

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Karweti 2010 “Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB Di Kabupaten Subang”, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terhadap kinerja guru SLB di kabupaten Subang. Hasil analisis di peroleh bahwa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru adalah motivasi kerja, dibuktikan  $r^2$  dengan hasil yang lebih tinggi, dan dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja guru sebesar  $r^2 \times 100\%$  atau  $0,632^2 \times 100\% = 39.94$ .

Hasanah 2010 “Pengaruh Pendidikan Latihan (Diklat) Kepemimpinan Guru Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Se Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta”, penelitian ini bertujuan mengetahui Pengaruh Pendidikan Latihan (Diklat) Kepemimpinan Guru Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Se Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta. Hasil analisis di peroleh bahwa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru adalah kepemimpinan guru dan iklim kerja dengan  $R_2$  memberikan kontribusi besar untuk mempengaruhi kinerja guru dengan hasil  $100\% - 57.3\% = 42.7\%$ .

Setyati 2014 “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 1 Wonosari Gunung

Kidul”, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan budaya kepala sekolah terhadap kinerja guru smk negeri 1 wonosari gunung kidul. Hasil analisis di peroleh bahwa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja guru adalah motivasi kerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil koefisien r sebesar 0,288.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang dilakukan**

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1	Nama penulis dan Judul	Karweti, 2010 “Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SLB Di Kabupaten Subang”	Rahmawati, 2019 “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 3 Gresik”		SLB Di Kabupaten Subang  SMP Negeri 3 Gresik
	Variabel Bebas (X)	(X1) kemampuan manajerial kepala sekolah (X2) motivasi kerja	(X1) Gaya Kepemimpinan (X2) Motivasi Kerja (X3) Disiplin Kerja	(X2),(X3) Motivasi Kerja	(X1) Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah (X1) Kepemimpinan,
	Variabel Terikat (Y)	(Y) Kinerja Guru	(Y) Kinerja Guru	(Y) Kinerja Guru	
	Lokasi Penelitian	Subang	Gresik	Subang Gresik	Subang
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknik Analisis	Analisis Regresi Linier	Analisis Regresi Linier	Analisis Regresi	

	Data	Berganda	Berganda	Linier Berganda	
2	Nama penulis dan Judul	Hasanah, 2010 “Pengaruh Pendidikan Latihan (Diklat) Kepemimpinan Guru Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Se Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta”	Rahmawati, 2019 “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 3 Gresik”		
	Variabel Bebas (X)	(X1) Diklat Kepemimpinan Guru (X2) Iklim Kerja	(X1) Gaya Kepemimpinan (X2) Motivasi Kerja (X3) Disiplin Kerja		(X1) Diklat Kepemimpinan Guru (X2) Iklim Kerja
	Variabel Terikat (Y)	(Y) Kinerja Guru	(Y) Kinerja Guru	(Y) Kinerja Guru	
	Lokasi Penelitian	Purwakarta	Gresik	Purwakarta Gresik	
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknik Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	
3	Nama penulis dan Judul	Setiyati, 2014 “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Sekolah Terhadap	Rahmawati, 2019 “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 3		

		Kinerja Guru”	Gresik”		
Variabel Bebas (X)	(X1) Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) Motivasi Kerja (X3) Budaya Sekolah	(X1) Gaya Kepemimpinan (X2) Motivasi Kerja (X3) Disiplin Kerja	(X2),(X3) Motivasi Kerja	(X3) Budaya	
Variabel Terikat (Y)	(Y) Kinerja Guru	(Y) Kinerja Guru		(Y) Kinerja Guru	
Lokasi Penelitian	Gunung Kidul	Gresik	Gunung Kidul Gresik	Gunung Kidul	
Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif		
Teknik Analisis Data	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda	Analisis Regresi Linier Berganda		

*Sumber: Data Diolah Peneliti 2019*

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Kepemimpinan

Suatu organisasi faktor kepemimpinan memegang peran penting karena pemimpin menggerakkan dan mengarahkan bawahan dalam mencapai tujuan yang lebih baik lagi. Seorang pemimpin pun tidak mudah memperlakukan bawahannya karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda – beda. Kesuksesan tidak bias hanya dibidang tercapainya tujuan perusahaan melainkan di tentukan kualitas kepemimpinan itu sendiri. Menurut Sutrisno (2016:213) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain, untuk mencapai hasil yang sangat diharapkan. Kepemimpinan juga bisa dikatakan sebagai berikut ini:

1. Seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dituntut dalam kemampuannya yang tidak akan dimiliki oleh SDM lainnya.
2. Keikutsertaan sebagai elemen penting untuk menjalankan kepemimpinannya.
3. Kemampuan mengubah 'egosentrisme' para bawahan menjadi 'organisasi sentrisme'.

Kepemimpinan memainkan peranan dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan dalam meningkatkan prestasi kerja, baik tingkat individual, kelompok, dan organisasi. Karena pemimpin tanpa kelompok atau anggota tidak akan manfaatnya, meskipun individu memiliki potensi baik untuk menjadi pemimpin. Tujuan organisasi tidak hanya sekedar tercapai dengan yang direncanakan, tetapi harus terwujud suatu kegairahan kerja dan disiplin kerja baik karyawan. Maka pemimpin berusaha memengaruhi perilaku bawahan dapat bekerja sama upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Seorang pemimpin mengetahui betul fungsi pemimpin dan sekaligus mengetahui unsur kepemimpinan sebagai aktifitas mempengaruhi, kemampuan mengajak, mengarahkan, menciptakan, dan menentukan ide. Kepemimpinan berhubungan personalan power dan kekuasaan, konsep kekuasaan sangat dekat dengan kepemimpinan.

Menurut Setyowati (2013:104) kepemimpinan adalah melibatkan orang lain, melibatkan distribusi, dan dapat mengarahkan bawahan atau pengikut. Sedangkan menurut Siswanto (2011:154) kepemimpinan yakni sifat dan perilaku dalam mempengaruhi bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja begitu harmonis dengan mempertimbangkan aspek

efisien dan efektifitas supaya mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan organisasi. Permasalahan utama dari kepemimpinan adalah perkembangan keahlian yang mempengaruhi para bawahan konstruksi untuk merelaksasikan tujuan.

Menurut Kartono (2016:107) kepemimpinan adalah hubungan mempengaruhi kepatuhan para bawahan yang dipengaruhi oleh kewibawaan seorang pemimpin. Dengan demikian pemimpin harus memberikan motivasi yang baik kepada bawahannya, agar bawahan bisa bekerja dengan semangat supaya bisa mencapai tujuan yang diinginkan. Adapun motivasi diberikan oleh pemimpin bermaksud untuk meningkatkan asosiasi dan integrasi kelompok serta menjamin keterpaduan, menjamin efektifitas dan efisien kerja semua anggota kelompok, meningkatkan partisipasi aktif dan tanggung jawab sosial semua anggota, dan meningkatkan produktivitas semua sector dan anggota kelompok.

#### **2.2.1.1 Metode Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2016:62) metode kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertingkah laku dalam membimbing bawahan untuk berbuat sesuatu. Dalam hal ini dapat membantu keberhasilan seorang pemimpin agar melakukan tugas dan memperbaiki tingkah laku serta kualitas kepemimpinannya. Mengemukakan metode kepemimpinan sebagai berikut ini:

1. Memberi perintah

Fakta fungsional pada organisasi berbentuk intruksi, komando, peraturan tata tertib, standard praktik atau perilaku yang harus dipatuhi. Perintah biasanya

tercakup tugas, kewajiban, dan tanggungjawab yang dilakukan oleh individu anggota kelompok. Adapun pemberian perintah yaitu:

- a. Kondisi pribadi individu diberi perintah.
- b. Situasi lingkungan sekitar yang ikut dipertimbangkan dalam pemberian perintah.
- c. Perintah harus jelas, ringkas namun tegas, dan tidak mengandung kemajemukan arti sehingga bisa membingungkan, dan serta dimengerti.
- d. Penggunaan nada suara wajar, netral, cukup ramah, agar mudah dan ditangkap.
- e. Kesopansantunan dalam penyampaian perintah member pengaruh pada pelaksanaan perintah agar dipatuhi.

## 2. Memberikan celaan dan pujian

Celaan itu sebaiknya berupa teguran dan dilakukan secara rahasia, tidak secara terbuka di muka banyak orang. Celaan biasanya diberikan agar orang melanggar atau berbuat kesalahan yang menyadari kekeliruan dan bersedia memperbaiki perilakunya. Sebaliknya pujian supaya diberikan sebab yang bersangkutan melakukan tugasnya dengan baik dan mampu berprestasi. Pujian sendiri memberikan semangat, kegairahan kerja, tenaga baru, dan dorongan emosional.

## 3. Memupuk tingkah laku pribadi pemimpin yang benar

Pemimpin harus bersifat jujur dan objektif, harus menjauhkan diri rasa pilih kasih atau favoritisme karena menurunkan moral bawahannya, menumbuhkan keraguan, kemakuan serta kecemburuan social. Mengurangi respek bawahan

padaa pemimpin. Maka kesuksesan pemimpin dapat diukur dari perasaan bawahannya dengan menghayati emosi senang, semua diberlakukan sama, jujur, dan adil.

4. Peka terhadap saran

Pemimpin itu harus luwes dan terbuka, dan peka pada saran eksternal yang sifatnya positif. Menghargai pendapat, mengombinasikan dengan ide sendiri, dan mengadakan inovasi, agar lebih terbuka.

5. Memperkuat rasa kesatuan kelompok

Menghadapi tentang di luar pemimpin perlu menciptakan rasa kesatuan kelompoknya, dengan loyalitas dan keompokkan yang utuh. Dengan ini dapat meningkatkan moral kelompok dan semangat.

6. Menciptakan disiplin diri dan disiplin kelompok

Disiplin diri hal ini penting dalam membangkitkan rasa tanggung jawab, uniformalitas, dan disiplin kelompok. Perlu menghindari perselisihan, rasa permusuhan, perpecahan, kecerobohan, dan pemborosan. Sedangkan disiplin kelompok pemimpin bersifat bijaksana, teladan, berdisiplin, dan menerapkan prosedur dengan konsekuen. Menghindari prasangka buruk, rasa dendam, iri, dan kecemburuan sosial.

7. Meredam kabar angin dan isu yang tidak benar

Pemimpin berkewajiban mentuntaskan sumber kabar angin tadi, serta memberikan peringatan keras atau sanksi dengan orang yang memiliki raa dendam, frustasi, dan terganggu ingatannya, sehingga menyebarkan kabar



buruk. Dalam hal ini segera menetralkan dan kebijaksanaan baru yang akan ditetapkan.

#### **2.2.1.2 Ciri – ciri Kepemimpinan**

Menurut Setyowati (2013:105) dikutip dari Siagian sebagai berikut ini:

1. Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai dengan tugasnya.
2. Mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan.
3. Berpengetahuan luas.
4. Mengetahui dengan jelas sifat hakiki dan kompleksitas pada tujuan yang dicapai.
5. Memiliki stamina dan antusiasme yang besar.
6. Gemar dan cepat mengambil keputusan.
7. Obyektif.
8. Adil dalam memperlakukan bawahannya.
9. Menguasai prinsip *humas relations*.
10. Menguasai teknik berkomunikasi.
11. Mampu bertindak sebagai penasehat.
12. Mempunyai gambaran menyeluruh semua aspek organisasi.

#### **2.2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

Menurut Sutrisno (2016:222) dikutip dari Tohardi (2002) gaya kepemimpinan sebagai berikut ini:

1. Gaya Persuasif yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengunggah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.
2. Gaya Refresif yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan, ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
3. Gaya Partisipatif yaitu gaya kepemimpinan di mana memberikankesempatan kepada bawahan untuk secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun materi.
4. Gaya Inovatif yaitu pemimpin berusaha dengan keras guna mewujudkan usaha dalam segala bidang politik, ekonomi, social, budaya atau produk.
5. Gaya Investigatif yaitu pemimpin melakukan penelitian disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan penyebab kreativitas, inovasi, serta inisiatif bawahan yang kurang berkembang karena takut membuat kesalahan.
6. Gaya Inspektif yaitu pemimpin melakukan acara protokoler, kepemimpinan, gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan atau pemimpin senang apabila dihormati.
7. Gaya Motivatif yaitu pemimpin dapat menyampaikan mengenai idenya, program, dan kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut dapat membuat segala ide, program, dan kebijakan bisa dipahami oleh bawahan.
8. Gaya Naratif yaitu pemimpin yang banyak bicara namun tidak sesuai apa yang dikerjakan, atau bicara sedikit bekerja.

9. Gaya Edukatif yaitu pemimpin melakukan pengembangan dengan cara memberikan pendidikan dan ketrampilan, sehingga memiliki wawasan yang lebih luas dan pengalaman yang lebih baik. Pemimpin model ini tidak akan menghalangi bawahan untuk mengembangkan pendidikan atau ketrampilan.
10. Gaya Retrogresif yaitu pemimpin tidaksuka melihat maju apabila melebihi dirinya. Pemimpin ini menghalangi bawahannya dalam mengembangkan pengetahuan dan ketrampilannya, sehingga sangat senang melihat bawahannya selalu terbelakang, dan bodoh.

#### **2.2.1.4 Pendekatan Teori Kepemimpinan**

Menurut Sutrisno (2016:226) teori kepemimpinan di bagi menjadi tiga bagian sebagai berikut ini:

##### **1. Pendekatan Teori Sifat**

Sifat pemimpin tidak harus seluruhnya dilahirkan tetapi bisa didapat dari pengalaman dan pendidikan. Keberhasilannya dilihat dari fisik, mental, psikologi, personalitas, dan intelektualitas. Beberapa sifat yang dimiliki pemimpin yakni:

- a. Takwa, sehat, cakap.
- b. Jujur, tegas, setia.
- c. Cerdik, berani, disiplin.
- d. Manusiawi, berinovasi, kreatif, berwawasan luas.
- e. Tanggung jawab, sifat positifnya.
- f. Komunikatif, daya nalar tajam, daya tanggap peka.

## 2. Pendekatan Teori Perilaku

Interaksi antara pemimpin dengan bawahan, maka bawahannya yang menganalisis dan memersepsikan apakah menerima atau menolak atas kepemimpinannya. Perilaku pemimpin berorientasi untuk mengutamakan penciptaan hubungan manusiawi. Adapun gaya demokratis mendorong anggota antara lain:

- a. Kebijakan mereka sendiri.
- b. Memberikan padangan langkah dan hasil yang diperoleh.
- c. Memberikan kebebasan memulai tugas.
- d. Mengembangkan inisiatif.
- e. Memelihara komunikasi dan interaksi luas.
- f. Menerapkan hubungan sportif.

Sebaliknya gaya autokratis antara lain:

1. Menentukan kebijakan agootanya.
2. Memberikan tugas secara intruktif.
3. Menetapkan langkah yang harus dilakukan angotanya.
4. Mengendalikan secara ketat pelaksanaan tugas.
5. Interaksi dengan anggota terbatas.
6. Tidak mengembangkan inisiatif anggota.

## 3. Pendekatan Teori Situasi

Teori ini berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam segala situasi. Pemimpin efektif adanya pengaruh motivasi mereka sendiri yang positif, kemampuan melaksanakan, dan kepuasan.

### **2.2.1.5 Tugas Kepemimpinan**

Menurut Sutrisno (2016:228) mengungkapkan bahwa tugas kepemimpinan di bagi menjadi beberapa bagian yaitu:

1. Sebagai Konselor

Konseler merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau mendorong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

2. Sebagai Instruktur

Seorang pemimpin dimana pun berada sebenarnya jabatannya melekat pada tugas instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahnya.

3. Memimpin Rapat

Seorang pemimpin ditingkat mana pun, di dalam mengadakan waktu rapat dan memimpinya. Suatu rencana akan disusun terlebih dahulu, agar pelaksanaan rencana lebih mudah dilaksanakan. Dalam rapat, biasanya pemimpin mengikut sertakan potensi yang terkait, rencanakan itu akan dilaksanakan di belakang hari. Jika pelaksana mengetahui beluk rencana, dan apa sasarannya, tentu pelaksanaan rencana tidak mengalami hambatan.

4. Mengambil Keputusan

Seluruh tugas yang disandang oleh MSDM, maka mungkin yang terberat adalah tugas mengambil sebuah keputusan. Pengambilan suatu keputusan ini satu – satunya yang memberakan seorang pemimpin. Karena pengambilan

keputusan ini akan mempunyai dampak luas terhadap mekanisme organisasi dan lebih memperhatikan aturan yang ada.

#### 5. Mendelegasikan Wewenang

Seorang pemimpin tidak dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, karena keterbatasan waktu, dan keterbatasan kemampuannya. Oleh sebab itu, pemimpin haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Pendelegasian ini perlu dijalankan agar tidak terjadi hal yang menghambat suatu pekerjaan.

### **2.2.1.6 Tipe Kepemimpinan Dalam Organisasi**

Menurut Siswanto (2011:158) tipe kepemimpinan sebagai berikut ini:

#### 1. Kepemimpinan Pribadi

Seorang manajer melakukan tindakannya selalu dilakukan dengan cara kontak pribadi. Intruksi di sampaikan secara langsung yang disampaikan oleh pemimpin. Tipe ini sering dianut oleh organisasi karena kompleksitas bawahan maupun kegiatannya sangatlah kecil. Akibatnya, pelaksanaan mudah dan sangat efektif dan dilakukan tanpa prosedural berbelit.

#### 2. Kepemimpinan Nonpribadi

Segala peraturan dan kebijakan berlaku pada organisasi melalui bawahannya menggunakan media nonpribadi, baik rencana, intruksi, maupun program penyaliaannya. Tipe ini memiliki program kekuasaan yang sangat berperan dan harus diaplikasikannya.

### 3. Kepemimpinan Otoriter

Tipe ini biasanya bekerja secara sungguh – sungguh, teliti, dan cermat. Pemimpin menurut peraturan dan kebijakan berlaku dengan ketat. Meskipun agak kaku dan segala intruksinya harus dipatuhi oleh bawahan. Para bawahan pun tidak berhak mengomentari, karena pemimpin beranggapan dialah yang bertindak sebagai pengemudi yang bertanggung jawab atas segala kompleksitas organisasi.

### 4. Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin ini beranggapan bahwa bagian integral yang sama sebagai elemen organisasi dan bertanggung jawab terhadap organisasi. Oleh karena itu, bawahan merasa turut bertanggung jawab maka mereka berpartisipasi dalam setiap aktivitas perencanaan, evaluasi, dan penyeliaan. Setiap individu bawahan merupakan potensi berharga dalam usaha merealisasikan tujuannya.

### 5. Kepemimpinan Paternalistik

Pemimpin didirikan suatu pengaruh bersifat kebapakan dalam hubungan antara pemimpin dengan organisasi. Tujuannya melindungi dan memberikan arah, tindakan, dan perilaku ibarat bapak kepada seorang anaknya.

### 6. Kepemimpinan Menurut Bakat

Tipe ini biasanya muncul dari kelompok informal yang didapat dari pelatihan meskipun tidak begitu langsung. Dengan system persaingan, dapat meinmbulkan perbedaan pendapat dari kelompok. Pemimpin memiliki kelemahan diantara mereka dalam kelompok menurut para ahli dimana terlibat

didalamnya. Situasi ini peran bakat sangatlah menonjol karena faktor dari keturunan.

Berbeda dengan yang dikemukakan oleh Terry, Robert Blake dan Jane S Mouton memompulerkan lima tipe kepemimpinan antara lain :

- a. Tandus, pemakaian usaha semimum mungkin untuk menyelesaikan suatu pekerjaan guna mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.
- b. Perkumpulan, menumpahkan perhatian kepada bawahan untuk memuaskan hubungan yang menggairahkan, suasana organisasi yang bersahabat, dan menggairahkan tempat kerja.
- c. Tugas, efisien dalam hasil pekerjaan diperoleh dari kondisi kerja yang tersusun dengan mengurangi campur tangan manusia sampai tingkat minimum.
- d. Jalan Tengah, kecakapan organisasi yang memadai usaha dan membuat keseimbangan di antara kerja yang dilakukan sambil memperhatikan semangat bawahan dengan tingkat memuaskan.
- e. Tim, penampungan kerja diperoleh dari persetujuan yang bergantung pada pegangan umum dengan tujuan organisasi menjurus pada hubungan keyakinan dan penghargaan.

#### **2.2.1.7 Tipe – Tipe Pemimpin**

Menurut Setyowati (2013:106) hasil penelitian beberapa tipe pemimpin antara lain:

1. Tipe otokratis dengan ciri – cirinya sebagai berikut:
  - a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.



- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
  - c. Menganggap bawahan sebagai alat semata.
  - d. Tidak menerima kritik, saran, dan pendapat.
  - e. Bergantung pada kekuasaan formalnya.
2. Tipe militeristis dengan ciri – cirinya sebagai berikut :
- a. Menggerakkan bawahan lebih banyak menggunakan sistem perintah.
  - b. Menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat atau jabatan.
  - c. Senang kepada formalitas berlebihan.
  - d. Menuntut kedisiplinan tinggi dan kaku dari bawahan.
  - e. Sukar menerima kritikan dari bawahan.
  - f. Menggemari upacara berbagai keadaan.
3. Tipe partenalistis ciri - cirinya sebagai berikut:
- a. Menganggap bawahan sebagai manusia tidak dewasa.
  - b. Bersikap terlalu melindungi.
  - c. Memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
  - d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya.
  - e. Sering bersikap maha tau.
4. Tipe karismatik, memiliki gaya tarik sangat besar, tetapi orang sulit mengatakan apa sebenarnya yang membuat tertarik. Karena daya tarik, pemimpin semacam ini memiliki pengikut yang sangat besar, meskipun pengikut sendiri tidak menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut

pemimpin itu. Seseorang tidak bisa menjelaskan yang membuat daya tarik pemimpin semacam ini. Maka sering orang mengatakan pemimpin tipe ini mengatakan bahwa pemimpin diberkahi dengan kekuatan gaib.

5. Tipe demokratis dengan ciri - cirinya sebagai berikut:
  - a. Proses penggerakan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk termulia didunia.
  - b. Berusaha mensikronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari bawahannya.
  - c. Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya.
  - d. Berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan.
  - e. Berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya.
  - f. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

### **2.2.2 Motivasi Kerja**

Menurut Sutrisno (2016:109) motivasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Motivasi sendiri sering diartikan pendorong perilaku seseorang. Adapun dikutip dari Hasibun motivasi adalah pemberian daya penggerak dalam menciptakan kegairahan kerja seseorang, supaya mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan tegrasi segala upaya untuk mencapai kepuasan. Ada dua prinsip yang dikutip dari Hamalik meliputi:

1. Motivasi dipandang sebagai suatu proses.
2. Menentukan karakter dari proses ini.

### **2.2.2.1 Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Riduwan (2011:66) motivasi kerja dapat diukur dengan cara sebagai berikut:

1. Pemberian insentif, melalui pemberian bonus dari prestasi kerja seseorang.
2. Memenuhi kebutuhan partisipasi, melalui kerjasama dan tanggung jawab sesama karyawan.
3. Memperhatikan lingkungan kerja, melalui tempat kerja yang nyaman, cukup cahaya, dan jauh dari polusi berbahaya dari udara pabrik.
4. Menciptakan persaingan yang sehat, melalui prestasi kerja, pengembangan karir, penghargaan, hukuman, bonus, kinerja pegawai.
5. Menempatkan pegawai yang sesuai, seleksi kebutuhan, memperhatikan pendidikan, memperhatikan pengalaman, memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan.

### **2.2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Sutrisno (2016:116) dapat dibedakan dua faktor antara lain:

1. Faktor Intern

Faktor intern dapat memengaruhi pemberian motivasi antara lain :

- a. Keinginan untuk dapat hidup

Kebutuhan setiap manusia hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja. Apa pekerjaan itu baik atau jelek, halal atau haram. Keinginan untuk meliputi kebutuhan untuk:

1. Memperoleh kompensasi memadai

2. Pekerjaan tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai.

3. Kondisi kerja aman dan nyaman.

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Untuk memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan. Hal ini dapat dialami dalam kehidupan kita, bahwa keinginan keras dapat memiliki dapat mendorong untuk mau bekerja.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uang untuk memperoleh uang itu harus bekerja keras. Jadi harga diri, nama baik, kehormatan yang dimiliki harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rejeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila bersangkutan pemalas, dan tidak mau bekerja.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila memperoleh pengakuan meliputi hal sebagai berikut:

1. Adanya penghargaan terhadap prestasi.

2. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.

3. Pimpinan yang adil dan bijaksana.

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang dalam bekerja. Namun keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi cara yang tidak terpuji. Namun cara ini dilakukannya masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginannya berkuasa atau menjadi pemimpin dalam arti positif yakni

ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, maka pemilih harus mengetahui apakah orang tersebut benar –benar mau bekerja sehingga pantas untuk dijadikan kepala atau ketua di dalam organisasi.

## 2. Faktor Ekstern

Menurut Sutrisno (2016:118) faktor yang mempengaruhi faktor ekstern sebagai berikut:

### a. Kondisi lingkungan kerja

Keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja meliputi bekerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaa, kebersihan, pencahayaan, ketenagan, termasuk hubungan kerja yang ada ditempat tersebut.

### b. Kompensasi yang Memadai

Sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi keluarganya. Kompensasi merupakan alat motivasi yang ampuh bagi organisasi agar mendorong karyawan bekerja dengan lebih baik lagi.

### c. Supervisi yang Baik

Memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik lagi tanpa kesalahan. Posisi supervise dekat dengan karyawan, yang selalu menghadapi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Jika supervisi dekat dengan karyawan akan menguasai pekerjaan dengan sifat kepemimpinannya. Dengan demikian,

peranan supervisor dalam melaksanakan pekerjaan supervisi memengaruhi motivasi kerja.

d. Adanya Jaminan Pekerjaan

Setiap orang mau bekerja mati –matian untuk mengorbankan apa yang ada dalam dirinya bagi organisasi, jika bersangkutan ada jaminan karier dalam melaksanakan pekerjaan. Mereka bekerja sampai tua cukup dalam satu organisasi saja, tidak usah sering kali pindah tempat. Hal ini jika organisasi memberikan jaminan karier untuk masa depan baik promosi jabatan, pangkat, maupun mengembangkan potensi diri. Lebih baik meninggalkan organisasi yang jaminannya kurang jelas.

e. Status dan tanggung jawab

Kedudukan, status dalam jabatan merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan mengharapkan kompensasi semata, tetapi mereka berharap dapat kesempatan dalam menduduki jabatan di dalam organisasi.

f. Peraturan yang *fleksibel*

Biasanya ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh karyawan. Peraturan ini akan berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi karyawan. Aturan main yang mengatur hubungan kerja karyawan dengan perusahaan termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, dan mutasi. Karena itu peraturan melindungi dan dapat memberikan motivasi kepada karyawannya agar bekerja dengan lebih baik kembali.

### **2.2.2.3 Elemen Penggerak Motivasi Kerja**

Menurut Siswanto (2011:122) yang dikutip dari Sagir ada penggerak motivasi yang meliputi hal – hal sebagai berikut ini:

#### **1. Kinerja**

Seseorang memiliki keinginan prestasi sebagai suatu kebutuhan yang mendorong sasaran.

#### **2. Penghargaan**

Suatu kinerja yang dicapai oleh seseorang merupakan stimulus yang kuat. Dengan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi dibandingkan penghargaan seperti halnya materi atau hadiah.

#### **3. Tantangan**

Stimulus kuat bagi manusia untuk mengatasinya, sasaran tidak menantang atau dengan mudah dicapainya kebiasaan tidak mampu menjadi stimulus, bahkan cenderung menjadi kegiatan rutin. Tantangan demi tantangan biasanya menumbuhkan mengairahkan dalam mengatasinya.

#### **4. Tanggung Jawab**

Adanya rasa ikut memilik akan menimbulkan motivasi untuk merasa tanggungjawab.

#### **5. Pengembangan**

Kemampuan seseorang baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju. Menjadi stimulus kuat bagi karyawan bekerja lebih giat. Apalagi jika pengembangan perusahaan selalu mengaitkan kinerja atau produktivitas karyawan.

#### 6. Keterlibatan

Proses pengambilan keputusan dengan kontak saran dari karyawan, dijadikan masukan untuk manajemen organisasi agar stimulus cukup kuat bagi karyawan dalam pengambilan keputusan yang akan diambil manajemen. Rasa terlibat pun akan menumbuhkan rasa ikut tanggung jawab rasa dihargai merupakan tantangan yang harus dijawab, melalui peran serta berprestasi dalam mengembangkan pribadinya.

#### 7. Kesempatan

Kesempatan dalam bentuk jejak karir yang terbuka, dari tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak dapat dibidang stimulus cukup kuat bagi karyawan. Bekerja dalam kesempatan untuk meraih kemajuan dalam perbaikan nasib tidak menjadi stimulus dalam berprestasi atau bekerja produktif.

#### **2.2.2.4 Bentuk Motivasi Kerja**

Menurut Siswanto (2011:124) yang dikutip dari Sagir ada penggerak motivasi yang meliputi hal – hal sebagai berikut ini:

1. Kompensasi bentuk uang.
2. Pengarahan dan pengendalian.
3. Penetapan pola kerja yang efektif.
4. Kebajikan.



### **2.2.2.5 Teknik Pengukuran Motivasi Kerja**

Menurut Siswanto (2011:133), kekuatan motivasi dalam bekerja atau berprestasi secara langsung upaya seberapa jauh dia bekerja keras, menghasilkan kinerja yang baik atau mungkin sebaliknya. Karena tidak ada dua faktor yang benar jika upaya akan dirubah dengan kinerja. Pertama, karyawan memiliki kemampuan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Tanpa kemampuan maka tidak terdapat kinerja yang baik. Kedua, persepsi karyawan mengenai bagaimana upaya dapat diubah sebaiknya menjadi kinerja lebih baik.

Bahwa persepsi bisa dipelajari oleh individu dari pengalaman sebelumnya pada situasi yang sama. Cara untuk mengukur motivasi kerja adalah dengan menggunakan teori pengharapan. Teori pengharapan sendiri guna membuat diagnosis permasalahan motivasi. Pengukuran ini dapat mendorong sumber daya manusia untuk bekerja atau tidak, yang kekuatan motivasi di berbagai bagian dalam perusahaan, dan berapa jauh berbagai cara pengubahan dapat efektif demi motivasi kinerja.

### **2.2.3 Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (2016:87) disiplin merupakan metode untuk memelihara keteraturan. Tujuan disiplin sendiri untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran karena perhatian, ketidak mampuan, dan keterlambatan. Disiplin kerja dilihat sebagai sesuatu besar manfaatnya, untuk kepentingan organisasi maupun bagi karyawan.

Disiplin kerja di organisasi menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan diperoleh dengan suasana kerja yang sangat menyenangkan sehingga menambah semangat kerja dalam menjalankan tugasnya. Demikian tugasnya dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan suatu organisasi.

#### **2.2.3.1 Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (2016:88) bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh dari karyawan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui diri pribadi. Maka, untuk mendapatkan disiplin yang baik pemimpin harus memberikan kepemimpinannya yang baik juga.

#### **2.2.3.2 Pelaksanaan Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (2016:94) disiplin yang baik adalah diri sendiri. Kecenderungan orang normal akan melakukan apa yang menjadi kewajibannya dan menepati aturan. Dimana mereka diharapkan agar melakukan tugasnya secara efektif dan efisien dengan senang hati.

Organisasi harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib menjadi rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan. Peraturan yang berkaitan dengan disiplin antara lain:

1. Peraturan waktu dalam bekerja.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3. Peraturan melaksanakan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan dilarang oleh karyawan.

#### **2.2.4 Kinerja**

Menurut Rivai (2009:14) kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti target atau sasaran dalam kriteria yang ditentukan dan disepakati bersama.

##### **2.2.4.1 Indikator Kinerja**

Menurut Supardi (2016:48) dikutip dari Locke dan Latham (1990:253) secara individual kinerja seseorang ditentukan beberapa bidang sebagai berikut ini:

1. Kemampuan.
2. Komitmen.
3. Umpan balik.
4. Kompleksitas tugas.
5. Kondisi yang menghambat.
6. Tantangan.
7. Tujuan.
8. Tujuan asilitas dan keakuratan.
9. Daya tahan atau ketekunan.
10. Strategi khusus dalam menghadapi tugas.

#### **2.2.4.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Nitisemito (2010:109) terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, sebagai berikut ini:

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi.
2. Hubungan dengan rekan kerja.
3. Hubungan dengan pemimpin.
4. Pelatihan promosi.
5. Penempatan kerja.

#### **2.2.4.3 Kinerja Guru**

Menurut Undang – Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen “guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.” Dalam Undang – Undang No. 14 Tahun 2005 dijelaskan bahwa “guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga professional pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formal diangkat sesuai dengan peraturan Undang – Undang (Pasal 2 UU RI No. 14:2005).” Peningkatan terhadap kinerja guru perlu melalui motivasi dengan pembinaan –pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Definisi kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu dalam kegiatan selama kurun waktu.

Menurut Supardi (2016:54) kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran dan bertanggung jawab atas peserta

didiknya dalam bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar. Karena itu kinerja guru dapat jelas pembelajaran diperlihatkan dari prestasi belajar peserta didik. Kinerja guru yang baik menghasilkan prestasi belajar peserta didik yang baik.

#### **2.2.4.4 Indikator Kinerja Guru**

Menurut Supardi (2016:49) indikator kinerja guru merupakan suatu bentuk kualitas atau patokan menunjukkan adanya jumlah dan mutu kerja yang dihasilkan oleh guru yang meliputi sebagai berikut ini:

1. Pengetahuan
2. Ketrampilan.
3. Sistem penempatan.
4. Unit variasi pengalaman.
5. Hasil pekerjaan.
6. Kualifikasi.
7. Pengembangan.

#### **2.2.4.5 Penilaian Kinerja Guru**

Menurut Supardi (2016:70) aspek yang dapat dinilai dari kerja antara lain:

1. Kemampuan teknik yaitu kemampuan dalam pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang telah ditetapkan.
2. Kemampuan konseptual yaitu kemampuan memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian dari unit operasional.

3. Kemampuan hubungan interpersonal yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, membawa guru melakukan negoisasi.

Adapun aspek target prestasi kerja dalam pencapaian penilaian kinerja guru dalam SKP (Sasaran Kerja Pegawai) sebagai berikut ini:

- a. Aspek Kuantitas

Dalam menentukan kuantitas atau output berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, dan laporan.

- b. Aspek Kualitas

Dalam menetapkan kualitas harus memprediksi mutu hasil kerja yang terbaik, hal ini memberikan nilai 100 dengan sangat baik.

- c. Aspek Waktu

Menetapkan waktu harus memperhitungkan berapa waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan.

- d. Aspek Biaya

Menetapkan biaya memperhitungkan berapa biaya yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dalam 1 tahun.

## **2.2.5 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.5.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja**

Menurut Siagian (2010:84) keberhasilan suatu organisasi, sangat tergantung dalam efektivitas kepemimpinan yang ada didalam organisasi yang bersangkutan.

Dikatakan bahwa mutu pemimpin memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi untuk menyelenggarakan kegiatan terutama dalam kinerja bawahannya. Menurut Thoaha (2010:303) gaya kepemimpinan merupakan

norma perilaku yang di gunakan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya dalam mencapai tujuan yang lebih baik di dalam suatu organisasi.

Maka semakin baik cara pemimpin dalam memimpin organisasi maka akan semakin mempengaruhi kinerja dari bawahan dan dapat menciptakan hasil kerja yang lebih tinggi untuk memperbaiki tujuan yang belum sempat tercapai. Dengan gaya kepemimpinan dari variabel X1 dan Y bersifat positif didukung oleh Setiyati 2014.

#### **2.2.5.2 Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja**

Menurut Baharuddin (2012:67) terbentuknya motivasi yang kuat, maka dapat membuahkan hasil dan kinerja yang lebih baik, dengan kualitas pekerjaan yang dilaksanakannya. Dalam hal ini dapat meningkatkan kinerja yang buruk menjadi lebih baik kembali. Menurut Nasrudin (2010: 138) motivasi merupakan keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rendahnya motivasi akan menyebabkan timbulnya kinerja yang rendah.

Kinerja rendah maka tidaklah mungkin untuk mencapai hasil yang lebih baik apabila tidak adanya motivasi yang ditimbulkan, karena motivasi sendiri suatu kebutuhan dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan karyawan akan memiliki motivasi kerja tinggi membuat dirinya merasa senang dan memiliki kepuasan tersendiri dalam menjalankan pekerjaannya tersebut dengan menghasilkan hasil semaksimal mungkin. Dengan motivasi kerja dari variabel X2 dan Y bersifat positif didukung oleh Karweti 2010.

### **2.2.5.3 Hubungan Disiplin Kerja Dengan Kinerja**

Menurut Siagian (2008:305) disiplin kerja merupakan suatu bentuk pelatihan untuk memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga karyawan akan sukarela berusaha bekerja dengan kooperatif dengan karyawan lainnya untuk meningkatkan prestasi kerja. Jika di suatu organisasi tanpa melaksanakan penerapan disiplin kerja, maka karyawan tidak bisa menyesuaikan standar organisasi itu sendiri. Karyawan akan sadar ketika mendapatkan teguran dan peringatan tersebut, karyawan tersebut akan memperbaiki dan meningkatkan prestasi kerja.

Menurut Hasibuan (2013:194) disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar karyawan dan mencegah ketidaktaatan bawahannya. Organisasi harus mempunyai peraturan yang menuntut karyawan sehingga karyawan bisa mematuhi peraturan dalam disiplin kerja yang lebih tinggi agar mencapai tujuan organisasi. Dengan disiplin kerja dari variabel X3 dan Y bersifat positif didukung oleh Meilany dan Ibrahim 2015.

## **2.3 Hipotesis**

Menurut Sugiono (2017:96) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Adapun hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 3 Gresik.

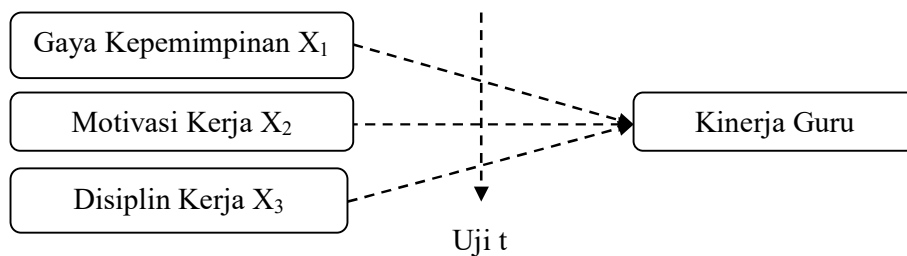


H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh secara parsial motivasi kerja terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 3 Gresik.

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh secara parsial disiplin kerja terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 3 Gresik.

## 2.4 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan penjelasan sementara terhadap objek permasalahan, dengan penelitian ada beberapa objek seperti gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), disiplin kerja ( $X_3$ ) merupakan variabel bebas (*independent variabel*), sedangkan kinerja guru ( $Y$ ) merupakan variabel terikat (*dependent variabel*). penelitian ini akan menguji pengaruh signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat. Dapat di lihat pada gambar sebagai berikut ini:



Keterangan:

-----> : secara parsial

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berfikir**