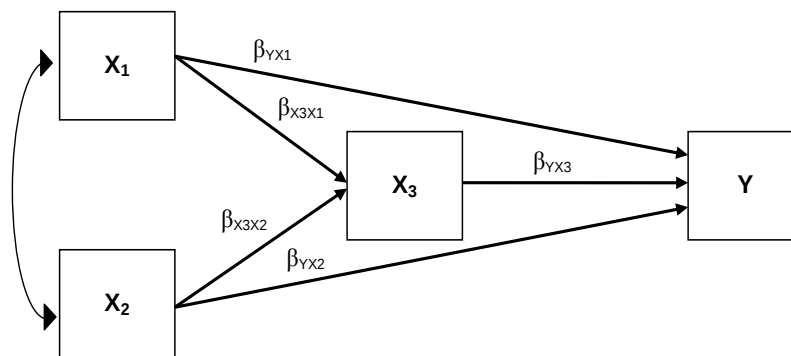
Menurut hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu:

- a) Hal-hal yang mendorong guru adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- b) Hal-hal yang mengecewakan guru adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.
- c) Guru akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Berdasarkan deskripsi teoritis dan kerangka berpikir yang diungkapkan di atas, maka dapat disusun perumusan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif kompetensi terhadap kinerja.
2. Terdapat pengaruh langsung positif kompensasi terhadap kinerja.
3. Terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kinerja.
4. Terdapat pengaruh langsung positif kompetensi terhadap motivasi kerja.
5. Terdapat pengaruh langsung positif kompensasi terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan hipotesis penelitian dan hipotesis statistik yang diungkapkan di atas, maka dapat dikonstruksi model hipotesis sebagai berikut.



Gambar 1. Model Hipotetik

Keterangan:

X₁ : Kompetensi

X₂ : Kompensasi

X₃ : Motivasi Kerja

Y : Kinerja

Metodologi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di Pondok Pesantren Modern Daar el-Qolam, Kp. Gintung, Kec. Jayanti, Kab. Tangerang Banten. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif survei dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Menurut Noor (2012), teknik analisis jalur adalah teknik yang digunakan untuk menganalisis pola hubungan kausal antar variabel yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung, secara serempak atau mandiri dari variabel-variabel penyebab (variabel bebas) terhadap variabel akibat (variabel terikat).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru pondok pesantren modern Daar el-Qolam yang berjumlah 275 orang. Dari populasi tersebut diambil sampel 163 guru terdiri dari pria dan wanita yang berlatar belakang pendidikan dari SMA sampai dengan S1 masa kerja 3–7 tahun. Penelitian ini merupakan penelitian survei yang menggunakan data primer untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti, yakni hubungan kausal yaitu pengaruh variabel yang satu terhadap variabel yang lainnya. Di mana jika variabel endogen dijelaskan

atau dipengaruhi oleh variabel eksogen tertentu, maka dapat dinyatakan bahwa variabel eksogen menyebabkan perubahan variabel endogen.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan, maka selanjutnya akan dilakukan pembahasan terhadap hasil analisis tersebut. Pembahasan dibuat dengan melihat hubungan kausalitas yang terjadi sebagai pembuktian hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini.

Deskripsi data yang disajikan dalam bagian ini meliputi data variabel-variabel kompetensi (X_1), kompensasi (X_2), motivasi kerja (X_3), dan kinerja (Y). Seperti telah diuraikan dalam bab sebelumnya, penelitian ini bersifat kausal yang mengkaji pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti, dimana jenis variabel yang digunakan adalah variabel *endogenous*: (a) variabel terikat, variabel antara (*intervening*), dan variabel *exogenous* atau variabel bebas.

Dalam penelitian ini variabel *endogenous* adalah kinerja (Y) dan variabel *intervening* adalah motivasi kerja (X_3), sedangkan variabel *exogenous*-nya adalah kompetensi (X_1) dan kompensasi (X_2). Tanggapan yang diberikan responden pada setiap tabel penelitian disajikan dalam lampiran, yang merupakan dasar analisis lebih lanjut untuk menyajikan informasi hasil penelitian ini. Dalam deskripsi data disajikan informasi dalam bentuk distribusi frekuensi, rata-rata dan simpang baku, median, modus, skor terendah dan skor tertinggi.

Tabel 1
Rangkuman Hasil Data Statistik

N	Valid	163	163	163	163
	Missing	0	0	0	0
Mean		62.0859	72.1043	82.0675	62.6626
Median		60.0000	73.0000	83.0000	65.0000
Mode		55.00	69.00	88.00	72.00
Std. Deviation		13.04427	12.61080	11.63760	10.74521
Range		47.00	47.00	39.00	44.00
Minimum		40.00	47.00	61.00	35.00
Maximum		87.00	94.00	100.00	79.00
Sum		10120.00	11753.00	13377.00	10214.00

Pengujian normalitas data dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* (K-S). Pengujian dengan menggunakan uji K-S dengan cara menentukan proporsi (P), KP (prosesntase kumulatif), z_i , a_1 , a_2 , dan akhirnya menentukan $D_{\max}$ yang diambil dari nilai a tertinggi. maka H_0 diterima, yang berarti data populasi berdistribusi normal. Dengan demikian dapat dilanjutkan untuk uji analisis jalur. Untuk memperoleh keakurasian hasil perhitungan, maka pengujian normalitas data secara keseluruhan menggunakan bantuan komputer program SPSS for windows version 20.00.

Tabel 2
Rangkuman Hasil Uji Normalitas

No.	Variabel	Asymp. Sig	Harga α	Kesimpulan
1.	X_1	0.201	0.05	Berdistribusi Normal
2.	X_2	0.239	0.05	Berdistribusi Normal
3.	X_3	0.124	0.05	Berdistribusi Normal
4.	Y	0.107	0.05	Berdistribusi Normal

Uji linieritas dan signifikansi regresi dilakukan melalui uji regresi univarian, yaitu uji linieritas dan signifikansi koefisien regresi berdasarkan jalur yang telah dikonstruksikan. Uji ini dimaksudkan untuk melihat persamaan regresi pasangan variabel yang diteliti secara individual dengan asumsi bahwa jika secara individual semua pasangan memperlihatkan gejala-gejala pergerakan yang sama, maka hal itu juga akan terjadi jika dilakukan kajian secara keseluruhan.

Tabel 3
Rangkuman Uji Linearitas dan Signifikansi Koefisien Regresi

Variabel	$\alpha = 0.05$		$\alpha = 0.01$		Kesimpulan
	F hitung	F tabel	F hitung	F tabel	
$X_1 \rightarrow Y$ $\hat{Y} = 24,474 + 0,615X_1$	1,604	1,739	202,881	6,795	Linier dan Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$ $\hat{Y} = 14,825 + 0,663X_2$	1,727	1,744	247,927	6,795	Linier dan Signifikan
$X_3 \rightarrow Y$ $\hat{Y} = 7,461 + 0,673X_3$	1,770	1,782	182,066	6,795	Linier dan Signifikan
$X_1 \rightarrow X_3$ $X_3 = 47,385 + 0,567X_1$	1,462	1,739	88,237	6,795	Linier dan Signifikan
$X_2 \rightarrow X_3$ $X_3 = 38,570 + 0,603X_1$	1,168	1,744	120,139	6,795	Linier dan Signifikan

Atas dasar hasil uji hipotesis yang dilakukan maka disajikan diskusi atas hasil uji hipotesis penelitian. Ada lima hipotesis yang diuji pada penelitian ini dan terbukti lima hipotesis tersebut menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Pengujian hipotesis penelitian akan dilakukan untuk masing-masing pengaruh langsung positif kompetensi (X_1) terhadap kinerja (Y), kompensasi (X_2) terhadap kinerja (Y), motivasi kerja (X_3) terhadap kinerja (Y), kompetensi (X_1) terhadap motivasi kerja (X_3), dan kompensasi (X_2) terhadap motivasi kerja (X_3) sebagai berikut.

Dari hasil pengolahan data melalui SPSS versi 20 pada sub struktur 1, koefisien jalur yang di uji sebagai berikut.

1) X_1 terhadap X_3

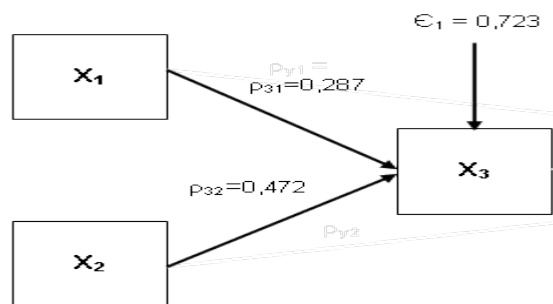
$$H_0 : \beta_{x_3x_1} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{31} > 0$$

2) X_2 terhadap X_3

$$H_0 : \beta_{32} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{32} > 0$$



Gambar 2. Analisa Jalur Sub Struktur 1

Berdasarkan hasil analisis jalur sub struktur 1 (X_1 dan X_2 terhadap X_3) yang terlihat pada tabel Coefficients *Model* – Sub Struktur 1) masing-masing diperoleh nilai;

a. $\rho_{31} = \text{Beta} = 0,287$ [$t = 3,885$ dan probabilitas (sig) = 0.000]

b. $\rho_{32} = \text{Beta} = 0,472$ [$t = 6,382$ dan probabilitas (sig) = 0,000]

Dari hasil uji koefisien jalur ini membuktikan bahwa seluruh koefisien jalur signifikan yaitu variabel kompetensi (X_1) terhadap variabel motivasi kerja (X_3) dan variabel kompensasi (X_2) terhadap variabel motivasi kerja (X_3). Dengan demikian besarnya pengaruh langsung X_1 terhadap X_3 adalah; $\rho_{31} X_1 \times \rho_{31} X_1 = 0,287 \times 0,287 = 0,824$ (8,24%) Dan besarnya pengaruh langsung X_2 terhadap X_3 adalah; $\rho_{32} X_2 \times \rho_{32} X_2 = 0,472 \times 0,472 = 0,228$ (22,80%). besarnya sumbangan efektif kompetensi (X_1) dan kompensasi (X_2) secara simultan yang langsung memengaruhi motivasi kerja (X_3) adalah $0,477 = 47,70\%$. Dan sisanya $0,723 \times 0,723 \times 100\% = 52,30\%$, merupakan sumbangan efektif dari variabel lain diluar variabel kompetensi (X_1) dan kompensasi (X_2)

Pengaruh kompetensi (X_1) terhadap motivasi kerja (X_3), atau motivasi kerja ditentukan oleh kompetensi adalah sebesar 8,24%. Sedangkan Pengaruh kompensasi (X_2) terhadap motivasi kerja (X_3), atau motivasi kerja ditentukan oleh kompensasi adalah sebesar 22,80%. Sedangkan pengaruh bersama antara kompetensi (X_1) dan kompensasi (X_2) terhadap motivasi kerja (X_3), atau motivasi kerja ditentukan oleh kompetensi dan kompensasi adalah sebesar 52,30%. Dengan demikian persamaan sub struktural 1 adalah: $X_3 = 0,287X_1 + 0,472X_2 + 0,723\epsilon_1$ (Mencari nilai residu (ϵ_1): $\sqrt{1 - 0,477} = 0,732$).

Hasil pengolahan data melalui SPSS versi 20 pada sub struktur 2, koefisien jalur yang di uji sebagai berikut.

1) X_1 terhadap Y

$$H_0 : \beta_{Y1} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y1} > 0$$

2) X_2 terhadap Y

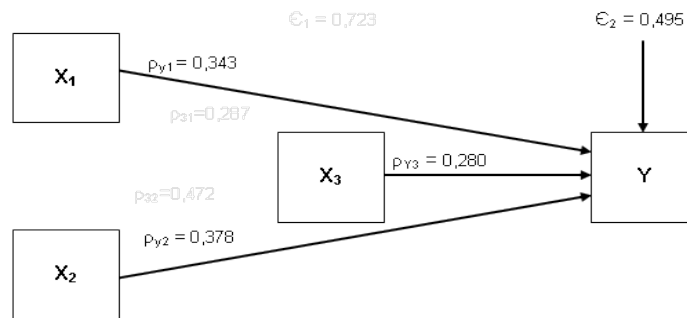
$$H_0 : \beta_{Y2} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y2} > 0$$

3) X_3 terhadap Y

$$H_0 : \beta_{Y3} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{Y3} > 0$$



Gambar 3. Analisa Jalur Sub Struktur 2

Berdasarkan hasil analisis jalur sub struktur 2 (X₁, X₂ dan X₃ terhadap Y) masing-masing diperoleh nilai;

- a. $\rho_{y3} = \text{Beta} = 0,280$ [t = 5,164 dan probabilitas (sig) = 0.000]
- b. $\rho_{y1} = \text{Beta} = 0,343$ [t = 6,453 dan probabilitas (sig) = 0,000]
- c. $\rho_{y2} = \text{Beta} = 0,378$ [t = 6,650 dan probabilitas (sig) = 0,000]

Dari hasil uji koefisien jalur ini membuktikan bahwa seluruh koefisien jalur signifikan yaitu variabel kompetensi (X₁), variabel kompensasi (X₂), dan variabel motivasi kerja (X₃) terhadap variabel kinerja (Y). Dengan demikian besarnya pengaruh langsung X₁ terhadap Y adalah; $\rho_{y1}X_1 \times \rho_{y1}X_1 = 0,343 \times 0,343 = 0,1176$ (11,76%), besarnya pengaruh langsung X₂ terhadap Y adalah; $\rho_{y2}X_2 \times \rho_{y2}X_2 = 0,378 \times 0,378 = 0,1429$ (14,29%) dan besarnya pengaruh langsung X₃ terhadap Y adalah; $\rho_{y3}X_3 \times \rho_{y3}X_3 = 0,280 \times 0,280 = 0,0784$ (7,84%), besarnya sumbangan efektif kompetensi (X₁), kompensasi (X₂) dan motivasi kerja (X₃) secara simultan yang langsung memengaruhi kinerja adalah $0,755 = 75,50\%$ dan sisanya $0,245 \times 100\% = 24,50\%$, merupakan sumbangan efektif dari variabel lain diluar variabel kompetensi (X₁), kompensasi (X₂), dan motivasi kerja (X₃).

Pengaruh kompetensi (X₁) terhadap kinerja (Y), atau kinerja ditentukan oleh kompetensi adalah sebesar 11,76%. Sedangkan Pengaruh motivasi kerja (X₃) terhadap kinerja (Y), atau kinerja ditentukan oleh motivasi kerja adalah sebesar 7,84%. Sedangkan pengaruh bersama antara kompetensi (X₁) dan motivasi kerja (X₃) terhadap kinerja (Y), atau kinerja ditentukan oleh kompetensi dan motivasi kerja adalah sebesar 75,50%. Dengan demikian persamaan sub struktural 2

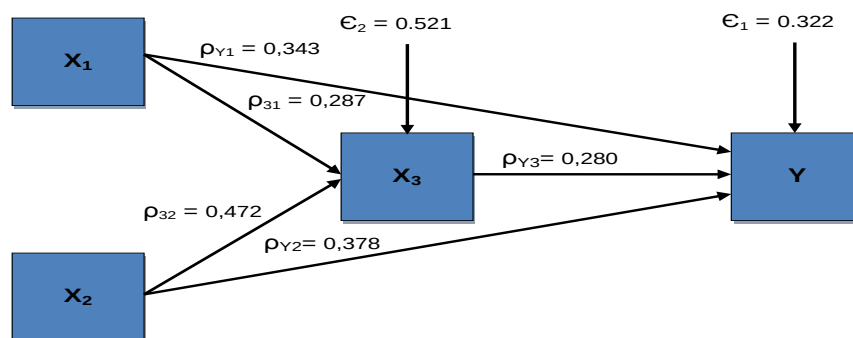
adalah: $Y = 0,343X_1 + 0,378 X_2 + 0,280 X_3 + 0,495 \epsilon_2$ (Mencari nilai residu (ϵ_2): $\sqrt{1 - 0,755} = 0,495$)

Dari hasil analisis di atas, dapat disusun rangkuman analisis pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total sebagaimana disajikan pada tabel 4 berikut.

Tabel 4
Rangkuman Koefisien Jalur

Pengaruh Variabel	Langsung	Tidak Langsung Melalui X_3	Total
$X_1 \rightarrow Y$	0,343	0,096	0,439
$X_2 \rightarrow Y$	0,378	0,106	0,484
$X_3 \rightarrow Y$	0,280	0	0,280
$X_1 \rightarrow X_3$	0,287	0	0,287
$X_2 \rightarrow X_3$	0,472	0	0,472

Berdasarkan hasil dari koefisien jalur, maka dapat digambarkan jalur secara keseluruhan sebagai berikut.



Gambar 4. Model Empiris

Simpulan

Penelitian ini dimaksudkan untuk mencari faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru. Penelitian ini menggunakan metode survei, yang bertujuan untuk mengetahui gambaran umum tentang pengaruh kompetensi, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja. Populasi penelitian adalah seluruh guru di Pondok Pesantren Modern Daar el-Qolam, yang berjumlah 275 guru. Sampel penelitian merupakan bagian dari populasi penelitian, yang

berjumlah 163 guru yang diambil secara acak sederhana (*Simple Random Sampling*).

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah bahas pada bab sebelumnya, temuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh langsung positif kompetensi terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi akan mengakibatkan perubahan kinerja.
2. Terdapat pengaruh langsung positif kompensasi terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi akan mengakibatkan perubahan kinerja.
3. Terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas motivasi kerja akan mengakibatkan perubahan kinerja terhadap organisasi.
4. Terdapat pengaruh langsung positif kompetensi terhadap motivasi kerja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi akan mengakibatkan perubahan kualitas motivasi kerja.
5. Terdapat pengaruh langsung positif kompensasi terhadap motivasi kerja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi akan mengakibatkan peningkatan kualitas motivasi kerja.

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel eksogen, yaitu kompetensi dan kompensasi yang mempunyai pengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja. Dan variabel eksogen kompetensi dan kompensasi serta satu variabel *intervening* yaitu motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung positif terhadap kinerja. Dari temuan menunjukkan bahwa kompensasi merupakan variasi yang paling dominan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Mengacu hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kinerja akan dicapai secara maksimal apabila didasarkan pada kesesuaian kompetensi dengan, efektivitas kompensasi, dan kualitas motivasi kerja.

Implikasi

Setelah melakukan penelitian ini, berdasarkan penemuan empirik yang diperoleh, maka bagian akhir penulisan tesis ini, penulis menyampaikan beberapa saran dalam usaha meningkatkan kompetensi, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pada Pondok Pesantren Modern Daar el-Qolam, sehingga para guru di pondok Pesantren Modern Daar el-Qolam menjadi guru yang memiliki profitabilitas tinggi dan dapat memberikan sumbangan efektif kepada pendidikan Islam secara signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat dikemukakan implikasi sebagai berikut.

1. Hendaknya pemimpin Pondok Pesantren Modern Daar el-Qolam menetapkan dan melaksanakan program pendidikan formal dengan beasiswa, pelatihan dan evaluasi oleh masing-masing bagian/departemen secara berkala dan berkelanjutan, khususnya dalam upaya pembangunan karakter, sehingga guru memiliki visi, misi dan tujuan yang sama dengan Pondok Pesantren Modern Daar el-Qolam, agar dapat bersinergi dengan sistem di dalamnya, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru
2. Hendaknya sistem kompensasi dirumuskan berdasarkan kepada beban tugas dan tanggung jawab serta prestasi kerja, yang menekankan keadilan dan kelayakan, sehingga diharapkan dapat menimbulkan kepuasan dan kinerjanya meningkat.
3. Hendaknya dirumuskan dan dilaksanakan sistem pemberian reward terhadap pencapaian suatu prestasi kerja tertentu, seperti: bonus, kenaikan jabatan, beasiswa, yang diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja guru.
4. Hendaknya dirumuskan dan ditetapkan standar kompetensi secara spesifik bagi setiap bidang tugas dan dievaluasi secara berkala berdasarkan pengembangan yang telah dilakukan, dimana hasilnya digunakan sebagai dasar bagi penilaian prestasi kerja.
5. Hendaknya sistem kompensasi dirumuskan dan dilaksanakan sebagai wujud penghargaan terhadap prestasi kerja guru yang didasarkan kepada pelaksanaan

tugas dan tanggung jawabnya secara adil dan layak, sehingga diharapkan dapat mendorong peningkatan motivasi kerjanya.

Daftar Pustaka

- Aguinis, Herman. (2009). *Performance Management*. Singapore: Pretince-Hall.
- Colquitt, Jason A., et al. (2001). *Organizational Behavior; Improving Performance and Commitment in the Workplace*, Singapore: McGraw Hill.
- Dessler, Garry. (2009). *Human Resources Management*, diterjemahkan oleh Paramitha Rahayu dengan judul *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Indeks.
- Donald, Cooper, et al. (2008) *Business Research Methods*. Singapore: McGraw-Hill.
- Gibson, James L., et al. (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Singapore: McGraw-Hill.
- Greenberg, Jerald. (2008). *Behavior in Organizations*. Singapore: Pearson International.
- Hersey, Paul, et al. (2001). *Management of Organizational Behavior*. USA: Prentice-Hall.
- Hughes, Richard L., et.al. (2009). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, Singapore: McGraw-Hill.
- Ivancevich, John M. (2007). *Human Resources Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Ivancevich, John et al. (2008). *Organizational behavior and management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Luthans, Fred. (2008). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Milkovich, George T, et al. (2011). *Compensation*. Singapore: McGraw Hill.
- Moeheriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berdasarkan Basis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mullins, Laurie J. (2005). *Management and Organization Behavior*. London: Prentice-Hall.
- Newstrom, John W. (2008) *Organizational behavior*. Singapore: McGraw-Hill.

Noor, Juliansyah. (2010). *Diktat Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rangkasbitung: STIE – La Tansa Mashiro.

Ridwan dan Engkos Achmad Kuncoro. (2008). *Analisis Jalur*. Bandung: Alfabeta.

Robbins , Stephen P. and Timothy A. Judge. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

Schermerhorn, Jr, John R. (2011). *Introduction to Management*. Singapore: John Wiley & Sons.

Sudjana. (2003). *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi*. Bandung: Transito.

Williams, Chuck. (2008). *Effective Management*. Singapore: Thomson.

Undang-Undang Nomer 20 Tahun 2003.

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005.