

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA  
GURU DENGAN KOMPETENSI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA GURU MADRASAH ALIYAH SWASTA TERAKREDITASIA  
DI KABUPATEN LUMAJANG**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)  
Pada Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana  
Universitas Muhammadiyah Jember**



Oleh:

**IMAM ZARKASI**

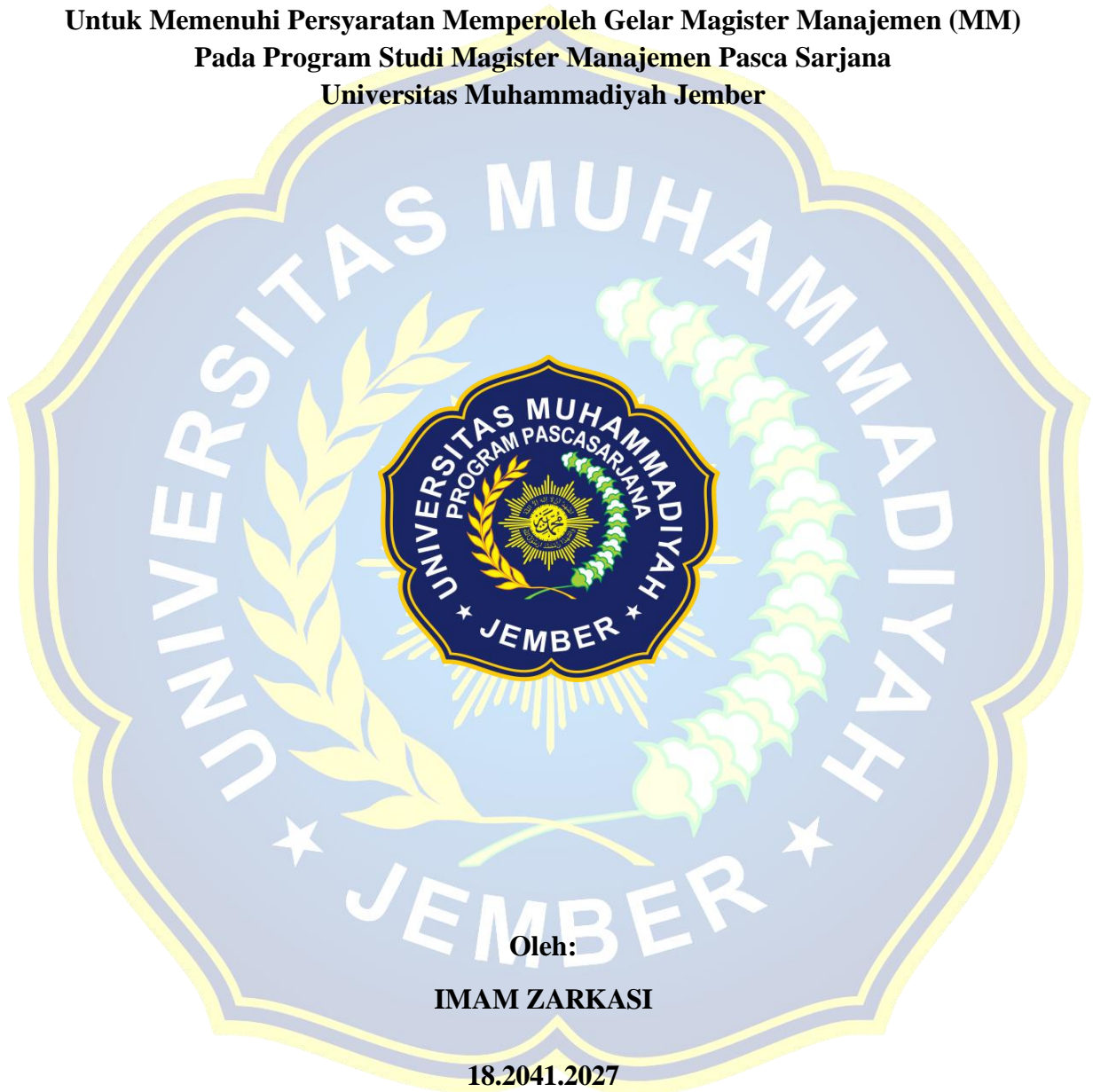
**18.2041.2027**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER  
2020**

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA  
GURU DENGAN KOMPETENSI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA GURU MADRASAH ALIYAH SWASTA TERAKREDITASIA DI  
KABUPATEN LUMAJANG**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)  
Pada Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana  
Universitas Muhammadiyah Jember**



**Oleh:**

**IMAM ZARKASI**

**18.2041.2027**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER**

**2020**

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Imam Zarkasi

NIM : 18.2041.2027

Prodi : Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Jember

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa tesis yang berjudul : pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru dengan kompetensi kerja sebagai variabel intervening pada guru madrasah aliyah swasta terakreditasi A di kabupaten lumajang; adalah hasil karya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya plagiat atau jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keaslian, keabsahan, dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut di muka hukum, jika ternyata di kemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 28 Desember 2020

Yang menyatakan,

*(Tanda Tangan)*

**IMAM ZARKASI**  
**18.2041.2027**



**TESIS**

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU DENGAN KOMPETENSI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA GURU MADRASAH ALIYAH SWASTA TERAKREDITASI A DI KABUPATEN LUMAJANG**

Oleh

**IMAM ZARKASI**

18.2041.2027

**Pembimbing**

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Pendamping

Dr. RUSGIANTO, M.M

Dr. DWI CAHYONO, SE,M.Si,Akt

## PENGESAHAN

Tesis berjudul : Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Guru Madrasah Aliyah Swasta Terakreditasi A Di Kabupaten Lumajang, telah diuji dan disahkan oleh Prodi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember pada :

Hari : SABTU

Tanggal : 28 Desember 2020

Tempat : Di Tempat masing-masing melalui online ZOOM MEETING.

Tim Penguji,

Ketua

  
Dr. Abadi Sanosra, SE, MM

NPK. 05 09 478

Anggota I,

  
Dr. RUSGIANTO, M.M

NPK. 10 65 033

Anggota II,

  
Dr. DWI CAHYONO, SE, M.Si, Akt

NPK. 99 01 289

Mengesahkan :

Direktur,

  
Dr. Abadi Sanosra, SE, MM

NPK. 05 09 478

Ketua Program Studi,

  
Dr. Ni Nyoman Putu Martini G. SE, MM

NPK. 02 03 499



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan berkat, rahmat, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Guru Madrasah Aliyah Swasta Terakreditasi A Di Kabupaten Lumajang” dengan baik. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih belum sempurna dan masih memerlukan beberapa perbaikan, kritik, dan saran dari semua pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dan membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

Penelitian ini dapat diselesaikan dengan bantuan dari berbagai pihak yang berada di sekitar penulis, oleh sebab itu, penulis mengucapkan terima kasih sedalam – dalamnya kepada:

1. Dr. Hanafi, M.Pd selaku rektor Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan S2.
2. Dr. Abadi Sanosra, MM selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember dan juga sebagai Ketua Penguji yang telah banyak memberikan masukan yang berarti untuk menyelesaikan tesis ini.
3. Dr. Ni Nyoman Putu Martini, SE, MM selaku Ketua Prodi Magister Manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Jember sekaligus sebagai pembimbing utama penulis yang telah banyak banyak memberikan masukan yang berarti untuk menyelesaikan tesis ini.
4. Dr. Rusgianto, MM selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dengan sangat telaten dan memberikan banyak masukan atas kesempurnaan dalam penyelesaian tesis ini
5. Dr. Dwi Cahyono, SE,M.Si,Akt selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dengan sangat telaten, sabar dan memberikan banyak masukan atas kesempurnaan dalam penyelesaian tesis ini
6. Seluruh staf pengajar Program Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember yang telah banyak memberikan transfer ilmu pengetahuan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
7. Segenap staf administrasi Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember yang telah banyak membantu memberikan informasi dan penyiapan sarana pada kesempatan ujian tesis ini.
8. Teman-temanku yang tercinta, peserta Program Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember, khususnya kelas B angkatan 2018 yang selama ini telah banyak memberikan dorongan, motivasi, kesempatan berdiskusi, bertukar pikiran, suka, duka bersama serta semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.



9. Abah dan Umiq H. Abd. Choliq dan Hj. Nur Choiriyah serta Alm. H. Mahmudi dan Hj. Muhayyadah, serta istriq Umi Kulsum dan anakku Kayla Zayn Badi'ah Zarkasi yang sangat saya sayangi dan saya cintai yang telah menjadi penopang semangat dan motivasi dalam menyelesaikan tesis ini.
10. Seluruh pihak baik langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu penyelesaian tesis ini.

Sebagai insan yang bergelimang kekurangan dan kealapaan penulis menyadari bahwa mungkin terdapat beberapa hal yang kurang berkenan dalam pengerjaan tesis ini, dengan penuh harap penulis menghaturkan maaf dan semoga tesis ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Jember, 28 Desember 2020

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>PERNYATAAN PENULIS</b> .....	iii
<b>PERSETUJUAN TESIS</b> .....	iv
<b>PENGESAHAN TESIS</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	13
1.3 Tujuan Penelitian .....	14
1.4 Manfaat Penelitian .....	15
1.4.1 Manfaat Teoritis .....	15
1.4.2 Manfaat Praktis .....	15
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kajian Teori .....	16
2.1.1 Kompetensi Guru .....	18
2.1.1.1 Pengertian Kompetensi Guru .....	18
2.1.1.2 Jenis dan Indikator Kompetensi Guru .....	21
2.1.1.3 Fungsi Kompetensi Guru .....	26
2.1.2 Motivasi Kerja .....	28
2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja .....	28
2.1.2.2 Indikator Motivasi Kerja .....	30
2.1.3 Kepuasan Kerja Guru .....	35
2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja Guru .....	35



2.1.3.2 Indikator Kepuasan Kerja Guru .....	39
2.1.3.3 Meningkatkan Kepuasan Kerja Guru .....	44
2.1.4. Kinerja Guru .....	45
2.1.4.1 Pengertian Kinerja .....	45
2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	50
2.1.4.3 Indikator Pengukuran Kinerja .....	51
2.1.5 Penelitian Terdahulu .....	53
2.1.6 Kerangka Konseptual .....	63
2.1.7 Hipotesis .....	66
2.1.7.1 Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Terhadap Kinerja ...	66
2.1.7.2 Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan terhadap Kinerja Melalui Kompetensi .....	67
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Pendekatan Penelitian .....	71
3.2 Desain Penelitian .....	71
3.3 Definisi Operasional Variabel .....	73
3.4 Prosedur Penelitian .....	79
3.5 Lokasi Penelitian .....	79
3.6 Tempat Penelitian .....	79
3.7 Waktu Penelitian .....	80
3.8 Populasi dan Sampel/Responden .....	81
3.8.1 Populasi .....	81
3.8.2 Sampel .....	82
3.9 Teknik Pengumpulan Data .....	84
3.10 Instrumen Pengumpulan Data .....	85
3.10.1 Kuesioner .....	85
3.10.2 Skala Pengukuran .....	91
3.11 Teknik Analisis Data .....	93
3.11.1 Analisis Deskriptif .....	94
3.11.2 Analisis Data <i>WARP Partial Least Squares Path</i> .....	95
3.11.2.1 Model Estimasi .....	96

3.11.2.2 Evaluasi Model .....	96
3.11.3 Uji Hipotesis .....	99

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Deskripsi Responden .....	106
4.2 Hasil Analisis Deskriptif .....	108
4.2.1. Deskriptif Variabel Motivasi Kerja .....	108
4.2.2 Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja.....	114
4.2.3 Deskriptif Variabel Kompetensi Kerja .....	120
4.2.4 Deskriptif Variabel Kinerja Guru .....	125
4.2.2 Analisis Data WARP-PLS 7.0 .....	130
4.2.2.1 Pengujian Model Pengukuran ( <i>outer model</i> ) .....	130
4.2.2.2 Pemaknaan R <sup>2</sup> dan Pengujian ( <i>inner model</i> ) .....	133
4.2.2.3 Pengujian Hipotesis .....	134
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian .....	140
4.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru MA Terakreditasi A di Kabupaten Lumajang.....	140
4.3.2 Pengaruh Kepuasan Kinerja Terhadap Kinerja Guru MA Terakreditasi A di Kabupaten Lumajang .....	142
4.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Kerja Guru MA Terakreditasi A di Kabupaten Lumajang .....	144
4.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kompetensi Kerja Guru MA Terakreditasi A di Kabupaten Lumajang .....	146
4.3.5 Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Guru MA Terakreditasi A di Kabupaten Lumajang .....	148
4.3.6 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Melalui Kompetensi Kerja Guru MA Terakreditasi A di Kabupaten Lumajang .....	149
4.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Melalui Kompetensi Kerja Guru MA Terakreditasi A di Kabupaten Lumajang. ....	152

**BAB IV PENUTUP**

5.1 Kesimpulan .....	155
5.2 Saran .....	159
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>162</b>





## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Akreditasi Madrasah Aliyah se-Kabupaten Lumajang 2019 ..	3
Tabel 1.2	Guru Tersertifikasi di Madrasah Aliyah Swasta 2018-2019 ..	5
Tabel 2.1	Penelitian Wahyu Arif Sujatmiko. (2018) .....	53
Tabel 2.2	Penelitian Aprilynn Simatupang dan Putu Saroyeni. (2018) ..	54
Tabel 2.3	Penelitian Thushel Jayaweera (2019) .....	55
Tabel 2.4	Penelitian Abdul Razak, Sarpan dan Ramlan (2018) .....	56
Tabel 2.5	Penelitian Moh Arifin (2017) .....	57
Tabel 2.6	Penelitian Fatwa Tentama (2018) .....	57
Tabel 2.7	Penelitian Iwan Kurnia Wijaya, (2018) .....	58
Tabel 2.8	Penelitian Marzani Nur'aini, (2017) .....	59
Tabel 2.9	Penelitian Dina Rande. (2016) .....	60
Tabel 2.10	Penelitian R. Okki Santria (2018) .....	60
Tabel 2.11	Penelitian Atep Hilman Hilmi (2018) .....	61
Tabel 2.12	Penelitian Wilfridus Djaga Ngebu (2018) .....	62
Tabel 2.13	Penelitian Hendra Hadiwijaya (2019) .....	62
Tabel 3.1	Definisi Operasional dan Indikator Motivasi Kerja .....	73
Tabel 3.2	Definisi Operasional dan Indikator Kepuasan Kerja .....	75
Tabel 3.3	Definisi Operasional dan Indikator Kompetensi Kerja .....	76
Tabel 3.4	Definisi Operasional dan Indikator Kinerja .....	78
Tabel 3.5	Populasi Penelitian .....	82
Tabel 3.6	Besarnya Sampel Pada Sub Populasi .....	83
Tabel 3.7	Data Responden .....	86
Tabel 3.8	Angket/Kuesioner Motivasi Kerja .....	87
Tabel 3.9	Angket/Kuesioner Kepuasan Kerja .....	88
Tabel 3.10	Angket/Kuesioner Kompetensi Kerja .....	89
Tabel 3.11	Angket/Kuesioner Kinerja Guru .....	90
Tabel 3.12	Skor dan Kategori Analisis Deskriptif .....	95
Tabel 4.1	Deskripsi berdasarkan jenis kelamin guru .....	106
Tabel 4.2	Deskripsi berdasarkan tingkat pendidikan guru .....	107
Tabel 4.3	Deskripsi berdasarkan masa kerja guru .....	107
Tabel 4.4	Deskripsi berdasarkan Jabatan fungsional guru .....	108
Tabel 4.5	Deskripsi Indikator Mengikutsertakan guru....	109
Tabel 4.6	Deskripsi Indikator Komunikasi antar guru .....	109
Tabel 4.7	Deskripsi Indikator Pengakuan .....	110

Tabel 4.8	Deskripsi Indikator Wewenang yang didelegasikan .....	111
Tabel 4.9	Deskripsi Indikator Perhatian Timbal Balik .....	112
Tabel 4.10	Deskripsi Nilai Mean Motivasi Kerja .....	113
Tabel 4.11	Deskripsi Indikator Kepuasan terhadap gaji .....	114
Tabel 4.12	Deskripsi Indikator Kepuasan terhadap promosi .....	115
Tabel 4.13	Deskripsi Indikator Kepuasan terhadap promosi .....	116
Tabel 4.14	Deskripsi Indikator Kepuasan terhadap pekerjaan .....	117
Tabel 4.15	Deskripsi Indikator Kepuasan terhadap supervisor .....	118
Tabel 4.16	Deskripsi Nilai Mean Kepuasan Kerja .....	119
Tabel 4.17	Deskripsi Indikator Kompetensi Pedagogik .....	120
Tabel 4.18	Deskripsi Indikator Kompetensi Kepribadian .....	121
Tabel 4.19	Deskripsi Indikator Kompetensi Profesional .....	122
Tabel 4.20	Deskripsi Indikator Kompetensi Sosial .....	123
Tabel 4.21	Deskripsi Nilai Mean Kompetensi Guru .....	124
Tabel 4.22	Deskripsi Indikator Kualitas Hasil Kerja .....	125
Tabel 4.23	Deskripsi Indikator Kuantitas Hasil Kerja .....	126
Tabel 4.24	Deskripsi Indikator Ketepatan Waktu .....	127
Tabel 4.25	Deskripsi Indikator Sikap Kooperatif .....	128
Tabel 4.26	Deskripsi Nilai Mean Kinerja Guru .....	129
Tabel 4.27	Nilai <i>Loading Factor</i> (Validitas) .....	131
Tabel 4.28	<i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i> .....	132
Tabel 4.29	Nilai R2 .....	133
Tabel 4.30	Hasil Hipotesis 1 dengan Estimasi <i>Path Coefficients</i> .....	135
Tabel 4.31	Hasil Hipotesis 2 dengan Estimasi <i>Path Coefficients</i> .....	136
Tabel 4.32	Hasil Hipotesis 3 dengan Estimasi <i>Path Coefficients</i> .....	136
Tabel 4.33	Hasil Hipotesis 4 dengan Estimasi <i>Path Coefficients</i> .....	137
Tabel 4.34	Hasil Hipotesis 5 dengan Estimasi <i>Path Coefficients</i> .....	138
Tabel 4.35	Hasil Hipotesis 6 dengan Estimasi <i>Indirect Effects For Paths</i> .....	138
Tabel 4.36	Hasil Hipotesis 7 dengan Estimasi <i>Indirect Effects For Paths</i> .....	139

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Grand Theory Organizational Behavior</i> .....	17
Gambar 2.2	Kerangka Konseptual .....	65
Gambar 2.3	Hipotesis Penelitian .....	70
Gambar 3.1	Desain Penelitian .....	72
Gambar 4.1	Pengujian Model Penelitian <i>Indirect Effect</i> .....	134

