

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah keseluruhan proses perencanaan pengorganisasian, pengarahan, dan Pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan SDM untuk tercapainya segala tujuan individu, masyarakat, pelanggan pemerintah, dan organisasi yang bersangkutan [6].

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberikan kontribusi tujuan-tujuan organisasi [7]

Manajemen sumber daya manusia memainkan peranan yang menentukan dalam kehidupan sebuah organisasi, yaitu seberapa baik kinerja organisasi itu, seberapa baik strategi organisasi dapat dilaksanakan, dan seberapa jauh tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai [1].

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu untuk mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efisien dan efektif. Manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah aktivitas yang dijalankan untuk menghadapi berbagai tantangan baik yang bersifat eksternal maupun internal dengan menggunakan kebijakan-kebijakan ,praktik-praktik serta sistem yang mempengaruhi perilaku,sikap dan kinerja untuk mencapai keberhasilan dan tujuan organisasi untuk mencapai tujuan utama perusahaan.

##### **2.1.1.1 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses yang paling sentral didalam organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi sumber daya manusia. Adapun beberapa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia [8].

###### **1. Pengadaan Sumber Daya Manusia**

Fungsi ini merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan (jumlah dan mutu) untuk

mencapai tujuan organisasi. Penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan disesuaikan dengan tugas-tugas yang tertera pada analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, dan seleksi serta penempatan sumber daya manusia.

## 2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Devepment/HRD*). Ini merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan latihan. Pada tahap ini, terdapat dua kegiatan penting sebagai dasar untuk mengembangkan para anggota organisasi, antara lain, pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Setelah mengikuti tahap seleksi, para karyawan baru yang diterima akan mengikuti pelatihan untuk menyetarakan pengetahuan antara teori dan praktek ke pekerjaan mereka. Kegiatan ini sangat berguna bagi karyawan baru untuk meningkatkan pemahaman tentang tugas-tugas yang merupakan tanggung jawab pada pekerjaannya. Pengembangan sumber daya manusia juga penting bagi karyawan lama untuk mendapatkan kenaikan pekerjaan atau pada tingkat yang sama.

## 3. Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan. Sistem kompensasi yang baik berarti memberikan penghargaan-penghargaan yang layak dan adil sebagaimana kontribusi karyawan atas pekerjaannya.

## 4. Pengintegrasian

Setelah aktivitas-aktivitas pengadaan, pengembangan, dan pemberian kompensasi sumber daya manusia dilakukan, maka muncul masalah baru yang sangat penting diperhatikan yaitu pengintegrasian. Intergrasi berarti mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu diperlukan perasaan dan sikap karyawan dalam menetapkan kebijakan organisasi. Pengintegrasian mencakup, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan. Selain yang disebutkan diatas, masih ada lagi beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli lain [6]

## 1. Perencanaan

Perencanaan SDM diartikan sebagai suatu aktifitas yang menelaah apa yang akan dilakukan oleh SDM, bagaimana melakukannya dan kapan waktu melakukannya. Secara umum istilah perencanaan SDM mengacu pada usaha organisasi mengidentifikasi implikasi SDM pada perubahan organisasional dan pada isu bisnis utama supaya menggabungkan SDM dengan kebutuhan yang dihasilkan dari perubahan dan isu tersebut.

## 2. Staffing

Adalah proses ketika organisasi memastikan bahwa jumlah pekerja dengan skill semestinya dalam pekerjaan yang benar, pada waktu yang benar untuk mencapai tujuan organisasi. Staffing melibatkan analisis kerja, perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi.

## 3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

*Human resource development* (HRD) adalah fungsi MSDM yang utama, terdiri tidak hanya pelatihan dan pengembangan tetapi juga perencanaan karier individual dan aktifitas organisasi pengembangan dan penilaian kinerja, organisasi yang merekankan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

## 4. Kompensasi dan Benefit

Sistem kompensasi yang bijak memberi pegawai dengan reward memuaskan dan berkeadilan bagi kontribusi mereka memenuhi tujuan organisasional.

## 5. Keamanan dan Kesehatan

Keamanan dan kesehatan meliputi perlindungan pegawai dari kecelakaan yang diakibatkan pelaksanaan pekerja. Kesehatan menunjuk pada kebebasan pegawai dari sakit fisik atau emosional.

## 6. Pegawai dan relasi

Keanggota serikat sector swasta telah turun dari 39% tahun 1985 menjadi 9% hari ini, persentase terendah sejak 1901. Meski demikian organisasi bisnis di tuntut oleh hukum mengakui serikat kerja tawar-menawar dengan mereka secara jujur jika karyawan organisasi ingin serikat merepresentasikan mereka

## 7. Riset Sumberdaya Manusia

Walaupun riset HR tidak berbeda dengan fungsi HRM, ini menyangkut semua area fungsional dan laboratorium peneliti adalah keseluruhan lingkungan kerja.

## 2.1.2 Kinerja Guru

### 2.1.2.1 Pengertian Kinerja Guru

Kinerja Guru adalah tingkat keberhasilan seorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan[21].

Kinerja Guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Kinerja guru dapat terlihat jelas dalam pembelajaran yang diperlihatkannya dari prestasi belajar peserta didik[22].

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja guru adalah tingkat keberhasilan kerja yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan tujuan strategis organisasi, dan memberikan kontribusi pada hasil kerjanya. Kinerja juga merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dari aktivitas dan perilakunya yang diarahkan untuk melaksanakan tugas sesuai jabatan dan deskripsi tugas yang telah ditetapkan perusahaan, dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

### 2.1.2.2 . Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor internal maupun faktor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang dapat diungkap tersebut antara lain [21]

#### 1. Kepribadian dan Dedikasi

Setiap guru memiliki pribadi masing-masing sesuai ciri-ciri pribadi yang mereka miliki. Ciri-ciri inilah yang membedakan seorang guru dari guru lainnya. Kepribadian sebenarnya adalah suatu masalah abstrak, yang hanya dilihat dari penampilan, tindakan, ucapan, cara berpakaian dan dalam menghadapi setiap persoalan.

Kepribadian guru merupakan faktor terpenting dalam menjalankan kinerjanya, karena hal inilah yang menentukan baik tidaknya ia dalam mendidik para anak didiknya agar menjadi para generasi penerus bangsa yang bermanfaat bagi Negara ini. Semakin baik kepribadian guru maka semakin tinggi dedikasinya terhadap pelaksanaan tugas dan kewajibannya dalam mengembangkan mutu pendidikan yang baik dan sesuai harapan.

Sedangkan dedikasi adalah memberikan yang terbaik dari apa yang kita miliki dalam proses meraih sebuah tujuan tertentu. Seorang karyawan yang memiliki dedikasi tinggi terhadap pekerjaannya akan mengerahkan semua kemampuan untuk menjadikan hasil kerjanya yang terbaik, terlepas dari apakah atasannya melihat atau tidak, terlepas dari apakah ada yang mengikuti atau tidak.

## 2. Pengembangan Profesi

Pengembangan profesi guru merupakan hal penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan terhadap profesi guru. Pengembangan profesionalisme guru menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya.

## 3. Kemampuan Mengajar

Seorang guru hendaknya memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik dalam kegiatan mengajar. Mengajar adalah menanamkan pengetahuan kepeserta didik, dengan tujuan agar pengetahuan tersebut dikuasai dengan sebaik-baiknya oleh peserta didik. Kemampuan yang harus dimiliki seorang guru diantaranya adalah kemampuan dalam perencanaan pengajaran, kemampuan penguasaan materi yang utuh dan berwawasan serta mempunyai bahan pengayaan terutama pada bidang-bidang yang menjadi tugasnya, kemampuan menyajikan materi dan menganalisis materi yang diajarkan serta menghubungkannya dengan konteks pola pikir dan cara hidup, kemampuan berkomunikasi dengan siswa dan kemampuan mengevaluasi proses serta hasil yang sedang dan sudah dilaksanakan serta kemampuan merevisi program pengajaran untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal. Dengan kemampuan yang dimilikinya, seorang guru diharapkan dapat memberikan kreasi dan inovasi baru dalam bidang pendidikan.

## 4. Antar Hubungan dan Komunikasi

Pentingnya komunikasi bagi organisasi tidak dapat dipungkiri, adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya. Hubungan dan komunikasi yang baik membawa konsekuensi terjalannya interaksi seluruh komponen yang ada dalam sistem sekolah. Kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru akan berhasil jika ada hubungan dan komunikasi yang baik dengan siswa sebagai komponen yang diajar. Untuk itu semakin baik pembinaan hubungan dan komunikasi dibina maka respon yang muncul semakin baik pula yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja.

#### 5. Hubungan dengan Masyarakat

Sekolah merupakan lembaga sosial yang tidak dapat dipisahkan dari masyarakat lingkungannya, sebaliknya masyarakat pun tidak dapat dipisahkan dari sekolah sebab keduanya memiliki kepentingan, sekolah merupakan lembaga formal yang disertai mandat untuk mendidik, melatih, dan membimbing generasi muda bagi peranannya di masa depan, sementara masyarakat merupakan pengguna jasa pendidikan itu.

Hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat untuk meningkatkan pengertian masyarakat tentang kebutuhan serta kegiatan pendidikan serta mendorong minat dan kerjasama untuk masyarakat dalam peningkatan dan pengembangan sekolah. Hubungan sekolah dengan masyarakat ini sebagai usaha kooperatif untuk menjaga dan mengembangkan saluran informasi dua arah yang efisien serta saling pengertian antara sekolah, personalia sekolah dengan masyarakat.

Untuk peningkatan mutu pendidikan perlu adanya kerjasama antara kepala sekolah dan guru dalam hal kinerja guru dalam proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Metode pembelajaran yang digunakan oleh guru harus sesuai dengan materi yang diajarkan serta kondisi siswa yang ada di sekolah tersebut. Serta ditunjang dengan sarana dan prasarana yang memadai, misalnya buku-buku dan alat peraga.

Di sisi lain perlunya kerjasama yang baik antara pihak sekolah dan masyarakat/wali murid dalam peningkatan prestasi siswa. Jika ada masalah yang timbul yang berkenaan dengan siswa, misalnya penurunan hasil belajar siswa, perlu adanya pemecahan masalah bersama antara pihak sekolah dan masyarakat/wali murid.

Peningkatan mutu pendidikan tidak hanya berkaitan dengan kerjasama antara sekolah dan masyarakat, tetapi kerjasama harus dilakukan antara sekolah dengan pemerintah terkait. Pemerintah harus membuat kurikulum yang dapat mencakup seluruh aspek pendidikan yang ada di Indonesia, karena kondisi pendidikan di kota, desa dan pedalam tidak sama. Kerjasama antara sekolah dan pemerintah dalam peningkatan mutu pendidikan harus ditunjang dengan sarana dan prasarana yang baik pula. Peran masyarakat dalam hal ini adalah menjadi pengawas serta mendukung program-program sekolah dan pemerintah dalam mewujudkan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia.

#### 6. Kedisiplinan

Disiplin adalah suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan yang telah ada dengan rasa senang. Kedisiplinan yang baik ditunjukkan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya akan memperlancar pekerjaan guru dan memberikan perubahan dalam kinerja guru ke arah yang lebih baik dan dapat dipertanggung jawabkan. Kondisi ini bukan saja berpengaruh pada pribadi guru itu sendiri dan tugasnya tetapi akan berimbas pada komponen lain sebagai suatu cerminan dan acuan dalam menjalankan tugas dengan baik dan menghasilkan hasil yang memuaskan.

#### 7. Tingkat Kesejahteraan

Faktor kesejahteraan menjadi salah satu yang berpengaruh terhadap kinerja guru di dalam meningkatkan kualitasnya sebab semakin sejahteranya seseorang makin tinggi kemungkinan untuk meningkatkan kerjanya.

#### 8. Iklim Kerja

Iklim kerja adalah hubungan timbal balik antara faktor-faktor pribadi, sosial dan budaya yang mempengaruhi sikap individu dan kelompok dalam lingkungan sekolah yang tercermin dari suasana hubungan kerjasama yang harmonis dan kondusif antara Kepala Sekolah dengan guru, antara guru dengan guru yang lain, antara guru dengan pegawai sekolah dan keseluruhan komponen itu harus menciptakan hubungan dengan peserta didik sehingga tujuan pendidikan dan pengajaran tercapai. Terbentuknya iklim yang kondusif pada tempat kerja dapat menjadi faktor penunjang bagi peningkatan kinerja sebab kenyamanan dalam bekerja

membuat guru berpikir dengan tenang dan terkonsentrasi hanya pada tugas yang sedang dilaksanakan.

### 2.1.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja Guru

Penilaian Kinerja Guru (PKG) merupakan suatu kegiatan untuk membina dan mengembangkan guru profesional yang dilakukan dari guru, oleh guru, dan untuk guru. Hal ini penting terutama untuk melakukan pemetaan terhadap kompetensi dan kinerja seluruh guru dalam berbagai jenjang dan jenis pendidikan[20]:

Untuk menilai kinerja guru dapat dilihat pada aspek: “penguasaan *content knowledge, behavioral skill*, dan *human relation skill*”. Sedangkan bahwa aspek yang dilihat dalam menilai kinerja individu (termasuk guru), yaitu: “*quality of work, proptness, iniatif, capability, and communication*”. Berdasarkan pendapat di atas kinerja guru dinilai dari penguasaan keilmuan, keterampilan tingkah laku, kemampuan membina hubungan, kualitas kerja, inisiatif, kapasitas diri serta kemampuan dalam berkomunikasi[22].

1. Kemampuan teknik yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang telah diperoleh.
2. Kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dari unit-unit operasional.
3. Kemampuan hubungan interpersonal yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, membawa guru melakukan negosiasi.

Agar penilaian kinerja guru mudah dilaksanakan serta membawa manfaat diperlukan pedoman dalam penilaian terhadap kinerja guru mencakup [22]

1. Kemampuan dalam memahami materi bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya (*subject mastery and content knowledge*).
2. Keterampilan metodologi yaitu merupakan keterampilan cara penyampaian bahan pelajaran dengan metode pembelajaran yang bervariasi (*methodological skills* atau *technical skills*).
3. Kemampuan berinteraksi dengan peserta didik sehingga tercipta suasana pembelajaran yang kondusif yang bisa memperlancar pembelajaran. Disamping itu, perlu juga adanya sikap profesional (*professional standard-professional attitude*), yang turut menentukan keberhasilan seorang guru di dalam

melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan panggilan sebagai seorang guru.

#### **2.1.2.4 Indikator Kinerja Guru**

Dalam mengkaji tingkat kinerja guru dalam suatu lembaga pendidikan dapat dilihat melalui indikator kinerja guru, adapun indikator kinerja guru adalah sebagai berikut[23]

##### **1. Kualitas Kerja**

Kualitas kerja guru dapat dilihat dari cara guru mampu menguasai bahan pelajaran, mengelola proses belajar dan mengajar dan mengelola kelas.

##### **2. Kecepatan/Ketepatan Kerja**

Indikator ini berhubungan dengan penggunaan media atau sumber belajar, menguasai landasan pendidikan dan merencanakan program pembelajaran.

##### **3. Inisiatif dalam Kerja**

Kemampuan seorang guru dalam memimpin kelas dan mengelola interaksi belajar mengajar dan membuat penilaian hasil belajar siswa

##### **4. Kemampuan Kerja**

Kemampuan kerja meliputi penggunaan berbagai metode dalam pembelajaran, memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan.

##### **5. Komunikasi**

Dalam hal ini dapat guru dapat memahami administrasi sekolah, memahami dan menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

#### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

##### **2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan merupakan cara yang dilakukan seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku maupun pikiran bawahannya sehingga mampu menjalankan tugasnya dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi[4]

Gaya Kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan berbagai tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu[9]

Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan/atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu[10]. Gaya kepemimpinan setiap orang dapat berbeda-beda dan sangat mempengaruhi jalannya

sebuah sistem organisasi dimana sistem dan tata kerja yang dijalankan menggambarkan bagaimana gaya kepemimpinan yang berjalan.

dari pendapat diatas dapat disimpulkan gaya kepemimpinan merupakan cara pengambilan keputusan dari seseorang pemimpin untuk menjalankan organisasi dan untuk memberikan suatu keputusan atau kebijakan di organisasinya dan terkadang seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berubah-ubah sesuai dengan karakteristik anggota organisasi dan masalah dalam mencapai tujuan. Maka dari itu faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik gaya kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seseorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

### **2.1.3.2 Tipe Gaya Kepemimpinan.**

Terdapat berbagai tipe Gaya kepemimpinan yang pada umumnya digunakan oleh pemimpin dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan tersebut antara lain[11]:

#### **1. Gaya kepemimpinan Personal**

Gaya Kepemimpinan ini dilakukan oleh pemimpin dengan mengadakan hubungan langsung dengan pegawainya sehingga timbul hubungan pribadi yang erat dan harmonis.

#### **2. Gaya kepemimpinan Non Personal**

Gaya Kepemimpinan ini tidak mengadakan hubungan langsung dengan pegawai sehingga antara pemimpin dan pegawai tidak timbul kontak pribadi yang erat. Hubungan antara pemimpin dengan pegawai dilakukan melalui instruksi-instruksi tertulis dan pemberian perintah secara langsung.

#### **3. Gaya kepemimpinan Otoriter**

Gaya Kepemimpinan ini memperlakukan pegawai dengan sewenang-wenang karena menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa dalam organisasi. Pegawai digerakkan dengan jalan dipaksa sehingga pegawai dalam melakukan pekerjaannya bukan karena kesadaran untuk melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

#### 4. Gaya kepemimpinan Demokratis

Gaya Kepemimpinan ini tampak dari cara pemimpin untuk selalu mengadakan musyawarah dengan pegawainya dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan yang ada di dalam organisasi, sehingga pegawai merasa dihargai berbagai pikiran serta pendapatnya, dan mempunyai pengalaman yang baik dalam menghadapi berbagai persoalan rumit yang dihadapi dalam organisasi. Dengan demikian pegawai mampu bekerja dengan baik bukan karena paksaan, melainkan karena kesadaran dan tanggung jawab.

Selain yang disebutkan di atas, masih ada lagi beberapa tipe gaya kepemimpinan menurut para ahli lain [2].

##### 1. Gaya Kepemimpinan Situasional

Asumsi dasar dari pendekatan ini adalah, tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang baik. Gaya kepemimpinan sebaiknya ditentukan oleh situasi tertentu seperti kekuasaan atau authority yang dimiliki, kompleksitas tugas dan kematangan bawahan.

##### 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Perilaku pemimpin dan bawahannya dapat saling meningkatkan motivasi dan moral bekerja. Tugas pemimpin:

- a. Challenging the process
- b. Inspirator visi bersama
- c. Mendorong dan memfasilitasi pekerjaan bawahan
- d. Modeling
- e. Encouraging the heart (*Supportive*)

Jadi pemimpin turut mengembangkan bawahannya.

##### 3. Gaya kepemimpinan Transaksional

Perilaku pemimpin memotivasi bawahan dengan persuasi minat (interes) masing-masing bawahan dengan pertukaran nilai. Perilaku transaksi berfokus pada penyelesaian tugas dengan mutu baik, yang terkait dengan imbalan yang diinginkan (transaksi)

### 2.1.3.4 Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1982). Disebut juga gaya kepemimpinan kontingensi, yang dikembangkan dari tulisan William J Redding (1967). Asumsi dasar dari pendekatan ini adalah, tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang baik. Gaya kepemimpinan sebaiknya ditentukan oleh situasi tertentu seperti kekuasaan atau authority yang dimiliki, kompleksitas tugas dan kematangan bawahan. Kepemimpinan situasional juga didasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin dan kadar dukungan sosio-emosional (perilaku hubungan) yang diberikan pemimpin dalam pelaksanaan tugas. Konsep dasar dari gaya kepemimpinan situasional adalah kedewasaan atau kematangan bawahan.[2].

Kepemimpinan situasional ditentukan oleh situasi perilaku yang dipertimbangkan, jadi sifatnya dinamis. Tingkat kematangan bawahan ditentukan oleh dua faktor .[2]

1. Kemampuan, yaitu keterampilan dan pengetahuan pekerjaan.
2. Motivasi, yaitu motif pendorong untuk mau bekerja.

Kematangan bawahan dibagi menjadi empat level :

- a. Matang.

Memiliki keterampilan dan pengetahuan serta motivasi yang tinggi.

- b. Hampir matang.

Terampilan dan pengetahuan yang tinggi serta motivasi sedang saja.

- c. Sedang Tumbuh.

Memiliki keterampilan dan pengetahuan yang rendah serta motivasi yang sedang.

- d. Tidak Matang.

Memiliki keterampilan dan pengetahuan yang rendah serta motivasi rendah juga.

### 2.1.3.5. Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional

Adapun indikator gaya kepemimpinan menurut para ahli sebagai berikut : [12]

1. *Telling* (memberitahukan)

Perilaku gaya kepemimpinan ini berorientasi pada tugas dan rendah pada hubungan dengan anggota organisasi atau bawahan. Pimpinan merupakan pusat kegiatan karena kesiapan dan kematangan bawahan rendah, mengharuskan pemimpin menjelaskan peran setiap anggota organisasi atau bawahan tentang apa, bagaimana, kapan dan dimana melaksanakan berbagai tugasnya.

2. *Selling* (menjual/menawarkan)

Perilaku gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan perilaku orientasi tugas dan hubungan yang kedua-duanya tinggi. Perilaku atau gaya ini dilakukan untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi anggota organisasi sebagai bawahan yang masih rendah kesiapan dan kematangannya.

3. *Participating* (mengikutsertakan/partisipasi)

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi pada tugas dan orientasi hubungan dengan anggota orientasi tinggi. Pada dasarnya gaya kepemimpinan ini menunjukkan kesediaan atau kemampuan pemimpin dalam mengikutsertakan atau mendayagunakan anggota organisasi sebagai bawahan.

4. *Delegatif* (pendelegasian/wewenang)

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi tugas rendah dan hubungan dengan anggota sebagai bawahan rendah. Gaya atau perilaku kepemimpinan ini akan efektif apabila anggota organisasi sebagai bawahan sangat tinggi kesiapan dan kematangan dalam bekerja.

## 2.1.4 Motivasi

### 2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan [6].

Motivasi, berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar [13]

Motivasi dapat didefinisikan sebagai hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistence dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu [14]

Motivasi juga dapat bersumber dari dalam diri seseorang yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Motivasi itu disebut motivasi intrinsik. Akan tetapi ada pula motivasi yang bersumber dari luar diri orang bersangkutan yang disebut sebagai motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik adalah dorongan kerja yang bersumber dari luar diri pekerja, yang berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan suatu pekerjaan secara maksimal. Mereka bertanggung jawab atas suatu pekerjaan, jadi tanpa ada faktor luar yang mempengaruhi mereka terdorong untuk melaksanakan pekerjaannya [13]

Maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan proses yang mendorong atau mempengaruhi seseorang untuk mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkan, motivasi juga memberikan perubahan pada seseorang yang muncul akibat dorongan untuk meningkatkan potensi kinerja yang maksimal dalam melakukan suatu tindakan tertentu. Motivasi juga merupakan faktor yang penting dalam mendorong seseorang untuk menggerakkan, mengarahkan dan membangkitkan segala potensi yang dimiliki, menciptakan sikap antusiasme dan keinginan yang tinggi serta meningkatkan semangat sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

#### 2.1.4.2 Pendekatan Motivasi

Dalam pengembangannya, motivasi dapat dipandang menjadi empat pendekatan antara lain sebagai berikut [13].

##### 1. Pendekatan Tradisional

Pendekatan tradisional (*traditional approach*) dalam model ini yang menjadi titik beratnya adalah pengawasan (*controlling*) dan pengarahan (*directing*). Pada pendekatan ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin besar upah yang diterima. Dengan menggunakan insentif, manajer dapat memotivasi bawahannya. Makin banyak yang diproduksi, maka semakin besar pula penghasilan yang mereka peroleh. Dalam banyak situasi pendekatan ini sangat efektif

##### 2. Pendekatan Hubungan Manusia

Pendekatan hubungan manusia (*human relation model*) selalu dikaitkan dengan pendapat Elton Mayo. Mayo menemukan bahwa kebosanan dan pengulangan

berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak social membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi. Sebagai kesimpulan dari pendekatan ini, manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan social serta dengan membuat mereka merasa berguna dan lebih penting.

### 3. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Para pencetus teori lainnya seperti McGregor dan ahli-ahli lain, melontarkan kritik kepada model hubungan manusia dengan mengatakan konsep tersebut hanya merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan. Kelompok mereka juga mengatakan bahwa, pendekatan tradisional dan hubungan manusia terlalu menyederhanakan motivasi hanya dengan memusatkan pada satu faktor saja seperti uang dan hubungan social. Berbeda dengan pendekatan sumber daya manusia yang menyatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan berarti.

### 4. Pendekatan Kontemporer

Pendekatan kontemporer (*contemporary Approach*) didominasi oleh tiga tipe motivasi: teori isi, teori proses, dan teori penguatan. Teori isi (*content theory*) menekankan pada teori kebutuhan-kebutuhan manusia, menjelaskan berbagai kebutuhan manusia memengaruhi kegiatannya dalam organisasi. Manajer harus dapat memahami kebutuhan para anggotanya untuk meningkatkan tanggung jawab dan kesetiannya atas pekerjaan dan organisasi.

#### 2.1.4.3 Prinsip-prinsip dalam motivasi

Menurut para ahli terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan antara lain adalah[6].

##### a. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

##### b. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

c. Prinsip Mengakui Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

d. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang membeerikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

#### 2.1.4.4 Bentuk-bentuk Motivasi

Adapun bentuk-bentuk motivasi menurut para ahli terbagi menjadi dua, diantaranya adalah [14]

1. Motivasi internal, merupakan motivasi yang datangnya dari dalam diri seseorang. Motivasi ini terkadang muncul tanpa pengaruh apapun dari luar. Biasanya karyawan yang termotivasi secara intrinsic lebih mudah terdoroong untul mengambil tindakan. Bahkan mereka dapat memotivasi dirinya sendiri tanpa perlu dimotivasi oleh orang lain. Semua ini terjadi karena ada prinsip tertentu yang mempengaruhi mereka.
2. Motivasi eksternal, adalah kebalikannya dari motivasi intrinsic, yaitu motivasi yang muncul karena pengaruh lingkungan luar. Motivasi ini menggunakan pemicu untuk membuat karyawan merasa termotivasi. Pemicu ini dapat berupa uang, bonus, insentif, penghargaan, hadiah, jabatan, pujian dan sebagainya. Motivasi ekstrinsik mempunyai kekuatan untuk mengubah kemauan seseorang. Seseorang bisa berubah pikiran dari yang tidak mau menjadi mau berbuat sesuatu karena motivasi ekstrinsik.

Adapun faktor yang mempengaruhi motivasi dapat dibedakan atas dua faktor yaitu internal dan eksternal sebagai berikut[15].

#### 1. Faktor Internal

Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a. Keinginan untuk dapat hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja. Apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

1. Memperoleh kompensasi.
2. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
3. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

b. Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaanya.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status social yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Adanya penghargaan terhadap prestasi.
2. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
3. Pimpinan yang adil dan bijaksana
4. Perusahaan/instansi pemerintahan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e. Keinginan untuk berkuasa dan mendorong seseorang untuk bekerja.

Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya masih termasuk bekerja juga. Walaupun kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya ada hal-hal yang umum yang harus dipenuhi untuk terdapatnya kepuasan kerja bagi para karyawan. Karyawan akan dapat merasa puas bila dalam bekerja terdapat:

1. Hak otonomi.
2. Variasi dalam melakukan pekerjaan.
3. Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran.
4. Kesempatan memperoleh umpan balik tentang pekerjaan yang telah dilakukan.

## 2. Faktor Eksternal

### a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

### b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.

### c. Supervise yang memadai

Fungsi supervise dalam suatu pekerjaan adalah memberikan penghargaan, membimbing kerja para pegawai, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d. Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

### e. Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan bagi setiap pegawai dalam bekerja.

### f. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan.

#### 2.1.4.5 Ciri-ciri Motivasi.

Adapun ciri-ciri motivasi menurut para ahli adalah sebagai berikut [16].

#### 1. Motivasi adalah majemuk

Dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama. Misalnya, seorang karyawan yang melakukan kerja giat, dalam hal ini tidak hanya karena ingin lekas naik pangkat.

## 2. Motivasi dapat berubah-ubah.

Motivasi bagi seseorang kerap mengalami perubahan. Ini disebabkan karena keinginan manusia selalu berubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya. Misalnya, seorang karyawan pada suatu ketika menginginkan gaji yang tinggi, pada waktu yang lain menginginkan pimpinan yang baik, atau kondisi kerja yang menyenangkan. Dalam hal ini tampak bahwa motif sangat dinamis dan gerakannya mengikuti kepentingan-kepentingan individu.

## 3. Motivasi berbeda-beda bagi individu.

Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi terdapat perbedaan motivasi. Misalnya, dua orang karyawan yang bekerja pada suatu mesin yang sama dan pada ruang yang sama pula, tetapi motivasinya bisa berbeda. Yang seorang menginginkan teman kerja yang baik, sedangkan yang lain menginginkan kondisi kerja yang menyenangkan.

## 4. Beberapa motivasi tidak disadari oleh individu.

Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya. Sehingga beberapa dorongan yang muncul serin g kali karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan lalu ditekan dibawah sadarnya. Dengan demikian, sering kali kalau ada dorongan dari dalam yang kuat sekali menjadikan individu yang bersangkutan tidak memahami motifnya sendiri

### 2.1.4.6 Tujuan Pemberian Motivasi

Adapun menurut para ahli tujuan pemberian motivasi kepada karyawan sebagai berikut [17]

#### 1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.

Untuk meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, perusahaan biasanya mencoba untuk membuat dan mengimplementasikan berbagai jenis program seperti, menaikkan upah karyawan, memberikan kenaikan jabatan kepada karyawan yang berprestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis yang dirancang untuk membuat pekerjaan lebih menarik, sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan moral dari karyawan.

#### 2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Bagi sebuah perusahaan, produktivitas seorang karyawan akan sangat mempengaruhi pada perkembangan perusahaan itu sendiri, karena sebuah perusahaan akan lebih berkembang bila memiliki karyawan yang profesional, terampil dan memiliki etos kerja yang tinggi.

### 3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.

Jika motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan telah sesuai dengan apa yang diinginkan oleh karyawan, maka kinerja dan gairah kerja karyawan akan terus meningkat sehingga kestabilan karyawan perusahaan akan tetap bertahan.

### 4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.

Dengan memberikan motivasi yang tepat, maka karyawan akan memiliki disiplin yang baik. Disiplin yang baik menunjukkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya, hal ini dapat mendorong karyawan untuk lebih bergairah dan bersemangat dalam bekerja yang akhirnya mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

### 5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

Mengefektifkan pengadaan karyawan yang dimaksud adalah untuk memperoleh jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memnuhi kebutuhan tenaga kerja guna mencapai tujuan perusahaan.

### 6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

Dengan adanya hubungan kerja yang dinamis serta harmonis, perusahaan dan karyawan bisa bersama-sama membangun kemitraan dalam bekerja, meningkatkan kualitas dan loyalitas terhadap perusahaan, mempertahankan daya saing perusahaan, serta mengoptimalkan nilai tambah.

### 7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.

Karyawan digolongkan sebagai salah satu intangible aset. Hal ini dikarenakan pengukuran terpenting karyawan adalah loyalitasnya. Loyalitas karyawan dapat menentukan betah atau tidaknya karyawan tersebut bekerja di sebuah perusahaan. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan bertahan lama bekerja di sebuah perusahaan. Namun, karyawan yang loyalitasnya rendah akan lebih sering berpindah-pindah kerja. Sayangnya loyalitas karyawan adalah suatu nilai yang tidak dapat diukur dengan pasti, bahkan tidak bisa diukur dengan uang.

Oleh karena itu, meskipun perusahaan telah memberikan gaji yang tinggi pada karyawan, belum tentu ia akan loyal dan betah pada perusahaan tersebut. Sehingga loyalitas karyawan menjadi suatu barang yang mahal bagi sebuah perusahaan.

8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.

Pentingnya kesejahteraan karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan agar tidak pindah ke perusahaan lain, meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan

9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Motivasi yang tepat akan memunculkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan. Ketika karyawan telah memiliki rasa tanggung jawab yang besar maka karyawan tersebut akan berupaya untuk menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal.

10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Motivasi dalam bentuk edukasi mengenai peralatan atau bahan baku yang digunakan perusahaan kepada karyawan sudah dilakukan, maka karyawan tersebut akan semakin terampil dan efisien dalam menggunakan peralatan dan bahan baku

#### 2.1.4.7 Indikator-Indikator Motivasi.

Adapun indikator motivasi menurut teori para ahli, antara lain yaitu [18]

1. Prestasi kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau perkajaan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian, dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi para karyawan

3. Pengakuan.

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan

salah satu kompensasi yang harus diberikan perusahaan kepada pegawai yang menang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula.

#### 4. Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para pegawai untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugasnya.

### 2.1.5 Disiplin Kerja

#### 2.1.5.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak [16].

Disiplin adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang melanggar aturan yang ditetapkan dalam kedisiplinan tersebut [8].

Disiplin adalah suatu kekuatan yang berkembang didalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya [16]

Disiplin juga mengandung pengertian sebagai sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan [14]

Dalam penjelasan diatas dapat dilihat bahwa disiplin adalah suatu kondisi atau sikap taat dan hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan yang ada didalam diri karyawan, bila peraturan atau ketetapan yang ada didalam perusahaan diabaikan atau dilanggar maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk atau sebaliknya.

### 2.1.5.2 Jenis-jenis Disiplin Kerja

Pemimpin perusahaan harus mampu mengenal dan mempelajari perilaku dan sifat karyawan. Hal ini dapat membantu pemimpin perusahaan dalam memilih jenis kedisiplinan yang diterapkan pada karyawan antara lain [19].

#### a. Disiplin Preventif

Disiplin Preventif merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk mendorong para karyawan agar sadar menaati berbagai standar dan aturan, sehingga dapat dicegah berbagai penyelewengan atau pelanggaran.

#### b. Disiplin Korektif

Kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang terjadi terhadap aturan-aturan, dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran. Kegiatan korektif ini berupa suatu bentuk hukuman atau tindakan pendisiplinan yang wujudnya dapat berupa peringatan ataupun berupa scolding, semua sasaran pendisiplinan tersebut harus positif, bersifat mendidik dan mengoreksi kekeliruan untuk tidak terulang kembali.

### 2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Adapun faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut para ahli [17]

#### a. Besar kecilnya pemberian Kompensasi.

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payah yang telah dikorbankan.

#### b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

#### c. Keberanian pimpinan dalam mengambil keputusan

Keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi.

#### d. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.

Kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

- e. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.

Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik.

#### 2.1.5.4. Pendekatan Disiplin Kerja

Ada tiga pendekatan disiplin menurut para ahli, yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan [13]

##### 1. Pendekatan Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

- a. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- b. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
- c. Keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- d. Melakukan proses terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

##### 2. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

- a. Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- c. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
- d. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- e. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

##### 3. Pendekatan Disiplin Bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa :

- a. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- b. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- c. Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- d. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggungjawab terhadap perbuatannya.

#### 2.1.5.5 Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, meliputi [20]

1. Tingkat kehadiran, yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam perusahaan yang ditandai dengan rendahnya tingkat kehadiran karyawan.
2. Tata cara kerja, yaitu aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.
3. Ketaatan pada atasan, yaitu mengikuti apa yang diarahkan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.
4. Kesadaran bekerja, yaitu sikap seseorang yang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan atas paksaan.
5. Tanggungjawab, yaitu kesediaan karyawan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.

Apabila dalam diri guru atau pegawai telah tertanam kelima indikator di atas, maka seorang guru atau pegawai telah mencerminkan disiplin yang baik dan bertanggungjawab terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya

#### 2.1.6 Review Penelitian Terdahulu

1. Superno, Imam Suseno, Ina Miranti (2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Bahasa Inggris SMP DKI JAKARTA. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan Motivasi, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru bahasa inggris. Secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, secara parsial disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, secara

- parsial gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. [24].
2. Hadi Sumarsono, Untung Sriwidodo (2015) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Supervisi, Motivasi dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Karanganyar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan Supervisi, Motivasi dan Kedisiplinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Secara parsial supervisi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Secara parsial Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Secara parsial kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja [25]
  3. Satrijo Budiwibowo (2014) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru di Kota Madiun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Secara Parsial Gaya Kepemimpinan Transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Secara Parsial Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Secara Parsial Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru [26]
  4. Aprilia Dwi Astuti (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SD di Kabupaten Cilacap”. Hasil peneliti menunjukkan bahwa secara simultan variabel motivasi dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SD di Kabupaten Cilacap, sedangkan secara parsial motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru. Secara parsial variabel disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru [27]
  5. Enni Pudjiastuti, Untung Sriwidodo (2014) melakukan penelitian yang berjudul : Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Smp Negeri 1 Purwodadi Grobogan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial Disiplin Kerja berpengaruh negative signifikan terhadap Kinerja Guru dan Secara simultan Kompetensi, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan Terhadap Kinerja Smp Negeri 1 purwodadi [28].

Tabel 2. 1 Review Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian yang diperoleh oleh peneliti
Superno, Imam Suseno, Ina Miranti	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru Bahasa Inggris SMP DKI JAKARTA	X <sub>1</sub> : Motivasi X <sub>2</sub> : Disiplin Kerja X <sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan Y : Kinerja Guru	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:  1. secara simultan Motivasi, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru bahasa inggris.  2. Secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, secara parsial disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.
Hadi Sumarsono,	Pengaruh Supervisi,	X <sub>1</sub> : Supervisi X <sub>2</sub> : Motivasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

Tabel 2. 2 Sambungan

Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian yang diperoleh oleh peneliti
Untung Sriwidodo	Motivasi dan Kedisiplinan terhadap kinerja Guru di SMA Negeri 1 Karanganyar	X <sub>3</sub> : Kedisiplinan Y : Kinerja Guru	<p>1. Secara simultan : Supervisi, Motivasi dan Kedisiplinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.</p> <p>2. Secara parsial : supervise tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>

Tabel 2. 3 Sambungan

Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian yang diperoleh oleh peneliti
Satrijo Budiwibowo (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru di Kota Madiun.	$X_1$ :Gaya Kepemimpinan Transaksional $X_2$ : Gaya Kepemimpinan Tranformasional $X_3$ : Disiplin Kerja $Y$ : Kinerja Guru	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:</p> <p>1. Secara simultan : Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.</p> <p>2. Secara Parsial : Gaya Kepemimpinan Transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru</p>
Aprilia Dwi Astuti (2017)	Pengaruh Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SD	$X_1$ : Motivasi Kerja $X_2$ : Disiplin Kerja $Y$ : Kinerja	1. Secara Simultan Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru

Tabel 2. 4 Sambungan

Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian yang diperoleh oleh peneliti
	di Kabupaten Cilacap.		SD di Kabupaten Cilacap.  2. Secara parsial motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SD di Kabupaten Cilacap dan Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Guru SD di Kabupaten Cilacap
Enni Pudjiastuti, Untung Sriwidodo	Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Smp Negeri 1 Purwodadi Grobogan	X <sub>1</sub> : Kompetensi X <sub>2</sub> : Disiplin Kerja X <sub>3</sub> : Kepuasan Kerja Y : Kinerja Guru	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa. 1. secara parsial Disiplin Kerja berpengaruh negative signifikan terhadap Kinerja Guru. 2. Secara simultan Kompetensi, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan Terhadap Kinerja Smp Negeri 1 purwodadi

### 2.3. Kerangka Konseptual

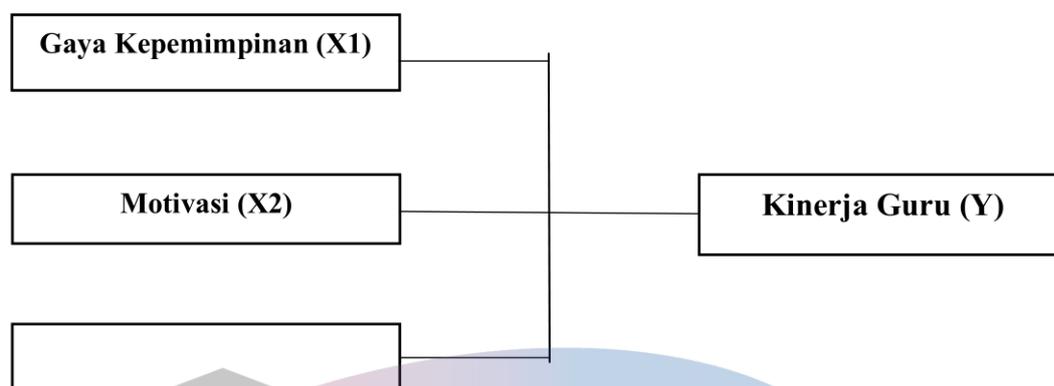
Kerangka konseptual penelitian adalah kerangka pemikiran dari tinjauan teori yang dapat menggambarkan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti dan merupakan tuntunan bagi penelitian untuk memecahkan masalah dan merumuskan hipotesis.

Di dalam suatu kepemimpinan, kinerja bawahan merupakan hal yang sangat penting. Dimana kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Setiap karyawan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang maksimal pada pemimpin. Jika kinerja seorang karyawan maksimal maka kinerja pemimpin juga maksimal. Untuk mencapai kinerja yang maksimal, organisasi perlu melakukan motivasi terhadap karyawan agar suatu pekerjaan dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Motivasi sungguh diperlukan untuk mendorong kerja karyawan tersebut.

Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Karyawan dituntut untuk menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu. Disiplin karyawan sangat dibutuhkan karena karyawan dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi dapat menghasilkan kinerja yang baik dan disiplin mencerminkan tanggung jawab.

Dalam sebuah instansi pendidikan seperti sekolah dapat menghasilkan lulusan-lulusan terbaik menjadi salah satu tujuan yang dicapai sekolah. Untuk mencapai tujuan tersebut sekolah memerlukan manajemen sumber daya manusia yang berkualitas, salah satunya adalah kinerja guru. Kinerja Guru merupakan kemampuan seseorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Agar dapat mencapai tujuan sekolah dengan kinerja guru yang berkualitas, gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin menjadi salah satu faktor untuk mendorong kinerja guru.

Bedasarkan penjelasan diatas, maka penulis membuat kerangka konseptual seperti dibawah ini yang memnunjukkan pengaruh antara variabel bebas (gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja) terhadap variabel terikat (kinerja guru).



**Tabel 2. 5 Kerangka Konseptual**

## 2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawab sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dimana rumusan masalah penelitian. Dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan .

### 1. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru SMK Mandiri Percut Sei tuan.**

Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan/atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu[5]. Kepemimpinan adalah seni untuk mengkoordinasikan dan memberikan dorongan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan[8]. Gaya kepemimpinan merupakan suatu hal yang penting bagi pimpinan dalam manajemen berbasis sekolah. Sebagai seorang pemimpin harus mampu menggerakkan sumber daya manusia agar menghasilkan kinerja yang maksimal dan mencapai tujuan organisasi.

Maka dari itu Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dimana keberadaan seorang pemimpin akan mampu memberikan pedoman dan dorongan bagi setiap anggota untuk mencapai kinerja yang maksimal agar dapat mencapai tujuan organisasi.

$H_1$  : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Guru

### 2. **Pengaruh variabel Motivasi terhadap Kinerja Guru SMK Mandiri Percut Sei Tuan**

Motivasi, berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar [13]. Motivasi dapat didefinisikan sebagai hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistence dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu [14]

Secara umum motivasi terdiri dari motivasi instrinsik dan ekstrinsik. Motivasi instrinsik merupakan motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang tanpa dipengaruhi oleh kondisi eksternal seperti kondisi fisiologis, minat, sikap positif. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan luar seperti kebutuhan penghargaan, apresiasi, pengakuan dan gaji. Hal ini menjelaskan bagaimana motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jadi semakin baik motivasi yang diberikan kepada karyawan akan semakin baik pula kinerja yang akan dihasilkan karyawan.

H<sub>2</sub> : Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Guru

### **3. Pengaruh variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Mandiri Percut Sei Tuan**

Disiplin adalah suatu kekuatan yang berkembang didalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku [14]. Disiplin juga mengandung pengertian sebagai sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan [14]. Kepidiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak [16]. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Semakin baik disiplin karyawan akan semakin baik pula kinerja yang akan dihasilkan karyawan.

H<sub>3</sub> : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja Guru SMK Mandiri Percut Sei Tuan.

#### **4. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Mandri Percut Sei Tuan.**

Gaya Kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan berbagai tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu[29]. Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan/atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu[5]. dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah dimana satu individu mempengaruhi anggota kelompok lain untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi.

Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan[6]. Motivasi, berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar[13]. Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu sugesti atau dorongan yang muncul karena diberikan oleh seseorang kepada orang lain untuk mempengaruhi orang lain agar meningkatkan kinerja secara teratur.

Kedipilinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak[16]. Disiplin adalah suatu kekuatan yang berkembang didalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku[14].

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [19]. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai

kemungkinan missal: standar/ target/ sasaran/ kriteria yang ditentukan dan disepakati bersama[16].

Hal ini menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jadi semakin baik gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin karyawan akan semakin baik pula kinerja yang akan dihasilkan karyawan.

H<sub>4</sub> : Gaya Kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap Kinerja Guru SMK Mandiri Percut Sei Tuan.

