

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

H. Achmad Ramadhan dan Amran Rede (2017) “Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Mengajar Guru IPA Di SMP Se-Kota Poso”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja mengajar guru IPA di SMP se-Kota Poso. Teknik analisis data menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja mengajar guru IPA di SMP se-Kota Poso.

Luis Aparicio Guitres dan Wayan Gede Supartha (2016) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Teknik analisis data menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini menginformasikan bahwa motivasi kerja para guru yang semakin baik mampu meningkatkan kinerja guru yang bekerja di SMUN 2 Baucau.

Endy Eros (2015) “Pengaruh Motivasi Dan Kedisiplinan Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri Kcamatan Brebes Kabupaten Brebes Jawa Tengah”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi dan kedisiplinan kerja guru terhadap kinerja guru. Teknik analisis data menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda data. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa motivasi dan kedisiplinan kerja guru secara bersama-sama yang diukur oleh kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja. Dengan demikian tinggi rendahnya kinerja guru di SMP Negeri Kecamatan Brebes, Kabupaten Brebes dijelaskan secara bersama-sama oleh, motivasi guru dan kedisiplinan guru.

Agus Wahyudin dan Rediana Setiyani (2012) “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja guru ekonomi / akuntansi SMA se-Kabupaten Kendal. Teknik analisis data menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian dan pembahasan terdapat pengaruh pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja, pendidikan dan pelatihan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja guru ekonomi / akuntansi SMA se-Kabupaten Kendal.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang**

No	Item	Peneliti		Persamaan	Perbedaan
		Terdahulu	Sekarang		
1.	<b>Nama dan judul</b>	H. Achmad Ramadhan dan Amran Rede (2017)  Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Mengajar Guru IPA Di SMP Se-Kota Poso	Firda Emalatul Safitri (2020)  Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru Di SMK Negeri 1 Cerme		

	<b>Variabel Bebas</b>	a. Pelatihan (X1) b. Motivasi Kerja (X2)	a. Pelatihan (X1) b. Motivasi (X2) c. Gaya Kepemimpinan (X3)	a. Pelatihan b. Motivasi	a. Gaya Kepemimpinan
	<b>Variabel Terikat</b>	Kinerja Guru (Y)	Kinerja Guru (Y)	Kinerja Guru (Y)	
	<b>Teknik Analisis</b>	Analisis Regresi Linear Berganda	Analisis Regresi Linear Berganda	Analisis Regresi Linear Berganda	
2.	<b>Nama dan judul</b>	Luis Aparicio Guitres dan Wayan Gede Supartha (2016)  Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru”	Firda Emalatul Safitri (2020)  Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru Di SMK Negeri 1 Cerme		
	<b>Variabel Bebas (X)</b>	a. Gaya Kepemimpinan (X1) b. Motivasi Kerja (X2)	a. Pelatihan (X1) b. Motivasi (X2) c. Gaya Kepemimpinan (X3)	a. Gaya Kepemimpinan b. Motivasi	a. Pelatihan
	<b>Variabel Terikat (Y)</b>	Kinerja Guru (Y)	Kinerja Guru (Y)	Kinerja Guru (Y)	
	<b>Teknik Analisis</b>	Analisis Regresi Linear Berganda	Analisis Regresi Linear Berganda		
3.	<b>Nama dan judul</b>	Endy Eros (2015)  Pengaruh Motivasi Dan Kedisiplinan Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes Jawa Tengah	Firda Emalatul Safitri (2020)  Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru Di SMK Negeri 1 Cerme		
	<b>Variabel</b>	a. Motivasi	a. Pelatihan (X1)	a. Motivasi	a. Kedisiplinan

	<b>Bebas (X)</b>	(X1) b. Kedisiplinan (X2)	b. Motivasi (X2) c. Gaya Kepemimpinan (X3)		b. Pelatihan c. Gaya Kepemimpinan
	<b>Variabel Terikat (Y)</b>	Kinerja Guru (Y)	Kinerja Guru (Y)	Kinerja Guru (Y)	
4.	<b>Nama dan judul</b>	Agus Wahyudin dan Rediana Setiyani (2012)  Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru”.	Firda Emalatul Safitri(2020)  Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru Di SMK Negeri 1 Cerme		
	<b>Variabel Bebas (X)</b>	a. Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) b. Lingkungan Kerja (X2) c. Pendidikan (X3) d. Pelatihan (X4)	a. Pelatihan (X1) b. Motivasi (X2) c. Gaya Kepemimpinan (X3)	a. Pelatihan	a. Kepemimpinan Kepala Sekolah b. Lingkungan Kerja c. Pendidikan d. Gaya Kepemimpinan
	<b>Variabel Terikat (Y)</b>	Kinerja Guru (Y)	Kinerja Guru (Y)	Kinerja Guru (Y)	
	<b>Teknik Analisis</b>	Analisis Regresi Linear Berganda	Analisis Regresi Linear Berganda		

*Sumber Data : Diolah Sendiri*

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Pelatihan

Pelatihan adalah memberikan rangsangan atau stimulus kepada seseorang untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan memperoleh pengetahuan umum dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja dan organisasi. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang menyangkut proses

belajar untuk memperoleh dan meningkatkan relative singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktik dari teori pada teori (Rivai dan Sagala, 2013;211).

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich dalam Sutrisno (2014;67) sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabarkannya. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan suatu program untuk mendapatkan kemampuan karyawan dan ketrampilan dalam hubungan pekerjaannya.

#### **2.2.1.1 Tujuan Pelatihan**

Menurut Mangkunegara (2016;52)mengemukakan bahwa tujuan pelatihan sebagai berikut :

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).
8. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

#### **2.2.1.2 Manfaat Pelatihan**

Menurut Panggabean (dalam Darodjat 2015;81) ada 6 manfaat pelatihan bagi pegawai antara lain :

1. Memberikan ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan pegawai.

2. Meningkatkan moral pegawai.
3. Memperbaiki kinerja
4. Membantu pegawai dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan organisasi, teknologi maupun sumber daya manusianya.
5. Peningkatan karier pegawai.
6. Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima pegawai.

### **2.2.1.3 Komponen-Komponen Pelatihan**

Menurut Mangkunegara (2016;51) komponen-komponen pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dapat diukur.
2. Para pelatih (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (Profesional).
3. Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak tercapai.
4. Metode pelatihan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
5. Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

### **2.2.1.4 Prinsip-Prinsip Perencanaan Pelatihan**

Menurut Mc Gehee dalam Mangkunegara (2016;51) merumuskan prinsip-prinsip perencanaan pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.
2. Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.

3. Penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.
4. Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta.
5. Menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku.

#### **2.2.1.5 Tahapan-Tahapan Penyusunan Pelatihan**

Menurut Mangkunegara (2016;52) mengemukakan bahwa tahapan-tahapan penyusunan pelatihan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
2. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan.
3. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya.
4. Menetapkan metode pelatihan.
5. Mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi.
6. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

#### **2.2.1.6 Faktor-Faktor Yang Perlu Diperhatikan Dalam Pelatihan**

Menurut Mangkunegara (2016;52) faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Perbedaan individu pegawai.
2. Hubungan dengan analisis jabatan.
3. Motivasi.
4. Partisipasi aktif.
5. Seleksi peserta.
6. Seleksi instruktur.

7. Metode pelatihan.

### **2.2.1.7 Kebutuhan Pelatihan**

Menurut Goldstein dan Buxton dalam Mangkunegara (2016;53) mengemukakan tiga analisis kebutuhan pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Analisis organisasi (*organizational analysis*)

Menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada, dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan kenyataan.

2. Analisa pekerjaan dan tugas (*job or task analysis*)

Analisis pekerjaan dan tugas merupakan dasar untuk mengembangkan program *job-training*. Sebagaimana program pelatihan analisis job, dimaksudkan untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuana, *skill*, dan sikap terhadap suatu pekerjaan.

3. Analisis pegawai (*person analysis*)

Analisa pegawai difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan pelatihan pegawai yang bekerja pada *job*-nya. Kebutuhan pelatihan pegawai dapat dianalisis secara individu maupun kelompok.

a. Kebutuhan individu dari pelatihan

Analisis kebutuhan individ dari pelatihan dapat dilakukan dengan cara observasi oleh supervisor, evaluasi keterampilan, kartu kontrol kualitas, dan tes keterampilan pegawai.

b. Kebutuhan kelompok dari pelatihan

Kebutuhan kelompok dari pelatihan dapat diprediksi dengan pertimbangan informal dan observasi oleh supervisor maupun manajer.



### 2.2.1.8 Metode Pelatihan

Metode pelatihan menurut E Andrew Sikula dalam Mangkunegara (2016;62) adalah sebagai berikut :

#### 1. *On the job*

Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Metode *on the job training* dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sampel masalah, dan mendemonstrasikan pekerjaan agar pegawai baru dapat memahaminya dengan jelas. Metode *on the job* dapat dibedakan dalam dua cara yaitu cara formal dan informal.

#### 2. *Vestibule*

Metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta (pegawai baru) yang dilatih dengan jenis pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama. Pelaksanaa metode *vestibule* biasanya dilakukan dalam waktu beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan instruktur, misalnya pelatihan pekerjaan pengetikan klerek, operator mesin.

#### 3. Demonstrasi

Metode pelatihan yang sangat efektif karena lebih mudah menunjukkan kepada peserta cara mengerjakan suatu tugas. Metode ini biasanya dikombinasikan dengan alat bantu belajar seperti gambar-gambar, teks materi, ceramah, diskusi.

#### 4. Simulasi

Merupakan situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode simulasi yang populer adalah permainan bisnis (*bussiness games*).

5. *Apprenticeship*

Metode *training apprenticeship* adalah suatu cara mengembangkan ketrampilan (*skill*) pengrajin atau pertukangan. Metode ini didasarkan pada *on the job training* dengan memberikan petunjuk-petunjuk cara pengerjaannya.

6. Metode ruang kelas

Metode ruang kelas merupakan metode *training* yang dilakukan di dalam kelas walaupun dapat dilakukan di area pekerjaan. Metode ruang kelas adalah kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran, dan pengajaran berprogram (*progammed in struction*).

7. Metode kuliah

Kuliah merupakan suatu ceramah yang disampaikan secara lisan untuk tujuan-tujuan pendidikan. Perkuliahan telah menjadi tradisi yang digunakan sebagai metode pengajaran ruang kelas di akademi dan universitas. Oleh karena itu, metode kuliah harus dikombinasikan dengan metode-metode lainnya seperti diskusi, dan tanya jawab.

8. Metode konferensi

Konferensi merupakan suatu pertemuan moral formal tempat terjadinya diskusi atau konsultasi tentang suatu yang penting. Konferensi menekankan

adanya diskusi kelompok kecil, materi pelajaran yang telah terorganisasi, dan melibatkan para peserta yang aktif.

#### 9. Bimbingan berencana (*programmed instruction*)

Metode bimbingan berencana terdiri serangkaian langkah yang berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau sekelompok pelaksanaan pekerjaan.

#### 2.2.1.9 Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2013:62) indikator-indikator pelatihan adalah sebagai berikut :

##### 1. Tujuan Pelatihan

Tujuan Pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

##### 2. Materi

Materi pelatihan dapat berupa pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

##### 3. Metode yang digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan *study visit* (studi banding).

##### 4. Kualifikasi peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

#### 5. Kualifikasi pelatih (instruktur)

Pelatih / instruktur yang akan memberikan materi harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

### 2.2.2 Motivasi

Menurut Hasibuan dalam Sutrisno (2017;110) motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Siagian (2017;110) motivasi adalah suatu keadaan kejiwaan yang dapat mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan motif itulah yang dapat mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan pada pencapaian tujuan. Motivasi adalah suatu faktor yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan tertentu, oleh karena itu motivasi selalu menjadi faktor pendorong utama dalam perilaku seseorang (Sutrisno, 2017;109).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kekuatan yang dapat memberikan rangsangan atau dorongan serta semangat kerja kepada pegawai sehingga dapat merubah perilaku pribadi orang tersebut dan digunakan sebagai tujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja agar dapat bekerja sesuai yang diinginkan instansi.

### **2.2.2.1 Jenis-Jenis Motivasi**

Menurut Hasibuan (2016;150) jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu :

1. Motivasi positif (*insentif positif*)

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan memotivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia sering menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negatif (*insentif negatif*)

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan memotivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

### **2.2.2.2 Tujuan Motivasi**

Menurut Hasibuan (2016;146) tujuan motivasi mengemukakan bahwa :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan
4. Meningkatkan kedisiplinan absensi 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

### **2.2.2.3 Metode Motivasi**

Menurut Hasibuan (2016;149) ada dua metode motivasi yaitu :

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materi dan non materi) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, dan sebagainya.

2. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, sehingga lebih bersemangat dalam bekerja. Misalnya mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman, kursi yang empuk, dan sebagainya.

### **2.2.2.4 Teori-Teori Motivasi**

Menurut Sutrisno (2017;122) terdapat beberapa teori mengenai motivasi kerja, yaitu meliputi sebagai berikut :

1. F.W. Taylor dengan Teori Motivasi Konvensional

Teori ini termasuk *content theory*, karena memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras, oleh karena itu seorang pemimpin harus berusaha untuk memberikan imbalan berbentuk materi, agar

bawahannya bersedia diperintah melakukan pekerjaan yang telah ditentukan. Jika besar imbalan ini bertambah, maka intensitas pekerjaan pun akan dapat dipacu. Jadi, dalam teori ini pemberian imbalanlah yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya.

## 2. Abraham H. Maslow dengan Teori Hierarki

Dalam teori ini kebutuhan dan kepuasan pegawai indentik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, berupa materi maupun non materi. Pada dasarnya manusia adalah makhluk yang keinginannya tak terbatas. Berikut ini Hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar 2.1 :



**Gambar 2.1**  
Hierarki Kebutuhan Menurut Abraham Maslow

Ada lima hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow :

- a. Kebutuhan Fisiologis, yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan oleh Maslow. Kebutuhan ini berupa kebutuhan untuk makan, minum, perumahan, pakaian.

- b. Kebutuhan rasa aman dan perlindungan, menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Kebutuhan ini akan dirasakan mendesak setelah kebutuhan pertama terpenuhi. Seseorang berusaha memenuhi kebutuhan tingkat lebih atas, yaitu keselamatan dan keamanan diri dan harta bendanya.
- c. Kebutuhan sosial, merupakan kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain, dicintai, dihormati diakui keberadaannya orang lain.
- d. Kebutuhan penghargaan, kebutuhan akan penghargaan juga terbagi atas dua tingkatan, yaitu tingkatan yang rendah dan tinggi. Tingkatan rendah yaitu kebutuhan untuk menghormati orang lain, kebutuhan status, ketenaran, reputasi, perhatian, apresiasi, martabat, dan dominasi. Kebutuhan yang tinggi ialah kebutuhan harga diri seperti perasaan, keyakinan, kompetensi, prestasi, penguasaan, kemandirian, dan kebebasan.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan ini menggunakan kemampuan, skill, dan potensi yang dimiliki.

3. David McClelland dengan teori Motivasi Prestasi

Teori ini disebut juga dengan teori motivasi prestasi. Ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu:

- a. *Need for achievement* (Kebutuhan untuk berprestasi)



Merupakan suatu kebutuhan untuk dapat mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.

b. *Need for affiliation* (Kebutuhan untuk memperluas pergaulan)

Merupakan suatu kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain.

c. *Need for power* (Kebutuhan untuk menguasai sesuatu)

Merupakan suatu kebutuhan untuk dapat menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain.

4. Frederick Herzberg dengan Teori Model dan Faktor

Sebenarnya teori ini merupakan pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Menurut teori pemeliharaan motivasi ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu :

a. Faktor Pemeliharaan (*maintenance factor*)

Faktor pemeliharaan ini meliputi :

- 1) Gaji
- 2) Kondisi kerja fisik
- 3) Kepastian pekerjaan
- 4) Supervisi yang menyenangkan
- 5) Mobil dinas
- 6) Macam-macam tunjangan lainnya

b. Faktor Motivasi (*Motivation factor*)

Faktor motivasi ini meliputi :

- 1) Kepuasan kerja
- 2) Prestasi yang diraih

- 3) Peluang untuk maju
- 4) Pengakuan orang lain
- 5) Kemungkinan pengembangan karier
- 6) Tanggung jawab

5. Clayton P. Alderfer dengan Teori ERG

Clayton P. Alderfer, mengemukakan teorinya dengan nama teori ERG (Existence, Relatedness, Growth). Teori ini modifikasi dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Dalam modifikasi ini memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja, yaitu :

a. *Existence* (Keberadaan)

*Existence*, merupakan kebutuhan seseorang untuk dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat. *Existence* ini meliputi kebutuhan psikologi (rasa lapar, haus, tidur) dan kebutuhan rasa aman.

b. *Relatedness* (Kekerabatan)

Kekerabatan, merupakan keterkaitan seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Dalam teori kekerabatan ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungannya seseorang dengan orang lain. Mereka akan terlibat dalam kegiatan saling menerima, pemberian pengertian, dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan.

c. *Growth* (Pertumbuhan)

Kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan ini merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang,

seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan harga diri dan perwujudan diri.

#### 6. Douglas Mc Gregor dengan Teori X dan Y

Mengungkapkan dua cara yang dapat dilakukan dalam mendalami perilaku manusia, yang terkandung dalam teori X (teori konvensional) dan teori Y (teori potensial).

a. Menurut Teori X, ada empat asumsi yaitu :

- 1) Malas dan tidak suka bekerja.
- 2) Kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab.
- 3) Mementingkan diri sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu bekerja lebih suka dituntun dan diawasi.
- 4) Kurang suka menerima perubahan dan ingin tetap seperti yang dahulu.

b. Menurut Teori Y, ada empat asumsi yaitu :

- 1) Rajin, aktif dan mau mencapai prestasi bila kondisi kondusif.
- 2) Sebenarnya mereka dapat produktif, perlu diberi motivasi.
- 3) Selalu ingin perubahan dan merasa jemu pada hal-hal yang monoton.
- 4) Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

#### 2.2.2.5 Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno (2017;116-120) motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang yang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

##### 1. Faktor Intern:

- a. Keinginan untuk dapat hidup.

Merupakan suatu kebutuhan setiap manusia yang ingin hidup dimuka bumi ini.

b. Keinginan untuk dapat dimiliki.

Merupakan suatu benda yang dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Merupakan seseorang yang mau bekerja disebabkan adanya keinginan yang diakui, dihormati oleh orang lain.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Merupakan seseorang yang mendapatkan sebuah prestasi dan ingin dapat diakui oleh perusahaan.

e. Keinginan untuk berkuasa

Merupakan seseorang yang akan mendorong karyawan untuk bekerja.

2. Faktor Ekstren:

a. Kondisi lingkungan kerja.

Merupakan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b. Kompensasi yang memadai.

Merupakan sebagai sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk dapat menghidupi diri beserta keluarganya.

c. Supervisi yang baik.

Merupakan suatu pekerjaan yang memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d. Adanya jaminan pekerjaan.

Merupakan seorang karyawan yang bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e. Status dan tanggung jawab.

Merupakan jabatan yang didambakan setiap karyawan dalam bekerja.

f. Peraturan Fleksibel

Merupakan suatu peraturan perusahaan yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan.

### **2.2.2.6 Proses Motivasi**

Menurut Hasibuan (2013;68) proses motivasi adalah sebagai berikut :

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu.

2. Mengetahui Kepentingan

Hal yang paling penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif

Suatu proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

#### 4. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk bias menyatakan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan bagi karyawan. Tujuan organisasi adalah *needscomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

#### 5. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Seperti memberikan bantuan kendaraan kepada karyawan terutama pada *salesmen*

#### 6. Team work

Manajer harus bias membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan.

### 2.2.2.7 Indikator Motivasi

Menurut Riduwan (2011:66) Motivasi 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 karier, penghargaan, hukuman, bonus, kinerja pegawai.
5. Menempatkan pegawai yang sesuai, seleksi kebutuhan, memperhatikan pendidikan, memperhatikan pengalaman, memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan.

### **2.2.3 Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang (Zainal Dkk, 2014). Menurut Mulyasa (2011:17) kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru, dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok.

Dalam konteks pendidikan, menurut Asmara dalam Kurniadin dan Machali (2014:292) peran kepemimpinan dilaksanakan oleh kepala sekolah. Kepemimpinan sekolah berarti mempengaruhi semua personel yang mendukung pelaksanaan aktivitas pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Menurut Sutrisno (2017;213) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan juga bisa dikatakan sebagai berikut ini:

1. Seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dituntut kemampuan tertentu yang tidak dimiliki oleh SDM lainnya dalam organisasi.
2. Keikutsertaan sebagai elemen penting dalam menjalankan kepemimpinan.
3. Kemampuan mengubah “egosentrisme” para bawahan menjadi “organisasi-sentrisme”.

Menurut Siagian dalam Sutrisno (2017;213) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya. Sedangkan menurut Terry dalam Sutrisno (2017;214) menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk memengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Zainun dalam Sutrisno (2017;214) secara luas kepemimpinan diartikan sebagai usaha yang terorganisasi untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia, materiil, dan finansial guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.2.3.1 Fungsi Pemimpin Dalam Organisasi**

Fungsi pemimpin dalam organisasi menurut Terry (dalam Sutrisno (2017;219) dapat dikelompokkan menjadi empat, antara lain :

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Penggerakan
4. Pengendalian



### 2.2.3.2 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 adalah sebagai berikut :

#### 1. Memberi perintah

Fakta fungsional pada organisasi berbentuk intruksi, komando, peraturan tata tertib, standart praktik atau perilaku yang harus dipenuhi. Perintah biasanya tercakup tugas, kewajiban, dan tanggung jawab 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 memberi 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 bersedua

memperbaiki perilakunya. Sebaliknya pujiannya 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 sosial. Mengurangi respek bawahan pada 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, menggabungkan dengan ide sendiri, dan mengadakan inovasi, agar lebih terbuka.

5. Memperkuat rasa kesatuan kelompok

Menghadapi tantangan di luar pimpinan perlu menciptakan rasa kesatuan kelompoknya, dengan loyalitas dan kekompakan 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, uniformitas, 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 rasa dendam, frustrasi, dan terganggu ingatannya, sehingga menyebarkan kabar buruk. Dalam hal ini segera menetralkan dan kebijaksanaan baru yang akan ditetapkan.

#### 2.2.3.3 Ciri-Ciri Kepemimpinan

Menurut Setyowati dalam Siagian (2013:105) ciri-ciri kepemimpinan adalah sebagai berikut :

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 *human relations*.
10. Menguasai teknik berkomunikasi.
11. Mampu bertindak sebagai penasehat.

12. Mempunyai gambaran menyeluruh semua aspek organisasi.

Menurut Thoha (2019:49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan menurut Rivai (2014:42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan 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.

#### **2.2.3.4 Gaya Kepemimpinan**

Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2017:222) gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Gaya *persuasif* yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.
2. Gaya *refresif* yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancama, sehingga bawahan merasa ketakutan.
3. Gaya *partisipatif* yaitu gaya kepemimpinan di mana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun materi.
4. Gaya *inovatif* yaitu pemimpin berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha- dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau produk.
5. Gaya *investigatif* yaitu gaya pemimpin melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan

yang menyebabkan kreativitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan.

6. Gaya *inspektif* yaitu pemimpin melakukan acara protokoler, kepemimpinan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin senang apabila dihormati.
7. Gaya *motifatif* yaitu pimpinan dapat menyampaikan mengenai idenya, program, dan kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut dapat membuat segala ide, program dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan.
8. Gaya *naratif* yaitu pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau bicara sedikit bekerja.
9. Gaya *edukatif* yaitu pemimpin melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik. Pemimpin model ini tidak akan menghalangi bawahan untuk mengembangkan pendidikan dan keterampilan.
10. Gaya *retrogresif* yaitu pemimpin tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya. Pemimpin ini menghalangi bawahannya dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Sehingga sangat senang melihat bawahannya selalu terbelakang dan bodoh.

#### **2.2.3.5 Pendekatan Teori Kepemimpinan**

Menurut Sutrisno (2017:226) teori kepemimpinan di bagi menjadi tiga bagian antara lain :

1. Pendekatan Teori Sifat

Sifat pemimpin tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi bisa didapat dari pendidikan dan pengalaman. Keberhasilannya dilihat dari fisik, mental, psikologis, personalitas, dan intelektualitas. Beberapa sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang sukses antara lain :

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

## 2. Pendekatan Teori Perilaku

Interaksi antara pemimpin dengan bawahan , maka bawahannya yang menganalisis dan memersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya. Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi untuk mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya autokratik, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia menampilkan gaya demokratis atau partisipasif. Adapun gaya demokratis mendorong anggota antara lain :

- a. Kebijakan mereka sendiri.
- b. Memberi pandangan tentang langkah dan hasil yang diperoleh.
- c. Memberi kebebasan untuk memulai tugas.

- d. Mengembangkan inisiatif.
- e. Memelihara komunikasi dan interaksi yang luas
- f. Menerapkan hubungan yang sportif.

Sebaliknya, gaya kepemimpinan autokratis mempunyai ciri antara lain :

- a. Menentukan kebijakan untuk anggotanya.
- b. Memberi tugas secara instruktif.
- c. Menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan anggotanya.
- d. Mengendalikan secara ketat pelaksanaan tugas.
- e. Interaksi dengan anggota terbatas.
- f. Tidak mengembangkan inisiatif anggota.

### 3. Pendekatan Teori Situasi

Teori ini berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam segala situasi. Menurut model ini, pemimpin efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya.

#### 2.2.3.6 Tugas Kepemimpinan

Menurut Sutrisno (2017:228) mengungkapkan bahwa tugas kepemimpinan di bagi menjadi beberapa bagian, yaitu :

##### 1. Sebagai Konselor

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

##### 2. Sebagai Instruktur

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

### 3. Memimpin rapat

Seorang pemimpin pada tingkay mana pun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinya. Suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan. Dalam rapat, biasanya pemimpin mengikutsertakan seluruh potensi yang terkait, termasuk juga potensi yang akan melaksanakan rencana itu di belakang hari. Bila pelaksana mengetahui seluk beluk suatu rencana, dan apa sarannya, tentu pelaksanaan rencana itu tidak akan mengalami hambatan.

### 4. Mengambil Keputusan

Seluruh tugas yang disandang oleh MSDM, maka mungkin terberat adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh karena itu, pengambilan keputusan akan mempunyai dampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinya, dan lebih memperhatikan aturan yang berlaku.

### 5. Mendelegasikan Wewenang

Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, karena keterbatasan waktu, dan keterbatasan kemampuannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Pendelegasian ini perlu



dijalankan agar organisasi tidak mengalami kemacetan, dan terhindar dari bau birokratis.

### 2.2.3.7 Tipe-Tipe Pemimpin

Menurut Moeheriono (2014:390) tipe kepemimpinan, diantaranya adalah sebagai berikut :

#### 1. Tipe Otokratis

Pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- d. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat.
- e. Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya.
- f. Dalam tindakan penggerakannya sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

#### 2. Tipe Militeristis

Tipe pemimpin ini berbeda seperti seorang pemimpin, tipe militerisme atau seorang pemimpin dalam organisasi militer. Seorang pemimpin yang memiliki tipe militeristis adalah seorang pemimpin memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan.
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya.
- c. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan.
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan.

- e. Sukar menerima kritikan dari bawahannya.
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

### 3. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin *paternalistis* adalah seorang yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b. Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif.
- e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.
- f. Sering bersikap maha tahu.

### 4. Tipe Kharismatik

Memiliki daya tarik yang sangat besar dan mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar, meskipun para pengikut itu sering tidak menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab seseorang menjadi pemimpin yang kharismatik maka sering orang mengatakan bahwa pemimpin ini diberkahi dengan kekuatan gaib.

### 5. Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern saat ini, hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Proses penggerakan bawahan selalu betitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia.
- b. Berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi daripada bawahannya.
- c. Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya.
- d. Berusaha mengutamakan kerja sama dan *teamwork* dalam usaha menacapai tujuan.
- e. Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian, diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama.
- f. Berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya.
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

#### **2.2.3.8 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2016:171) mengemukakan tiga dimensi gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan otoriter dengan indikator :
  - a. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan
  - b. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan
  - c. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran
2. Kepemimpinan delegatif dengan indikator :
  - a. Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan
  - b. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan
  - c. Bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat
3. Kepemimpinan Partisipatif dengan indikator :

- a. Wewenang pimpinan tidak mutlak
- b. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
- c. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat

#### **2.2.4 Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2017;67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat tercapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Moeheriono (2014:95) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku pekerjaan untuk melaksanakan aktivitas kerja dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar aturan yang berhubungan dengan hukum dan sesuai dengan moral maupun gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.

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

Menurut Locke dan Lathan dalam Mangkunegara (2016;68) secara individual kinerja seseorang ditentukan beberapa bidang sebagai berikut :

1. Kemampuan.

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

#### **2.2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2017;67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

##### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

##### **2. Faktor Motivasi**

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

### **2.2.4.3 Tujuan Evaluasi Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2017;10) tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi yaitu :

1. Meningkatkan saling perhatian antar karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kinerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang – kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diemban sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa secara pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

### **2.2.4.4 Kinerja Guru**

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen “guru adalah pendidik profesional 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 2014 dijelaskan bahwa “guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional 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.

#### **2.2.4.5 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 :

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

#### 2.2.4.6 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 namun dengan orang lain, membawa guru melakukan negosiasi.

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

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 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 Pelatihan Dengan Kinerja Guru**

Menurut Hamali (2016;62) pelatihan bagi karyawan adalah proses melatih pengetahuan dan kemampuan agar mampu melaksanakan pekerjaannya dengan semakin baik untuk mencapai kecakapan kerja. Menurut Ivancevich dalam Sutrisno (2014;67) pelatihan sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabarkannya. Jika pelatihan yang didapatkan membuat karyawan memperoleh pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan, maka kinerja semakin meningkat. Sehingga hubungan antara pelatihan dengan kinerja karyawan adalah positif. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Indri Noviyanti Gala, H. Achmad Ramadhan dan Amran Rede (2017) yang menunjukkan bahwa pelatihan berhubungan positif terhadap kinerja guru IPA di SMP Se-Kota Poso.

### **2.2.5.2 Hubungan Motivasi Dengan Kinerja Guru**

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 Darajat (2015;187) Motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seorang karyawan mau dan rela dalam mengarahkan kemampuannya secara maksimal dalam mengemban tanggung jawab untuk pencapaian tujuan dari organisasi guna meningkatkan kinerja. Jika karyawan memiliki motivasi tinggi maka kinerja semakin meningkat. Sehingga hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan adalah positif. Hal ini diperkuat dengan

penelitian yang dilakukan Endy Eros (2015) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berhubungan positif terhadap kinerja guru di SMP Negeri Kecamatan Brebes Jawa Tengah.

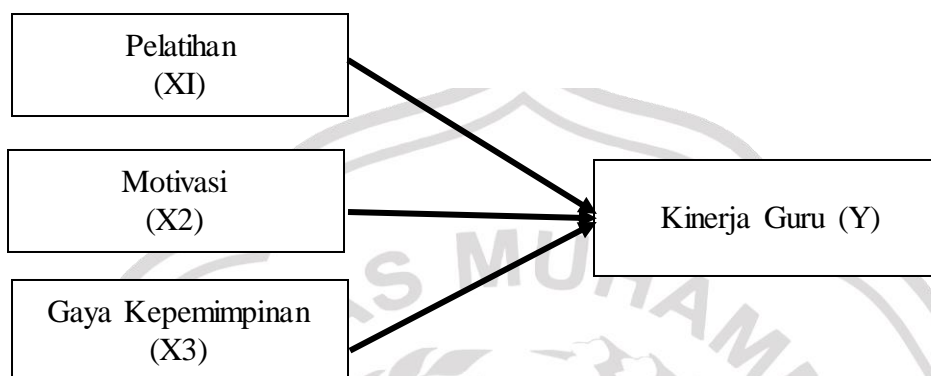
### **2.2.5.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Guru**

Menurut Rivai (2014) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin. Menurut Siagian (2010:84) keberhasilan suatu organisasi, sangat tergantung dalam efektifitas kepemimpinan yang ada didalam organisasi yang bersangkutan. Dikatakan bahwa mutu pemimpin memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi untuk menyelenggarakan kegiatan terutama dalam keberhasilan organisasi untuk menyelenggarakan kegiatan terutama dalam kinerja bawahannya. Jika gaya kepemimpinan yang didapatkan menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Sehingga hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan adalah positif. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Luis Aparicio Guitres dan Wayan Gede Supartha (2016) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berhubungan positif terhadap kinerja guru.

### **2.3 Kerangka Konseptual**

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan, dengan pelatihan (X1), motivasi (X2) dan gaya kepemimpinan (X3) merupakan variabel bebas (*independent variable*), sedangkan

kinerja guru (Y) merupakan (*dependent variable*). Pada peneliti ini akan menguji atau mencari adanya pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Berdasarkan penjelasan serta uraian yang telah dijelaskan, maka kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.2**  
Kerangka Konseptual

#### 2.4 Hipotesis

Dalam penelitian ini diajukan sebuah hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap permasalahan yang telah dikemukakan. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Cerme.
2. Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Cerme.
3. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 1 Cerme.