

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan dalam diri seseorang dan mencakup sifat-sifat, seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan. Kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari gaya, perilaku, dan kedudukan pemimpin bersangkutan dan interaksinya dengan para pengikut serta situasi. Menurut Amirullah (2018: 167) kepemimpinan adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan

Menurut Rivai (2019: 4) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Menurut Gorda (2019: 151) Kepemimpinan adalah orang yang membina dan menggerakkan seseorang atau kelompok orang lain agar mereka bersedia, komitmen, dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya didalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya, dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya didalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Hasibuan (2018: 197) Kepemimpinan adalah “seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Armstrong (2017: 94) kepemimpinan adalah suatu proses yang melibatkan pengaruh yang terjadi dalam suatu kelompok, dan ini melibatkan pencapaian tujuan.

Menurut House dalam Yukl, (2018: 4) mengatakan Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

Dapat diambil kesimpulan bahwa Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu. Melainkan kepemimpinan bisa terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi orang lain ke arah tercapainya tujuan tertentu.

2.1.1.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Amirullah (2018: 166) terdapat 5 (lima) fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu:

1. Fungsi penentu arah

Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelola dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuan yang harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sasaran dan perasaan yang ada. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pemimpin dan organisasi.

2. Fungsi sebagai juru bicara

Fungsi ini mengarahkan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan sebagai pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan, instansi pemerintah yang terkait.

3. Fungsi sebagai komunikator

Fungsi pemimpin sebagai komunikator lebih ditekankan kepada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

4. Fungsi sebagai mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menunjuk kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

5. Fungsi sebagai integrator

Adanya pembagian tugas, system alokasi daya dan tenaga, serta dilakukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan

sikap, perilaku, dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus menerus. Dengan kata lain diperlukan integrator (pemimpin) terutama pada hirarki puncak organisasi.

2.1.1.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Berikut pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli diantaranya:

Menurut Thoha (2018: 49) Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Menurut Rivai (2019: 42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Kartini (2019: 34) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Gaya kepemimpinan itu sendiri merupakan suatu pola perilaku yang ditampilkan sebagai pimpinan ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Oleh karena perilaku yang diperlihatkan oleh bawahan pada dasarnya adalah respon bawahan terhadap gaya kepemimpinan yang dilakukan pada mereka. Gaya kepemimpinan lainnya didefinisikan sebagai teknik-teknik gaya kepemimpinan

dalam mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kewenangan dan kekuasaan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (Suyanto, 2018: 78).

Gaya Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. Sedangkan kepemimpinan adalah apa yang para pemimpin lakukan, yaitu proses memimpin kelompok dan memengaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2017: 42). Gaya Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2018: 52)

Berdasarkan pengertian-pengertian gaya kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.4 Macam – Macam Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa macam gaya kepemimpinan menurut para ahli, diantaranya:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Menurut Sudarwan (2017: 75) Otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter.

Menurut Thoha (2018: 49) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi.

Menurut Sudarwan (2017: 75) pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin;
- b. Bawahan oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru;
- c. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah;
- d. Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja;
- e. Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan;
- f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Sudarwan (2017: 75) kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bawah hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai.

Menurut Thoha (2018: 50) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Sudarwan (2017: 76) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu;
- b. Bawahan oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab;
- c. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan;
- d. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

3. Gaya Kepemimpinan Permisif

Menurut Sudarwan (2017: 76) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan.

Menurut Sudarwan (2017: 77) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri;
- b. Mengiyakan semua saran;
- c. Lambat dalam membuat keputusan;
- d. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan;
- e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain.

2.1.1.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartini (2019: 34) indikator dari gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Menurut Kartini (2019: 34) indikator dari gaya kepemimpinan menyatakan sebagai berikut:

1. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

2. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.

3. Temperamen

Temperamen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen.

4. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*).

5. Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat/ karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

2.1.2 Motivasi

2.1.2.1 Pengertian Motivasi

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 sadar. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia (Sunyoto, 2017: 191).

Motivasi tidak terlepas dari faktor pendorong (motif) mengapa manusia mau bersikap, berbuat, dan bertindak. Faktor pendorong ini sering kali dikaitkan dengan kebutuhan atau keinginan (Kadarisman, 2017: 274). Kebutuhan atau keinginan yang dirasakan oleh setiap pegawai pada dasarnya berbeda-beda. Selain itu, kebutuhan atau keinginan yang dirasakan pegawai sangat kompleks sifatnya. Oleh karena itu, untuk mengetahui kebutuhan apa-apa yang diinginkan pegawai, maka pimpinan perlu melakukan survei terhadap setiap bawahannya.

Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan anggota agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Mangkunegara, 2018: 93). Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan (Maslow, 2018: 119).

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, berkerja efektif, dan teritegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2018: 219). Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intesitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan (Wibowo, 2017: 379).

Motivasi adalah sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah (Hariandja & Marihot Tua Efendi, 2017: 320). Pengertian motivasi sebagai proses memengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan (Samsudin, 2016: 126). Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperahkan kehidupan.

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja (Irfan & Sinambela, 2018: 56). Motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya (Kadarisman, 2017: 278).

Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan

atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*) (Luthans, 2017: 143).

Motivasi merupakan proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang yang telah ditetapkan. Motivasi atau dorongan dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertaruhkan kehidupan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk mengarahkan orang-orang atau karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki. Jadi, motivasi kerja dapat dikatakan sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja (Yusuf dan Al Arif, 2015: 264).

Motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu (Robbins, 2016: 201). Motivasi adalah dorongan dari serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan (Wibowo, 2017: 322).

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai motivasi kerja, bahwa motivasi kerja merupakan dorongan bagi karyawan yang menimbulkan semangat untuk bekerja sehingga bisa bekerja lebih baik lagi dalam mencapai tujuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi yaitu sesuatu yang mendorong seseorang bertindak agar melakukan sesuatu yang diinginkan untuk meraih suatu keberhasilan. Motivasi yang terjadi dapat berasal dari dalam dirinya sendiri yaitu kesadaran diri untuk bekerja lebih baik atau dapat pula motivasi itu datang dari kelompok dan dapat pula motivasi itu datang dari seorang pimpinan dapat dikatakan

bahwa motivasi timbul dalam diri anggota atau melalui rangsangan dari luar diri anggota tersebut.

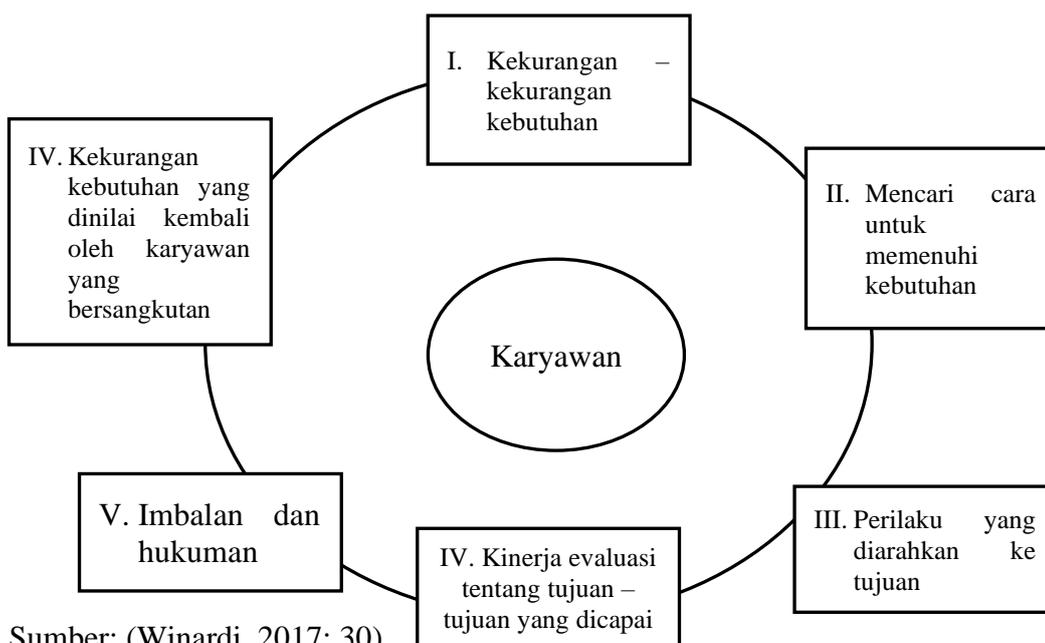
2.1.3.2 Proses Motivasi

Kebanyakan manajer perlu mempertimbangkan upaya untuk memotivasi suatu kelompok orang-orang, yang beraneka ragam, dan yang dalam hal-hal tertentu tidak dapat diprediksi. Diversitas tersebut menyebabkan timbulnya pola-pola perilaku, yang dalam hal-hal tertentu berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan dan tujuan-tujuan (Winardi, 2017: 29).

Kebutuhan-kebutuhan berhubungan dengan kekurangan-kekurangan yang dialami seseorang individu pada titik waktu tertentu. Adapun kekurangan-kekurangan tersebut dapat bersifat psikologikal (misalnya kebutuhan akan bahan pangan), psikologikal (misalnya kebutuhan akan penghargaan diri atau sosiologikal (misalnya kebutuhan untuk dapat berinteraksi secara sosial). Kebutuhan-kebutuhan dianggap sebagai alat untuk mengenergi (*energizers*) timbulnya reaksi-reaksi perilaku atau behavioral. Implikasinya apabila terdapat adanya kekurangan-kekurangan kebutuhan, maka individu lebih peka terhadap upaya-upaya motivasional yang dilakukan oleh para manajer.

Betapa pentingnya tujuan-tujuan dalam setiap diskusi mengenai motivasi, kiranya jelas. Proses motivasional, seperti ditafsirkan oleh kebanyakan para teoritisi, diarahkan ke arah pencapaian tujuan tertentu (*goal-directed*). Tujuan-tujuan atau hasil-hasil yang diupayakan pencapaiannya oleh seseorang karyawan, dianggap sebagai kekuatan-kekuatan yang menarik orang yang bersangkutan. Pencapaian tujuan-tujuan yang diinginkan, dapat menyebabkan timbulnya

penyusutan signifikan dalam kekurangan-kekurangan kebutuhan (*need deficiencies*). Gambar berikut menunjukkan bahwa orang-orang berupaya mengurangi kekurangan-kekurangan berbagai macam kebutuhan.



Gambar 2.2
Proses Motivasi dari Gibson

Seperti dilukiskan dalam gambar tersebut, orang berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhan. Kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan orang mencari cara untuk menurunkan tekanan yang timbul dari rasa tidak senang, sehingga orang memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Sesudah lewat beberapa waktu, para manajer menilai prestasi kerja tersebut, evaluasi mengakibatkan beberapa jenis ganjaran dan hukuman (*reward and punishment*).

Kemudian, hasil dipertimbangkan oleh orang tersebut dan kebutuhan yang tidak terpenuhi dinilai kembali. Selanjutnya, ini menggerakkan proses dan pola

lingkaran untuk dimulai lagi. Pola yang lebih lengkap dan terpadu dapat dikembangkan dengan menggunakan model lingkaran sebagai dasarnya. Sejumlah faktor, seperti usaha dan kemampuan yang sangat penting untuk memahami proses motivasi, tidak disajikan dalam gambar diatas, tetapi faktor-faktor itu harus dimasukkan kedalam pola motivasi yang lengkap.

Usaha atau (*effort*) adalah tenaga yang dikeluarkan orang pada waktu melakukan pekerjaan. Kemampuan (*ability*) menunjukkan kecakapan orang, seperti kecerdasan dan keterampilan. Jumlah usaha yang dikerahkan berhubungan dengan tingkat kemampuan. Seseorang karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menganalisis persoalan mungkin sekali tidak akan berusaha dengan sungguh-sungguh untuk memecahkan permasalahan untuk mencari jalan keluar.

Variabel keorganisasian juga memengaruhi proses motivasi, pola pekerjaan, rentang kendali, gaya kepemimpinan, dan afiliasi kelompok dari orang itu, serta teknologi juga adalah variabel yang ikut memengaruhi motivasi. Perilaku dan prestasi individu sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor ini (Samsudin, 2016: 89).

Gambar tersebut menjelaskan bahwa kekurangan-kekurangan kebutuhan menyebabkan timbulnya suatu proses pencarian untuk menemukan cara-cara guna mengurangi tekanan (*tensi*) yang timbul karena kekurangan-kekurangan tersebut. Kemudian orang memilih rangkaian tindakan tertentu dan munculah suatu perilaku yang diarahkan kepada hasil (*outcome-directed behavior*). Setelah waktu tertentu manajer akan menilai perilaku tersebut.

Evaluasi tentang kinerja menyebabkan timbulnya tipe imbalan tertentu, atau hukuman. Hasil-hasil demikian ditimbang oleh orang yang bersangkutan, dan ia

menilai kembali kekurangan-kekurangan kebutuhan yang ada. Hal tersebut kembali lagi menyebabkan munculnya proses dan pola berlingkar tersebut berulang.

2.1.3.3 Jenis-jenis Motivasi

Terdapat 2 (dua) jenis motivasi yang digunakan (Hasibuan, 2018: 150), antara lain:

1. Motivasi Positif (Motivasi Intensif Positif)

Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan diatas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang, dan lainnya.

Pada jenis Motivasi yang positif dapat terdapat beberapa kelompok yang memiliki tantangan khusus dilihat dari proses motivasi. Sesuai dengan keunikan yang dihadapi oleh masing-masing kelompok (Robbins, 2016: 93), yaitu:

a. Motivasi yang berbeda-beda bagi anggota

Bagi anggota sangat berbeda-beda, tidak semua anggota termotivasi karena uang juga tidak semua anggota yang senang ada tantangan dalam pekerjaan. Tetapi ada yang bekerja sendirian menjadi warga yang dihormati. Jika ingin memaksimalkan motivasi bagi karyawannya maka harus dapat memahami respon yang berbeda –beda dari setiap anggota.

b. Memotivasi bagi tenaga kerja dengan pengetahuan rendah

Memotivasi tenaga kerja dengan tingkat pengetahuan rendah, secara umum yang menjadi prioritas utama adalah apabila mereka memperoleh tambahan keterampilan dan membuat iklim kerja seperti keluarga sendiri, tidak menggambarkan sering pemberhentian tenaga kerja yang tinggi dapat memberi gambaran bagi tenaga kerja dan calon tenaga kerja menjadi khawatir.

c. Motivasi bagi tenaga kerja dengan pekerjaan yang berulang-ulang

Motivasi dalam pekerjaan yang berulang-ulang menjadi prioritas adalah dapat membuat pekerjaan menjadi mudah dan terseleksi secara baik. Umumnya tenaga kerja demikian sangat toleran dan ragu-ragu. Beberapa individu menginginkan penggantian pekerjaan, minimal sekali setahun sebagai penambahan variasi dan kreasi pekerjaan. Tenaga profesional pada umumnya mengharapkan kepuasan intrinsik dari pekerjaannya dari pekerjaannya. Berbeda dengan yang tidak profesional mereka sangat kuat dengan komitmen jangka panjang sesuai dengan keahliannya dan loyal terhadap profesinya.

2. Motivasi Negatif (Motivasi Intensif Negatif)

Dalam motivasi negatif, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi negatif semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.3.4 Teori – Teori Motivasi

Pada dasarnya proses motivasi dapat digambarkan jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan, yang pada akhirnya akan mencari kepuasan yang menurut ukurannya sendiri sudah sesuai dan harus terpenuhi.

1. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Teori ini mengatakan bahwa manusia termotivasi untuk memuaskan lima jenis kebutuhan, yang dapat disusun dalam suatu hierarki. Kebutuhan yang lebih tinggi baru akan muncul apabila kebutuhan yang dibawahnya telah terpenuhi (Maslow, 2018: 299). Adapun hierarki kebutuhan sebagai berikut.

- a. Kebutuhan fisik, yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup yang termasuk ke dalam kebutuhan ini misalnya gaji, upah tunjangan, honorarium, bantuan pakaian, sewa perumahan, uang transport dan lain-lain;
- b. Kebutuhan keamanan, misalnya jaminan masa pensiun, santunan kecelakaan, jaminan asuransi kesehatan dan sebagainya;
- c. Kebutuhan sosial atau afiliasi, yaitu kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri ditempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan social;

- d. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat di lingkungannya;
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan akan aktualitas diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luas biasa yang sulit dicapai oleh orang lain.

2. Teori Motivasi dari Herzberg

Teori Herzberg ini pada hakikatnya sama dengan teori Maslow di atas. Faktor higienis sebenarnya bersifat preventif dan memperhitungkan lingkungan yang berhubungan dengan kerja. Faktor ini kira-kira tidak jauh bedanya dengan susunan bawah dari hirarki kebutuhan Maslow. Faktor higienis ini mencegah ketidakpuasan tetapi bukannya penyebab terjadinya kepuasan. Faktor ini tidak memotivasi para karyawan dalam bekerja. Adapun faktor yang dapat memotivasi para karyawan ialah yang disebut Herzberg dengan sebutan motivator, yang kira-kira sama dengan tingkat yang lebih tinggi dari hierarki kebutuhan Maslow.

Teori Herzberg ini sebenarnya mematahkan anggapan sementara pimpinan atau manajer bahwa persoalan-persoalan semangat kerja para karyawan itu dapat diatasi dengan pemberian upah dan gaji yang tinggi, insentif yang besar, dan memperbaiki kondisi tempat kerja. Pemecahan ini tidak banyak menguntungkan, karena hal-hal tersebut tidak memotivasi karyawan. Itulah sebabnya Herzberg menawarkan suatu pemecahan bahwa faktor higienis

seperti misalnya upah dan gaji, honorarium, kondisi tempat kerja, hubungan antara bawahan dan pengawasannya, dan kebijaksanaan administrasi organisasi, tidak bisa membangkitkan semangat kerja karyawan. Kalau hanya memberikan konsentrasi pemecahan masalah-masalah semangat kerja para karyawan faktor-faktor tersebut tidak banyak menolong manajemen.

Adapun yang dapat membangkitkan semangat kerja seperti dikatakan di atas menurut Herzberg ialah motivator. Faktor ini terdiri dari faktor keberhasilan, penghargaan, faktor pekerjaannya sendiri, rasa tanggungjawab dan faktor peningkatan (Maslow, 2018: 231).

3. Teori Motivasi Alderfer (*Alderfer's ERG Theory*)

Teori ERG mengenalkan 3 (tiga) kelompok inti dari kebutuhan-kebutuhan itu (Thoha, 2018: 233), yakni:

- a. Kebutuhan akan keberadaan (*existence need*), adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman;
- b. Kebutuhan hubungan (*relatedness need*), adalah kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan sosial dari Maslow;
- c. Kebutuhan pertumbuhan (*growth need*), adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi dari Maslow.

Clayton P. Alderfer mengemukakan teorinya dengan nama teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*).

a. *Existence* (Keberadaan)

Existence merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan. *Existence* meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman.

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai seperti terpenuhinya kebutuhan sandang, papan dan pangan yang dalam hal ini merupakan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, kebutuhan untuk beristirahat, tempat tinggal, kondisi kerja, situasi kantor, keamanan kondisi kerja berupa tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, dan lain - lain (Mangkunegara, 2018: 125).

Kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

b. *Relatedness* (Kekerabatan)

Relatedness merupakan keterkaitan seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Kebutuhan ini dapat dikatakan juga sebagai kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

Setiap orang normal butuh akan kasih sayang, dicintai, dihormati, diakui keberadaannya oleh orang lain (Sutrisno, 2019: 89). mereka akan terlibat dalam kegiatan saling menerima, pemberian pengertian, dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi atau keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang harmonis.

c. *Growth* (Pertumbuhan)

Kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan ini merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan harga diri dan perwujudan diri. Bila kebutuhan ini dapat dipenuhi, karyawan dapat secara penuh mengembangkan kapasitas pribadinya sendiri. Pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan

kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan (Mangkunegara, 2018: 125). “Kebutuhan aktualisasi diri berupa kebutuhan- kebutuhan individu untuk merealisasikan potensi yang ada pada dirinya, untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif” (Sutrisno, 2019: 125).

Kebutuhan (Alderfer dalam Sutrisno, 2019: 126) ini membedakan 2 (dua) hal dasar (Alderfer dalam Sutrisno, 2019: 126), yaitu:

- 1) Memecahkan kebutuhan- kebutuhan ke dalam tiga kategori yaitu kebutuhan eksistensi (kebutuhan fundamental), kebutuhan hubungan (kebutuhan akan hubungan interpersonal) dan kebutuhan pertumbuhan.
- 2) Kebutuhan ini lebih menekankan bahwa bila kebutuhan yang lebih tinggi dikecewakan, maka kebutuhan yang lebih rendah walaupun sudah dipenuhi akan muncul kembali.

Alderfer berpendapat bahwa pemenuhan atas ketiga kebutuhan tersebut dapat dilakukan secara simultan, artinya hubungan dari teori ERG ini tidak bersifat hierarki. Penjelasan dari sanggahan Alderfer terhadap teori Maslow adalah sebagai berikut; seseorang menurut teori Maslow akan tetap pada tingkat kebutuhan tertentu sampai kebutuhannya terpuaskan. Sedangkan menurut teori ERG, jika kebutuhan ditingkat yang lebih tinggi buruk maka seseorang individu

mungkin kembali untuk meningkatkan kepuasan dari kebutuhan tingkat rendah. Ini disebut frustrasi-regresi dari aspek teori ERG.

Misalnya ketika kebutuhan-pertumbuhan buruk, maka seseorang mungkin akan termotivasi untuk mencapai kebutuhan yang berkaitan dan jika ada masalah dalam mencapai kebutuhan yang berkaitan, maka dia mungkin akan termotivasi oleh kebutuhan eksistensi. Dengan demikian, frustrasi atau kejengkelan dapat mengakibatkan regresi untuk kebutuhan tingkat rendah.

Menurut teori ERG, dapat saja makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya. Aspek frustrasi-regresi teori ERG memiliki efek tambahan pada motivasi kerja. Misalnya jika seorang manusia tidak diberi kesempatan pertumbuhan dan kemajuan dalam sebuah organisasi, ia mungkin kembali untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi, jika lingkungan atau keadaan tidak memungkinkan, ia mungkin kembali ke kebutuhan akan uang untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi (Ivancevich et al., 2018: 67).

Teori ini dianggap lebih mendekati keadaan yang sebenarnya berdasarkan fakta- fakta empiris. Perbedaannya antara teori ERG dan Maslow *needs hierarchy theory* adalah:

- a. Teori ERG, menyatakan bahwa lebih dari satu kebutuhan yang dapat bekerja pada saat bersamaan, artinya tidak selalu harus bertingkat-tingkat seperti yang dikemukakan oleh Maslow.

- b. Teori ERG, menyatakan bahwa jika untuk mencapai pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi sulit dicapai keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih rendah menjadi meningkat.

Adapun penjelasan dari teori motivasi di atas adalah sebagai berikut:

- a. Memotivasi para bawahan dilakukan dengan memenuhi keinginan dan kebutuhannya akan material dan nonmaterial yang memberikan kepuasan bagi mereka;
- b. Keberadaan dan prestasi kerja bawahan untuk mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar serta tulus;
- c. Pemberian alat motivasi disesuaikan dengan status sosial dan kedudukannya dalam organisasi;
- d. Memotivasi bawahan dilakukan dengan menyediakan sarana prasarana yang baik dan digunakan dalam melaksanakan pekerjaan;
- e. Memotivasi bawahan dengan memberikan kesempatan dan tantangan untuk berprestasi dan promosi.

4. Teori Motivasi Berprestasi David McClelland (*Achievement Theory*)

Teori yang dikemukakan ini dikenal dengan *Three Needs Theory*, yang mengatakan bahwa ada 3 (tiga) hal yang dapat memotivasi seseorang (McClelland dalam Thoha, 2018: 235), yaitu:

- a. Kebutuhan akan prestasi (*Need for achievement*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat berkerja seseorang dan akan mendorong seseorang untuk pengembangan kreativitas dan

mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimiliki demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.

- b. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut:
 - 1) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*);
 - 2) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*);
 - 3) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).
- c. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.

2.1.3.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Memberikan motivasi kepada pegawai oleh pimpinannya merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban (Siagian, 2016: 286). Nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit. Kerumitan ini disebabkan oleh (Siagian, 2016: 287):

1. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan semangat seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya;
2. Feeling dan emotions yaitu perasaan dan emosi. Seseorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan pegawainya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, emosi;
3. Aspek yang terdapat dalam diri pribadi pegawai itu sendiri seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan, lingkungan yang turut mempengaruhi pribadi pegawai tersebut;
4. Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang. Wewenang bersumber atau datang dari atasan kepada bawahan, sebagai imbalannya pegawai bertanggung jawab kepada atasan, atas tugas yang diterima. Seseorang dengan kebutuhan akan rasa aman yang kuat mungkin akan “mencari amannya saja”, sehingga akan menghindari menerima tanggung jawab karena takut tidak berhasil dan diberhentikan dan di lain pihak mungkin seseorang akan menerima tanggung jawab karena takut diberhentikan karena alasan prestasi kerja yang jelek (buruk).

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional (Gomes, 2013: 180). Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*). Motivasi manusia yang telah dikembangkan oleh Maslow melalui penjelasan bahwa motivasi dipicu oleh usaha manusia untuk memenuhi kebutuhan. Pada teori ini, Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia yang diurutkan menjadi lima kategori (Mathis dan Jackson dalam Murti, 2013: 3). Hierarki kebutuhan Maslow terdiri atas:

1. Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain;
2. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional;
3. Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan;
4. Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian;

5. Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

2.1.3.6 Indikator-indikator Motivasi

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2016: 138).

Indikator motivasi sebagai berikut (Siagian, 2016: 138).

1. Daya Pendorong

Daya pendorong adalah semacam naluri, tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum. Namun, cara-cara yang digunakan dalam mengejar kepuasan terhadap daya pendorong tersebut berbeda bagi tiap individu menurut latar belakang kebudayaan masing-masing.

2. Kemauan

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi (ada pengaruh) dari luar diri. Kata ini mengindikasikan ada yang akan dilakukan sebagai reaksi atas tawaran tertentu dari luar.

3. Kerelaan

Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut.

4. Membentuk Keahlian

Keterampilan adalah kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu. Keterampilan bukan hanya meliputi gerakan motorik melainkan juga penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif. Konotasinyapun luas sehingga sampai pada memengaruhi atau mendayagunakan orang lain. Artinya orang yang mampu mendayagunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang terampil.

5. Membentuk Keterampilan

Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau perubahan kemahiran seseorang dalam suatu ilmu tertentu.

6. Tanggung Jawab

Tanggung jawab sebagai suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak maupun kewajiban ataupun kekuasaan. Secara umum tanggung jawab diartikan sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu.

7. Kewajiban

Kewajiban adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya.

8. Tujuan

Tujuan merupakan pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi atau perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang di mana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya

Sedangkan indikator motivasi kerja (Sedarmayanti, 2018: 233), yaitu:

1. Gaji (*salary*).

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

2. Supervisi.

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif.

3. Hubungan kerja.

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai

mahluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja.

4. Pengakuan atau penghargaan (*recognition*).

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya

5. Keberhasilan (*achievement*).

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil risiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan

2.1.3.7 Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi bahwa motivasi di dalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi tersebut (Hasibuan, 2018: 125), antara lain:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan;
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan;
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan;
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku;

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan diselesaikan sesuai dengan standard yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang akan senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya, orang pun akan merasa dihargai atau diakui. Hal ini terjadi karena pekerjaannya betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi dan orang akan bekerja keras, hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan, semangat juangnya akan tinggi, hal ini akan memberikan suasana kerja yang bagus.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi oleh pimpinan terhadap karyawan sangat diperlukan dalam usaha mencapai suatu tujuan organisasi, karena pemberian motivasi sangatlah menunjang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

2.1.4 Disiplin Kerja

2.1.4.1 Pengertian Disiplin

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan oleh atasan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma yang berlaku (Dewi, D. P. & Harjoyo, 2019).

Disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan – peraturan yang berlaku dalam organisasi. Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap “perintah” dan berinisiatif untuk melakukan sesuatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada “perintah” (Heidjrachman dan Husnan dalam Sinambela 2016: 334).

Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2018: 193). Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan – aturan yang sudah ditetapkan (Hasibuan dalam Sinambela, 2016: 335). Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk

mematuhi dan menaati norma – norma peraturan yang berlaku di sekitarnya (Singodimedjo dalam Sutrisno, 2019: 86). Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma – norma sosial yang berlaku (Sinambela, 2016: 335).

Disiplin kerja merupakan suatu sikap atau perilaku seorang karyawan dalam suatu organisasi/instansi untuk selalu menaati, menghargai, dan menghormati segala peraturan dan norma yang telah ditentukan oleh organisasi, agar tujuan organisasi/instansi tersebut dapat tercapai. Disiplin kerja memiliki peranan penting dalam keberhasilan suatu instansi karena adanya disiplin kerja akan membuat individu berperilaku sesuai dengan aturan yang berlaku di suatu instansi, sehingga aktivitas yang dilakukan menjadi terarah dan hal ini tentu akan membawa pengaruh yang baik bagi instansi tempatnya bekerja (Haryanti, 2022).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah kepatuhan karyawan terhadap aturan atau perintah yang ditetapkan oleh organisasi.

2.1.4.2 Faktor Yang Memengaruhi Disiplin Kerja

Faktor yang memengaruhi disiplin kerja adalah (Dewi, D. P. & Harjoyo, 2019):

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, jika merasa mendapat balas jasa yang sepadan dengan apa yang telah diberikan kepada perusahaan. Ketika karyawan menerima kompensasi yang memadai, mereka akan bekerja dengan tenang dan tekun, serta selalu bekerja dengan sebaik-baiknya.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan dinilai sangat penting karena dalam lingkungan perusahaan semua karyawan akan memperhatikan bagaimana seorang pimpinan dapat menegakkan disiplin diri dan bagaimana pemimpin dapat mengendalikan dirinya melalui ucapan, perbuatan dan sikap.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin dapat terlaksana dalam perusahaan bila ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan aturan lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Jika ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka pemimpin harus berani mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya sanksi terhadap pelanggar disiplin, maka karyawan lain yang disiplin akan merasakan keadilan dan merasa takut untuk melakukan pelanggaran disiplin.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan harus ada pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan benar sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan, maka sedikit banyak karyawan akan terbiasa menegakkan disiplin kerja.

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang memiliki karakter berbeda antara satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi mereka juga membutuhkan perhatian dari pimpinannya sendiri. Mereka menginginkan keluhan dan kesulitan yang dialami untuk didengar dan dicarikan jalan solusinya.

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi tingkat disiplin kerja (Hasibuan dalam Sinambela, 2016: 357), sebagai berikut.

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus mencontohkan perilaku yang baik agar ditiru oleh bawahannya nanti. Seorang Pemimpin jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya akan baik, jika dia pun tidak mampu mencontohkan perilaku disiplin yang baik kepada bawahannya.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut memengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

6. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan memengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indiscipliner sesuai

dengan sangsi hukuman yang telah ditetapkan. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

7. Sangsi

Sangsi berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sangsi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

2.1.4.3 Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Bentuk-bentuk disiplin kerja dibedakan menjadi empat, yaitu (Haryanti, 2022):

1. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah;
2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilaku-perilaku yang tidak tepat;
3. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner;
4. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus pada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

2.1.4.4 Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator tingkat kedisiplinan karyawan pada suatu organisasi. Indikator disiplin yaitu (Siswanto dalam Sinambela, 2016: 356):

1. Frekuensi Kehadiran

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

2. Tingkat Kewaspadaan Karyawan

Karyawan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.

3. Ketaatan Pada Standar Kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan-aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja

Hal ini dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

5. Etika Kerja

Diperlukan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama karyawan.

Indikator-indikator Disiplin Kerja yang memengaruhi disiplin kerja

(Wijayanti, 2018), sebagai berikut.

1. Kepatuhan pada peraturan

Kepatuhan peraturan ini memengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar

tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik, untuk itu dibutuhkan sikap setia dari karyawan terhadap peraturan yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan di sini berarti sikap taat dan patuh pada peraturan perusahaan, atau dalam menjalani peraturan bersama dan tata tertib yang telah ditetapkan. Mampu bekerja sama atau kerja tim demi tercapainya sebuah tujuan yang di inginkan oleh perusahaan. serta menjalankan perintah yang di tetapkan oleh perusahaan.

2. Efektif dalam bekerja

Efektif bersedia kerja dalam organisasi merupakan usaha untuk mencapai prestasi yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dalam waktu yang relatif singkat tanpa menunggu keseimbangan tujuan alat dan tenaga serta waktu. Penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan, artinya apabila pelaksanaan tugas dinilai baik atau tidak adalah sangat tergantung pada bilamana tugas tersebut diselesaikan.

3. Tindakan korektif

Disiplin korektif adalah suatu tindakan yang dilaku kan setelah terjadinya pelanggaran peraturan. Tindakan ini dimaksudkan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut sehingga tindakan di masa yang akan datang sesuai dengan standar. Atau dapat juga dikatakan, suatu upaya menggerakkan pegawai menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan agar tetap mematuhi peraturan sesuai pedoman organisasi yang berlaku. Pegawai atau karyawan yang melakukan pelanggaran atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepada pegawai yang bersangkutan dikenakan sanksi

atau tindakan disiplin (*disciplinary action*). Singkatnya, tindakan disiplin menuntut suatu hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi sejumlah standar yang ditentukan.

4. Kehadiran tepat waktu

Kehadiran menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja. Bentuk kedisiplinan dari kehadiran dalam organisasi dapat diukur melalui ketepatan waktu hadir, pemanfaatan waktu istirahat dengan tepat, tidak mengulur-ulur waktu kerja, dan jumlah absen dalam waktu tertentu.

5. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu

Penyelesaian pekerjaan tepat waktu adalah sesuatu yang diharapkan dari semua karyawan, yang hanya dapat dicapai jika waktu dikelola secara efisien. Hal ini perlu diterapkan oleh karyawan agar tujuan suatu perusahaan tersebut dapat tercapai.

2.1.4 Kinerja Guru

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Secara etimologi kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*) yaitu, melakukan, memenuhi atau menjalankan sesuatu, melaksanakan suatu tanggung jawab, dan melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang. Masukan tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan

pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkaitan dengan kinerja guru, UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi (UU RI, 2003: 15).

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 41 tahun 2007, memberikan pengertian kinerja guru adalah prestasi mengajar yang dihasilkan dari aktivitas yang dilakukan oleh guru dalam tugas pokok dan fungsinya secara realisasi konkrit merupakan konsekuensi logis sebagai tenaga profesional bidang pendidikan (Permendiknas, 2007: 2). Pengertian kinerja guru lain, mengemukakan bahwa kinerja guru adalah gambaran kualitas kerja yang dimiliki guru dan termanifestasi melalui penguasaan dan aplikasi atas kompetensi guru (Burhanudin, 2017: 14). Pandangan ini menunjukkan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan gambaran dari penguasaan dan aplikasi terhadap kompetensi guru dalam mengaktualisasikan tugas dan perannya sebagai guru.

Menurut Bemadian dan Russel yang dikutip oleh (Thoha, 2018: 125), “Kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan atau aktifitas tertentu atau aktifitas tertentu dalam jangka waktu tertentu.” Sedangkan (Rivai, 2019: 309) mengatakan bahwa: “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi”.

(Sedarmayanti, 2018: 98) menyatakan, “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.”

(Mangkunegara, 2018: 235), mendefinisikan Kinerja sebagai hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang diselesaikan karyawan. Menurut (Sinambela, 2016: 480), bahwa kinerja karyawan di definisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Berdasarkan berbagai pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi

pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya.

2.1.5.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang karyawan apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan penilaian hasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang bertugas untuk melakukan penilaian hasil kerja karyawan yang disebut manajemen kinerja (Rivai dan Sagala, 2013: 225).

Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan mengembangkan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

Pada prinsipnya penilaian adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja bertujuan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan pegawai negeri sipil berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Hasil Penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS dituangkan dalam naskah Nilai Prestasi Kerja yang meliputi unsur Nilai Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

& Nilai Perilaku, dan harus dibuat seobyektif dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Permasalahan yang biasa muncul dalam proses penilaian adalah terletak pada bagaimana objektivitas penilaian dapat dipertahankan. Dengan kemampuan mempertahankan objektivitas penilaian, maka hasil penilaian menjadi terjaga akurasi dan validitasnya. Untuk menjaga sistem penilaian yang objektif hendaknya para penilai, harus menghindarkan diri dari adanya "*like*" dan "*dis like*". Dengan demikian menurut (Sulistiyani dan Rosidah, 2016), tujuan dan kontribusi dari hasil penilaian yang diharapkan dapat tercapai, adapun tujuan penilaian adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai;
2. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya;
3. Mendistribusikan *reward* dari organisasi/instansi yang dapat berupa penambahan gaji/upah dan promosinya yang adil;
4. Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi;
2. Perbaikan kinerja;
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan;

4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja;
5. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian;
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Informasi penilaian kinerja tersebut dapat dipakai oleh pimpinan untuk mengelola kinerja pegawainya dan mengungkap kelemahan kinerja pegawai sehingga pimpinan dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi kinerja pegawai, sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program-program organisasi secara menyeluruh.

(Werther & Keith, 2014: 272) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi adalah:

1. Peningkatan Kinerja

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Keputusan Penempatan

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.

4. Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. Prosedur Perekrutan

Hasil penilaian kinerja memengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku didalam organisasi.

7. Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidakakuratan Informasi

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

8. Kesempatan yang sama

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

9. Tantangan Eksternal

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya memengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dari pekerjaannya.

10. Umpan Balik

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri.

2.1.5.3 Faktor – Faktor yang Memengaruhi Penilaian Kinerja

Peranan sumber daya manusia sangat penting dalam setiap organisasi, karena meskipun faktor – faktor ekonomi lainnya telah tersedia serta didukung dengan teknologi modern tidak akan mempunyai arti bagi kehidupan perusahaan tanpa kehadiran dan peranan sumber daya manusia di dalamnya. Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang tinggi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut menurut Amstrong yang dikutip oleh (Sangadji & Sopiah, 2018: 352) adalah:

1. *Personal Factors* (faktor individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain;
2. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, manajer, atau ketua kelompok kerja;
3. *Team factors* (faktor kelompok/ rekan kerja). Faktor Kelompok / rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja;

4. *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan system metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi;
5. *Contectual/ situational factors* (faktor situasi). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan intemal maupun eksternal.

Faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika karyawan itu berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja. Faktor intemal ini menentukan kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi faktor-faktor intemal tersebut, maka semakin tinggi pula kinerja karyawa; dan semakin rendah faktor-faktor tersebut, semakin rendah pula kinerjanya.

Menurut (Mangkunegara, 2018: 484), faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Yang dapat diartikan bahwa, pegawai yang memiliki kemampuan potensi di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, dengan keterampilan pegawai tersebut kinerja instansi akan tercapai.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi).

Berdasarkan hal di atas maka faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang karyawan adalah faktor internal dan faktor eksternal, dimana faktor internal sendiri merupakan faktor bawaan lahir dari karyawan itu sendiri seperti minat, bakat, pengetahuan, etos kerja, motivasi kerja, dan lain-lain. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar karyawan itu sendiri seperti peraturan perusahaan, suasana kerja, kondisi ekonomi, sarana prasarana, dan lain-lain.

2.1.5.4 Indikator Kinerja

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya memerlukan dukungan organisasi ditempat dia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Menurut Robbins yang dikutip oleh (Sangadji & Sopiha, 2018: 351), ada 6 (enam) indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan;

kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas Pekerjaan;

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi. Diukur melalui jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketetapan waktu;

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

4. Efektivitas;

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya manusia.

5. Kemandirian;

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen

yang dimiliki oleh pegawai. Diukur dengan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen kerja;

Merupakan sesuatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap organisasi.

Menurut Priansa (2017: 55), menyatakan bahwa indikator kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan ke dalam komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. *Adaptabilitas (Adaptability)*

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. *Kerjasama (Cooperation)*

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan, orang lain. Apakah assignments, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Indrasari et al. (2017: 170), menyatakan bahwa indikator kinerja pegawai yakni:

1. Kesetiaan, yaitu tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab.
2. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tanggung jawab, yaitu kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil.
4. Ketaatan, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
5. Kejujuran, yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.
6. Kerjasama, yaitu kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugasnya.

7. Prakarsa, yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
8. Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

2.1.6 Penelitian yang Relevan

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan kinerja. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian.

Tabel 2.1
Penelitian yang Relevan

No	Peneliti (tahun) Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Hidayat, S., Lubis, A. R., & Majid, M. (2019). <i>Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Dunia Barusa Banda Aceh</i>	- Gaya kepemimpinan - Kinerja	- Motivasi - Disiplin Kerja - Alat Analisis SEM-PLS	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	<i>JURNAL PERSPEKTIF EKONOMI DARUSSALAM</i> , 5(1), 84–98. https://doi.org/10.24815/jped.v5i1.14088

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	Ine Ardita Indriya Mochtar, Ahadiati Rohmatiah, Mutmainah, (2021), Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan	- Motivasi Disiplin Kerja - Kinerja Analisis Jalur (Path)	- Gaya kepemimpinan	Motivasi kerja dan disiplin kerja yang diberikan oleh kantor Pertanahan Kota Madiun membuat karyawan merasa nyaman sehingga memengaruhi kinerja yang dihasilkan.	Journal of Applied Economics in Developing Countries Vol. 6 No. 1, March 2021, Page 14-22.
3	Dessyarti, S. R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pemasaran (pada Dealer Motor PT Suzuki)	- Gaya kepemimpinan - Kinerja	- Motivasi Disiplin Kerja Alat Analisis SEM-PLS	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi, 112-124
4	Mei Veronika Sriendang Siagian, Endang Sulistya Rini, Iskandarini, (2020), Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sucofindo Gatot Subroto Cabang Medan	- Motivasi Disiplin Kerja - Kinerja Analisis Path	- Gaya kepemimpinan	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	International Journal of Research and Review (ijrrjournal.com) 147 Vol.7; Issue: 12; December 2020
5	Prilly, A., & Mas'ud, F. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Employee Engagement</i>	- Gaya Kepemimpinan - Kinerja	- Motivasi Disiplin Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	<i>Diponegoro Journal of Management</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	Maswani Maswani, Elis Puji Utami, Nofiar Nofiar, (2021), Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Teknik Bayutama	- Motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai	- Gaya kepemimpinan	Motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada, sedangkan motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja secara simultan memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan.	https://dinastipu.b.org/DIJEFA Volume 1, Issue 6, January 2021 E-ISSN : 2721-303X, P-ISSN : 2721-3021
7	Yuswani, Wiwik. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kerinci Pertama Motor Jambi	- Gaya kepemimpinan - Kinerja Karyawan	- Motivasi - Disiplin Kerja	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta Volume 3, Issue 6, E-ISSN: 2686-5238, P-ISSN 2686-4916
8	Baiq Lisma Rossalia Budirianti, Agusdin Surati, (2020), Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak	- Disiplin Kerja, Motivasi Kinerja Pgawai	- Gaya kepemimpinan	Disiplin kerja, dan motivasi, menunjukkan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 hal ini berarti variabel disiplin kerja, dan motivasi berpengaruh terhadap karyawan. pertunjukan.	International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU) Vol. 7, No. 11, December 2020
9	Saryadi, S., Arafat, Y., & Destiniar, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, "Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru.	- Gaya kepemimpinan - Disiplin Kerja, Motivasi Kinerja Pgawai	- Objek penelitian - penelitian kualitatif	Hasil penelitian ini menyebutkan tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja terhadap kinerja guru. Penelitian ini memberi kontribusi kepada Kepala Sekolah agar memperbaiki gaya kepemimpinan, memberi motivasi kepada guru serta bersama-sama menciptakan kedisiplinan kerja meskipun dalam penelitian ini tidak berpengaruh terhadap kinerja guru.	<i>Jurnal Pendidikan Tambusai</i> , 6(2), 13163–13170. https://doi.org/10.31004/jptam.v6i2.4537

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10	Kustanto, H., Muazza, M., & Haryanto, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru.	- Gaya kepemimpinan - Disiplin Kerja, - Motivasi - Kinerja Pgawai	- Objek penelitian - Regresi Berganda	Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Nurul Ilmi Kota Jambi.	<i>EDUKATIF : JURNAL ILMU PENDIDIKAN</i> , 4(1), 63–69. https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1
11	Kurniawati, N. R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah.	- Gaya kepemimpinan - Disiplin Kerja, - Motivasi - Kinerja Pgawai	- Objek penelitian - Regresi Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru sebesar 64%.,	<i>JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan</i> , 6(1), 583–595. https://doi.org/10.54371/jiip.v6i1.1395
12	Putri, Septa. M., Swasono, E., & Baehaki, I. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.	- Gaya Kepemimpinan - Kinerja Karyawan	- Disiplin kerja - Motivasi - Objek Penelitian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terhadap Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	<i>Journal of Economi and Business</i> , 01(02). Retrieved from http://ejournal.ijs.hs.org/index.php/commo/article/view/122
13	Sari, Y. P. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Smpn 3 Salimpaung Kabupaten Tanah Datar.	- Gaya kepemimpinan - Disiplin Kerja, - Motivasi - Kinerja Pgawai	- Objek penelitian - Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Disiplin Kerja (X3) terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru SMPN 3 Salimpaung.	<i>Jurnal Ekobistek</i> , 32–36. https://doi.org/10.35134/ekobiste.k.v8i2.47
14	Nena, M. F., Zulaihati, S., & Sumiati, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru	- Gaya kepemimpinan - Disiplin Kerja, - Motivasi - Kinerja Pgawai	- Objek penelitian - Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru baik secara parsial maupun stimultan dengan kontribusi sebesar 46,1%.	<i>Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia</i> , 19(1), 49–65. https://doi.org/10.21831/jpai.v19i1.40396

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15	Alviani, & Ridwan, S. (2022). <i>The Influence of the Principal's Leadership Style, Work Motivation and Work Discipline on the Performance of MTS Negeri 2 Lamongan Teachers.</i>	- Gaya kepemimpinan - Disiplin Kerja, - Motivasi - Kinerja Pegawai	- Objek penelitian - Regresi Berganda	Kepuasan kerja penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di MTs Negeri 2 Lamongan, namun motivasi kerja dan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan.	Hasil <i>Formosa Journal of Applied Sciences</i> , 1(6), 1185–1198. https://doi.org/10.55927/fjas.v1i6.1872
16	Andriansyah, A., Wiyarni, W., & Novalina, R. (2023). <i>Analysis the Influence of Principal Leadership Style, Facilities, and Work Discipline on Teacher Performance with Motivation as Intervening Variable.</i>	- Gaya kepemimpinan - Disiplin Kerja, - Motivasi Kerja - Kinerja Pegawai - Path Analysis	- VARIabel Intervening - Objek penelitian	Untuk analisis jalur diperoleh kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah, fasilitas sekolah, dan disiplin kerja serta motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 45,5%,	<i>International Journal of Scientific Research and Management</i> , 11(01), 4406–4417. https://doi.org/10.18535/ijsrcm/v11i01.em01
17	Arina, Y., Revita, Y., Gistituati, N., & Rusdinal, R. (2023). <i>The Influence of Principal's Participative Leadership Style and Work Climate on Public Middle School Teacher Performance. .</i>	- Gaya kepemimpinan - Kinerja Pegawai - Path Analysis	- Disiplin Kerja, - Motivasi Kerja - Objek penelitian	terdapat pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah menengah.	<i>Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan</i> , 4(3), 1066–1081. https://doi.org/10.51276/edu.v4i3.487
18	Ratnasih, C. (2017). <i>Leadership Style, Discipline, Motivation And The Implications On Teachers Performance.</i>	- Gaya kepemimpinan - Disiplin Kerja, - Motivasi Kerja - Kinerja Pegawai	- Objek penelitian - Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin, dan motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja audit di wilayah Jakarta Timur.	<i>IJHCM (International Journal of Human Capital Management)</i> , 1(01), 124–135. https://doi.org/10.21009/ijhcm.01.01.10

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
19	Adam, H. S., & Hidayati, D. (2020). <i>The Influence Of The Principal's Leadership Style On The Performance Of Public Elementary School Teachers 5 Air Gegas.</i>	- Gaya kepemimpinan - Kinerja Pegawai	- Disiplin Kerja, - Motivasi Kerja - Objek penelitian - kualitatif	kendala yang dihadapi kepala sekolah yaitu menurunnya kedisiplinan guru, kurangnya motivasi kinerja guru, dan rendahnya rasa tanggung jawab guru dalam pembelajaran..	<i>Educational Administration Research and Review</i> , 3(2). https://doi.org/10.17509/earr.v3i2.22373
20	Aribowo et al. (2022). <i>The Influence of Leadership Style, Work Environment and Work Discipline on Employee Performance With Work Motivation As an Intervening Variable At the Secretariat of Dprd Riau Islands Province</i>	- Gaya kepemimpinan - Disiplin Kerja, - Motivasi Kerja - Kinerja Pegawai	- Objek penelitian - Smart PLS Ver 3.0	Hasil penelitian pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai,	<i>International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration /IJEBA</i> , Volume 2 N, 1–18.
21	Aeni, N., & Kuswanto, H. G. (2021). <i>The Influence of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance.</i>	- Gaya kepemimpinan - Disiplin Kerja, - Motivasi Kerja - Kinerja Pegawai	- Objek penelitian - Smart PLS Ver 3.0	Hasil penelitian ini membuktikan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.	<i>International Journal of Management Science and Information Technology</i> , 1(2) 20–24. https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i2.352
22	Choiriyah, C., Djazuli, A., Indah, S., Anggeraini, D. U., & Ulfa, F. A. (2021). <i>The Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline against Employee Performance in the Regional Secretariat Ogan Komering Ulu (OKU) Regency South Sumatra.</i>	- Gaya kepemimpinan - Disiplin Kerja, - Motivasi Kerja - Kinerja Pegawai	- Objek penelitian - Smart PLS Ver 3.0	Hasil analisis menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai..	<i>International Journal of Business, Management and Economics</i> , 2(1), 1–16. https://doi.org/10.47747/ijbmer.v2i1.199

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
23	Maghfuroh, A., Utami, R. R. B., & Khakim, L.-. (2022). <i>The Influence of Leadership Style, Work Motivation, Work Discipline on Performance of PT LKM Demak Sejahtera Employees.</i>	- Gaya kepemimpinan - Disiplin Kerja, - Motivasi Kerja - Kinerja Pegawai	- Objek penelitian - regresi Linier	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai.	<i>JOBS (Jurnal Of Business Studies)</i> , 7(2), 115. https://doi.org/10.32497/jobs.v7i2.3682 .
24	Suparman, Erni, Zetta, Hobes, & Ernanda, Y. (2021). <i>The Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance PT. Perkebunan IV Kebun Adolina Nusantara Perbaungan.</i>	- Gaya kepemimpinan - Disiplin Kerja, - Motivasi Kerja - Kinerja Pegawai	- Objek penelitian regresi Linier	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan variabel motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan. Secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	<i>Jurnal Mantik</i> , 5(2), 526–535.
25	Tri Wahyu Wirjawan, & Charmila Simanjuntak. (2023). <i>The Influence of Transformational Leadership Style, Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance at PT. Putra File Indah.</i>	- Gaya kepemimpinan - Disiplin Kerja, - Motivasi Kerja - Kinerja Pegawai	- Objek penelitian - regresi Linier	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 45,5%, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	<i>Jurnal Multidisiplin Madani</i> , 3(3), 518–528. https://doi.org/10.55927/mudima.v3i3.2402 .
26	Yanuarlan, J., Susanti, A., & Iwa, A. (2023). <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi terhadap Kinerja Guru.</i>	- Gaya kepemimpinan - Motivasi Kerja - Kinerja Pegawai	- Objek penelitian - regresi Linier	Hasil penelitian menyimpulkan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru	<i>JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan</i> , 6(1 2), 10043–10049. https://doi.org/10.54371/jiip.v6i1.2.2449
27	Kristiani, S., Fitriani, H., & Mulyadi, M. (2022). <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.</i>	- Gaya kepemimpinan - Motivasi Kerja - Kinerja Pegawai	- Objek penelitian - regresi Linier	Hasil dari penelitian bahwa terdapat pengaruh secara parsial dan simultan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.	<i>Jurnal Pendidikan Tambusai</i> , 6(3), 14064–14063. https://doi.org/10.31004/jptam.v6i3.5045

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
28	Saryadi, S., Arafat, Y., & Destiniar, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru.	- Gaya kepemimpinan - Disiplin Kerja, - Motivasi Kerja - Kinerja Pegawai	- Objek penelitian - regresi Linier	Hasil penelitian ini menyebutkan tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja terhadap kinerja guru.	<i>Jurnal Pendidikan Tambusai</i> , 6(2), 13163–13170. https://doi.org/10.31004/jptam.v6i2.4537
29	Kholis, M. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah.	- Gaya kepemimpinan - Kinerja Pegawai	- Objek penelitian - regresi Linier - Disiplin Kerja, - Motivasi Kerja	Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru,	<i>Edukasi: Journal of Educational Research</i> , 2(2). https://doi.org/10.57032/edukasi.v2i2.137
30	Kustanto, H., Muazza, M., & Haryanto, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru.	- Gaya kepemimpinan - Disiplin Kerja, - Motivasi Kerja - Kinerja Pegawai	- Objek penelitian - regresi Linier	Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Nurul Ilmi Kota Jambi	<i>EDUKATIF : JURNAL ILMU PENDIDIKAN</i> , 4(1), 63–69. https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1742

2.2 Kerangka Pemikiran

Guru merupakan sumber daya manusia yang vital dalam proses pendidikan, sehingga peningkatan kinerja mereka berdampak langsung pada mutu dan kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa. Untuk memastikan kinerja guru meningkat, institusi pendidikan harus memfokuskan perhatian pada beberapa aspek kunci, yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja.

Salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja adalah gaya kepemimpinan. Menurut Rivai (2019: 42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Kartini (2019: 34) indikator dari gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut: Kemampuan mengambil keputusan, Kemampuan memotivasi,

Kemampuan komunikasi, Kemampuan mengendalikan bawahan, Tanggung jawab dan Kemampuan mengendalikan emosional.

Gaya Kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja guru. Pemimpin yang efektif ditentukan oleh kemampuannya membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi, sehingga para bawahan yang dipimpinnya mampu dimotivasi dengan baik dan mampu melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan. Sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamika yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Baihaqi, Muhamad Fauzan. (2019) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja.

Selain gaya kepemimpinan, faktor lain yang memengaruhi kinerja adalah motivasi. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan anggota agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Siagian, 2016: 138). Motivasi kerja dapat diukur dengan menggunakan indikator – indikator (Sedarmayanti, 2018: 233), sebagai berikut Gaji (*salary*), Supervisi, Hubungan kerja, Pengakuan atau penghargaan (*recognition*) dan Keberhasilan (*achievement*).

Dalam kaitan nya motivasi terhadap kinerja. Tujuan motivasi didalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi dalam mencapai tujuannya (Hasibuan, 2017: 125). Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi diberikan oleh sebuah

organisasi guna merangsang dan menggerakkan kemampuan bekerja sehingga kinerja meningkat. Pendapat tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu, Pengujian membuktikan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru (Ratnasih, C. (2017). Diperkuat penelitian terdahulu, berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 109,5% (Tri Wahyu Wirjawan, & Charmila Simanjuntak. (2023).

Faktor lain yang memengaruhi kinerja adalah disiplin kerja. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma – norma sosial yang berlaku (Sinambela, 2018: 335). Indikator-indikator Disiplin Kerja yang memengaruhi disiplin kerja (Wijayanti, 2018) adalah Kepatuhan pada peraturan, Efektif dalam bekerja, Tindakan korektif, Kehadiran tepat waktu dan Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Disiplin kerja sangat diperlukan guru dalam menyelesaikan pekerjaannya. Guru dalam menyelesaikan pekerjaannya harus disertai dengan disiplin kerja. Dengan adanya disiplin kerja yang dimiliki guru tersebut, maka kinerja guru tersebut baik. Sebaliknya jika guru tersebut tidak memiliki disiplin kerja, maka kinerja guru tersebut kurang baik (Mangkuprawira dan Aida, 2016: 122). Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Maghfuroh, A.-, Utami, R. R. B., & Khakim, L., 2022).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja adalah faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja. Atas

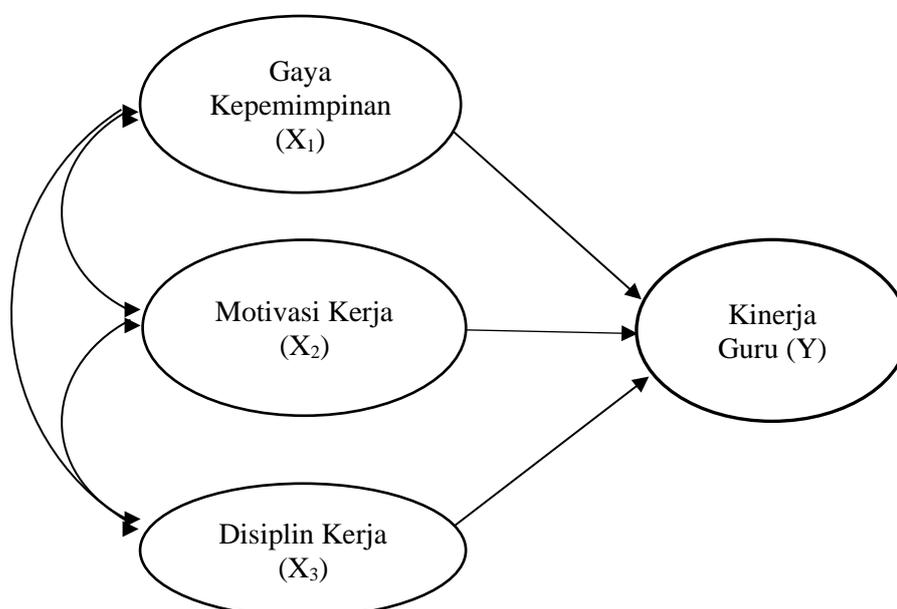
dasar itulah diperkirakan gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja yang baik akan mampu membuat meningkatnya kinerja, yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi organisasi.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 41 tahun 2007, memberikan pengertian kinerja guru adalah prestasi mengajar yang dihasilkan dari aktivitas yang dilakukan oleh guru dalam tugas pokok dan fungsinya secara realisasi konkrit merupakan konsekuensi logis sebagai tenaga profesional bidang pendidikan (Permendiknas, 2007: 2). Menurut Robbins yang dikutip oleh (Sangadji & Sopiah, 2018: 351), ada 6 indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu: Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, Kemandirian dan Komitmen kerja.

Kinerja guru, seperti halnya karyawan di organisasi lainnya, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor penting yang harus diperhatikan oleh institusi pendidikan. Guru merupakan sumber daya manusia yang vital dalam proses pendidikan, sehingga peningkatan kinerja mereka berdampak langsung pada mutu dan kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa. Dengan memperhatikan dan mengelola gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja, institusi pendidikan dapat meningkatkan kinerja guru. Hal ini pada akhirnya akan berdampak positif pada kualitas pendidikan yang diterima oleh siswa, meningkatkan mutu dan kualitas produktivitas institusi pendidikan secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu Nurul Ilmi Kota

Jambi (Kustanto, H., Muazza, M., & Haryanto, E., 2021). Namun penelitian lain menunjukkan hal yang bertolak belakang, dimana hasil penelitian ini menyebutkan tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja terhadap kinerja guru (Saryadi, S., Arafat, Y., & Destiniar, D., 2022)..

Dari pernyataan di atas maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasar atas uraian kerangka pemikiran, penulis merumuskan hipotesis dalam penelitian ini, sebagai berikut: Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara parsial dan bersama – sama berpengaruh terhadap kinerja guru PNS pada SMA Negeri di Kota Tasikmalaya.