**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

* 1. **Kajian Pustaka**

**2.1.1 Manajemen**

Manajemen sangat menentukan untuk tercapainya tujuan oarganisasi, dan untuk memimpin manusia tidaklah mudah. Manusia sebagai tenaga kerja diharapkan mampu, cakap dan terampil, juga hendaknya memiliki kemauan, kesungguhan untuk bekerja seefektif dan seefisien mungkin. Segala kemampuan dan kerampilan harus diimbangi dengan moral kerja dan kedisiplinan untuk mencapai tujuan tersebut.

Manajemen menurur Stoner dan Wankel dalam Ramdan Sani (2010 : 9) adalah proses merencanakan, mengkoordinasikan, memimpin, mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi dan proses penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Sedangkan Terry menyatakan Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan, perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Manajemen menurut Robbins dan Coulter dalam Wibowo ( 2006 : 9 ), adalah suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan

efektif dengan melalui orang lain. Efisiensi menunjukkan hubungan antara input dan output dengan mencari biaya sumber daya minimum sedangkan efektif menunjukkan makna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Robins dan Coultor (2006:9), memberikan difinisi tentang manajemen, yaitu sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain, dimana efisiensi menunjukkan hubungan antara infut dan output dengan mencari biaya sumber daya minimum, sedangkan efektif menunjukkan makna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. .

Manajemen menurut Nanang Fatah (2009: 1) diartikan sebagai proses perencanaan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Pendapat ini lebih tertuju pada proses mengelola sumber daya manusia agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Menurut Sedarmayanti (2009:4), Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil tertentu kegiatan orang lain , hal ini berarti bawha sumber daya manuisa mempunyai peran penting dan dominan dalam manajemen.

Sedangkan menurut Ruhiyat (2010:14) Manajemen berasal dari kata *to mange* yang berarti mengelola, pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri.

Menurut Edwin B. Flippo dalam Semardayanti(2009:5) Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaa, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan, organisai dan masyarakat.

Manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya. Tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Perhatian ini mencakup fungsi manajerial, operasional, dan peran serta kedudukan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi.

Gary Dessler dalam Justine T Sirait (2007: 4) “*Human resource management means the policies and practices one needs to carry out the ‘people’ or human resource aspects of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising”.*

Berdasar pada pernyataan diatas, proses manajemen terdiri dari planning, organizing, staffing,leading, dan controlling. Maka untuk mewujudkan sebuah tujuan dibutuhkan perencanaan (Planning) dalam upaya mencapai terwujudnya tujuan pendidikan Nasional, maka pemerintah membuat aturan yang baru dalam mengelola manajemen sumber daya manusia dalam hal ini guru, yaitu dengan dikeluarkanya Permendiknas No 35 tahun 2010 tentang penilaian kinerja guru

yang mencakup 4 penilaian kompetensi yang harus dimiliki oleh guru professional. Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Menurut Stephan P. Robbins, Mary Coulter dalam Jujun T (2011 : 12)

“Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen yaitu: merancang, mengorganisir, memerintah, mengkoordinasi dan mengendalikan.

**2.1.2 Fungsi Manajemen**

Menurut Hasibuan dalam Jujun T (2011:13) kelima fungsi tersebut diringkas menjadi, yaitu sebagai berikut:

* + - 1. Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada.
      2. Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini,
      3. menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas- aktivitas tersebut.
      4. Pengarahan adalah mengarahkan semua bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan.
      5. Pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana.

Daft (2003:6) membagi manajemen menjadi empat fungsi saja berikut penjelasannya:

1. *Planning* merupakan fungsi manajemen yg berkenaan dgn pendefinisian sasaran utk kinerja organisasi di masa depan dan utk memutuskan tugas-tugas dan sumber daya-sumber daya yg digunakan yg dibutuhkan utk mencapai sasaran tersebut.
2. *Organizing* merupakan fungsi manajemen yg berkenaan dgn penugasan mengelompokkan tugas-tugas ke dalam departemen-departemen dan mengalokasikan sumber daya ke departemen.
3. *Leading* fungsi manajemen yg berkenaan dgn bagaimana menggunakan pengaruh utk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi.
4. *Controlling* fungsi manajemen yg berkenaan dgn pengawasan terhadap aktivitas karyawan menjaga organisasi agar tetap berada pada jalur yg sesuai dgn sasaran dan melakukan koreksi apabila diperlukan. (*blog.re.or.id ›* [*Manajemen*](http://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDQQ6QUoADAA&url=http%3A%2F%2Fblog.re.or.id%2Fcategory%2Fmanajemen&ei=R2_MUPqCMYiSrgf78oHICw&usg=AFQjCNHm8mfgKsNx5ssVce_8aAoN5CO77w&bvm=bv.1355325884,d.bmk)*)*

**2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia**

**2.1.3.1 Pengertian**

Menurut Simamora (2006:4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah: Pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pembertian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Manajemen Sumber daya Manusia menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir,evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Dengan Sumber Daya Manusia yang efektif pimpinan dapat menentukan cara yang terbaik dalam mendayagunakan personil yang ada dalam lingkungan organisasi atau perusahaan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Aktivitas mendasar yang berkenaan dengan semua personil atau sumber daya manusia di dalam organisasi harus dikelola secara efektif. Hal ini sejalan dengan Rivai dan Sagala (2009: 1). Manajemen sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanage (mengelola) sumber daya manusia. Jika aspek sumber daya manusia disepelekan dan ditangani dengan baik, maka sangatlah sukar bagi sebuah organisasi untuk berjalan dengan baik, dan bahkan mengalami kegagalan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Tim Pakar Manajemen Universitas Negeri Malang (2003 :67) sebagai berikut:

Kehadiran sumber daya manusia didalam organisasi menjadi lebih penting karena organisasi itu sendiri diciptakan oleh manusia sumber daya inilah yang dapat membuat organisasi itu bisa *survive* dan sukses.

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat menentukan untuk terwujudnya tujuan organisasi, untuk memimpin manusia bukan hal yang mudah tetapi dibutuhkan kecakapan, keterampilan, kemampuan serta memiliki kesungguhan untuk bekerja secara efektif dan efisien. Melalui sumber daya manusia yang efektif, maka pemimpin harus dapat menemukan cara yang terbaik untuk mendayagunakan sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia bukan hanya mau bekerja saja tetapi dalam pelaksanaan kerjanya disertai kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan organisasi.

Menurut Tim Pakar Manajemen Pendidikan (2003:67)

Kehadiran sumber daya manusia di dalam organisasi menjadi lebih penting karena organisasi itu sendiri diciptakan oleh manusia, dan sumber daya inilah yang dapat membuat organisasi itu bisa *survive* dan sukses.Melalui usaha-usaha dan kreatifitas sumber daya manusia, organisasi dapat m,enghasilkan suatu produk dan jasa yang berkualitas

Kemampuan sumber daya manusia sangat menentukan maju mundurnya sebuah organisasi yang dijalankannya, baik untuk pemimpinnya maupun karyawan dalam hal ini guru sebagai sumber daya manusia apa bila tidak dibekali dengan kemampuan dari segi pendidikan dan kompetensi professional maka tujuan organisasi tidak akan terwujud.

Sumber daya Manusia yang berkualitas berpengaruh terhadap kemajuan pendidikan. Sumber Daya Manusia yang terlibat dalam dunia pendidikan yaitu. Pimpinan sekolah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan siswa sebagai sasaran pendidikan. Guru yang merupakan factor penting masyarakat sebagai pentransfer ilmu kepada siswa saat ini menjadi sorotan masyarakat, dikarenakan

saat ini dipandang guru kurang memberikan layanan pendidikan bermutu kepada siswa, yang pada akhirnya berimbas pada rendahnya kinerja guru dan berpengaruh pada mutu pendidikan. Manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia peran serta kedudukan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sumber Daya Manusia melibatkan kegiatan memperkirakan (*Forecasting)*, kebutuhan sumber daya manusia atau anggota organisasi, merencanakan langkah-langkah pemenuhannya dengan prinsip *the right man on the right place*. Karena terkait langsung dengan perencanaan organisasi kedepan, maka fungsi ini dipandang sangat penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi dimasa yang akan datang.

Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur dalam organisasi dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja dalam suatu organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau peruisahaan.

Menurut M. Yani, (2012; 1) menyatakan” Sumber Daya Manusia sebagai kegiatan perencanaa, pengorganisasian, pengarahan,dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubngan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Secara lugas manajemen sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan penmgembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun

organisasi. Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan data fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kertjanya domotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan pemenuhan kebutuhan organisasi, hal tersebut seperti dikemukakan Handoko dalam H.M. Yani (2012:39), perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi diwaktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

* + - 1. **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber daya Manusia merupakan dasar pelaksanaan yang efektif dan efisien untuk pencapaian tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang saling terkait satu sama lain dan operasioanal yang dijalankan oeh Manajemen Sumber daya Manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya. Fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki lima fungsi seperti yang dikemukakan oleh M. yani (2012:4), sebagai berikut;

1. Perencanaan (*planning*)

Fungsi perencanaan merupakan fungsi MSDM yang sangat esensial, hal ini karena menyangkut rencana pengelolaan Sumber Daya Manusia organisasi/ perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

1. Pengadaan (Procurement)

Fungsi pengadaan merupakan fungsi MSDM dalam usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah SDM yang tepat melalui, proses pemanggilan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan Sumber Daya Manusia yang diperlukan sesuai dengan tujuan organisasai atau perusahaan *(the right man in the right place).*

1. Pengenmbangan(*Development)*

Fungsi pengembangan merupakan Fungsi MSDM dalam proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral Sumber Daya Manusia melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa mendatang.

1. Kompensasi

Fungsi kompensasi merupakan fungsi MSDM dalam proses balas jasa langsung dan tidak langsung kepada Sumber Daya Manusia sebagai imbal jasa (*output*) yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan.

1. Pengintegrasian dan pemeliharaan

Aaaaafungsi pengintegrasian merupakan fungsi MSDM dalam mempersatukan kepentingan organisasi/perusahaan dengan kebutuhan Sumber Daya Manusia , sehingga akan dapat tercipta kerja sama yang saling menguntungkan dan Fungsi Pemeliharaan merupakan Fungsi MSDM untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas Sumber Daya Manusia agar tercipta hubungan jangka panjang.

Berdasarkan kutipan diatas, dalam sebuah institusi organisasi harus ada perencanaan yang baik dan tepat untuk pencapaian tujuan organisasi, pengadaan sumber daya manusia harus melalui proses yang tepat begitu juga halnya di dunia pendidikan pengadaan sumber daya manusia harus berdasarkan Peraturan Mentri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang standar Kualifikasi Akademik dan kompetensi guru, sesuai dengan tujuan pendidikan Nasional untuk mendapatkan pendidik yang profesional.

Melalui perencanaan Sumber Daya Manusia yang matang efektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila Sumber Daya Manusia yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan *Standard Operating Prosedure* (SOP).

* + 1. **Manajemen Pendidikan**

**2.1.4.1 Pengertian**

Manajemen adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi, ini menunjukkan bahwa manajemen terjadi dalam sebuah organisasi, bukan pada kerja tunggal yang dilakukan oleh seorang individu. Begitu pula dalam dunia pendidikan Proses pengelolaan itu dilakukan bersama oleh sekelompok manusia yang tergabung dalam suatu organisasi yaitu sekolah. Manajemen Pendidikan suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabug dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien. Pendidikan merupakan aktivitas yang tak pernah lepas dari koridor manajemen ( proses *controlling, monitoring, evaluating)*.

Dari segi proses manajemen dalam bidang apapun, senantiasa dimulai dengan perencanaan, dan diakhiri denga pengawasan, bgitupun dalam manajemen pendidikan diawali dengan perencanaan kurikulun dan pembelajaran, peserta didik , tenaga kependidikan , sarana dan prasarana, keuangan dan partisipasi masyarakat, serta diakhiri dengan evaluasi dan pengawasan sebagai tindak lanjut.

Manajemen Pendidikan merupakan rangkaian kegiatan yang menunjuk kepada usaha kerjasama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Tim Pakar Manajemen Universitas Negeri Malang sebagai berikut;

Manajaemen Pendidikan adalah, suatu proses penataan kelembagaan pendidikan dengan melibatkan sumber-sumber potensial, baik yang bersifat manusia maupun yang berifat non manusia dalam rangka mencapai tujuan pedidikan secara efektif dan efisien.Tim Pakar Manajemen Pendidikan ( 2003; 3).

Manajemen pendidikan meliputi perencanaan, organisasi, koordinasi, pengawasan, penyelenggaraan dan pelayanan dari segala sessuatu mengenai urusan sekolah yang langsung berhubungan dengan pendidikan sekolah seperti kurikulum, guru, murid, metode-metode, alat-alat pelajaran, dan bimbingan. Juga soal-soal tentang tanah dan bangunan sekolah, perlengkapan, pembekalan, dan pembiayaan yang diperlukan penyelenggaraan pendidikan termasuk didalamnya.

Dalam proses interaksi dengan manusia lain perlu adanya manajemen yang mengatur semua pola dan perilaku kehidupannya. Manajemen sebagai proses pengelolaan pekerjaan dan pranata sosial masyarakat menuntut prinsip bekerjasama, keadilan, tanggungjawab melekat dalam perilaku manajerial.

Dalam dunia pendidikan interaksi sosial antara warga sekolah diatur oleh kepemimpinan seorang kepala sekolah yang harus menguasai manajemen dalam mengelola guru dan karyawan lainnya.pemimpin atau manajer dalam sebuah organisasi/lembaga pendidikan khususnya, haruslah mengamakan prinsip pengetahuan, bukan asal dikerjakan saja secara membabibuta. Jadi para pemimpin haruslah orang yang berilmu pengetahuan karena dia yang akan merencanakan, mengarahkan, mengambil keputusan dan mengontrol pekerjaan tentu memerlukan ilmu pengetahuan yang luas tentang organisasi, manajemen dan bidang pekerjaannya Seorang pemimpin harus mampu menjadi tauladan yang baik, bagi para guru bawahannya sehingga pemimpin dapat dijadikan panutan dan contoh.

SubtansiManajemen Pendidikan adalah kurikulum dan pembelajaran merupakan salah satu subtansi yang harus dikelola dalam manajemen dan atau adminitrasi pendidikan, yang mencakup manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, manajemen personel, manajemen sarana dan prasarana pendidikan, manajemen keuangan, manajemen hubungan sekolah dan masyarakat, dan manajemen layanan khusus. Semua komponen tersebut harus dikelola sebaik-baiknya agar lembaga pendidikan atau sekolah dapat mencapai tujuannya dengan maksimal.

Komponen manajemen pendidikan yaitu manajemen kurukulum, dalam mengelola kurikulum disekolah salah satu aktivitas pentingnya adalah mengelola pembelajaran sebagai salah satu aflikasi kurikulum di sekolah, secara rinci fungsi manajemen Pendidikan yang harus dimiliki dan dipahami oleh para Manajer Sekolah, seperti yang ditulis oleh Ruhiyat (2008: 16) bahwa Fungsi manajemen Pendidikan sebagai berikut;

1. Pegangan dalam melaksanakan Manajemen Sekolah
2. Melahirkan kepercayaan diri bagi kepala sekolah dalam proses manajemen guna mencapai tujuan sekolah
3. Memudahkan kepala sekolah dalam proses berpikir guna memecahkan permasalahan manajemen sekolah secara system
4. Memotivasi kepala sekolah untuk mendapatkan dukungan dari staf sekolah dan menarik partisifasinya.
5. Selalui berpikir efektif dan efisien dalam mencapai tujuan.
6. Mengetahui batasan-batasan wewenang dalam manajemen dan memimpin sekolah.

**2.1.5 Kepemimpinan**

**2.1.5.1 Pengertian Kepemimpinan**

Stephen P. Robbins, dalam Irham Fahmi (2012: 15). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempegaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Kepemimpinan merupakan bagian terpenting dari setiap perilaku seorang manajer. Pemimpina adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kelebihan di satu bidang sehingga dia mamapu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi satu atau beberapa tujuan.

Sejalan dengan pemahaman diatas Winardi dalam Trisno Subekti (2011:19), mengatakan bahwa:

Seorang pemimpin adalah seorang yang karena kecakapan probadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mem[engarauhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerahkanusaha bersama kearaah pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Beberapa ahli mengemukakan pengertian kepemimpinan diantaranya:

1. Irham Fahmi (2012 : 15) Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensip tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi, orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.
2. Kartini Kartono dalam Dadi Permadi dan Daeng Arifin (2010:42) Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khusus, sehingga ia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi tercapainya satu atau beberapa.
3. Danim (2004:55) kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberi arahan kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam waktu tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari pendapat-pendapat tersebut, kesimpulan menurut penulis kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk memimpin, mengarahkan, dan memberi pengaruh melalui bimbingan motivasi yang jelas dalam suatu kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kalau diperhatikan kepemimpinan yang dikemukakan oleh para penulis manajemen tidak persis sama, tetapi makna dan hakekatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Menurut S.P Siagian dalam Irham Fahmi (2012;72), lima tipe pemimpin yaitu;

1. Tipe yang otokratis atau dictatorial
2. Tipe yang militeristis
3. Tipe yang paternalistis
4. Tipe yang *laissez faire*;dan
5. Tipe yang demokratis atau partisipatif

**2.1.5.2 Pentingnya Kepemimpinan**

Betapa pentingnya pemimpin dan kepemimpinan dalam suatu kelompok jika terjadi suatu konplik atau perselisihan diantara orang-orang dalam kelompok, maka orang –orang mencari cara pemecahan supaya terjamin keteraturan dan dapat ditaati bersama, terbentuklah aturan aturan atau norma-norma tertentu untuk ditaati . Perdebatan tentang penting tidaknya kepemimpinan dalam organisasi mulai muncul pada abad 21, namun sebagian besar ilmuwan masih percaya bahawa kepemimpinan tetap dibutuhkan dalam sebuah organisasi, sekalipun ditengah kehidupan yang sangat modern ini. Ambar Teguh Sulistyani (2011 : 81)

kepemimpinan yang efektif banyak memberikan manfaat, untuk kemajuan organisasi atau perusahaan. Pemimpin diperlukan untuk menentuka tujuan, mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan- tujuan perusahaan, mengkoordinasikan perubahan, membinaan kontak pribadi dengan pengikutnya, menetapkan arah yang benar dan paling baik bila kegagalan terjadi. Sutarto dalam Ambar Teguh Sulistyani (2011: 82) Dalam organisai apapun bentuknya, kepemimpinan merupakan faktor yang turut menentukan tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Seperti ungkapan Courtois bahwa kelompok tanpa pimpinan seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi sesat, kacau, dan anarki.

Dalam segala situasi pemimpin merupakan simbol, panutan, pendorong, sumber pengaruh, yang dapat mengarahkan pada kegiatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan. Bukti lain dari pentingya kepemimpinan seperti dikemukakan Ambat Teguh Sulistiyani (2011 : 82) sebagai berikut ;

…..,Suatu organisasi ketika dipimpin oleh pemimpin tertentu cukup berhasil meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi, namum ketika diganti dengan pemimpin lain tidak berhasil meningkatka kinerja organisasi, bahkan justru sebaliknya. Disitulah letak seni dan kualitas kepemimpinan dapat dibuktikan.

Esensi dari pernyataan diatas adalah perlunya kepemimpinan yang bisa menimbulkan partisipasi dari bawahan dengan tidak mendikte bawahan tetapi dengan mendengarkan dulu apa yang dirasakan perlu dan aspirasinya. Kemampuan seorang pemimpin dalam menetapkan *Knowledge,* *attitudes* dan *practice* yang dikombinasikan dengan pendekatan maupun gaya yang tepat. Tidak mengherankan begitu banyak studi yang dilakukan oleh ilmuwan tentang

kepemimpinan, menghasilkan informasi dan analisis tentang pentingnya pengetahuan pemimpin. Jadi apapun alasannya kepemimpinan sangat penting untuk dikaji sebagai upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas, serta produktivitas organisasi.

**2.1.5.3 Gaya Kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2011:98) yaitu :

1. **Gaya kepemimpinan Otokrasi**

Dalam hal gaya otokrasi, pengambilan keputusan dipusatkan pada tangan seorang pemimpin. Manajer bebas untuk menempatkan kebijakan dan menyusun, endefinisikan atau memodifikasi tugas-tugas sesuai dengan keinginannya. Pemimpin yang otokratis dipenuhi perintah-perintah yang ditujukan kepada para bawahan, dan mempertimbangkan berbagai keputusan agar menjadi yang paling unggul terhadap bawahan. Suatu manfaat dari gaya otokratis ini adalah dalam hal pengambilan keputusan yang terpusat pada manajer, sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat. Akan tetapi bagi pegawai tidak begitu menimbulkan keberuntungan karena biasanya keputusan yang diambil kurang mempertimbangkan kondisi sesungguhnya. Hal ini dapat berakibat ketidakpuasan, ketergantungan pada pimpinan, maupun kapasitas terhadap tujuan organisasi.

Berikut ciri-ciri gaya otokratis :

1. Semua penentuan kebijakan oleh pemimpin
2. Cara-cara serta kegiatan melangkah didikte oleh penguasa, yang pada suatu waktu menjadikan langkah-langkah yang akan dating selalu tidak pasti pada suatu tingkatan yang lebih besar.
3. Pimpinan biasanya mendikte khusus dan rekanan pekerjaan masing-masing anggota
4. Pimpinan cenderung memuji pribadinya, demikian pula dalam pengecaman pekerjaan tiap anggota, tetap menyindir dari aktivitas partisifatif kelompok, kecuali kalau melakukan unjuk perasaan
5. **GayaDemokrat/Partisifatif**

Gaya ini merupakan gaya yang popular selama era manajeme neo klasik. Pendekatannya mengusahakan agar dapat terwujud kerja sama para pekerja dalam pencapaian para pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan mengizinkan mereka untuk berperan serta dalam pengambilan keputusan. Terdapat keyakinan bahawa para pekerja akan menunjang suatu keputusan yang menyangkut mereka dalam pencapaian tujuan dan mereka akan meningkatkan produktiuvitasnya secara konsekuen.

Pendekatan ini tidak membebaskan pimpinan dalam hal tanggung jawab, pengembalian keputusan atau kekuasaan untuk mengatasi para bawahan. Tetapi pendekatan ini mengharuskannya untuk mengakui kecakapan para bawahan dalam mengajukan usul-usul dan ketegasan yang didasarkan pada latihan dan pengalaman mereka. Pengikutsertaan dalam pengambilan keputusan dapat membimbing pada perbaikan hubungan pimpinan-para pekerja, mental dan moral yang tinggi dan kepuasan kerja serta mengurangi ketergantungan pada pemimpin. Meskipun demikian kdang-kadang pendekatan ini menjadikan kurang berhubungan dengan produktivitas dan lemahnya keputusan sehubungan dengan maksud untuk menyenangkan setiap orang, pendekatan ini dapat memakan waktu yang relative lama. Adapun ciri-cirinya antara lain:

1. Semua kebijaksanaan,masalah kelompok dan keputusan dimusyawarahkan, diberi semangat dan dibantu oleh pimpinan.
2. Persfektif keaktifan diperoleh sepanjang musyawarah. Langkah-langkah umum pada tujuan kelompok yang terencana, dan mengerjakan dimana advis cara-cara diperlukan, pimpinan menyumbang dua alternative atau lebih yang tersusun dari pemilihan yang dilangsungkan.
3. Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapapun yang mereka pilih, dan pembagian tugas diletakan pada kelompok
4. Pimpinan dalam setiap pemujian dan pengecaman adalah objektif menggunakan fakta-fakta, dan mengusahakan agar anggota kelompok menjadi teratur, bersemanagat tanpa mengerjakan pekerjaan terlalu banyak.
5. **Gaya Kebebasan Usaha**

Gaya kebebasan usaha merupakan gaya kepemimpinan yang memposisikan anak buah mempunyai kekuasaan penuh (liberalistis) tidak tergantung pada pemimpin untuk memberikan motivasi eksternal seperti yang berlaku pada gaya otokratis dan demokrasi dan demokratis (partisipatif). Para pegawai mendorong diri mereka sendiri yang didasarkan pada kepentingan mereka, kehendak dan hasratnya. Mereka diberikan suatu tujuan pada umumnya terletak pada usaha pencapaian oleh mereka sendiri, dengan menggunakan kecakapannya mereka. Prinsip pemimpin terutama menganggap peranan sebagai suatu anggota kelompok. Pendekatan ini mempunyai manfaat untuk menambah kebebasan para pegawai dan menyatakan dan memperkuat fungsinya sebagai seorang anggota kelompok. Ketidak manfaatannya bila tidak ditunjang pemimpin yang kuat , maka kelompok tersebut kemungkinan tidak memiliki petunjuk dan pengendalian. Keadaan seperti ini dapat menyebabkan para pegawai menjadi frustasi dan mengakibatkan kekacauan dalam organisasi. Adapun cirinya sebagai berikut:

1. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi yang minimum dari pimpinan.
2. Beberapa macam bahan yang tersalur oleh pimpinan yang menjadikannya jelas bahawa akan menyakurkan informasi jika diminta. Pimpinan tidak terlibat dalam pembahasan tugas.
3. Tidak ada partisipasi penuh dari pemimpin dalam menentukan tugas-tugas dan rencana.
4. Jarang berkomentar secara spontan pada kegiatan-kegitan anggota kalau tidak ditanya, serta tidak ada usaha untuk menyanjung atau menyesuaikan/ mengatur bagian peristiwa.

Ketiga gaya diatas senantiasa dipraktekan para manajer. Para manajer memiliki sekian banyak fleksibilitas dalam memilih gaya kepemimpinan yang dianggap paling sesuai untuk digunakan pada situasi khusus. Selain Gaya kepemimpinan tersebut, gaya kepemimpian juga adalah sebuah kombinasi antara strategi dan karakter. Seperti yang dinyatakan oleh Deni Koswara (2008:20).

Peters dan Austin dalam Dadi Permadi (2009:56), mengemukakan gagasan berjudul “ *Excellence in School* *Leadership*”( kepemimpinan Sekolah yang hebat) dengan dimensi-dimensi sebagai berikut;

1. *Vision and symbols.* (visi dan symbol-simbol)
2. *Management by walking about.* (Manajemen dengan mengutamakan praktik)
3. *For the kids* ( berfokus pada anak atau siswa)
4. *Autonomy,experimentation,and support for failure,* ( otonomi, percobaan,dan memperbaiki kesalahan)
5. *Create of sense of family,* (menciptakan rasa kekeluargaan)
6. *Sense of the whole, rhythm, passion, intensity, and enthuasiasm* (rasa kesatuan, ritual, mode, intensitas, dan antusiasme )

Dari pendapat para ahli tersebut, penulis mengambil kesimpulan bahwa kepemimpinan harus memiliki visi yang harus dikomunikasikan kepada bawahannya ( di sekolah guru) dan staf, lingkungan masyarakat,serta siswa. Hal ini diperlukan agar mendapat dukungan yang luas untuk pencapaian tujuan organisasi ( sekolah ). Disamping itu perlu adanya inovasi untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan serta perlunya

memupuk rasa persatuan, kekel;uargaan,serta semangat dalam diri pribadi pimpinan ( di sekolah Kepala Sekolah). Jadi dimensi kepemimpinan menurut Dadi Permadi (2009: 57) yaitu;

1. Visi yang utuh
2. Membangun kepercayaan dan tanggung jawab, pengambilan keputusan dan komunikasi (hubungan sekolah dengan masyarakat)
3. Pelayanan terbaik
4. Mengembangkan orang
5. Membina rasa persatuan dan kekeluargaan
6. Fokus pada siswa
7. Manajemen yang memperhatikan Praktek
8. Penyesuaian gaya kepemimpinan
9. Pemanfaatan kekuasaan
10. Keteladanan,ekstra,inisiatif, jujur, berani, dan tawakal.
    * + 1. **Ciri – Ciri Pemimpin**

Untuk mewujudkan seseorang menjadi pemimpin yang ideal dibutuhkan syarat-syarat yang tergambarkan dalam bentuk cirri-ciri yang dimiliki. Aadapun ciri-ciri untuk seorang pemimpin seperti yang dikemukakan oleh Irham Fami (2011 :18 ) sebagai berikut:

1. Memiliki kompetensi yang sesuai dengan zamannya. Artinya kompetendi yang dimilikinya sangat berguna untuk diterapkan pada saat itu, dan kompetensi tersebut diakui oleh banyak pihak serta pakar khususnya.
2. Memahami setiap permasalahan secara lebih dalam dibandingkan dengan orang lain, serta mampu memberikan keputusan terhadap permasalahan tersebut.
3. Mampu menerapkan konsep*”The righ man and the right place”* secara tepat dan baik.

Untuk memahami ciri-ciri pemimpin kita lihat pendapat yang dikemukakan oleh George R. Terry. Delapan ciri pemimpin yaitu

1. Energi
2. Stabilitas emosi
3. Personal Motivation
4. Communication skill
5. Social skill

Sebagai pimpinan di linghkungan pendidikan kepala sekolah harus memiliki keterampilan dalam menjalankan tugasnya. Keterampilan kepala sekolah itu dimaksudkan sebagai bekal bagi mereka untuk dapat melaksanakan manajemen pendididikan secara baik , efektif dan efisien.

Kepala Sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya sangat berpengaruh, bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Pada saat menjadi guru, tugas pokoknya adalah mengajar dan membimbing siswa untuk mempelajari mata pelajaran tertentu. Adapun kepala sekolah tugasnya adalah “ memimpin “ dan “ mengelola” guru beserta stafnya untuk bekerja sebaik-baiknya demi mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah yang potensial harus mengakui bahwatanggung jawab memimpin tidak mudah, memerlukan usaha yang luar biasa, ini tidak hanya berarti tekanan, stress, tetapi juga kepuasan yang luas biasa jika tugas itu dapat dicapai dengan sukses.

Untuk mencapai kesuksesan tersebut bisa dicapai dengan sembilan kebiasaan Kepala Sekolah Efektif, seperti yang dikemukakan oleh Deni Koswara (2008: 67 ) sebagai berikut;

1. Menjadi pendengar yang baik
2. Mengatur konflik
3. Pengendalian konflik
4. Melakukan pembinaan
5. Menciptakan visi
6. Pembuat keputusan
7. Komunikator
8. Member motivasi
9. Manajemen kinerja

Berdasarkan dari urian diatas, maka penulis menyimpulkan yang menjadi indikator kepemimpinan kepala sekolah adalah:

1. Memiliki kondisi fisik yang sehat sesuai tugasnya.

2. Harus berpengetahuan luas

3. Mempunyai keyakinan bahwa organisasi akan berhasil mencapai tujuan

4. .Memiliki stamina (daya kerja) dan antusiasme yang benar.

1. gemar dan cepat mengambil keputusan
2. objektif, dalam arti dapat menguasai emosi, dan lebih banyak mempergunakan rasio
3. Adil dalam memperlakukan bawahan
4. Menguasai prinsif-prinsif *human relatios*
5. Menguasai tekhnik-tekhnik berkomunikasi
6. Mampu sebagai penasehat, guru, dan kepala terhadap bawahannya.

Dalam penelitian ini penulis lebih tertarik pada gaya kepemimpinan Demokrat/partisifatif

**2.1.6 Motivasi**

Dalam ilmu manajemen pembahasan tentang motivasi memiliki kedudukan penting. Disebabkan konsep motivasi memiliki pengaruh besar bagi kemajuan serta penggerak suatu perusahaan di masa depan. Hal ini diungkapkan oleh Irham Fahmi (2012 :189) sebagai berikut;

Suatu organisasi pada saat awal atau bahkan disaat organisasi tersebut mengalami permaslahan maka motivasi memiliki kedudukan dalam memposisikan dirinya sebagai bagian yang mampu mengatasi semua itu. Karena motivasi adalah sebuah spirit.

Pada era sekarang ini pembahasan tentang manajemen konflik menjadi sangat serius untuk dibicarakan,. Banyak para pakar konflik mencoba untuk mempelajari secara serius dan mendalam penyebab suatu organisasi bisa terlibat dan sejauh mana konflik tersbut telah merugikan organisasi tersebut, serta bagaimana mengubah konflik tersebut menjadi motivasi positif.

Motivasi merupakan bagian dari Manajem Sumber Daya Manusia dalam rangka pembinaan, pengembangan dan pengarahan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Sumber dari motivasi kerja yang merupakan salah satu faktor penentu dalam pemberian pelayanan, diantaranya adalah adnya kesempatan untuk berkembang, jenis pekerjaan yang dilakukan, serta adanya perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi dimana merea bekerja.

* + - 1. **Pengertian Motivasi**

Berdasarkan Pengertian motivasi, maka para pakar memiliki pandangan-pandangan yang berbeda-beda. Berikut ini adalah urian mengenai pengertian motivasi menurut para ahli yang dikutip oleh Ambar Teguh Sulistiyani (2011: 194), yaitu :

1. Jones , berpendapat bahwa motivasi berhubungan erat dengan bagaimana perilaku itu dimulai, dikuatkan, disokong, diarahkan, dihentikan dan reaksi subjektif macam apakah yang timbul dalam organism ketika semua ini berlangsung.
2. D. Bindra, menyatakan bahwa konsep motivasi lebih ditekankan segi terarahnya kepada tujuan tertentu (*goal directedness of motivation)*.
3. Gibson, mengarah pada dua hal, yang *pertama*, Kebutuhan (needs) yang berhubungan dengan kekurangan yang dialami oleh seseorang pada waktu tertentu. *Yang kedua*, pentingnya pembahasan tentang tujuan.
4. Allen, pimpinan dapat memotivasi bawahannya sebagai berikut; *menginspirasi*, yaitundengan memasukan semangat kedalam diri orang kesediaan berbuat dengan efektif. Orang diinfirasi melalui kepribadian pemimpin, keteladananya, dan pekerjaan yang dilakukannya, secara sadar atau tidak sadar.

*Mendorong*, yaitu dengan merangsang orang untuk melakukan apa yang harus dilakukan melalui pujian, persetjuan, dan bantuan.

*Mendesak*, yaitu membuat orang merasa harus melakukan, apa yang harus dilakukan dengan sesuatu cara yang perlu, termasuk paksaan, kekerasan, dan cara ancaman jika perlu.2

Diantara berbagai cara memotivasi bawahan tersebut diatas, yang lebih tepat digunakan adalah kepemimpinan karismatik, Disamping itu, pimpinan juga dapat memberikan dorongan kepada bawahan agar mereka semakin termotivasi dalam bekerja. Hal senada juga dikemukakan oleh A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2009:61), menyatakan;

Motivasi terbentuk dari sikap *(attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energy yang menggerakan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Sikap mental karyawan haruslah memiliki sikap mental yang siap sedia secara psikofisik ( sikap secara mental, fisik, situasi dan tujuan). Artinya karyawan dalambekerja secara mental siap, fisik, sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja( tujuan utama Organisasi). Motivasi adalah dorongan dari dalam untuk berbuat sesuatu, baik yang positif maupun yang negative. Seorang pemimpin dapat member motivasi pada bawahannya agar dia berbuat baik atau lebih baik. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin akan sangat bermanfaat dalam rangka menggerakan perilaku bawahannya menuju apa yang diharapkan. Disamping itu juga pemimpin harus punya motif yang positifnyang dapat mengembangkan dirinya agar menjadi pimpinan yang berhasil.

Motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Beberapa pakar mendefinisikan motivasi dalam Irham Fahmi (2012:190) sebagai berikut;

Chung & Meggison bahwa” *motivation is defined as/goal-directed behavior. It is concerns the level of effort one exerts in pursuing s goal…it is closely performance”* (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditunjukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan… motivasi berkaitan erat dengan kepuasan dan performansi pekerjaan.

Barelson dan Seiner mendefinisikan motivasi sebagai” *all those inner striving conditions variously described as wishes, desire, needs, drives, and the like”* (Marcharany, 1985), dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energy, mendorong kegiatan dan menggerakan dan mengarahkan atau menyalurkan perlaku kea rah mencapai tujuan yang member kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.

Santoso Suroso” Motivasi adalah suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu. *(specific goal directed way).*

Pengertian motivasi menurut Abraham Sperling dalam mangkunegara (2007:93) adalah;

*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and anded by an adjustment is said to satisfy the motive*

Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Definisi lain mengatakan bahwa motivasi merupakan” Daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian, bahwa tercapainya tujuan organisasi berfungsi tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan”(Siagian, 2002 : 102)

Dari definisi tersebut, jelas bahwa organisasi atau suatu lembaga, institusi pendidikan hanya akan berhasil mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, apa bila suatu komponen organisasi berupaya menampilkan kinerja yang optimal.

**2.1.6.2 Teori Motivasi**

Teori motivasi akan membantu para pemimpin dalam memusatkan atau memfokuskan perhatian pada factor-faktor yang akan berpengaruh pada bawahannya. Semua teori motivasi selalu di kaitkan dengan pemenuhan pemuasan kebutuhan manusia. Dalam penelitian ini, penulis menguraikan dari buku perilaku organisasi , Freud Luthans (edisi 10 : 285) Teori ERG Alderfer, mengidentifikasi tiga kelompok kebutuhan; eksistensi (*exsistence*), hubungan (*relatedness*), dan perkembangan *(growth*).

Bagi setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi spirit dalam memacu dan menumbuhkan semanagat kerja dalam bekerja. Motivasi muncul dalam dua bentuk dasar yaitu;

1. Motivasi ekstrinsik ( dari luar ), dan
2. Motivasi instrinsik ( dari dalam diri seseorang/ klelompok).

Irham Fahmi ( 2012: 191), Motivasi ekstrinsik muncul dari luar diri seseorang, kemudian selanjutnya mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk merubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya, yang digambarkan seperti dibawah ini.

Apa yang anda lakukan ?

Motivasi ekstrinsik

Apa yang mereka lakukan ?

Motivasi intrinsik

kekuatan motivasi

**Gambar. 2.1**

**Bentuk dasar motivasi**

**Sumber: Irham Fahmi (2012:192)**

Motivasi tersebut tidak akan berjalan jika tidak di dukung dengan unsur-unsur penggerak motivasi itu sendiri, karena dengan aadanya unsure penggerak tersebut mampu menyebabakan berbagai bentuk motovasi akan terwujud.

Sagir(1985), mengemukakan unsur-unsur penggerak motivasi anatara lain, kinerja, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, pengembangan, keterlibatan, dan kesempatan

Seorang pemimpin dalam usaha menggerakan motivasi para karyawan akan menjadi lebih baik jika memahami dan melaksanakan unsur- unsur tersebut. Berbicara tentang motivasi tidak akan terlepas dari teori Kebutuhan Maslow, teori kebutuhan maslow sudah lama dikenal sebagai sebuah teori yang sangat realistis untuk diterapkan, Hasil-hasil pemikirannya tertuang dalam buku yang berjudul “ *Motivation and Personality”* konsep ini dalam melihat pengaruh motivasi yang dibangun secara strategis. Irham Fahmi(2012 : 193 ), menulis konsep motivasi maslow bahwa manusia tersebut memiliki 5 (lima ) tingkatan kebutuhanm dimana setiap tingkatan (hierarchy) akan diperoleh jika telah dilalui dengan tingkatan

yang dibawahnya dan seterusnya. Adapun hirarki kebutuhan maslow tersebut dapat kita lihat pada gambar dibawah ini.

Self-actualization needs

Esteem needs

Social needs

Physiological needs

Safety and security needs

**Gambar 2.2**

**Hirarki kebutuhan menurut Maslow**

**Sumber: Irham Fahmi (2012:194)**

Adapun setiap tingkatan atau hirarki dari kebutuhan menurut Maslow adalah sebagai berikut;

1. Physiological needs adalah kebutuhan yang paling dasar yang harus dipenuhi oleh seorang individu, kebutuhan tersebut mencakup sandang, pangan, papan. Contohnya kebutuhan makan, minum, perumahan, seks, istirahat untuk menjaga kesehatan, berobat jika sakit.
2. Safety and security needs adalah kebutuhan yang diperoleh setelah kebutuhan yang pertama terpenuhi. Pada kebutuhan tahap kedua ini seorang individu menginginkan terpenuhinya rasa keamanan.
3. Social needs, (kebutuhan social) setelah terpnuhinya kebutuhan kedua, pada kebutuhan ini mencakup kebutuhan sseorang seperti termilikinya cinta, sayang, keluarga yang bahagia dengan suami,/istri dan memperoleh anak dari perkawinan yang syah dan tergabung dalam organisasi social, membutuhkan pengakuan atau penghormatan dari orang lain.
4. Esteem needs adalah kebutuhan keempat yang dipenuhi setelah mencakup keinginan untuk memperoleh harga diri. Harga diri atau respek diri; ini bergantung pada keinginan akan kekuatan, kompetensi, kebebasan, dan kemandirian. Ia juga bertalian dengan achievement motivation, dorongan untuk berprestasi.
5. Self-actualization needs adalah kebutuhan tertinggi , dalam tahapan ini orang ingin untuk aktualisasi diri, yaitu ingin menggunakan potensi yang dimiliki dan mengaktuaklisasikannya dalam bentuk pengembangan dirinya. Kondisi ini teraplikasi dalam bentuk pekerjaan yang dijalani sudah lebih jauh dari hanya sekedar rutinitas, pada sisi yang jauh lebih menantang dan penuh dengan kreatifitas tingkat timggi.

Dalam bahasan motivasi tidak terlepas juga dari teori X dan Y, dimana kondisi masyarakat yang beragam ini banyak tipe manusia yantg bisa ditemui, dan para ilmuwan berusaha mengugkap tife manusia ini dengan berbagai riset yang dilakukannya. Motivasi merupakan pendorong yang timbul dari dalam dan luar diri individu yang pada akhirnya dapat memacu tercapainya tujuan organisasi. Irham Fahmi (2012:197), sebagai berikut;

Douglas McGregor, teori X dan Y melihat manusia dari sisi persfektif, yaitu teori X melihat manusia sebagai pihak yang tidak memiliki motivasi motivasi semangat kerja keras, kedisiplinan, kreatifitas, dan lain sebagainya. Sedangkan teori Y melihat manusia sebagai pihak yang memiliki semangat kerja keras, kedisiplinan, kreatifitas, kepemimpinan dan lain sebagainya. Sehingga dari segi kualitas mereka yang memiliki konsep teori Y cenderung lebih sukses disbanding yang memiliki konsep teori X. Pada konsep teori X dan Y tersebut Beliau memberi rekomendasi tentang tife manusia dua kategori, yaitu;

1. Tife manusia dengan posisi teori X adalah cenderung memiliki motivasi rendah, malas dalam berjuang untuk kemajuan hidupnya.
2. Tife manusia dengan posisi teori Y adalah cenderung memiliki motivasi tinggi dan senang dalam berjuang untuk kemajuan hidupnya.

Secara lebih jelas Irham Fahmi memberikan simpulan terkait dengan teori X dan Y yang teraflikasi pada tipe karyawan yang dapat dilihat pada table dibawah ini;

**Tabel. 2.1**

**Perbedaan Teori X dan Y pada Tipe Karyawan**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Teori X** | **Teori Y** |
| 1 | Karyawan dalam bekerja lebih sering mengikuti perintah dan melaporkan setiap masalah kepada pimpinan walaupun masalah itu sebenarnya bisa ia selesaikan sendiri. Atau dengan kata lain ketergantungan pada pimpinan sangat tinggi, termasuk pada hal-hal kecil. | Karyawan dalam bekerja mampu melaksanakan setiap tugas dengan maksimal. Dan membereskan setiap maslah sejauh itu mampu ia selesaikan. Kecuali maslah tersebut di luar dari wewenang yang dimilikinya. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 2 | Karyawan dalam bekerja menginginkan pekerjaan yang ringan dan santai namun memiliki penghasilan tinggi. | Karyawan dalam bekerja mengedepankan keseriusan dan ketelitian. Termasuk menyukasi pekerjaan yang berbeda dengan yang dikerjakan pada hari sebelumnya. Artinya ia Menyukai tantangan. |
| 3 | Jika menghadapi maslah cepat mentalitasnya bukan mentalitas siap menghadapi risiko merasa gusar, gugup, pusing, dan sejenisnya. Karena | Memiliki pembawaan sifat yang tenang dan stabil dalam menghadapi setiap maslah, Dan cenderung dalam mengambil keputusan tidak gegabah, namun berfikir dengan matang. |
| 4 | Suka berfikir atau memerintah dan berkuasa harus dengan cara menakuti orang lain agar mereka patuh | Mengedepankan konsep pendekatan kata”tolong” dalam menyuruh orang lain mengerjakan tugas yang diperintah olehnya |
| 5 | Orang perlu pengawasan ketat untuk bekerja baik dan menjauhkan kesalahan | Orang perlu pengakuan bahwa mereka dihargai sebab tahu tanggung jawab dan bisa mengoreksi diri sendiri |
| 6 | Orang perlu diilhami, di dorong, atau ditarik untuk maju. | Orang perlu diberi kebebasan. Diberi semangat, diajak dan dibantu untuk maju. |
| 7 | Ketika diajak bekerja dalam satu tim project menanyakan berapa penghasilan yang akan diterima, dan menghitung-hitung jika jumlah itu adalah kecil, arti banyak pekerjaan yang dilihat dari segi uang dan status. Status artinya ia akan menceritakan pada banyak orang bahwa saat ini sedang mengerjakan suatu proyeck penting. | Dalam bekerja yang bersifat projeck lebih mengutamakan pekerjaannya dibandingkan berpa uang yang akan diterima. Artinya uang juga penting, namun ilmu yang diperoleh dari projeck terasebut bisa membuat ia suatu saat mampu menjadi ketua tim dalam projek yang sama. Dan dalam bekeraja di projeck mengerti setiap detail secara maksimal |
| 8 | Dalam membangun perencanaan hidup bersipat jangka pendek | Dalam membangun perencanaan hidup bersipat jangka panjang dan sistematis. |
|  |  |  |
| 9 | Dalam berkomunikasi dan diskusi memiliki mentalitas yang mudah tersinggung, dan setiap pemikiran yang dimilikinya tidak suka didebat atau dibantah | Menyukai komunikasi dan diskusi yang bersifat terbuka. Setiap pendapat yang berbeda dengan yang dia miliki baginya adalah hal biasa. Dan menyukai masukan dari orang lain atau menerapkan *konsep “second opinion.”* |
| 10 | Memiliki sikap tidak menerima pendapat orang lain dan sulit mau mengakui kesalahan yang ia perbuat. Karena jika dilakukan maka artinya ia telah merendahkan dirinya sendirinya. Walaupun ia memang benar-benar salah. | Memiliki karakteristik yang tidak mudah teringgung, serta mau mengakui kesalahan yang ia perbuat jika itu adalah benar. Dan tanpa segan-segan mudah meminta maaf serta memaafkan kesalahan orang lain, jika dianggap itu perlu dilakukan. |

Dari tabel diatas terlihat bahwa tipe Y dianggap memiliki karakteristik yang cenderung berani dalam bersikap. Artinya semangat *decision maker*  telah mereka punyai, dan itu terlihat dari setiap penjelasan yang dimiliki oleh mereka yang berkarakteristik Y. Seperti tipe Y dalam membangun perencanaan hidup cenderung bersifat jangka panjang dan sistematis, sedangkan yang bertipe X cenderung tidak memiliki sifat dan sikap seperti itu karena tipe X lebih bersikap jangka pendek.

* + - 1. **Model-Model Motivasi**

Seorang pemimpin juga berpegang pada model atau teori yang berbeda mengenai mitivasi. Seperti menurut Ambar Teguh Sulistiani (2012:218) sebagai berikut;

Model-model teori motivasi tersebut diantaranya adalah model tradisional *(traditional model*), model hubungan antar manusia (*Human relations model)*, dan model sumber daya manusia *(human resources management model)*.

Keyakinan tentang motivasi yang dimiliki pimpinan merupakan faktor penentu yang penting dalam upaya mengelola bawahan.

1. Model Tradisional (Traditional Model)

Model motivasi Tradisional dikaitkan dengan Frederick Taylor dan aspek penting pekerjaan pimpinan adalah memastikan bahwa para bawahan melakukan tugasnya yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Pimpinan menentukan bagaimana pekerjaan itu dilakukan dan menggunakan suatu system perangsang upah untuk memotivasi para bawahan- makin banyak yang mereka hasilkan, makin besar upah yang mereka peroleh.(Stoner-Wankel, dalam Ambar Teguh Sulistiani).

Pandangan ini berasumsi bahwa, bawahan hanya dapat dimotivasi dengan imbalan uang.

Menurut Malayu Hasibuan, masih dalam Ambar T Sulistiani, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat ialah dilakukan dengan sisitem insentif, yaitu memberikan insentif ( uang /barang) kepada bawahan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya maka semakin besar pula balas jasanya. Dalam prakteknya, model ini sering terdapat pada organisasi birokrasi, dan motivasi ini hanya untuk pekerja yang pasif.

Jadi motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan insentif ( uang/ barang) saja.

1. Model Hubungan Antar Manusia(*Human Relations Model*)

Menurut Elton Mayo, Dalam Ambar T Sulistiyani (2012:219). Pimpinan dapat memotivasi bawahan dengan mengakui kebutuhan sosialnya dan membuat mereka berguna dan penting. Bawahan diberi suatu kebebasan untuk mengambil keputusan sendiri mengenai pekerjaanya. Perhatian lebih besar diberikan kepada kelompok kerja informal organisasi. Lebih banyak informasi diberikan kepada karyawan mengenai maksud pimpinan dan tentang operasi organisasi.( Stoner-Wankel masih dalam Ambar T Sulistiani(2012)

1. Model Sumber Daya Manusia(*Human Resources management Model*).

Menurut McGregor dan Maslow dalam Ambar T Sulistiani berpendapat bahwa bawahan dimotivasi oleh banyak factor, bukan hanya uang, atau keinginan akan kepuasan, akan tetapi juga kebutuhan akan prestasi dan kerja yang bermakna. Dalam model sumber daya manusia ini, pimpinan tidak boleh membujuk bawahan untuk mematuhnya dengan menyuap mereka melalui upah yang tinggi seperti dalam model tradisional, atau memanipulasi mereka dengan perlakukan yang penuh tenggang rasa dan perhatian seperti dalam model hubungan antar manusia.

Asumsi teori ini adalah bahwa kebanyakan orang telah dimotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan yang baik dan mereka tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak diinginkan. Bawahan mungkin memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik, sehingga bawahan diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugasnya.

Teori motivasi dengan pendekatan kebutuhan, teori dua factor Herzberg yang dikutip oleh stonner dalam Trisno Subekti (2011), Herzberg menyatakan;

Teori dua factor menyebutkan bahwa “ Ketidakpuasaan kerja dan kepuasan kerja muncul dari dua set factor yang terpisah, dua factor tesebut dinamakan factor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers)* dan factor orang menjadi puas *( satisfeiers)*”

Faktor-faktor adanya ketidakpuasan (*disatisfiers)* antara lain penggajian/upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status pekerjaan, kebijaksanaan dan administrative, kualitas pengendalian, serta kualitas dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, atasan dan bawahan. Sedangkan factor penyebaba kepuasan kerja *(satisfiers)* antara lain keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, pengembangan dan pertumbuhan. *Satisfiers* disebut juga *intrinsic factors*, *job content*, motivator, sedangkan *dissatisfiers* disebut juga sebagai *extrinsic factors*, atau *higyene factors.*

Berdasarkan berbagai teori tentang motivasi diatas, maka penulis menetapkan variable penelitian teori ERG, yang menyebutkan ada tiga tingkatan kebutuhan sebagai berikut;

1. *Exsistence* (eksistence)

2 .*Related needs* (hubungan)

3. *Growth* (perkembangan)

Teori kebutuhan punya dampak yang besar terhadap pendekatan manajemen modern pada motivasi, seperti yang dinyataakan McGregor dalam bukunya The Human side of enterprise, Fred Luthans (2006:281) versi terjemahanan. Berdasarkan beberapa pendapat mengenai motivasi yang dikemukakan diatas, terdapat kesamaan yakni motivasi merupakan serangkaian atau sekumpulan proses yang dijalankan oleh seseorang dalam bentuk perilaku untuk mencapai tujuan.

* + 1. **Disiplin kerja**

Disiplin kerja yang berlaku bagi guru dan Pegawai Negeri Sipil lainya sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah nomor 30 tahun 1980 dinyatakan bahwa “Tujuan hukuman disiplin adalah untuk memperbaiki dan mendidik Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin”. Sedangkan  pendapat lain mengemukakan bahwa “Tujuan disiplin adalah agar kegiatan sekolah dapat berlangsung secara efektif dalam suasana tenang, tenteram dan setiap karyawan dalam organisasi sekolah merasa puas karena terpenuhi kebutuhannya”. Ani Endriani (2011).

Berdasarkan pendapat diatas disiplin bertujuan untuk meningkatkan kerja guru agar tercapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Orang yang sukses adalah manusia yang mampu mengatur, diri yang menyangkut pengaturan cara hidup dan mengatur cara kerja. Orang yang suskes adalah orang yang disiplin. Hal ini seperti dinyatakan oleh Ambar T Sulistiani(2012: 237), sebagai berkut;

Manusia sukses adalah manusia yang mampu mengatur, mengendalikan diri yang menyangkut pengaturan cara hidup dan mengatur cara kerja. Hal ini erat hubungannnya antara manusia sukses dengan pribadi disiplin. Mengingat eratnya hubungan disiplin dengan produktivitas kerja, maka disiplin mempunyai peran sentral dalam membentuk pola kerja dan etos kerja yang produktif.

**2.1.7.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Dari beberapa pendapat disiplin dapat didefinisikan sebagai berikut;

1. Kata didiplin dilihat dari segi (terminologis) berdasar dari kataLatin”Discipline” yang berarti pengajaran, latihan dan sebagainya(berawal dari kata Discipulus yaitu orang yang belajar). Jadi secara etimologis terdapat hubungan pengertian antara discipline dengan disciple (Inggris yang berarti murid, pengukut yang setia, ajaran atau aliran).

2. Latihan yang mengembangkan pengendalian diri, watak atau ketertiban dan efisiensi.

3. Kepatuhan atau ketaatan (Obedience) terhadap ketentuan dan peraturan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat.

4 Penghukuman (punishment) yang dilakukan melalui koreksidan latihan untuk mencapai perilaku yang dikendalikan (control behavior).

Dari rumusan –rumusan diatas, maka disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok , masyaraakat, yang berupa ketaatan (obedience) terhadap peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat tertentu dan tujuan tertentu. Disiplin dapat diartikan pula sebagai pengendalian diri gar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah suatu bangsa / Negara.

Ambar T Sulistiyani(2012: 328), menyataakan; Disiplin dapat pula diartikan pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah dan moral suatu bangsa. Disiplin Nasional adalah suatu kondisi yang merupakan perwujudan sikap mental dan perilaku satu bangsa ditinjau dari aspek kepatuhan dan ketaatan terhadap ketentuan, peraturan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahawa disiplin mengacu pada pola tingkah laku dan cirri-ciri sebagai berikut;

1. Adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etika , kaidah yang berlaku dalam masyarakat.
2. Adanya perilaku yang dikendalikan`
3. Adanya ketaatan (obedience).

Jelaslah bawa disiplin membutuhkan pengorbanan, baik itu perasaan, waktu, kenikmatan, dan lain-lain. Pengertian Dsiplin Kerja menurut Vithzal(2004) dalam, Ml.Scrib.com/doc/48267630/15/2 Juni 2011.

Disiplin kerja suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Sebagai contoh beberapa karyawan biasa dating terlambat untuk bekerja mengabaiikan prosedur keselamatan, memberikan pekerjaan detail yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas.

**2.1.7.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya disiplin kerja dalam suatu perusahaan, menurut Gouzali Saydan dalam Situs [www.kumpulan](http://www.kumpulan) blogger.com menuliskan faktor-faktor yang mempengaruhi antara lain;

- Besar kecilnya kompensasi

-Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

-Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

-Keberanian pimpinan dalam dalam mengambil tindakan

-Ada tidaknya pengawasan pimpinan

-Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

-Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

* + - 1. **Indikator Kedisiplinan**

Masih dalam situs yang sama, indikator kedisiplinan Menurut Veithzal (2004). Sebagai berikut;

1. Tujuan dan kemampuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup memanantang bagi kemampuan karyawan yang bersangkutan agar bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
2. Teladan pimpinan keteladanan pimpinan sangat menentukan dalam kedisiplinan karyawan, karena pimpinan menjadi teladan ndan panutan bagi bawahananya, pemimpin hartus member contoh yang baik, berdisiplin yang baik, jujur dan adil.
3. Balas Jasa menentukan balas jasa yang besar dapat mamacu tegaknya kedisiplinan
4. Keadilan,( mendorong kedisiplinan)

Berdasarakan beberapa teori yang telah dikemukakan maka, penulis menetapkan variabel penelitian teori disiplin kerja berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh penulis buku Ambar T Sulistiyani, yaitu;

1. Adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etika , kaidah yang berlaku dalam masyarakat.

2. Adanya perilaku yang dikendalikan

3. Adanya ketaatan (obedience).

* + 1. **Kinerja Guru**

**2.1.8.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentui, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional organisasi dalam memanfaatkan sumber-sum,ber daya yang dimiliki , menurut Herlfert dalam buku Viethzal dan Sagala (2005:604)

Kinerja (*performance*) menurut Arifin ( 2010:79) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Menurut Akdon (2009:281) Kinerja adalah unjuk kerja, prestasi kerja, tampilan hasil kerja,capaian dalam memperoleh hasil kerja, tingkat kecepatan/ esfisiensi.produktifitas/ efektifitas dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan kutipan tersebut kinerja itu ditunjukan dengan hasil kerja berupa prestasi kerja dan target yang diperoleh dari hasil kerja. Sehingga ada bukti, hasil dari suatu pekerjaan yang kita kerjakan.

Kinerja adalah *performance is output derives from processes, human* *otherwise*, artinya kinerja dalah hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa factor seperti*; ability,capacity, held, incentive, environment dan validity* .

Adapun ukuran kinerja menurut T.R. Michell, dalam Sedarmayanti (2009: 51) dapat dilihat dari empat hal, yaitu;

1. Quality of work- kualitas kerja
2. Promptness- ketepatan waktu menyeleasikan pekerjaan
3. Initiative- prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Capability- kemampuan menyelesaikan pekerjaan
5. Comunication-kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain

Kinerja adalah istilah yang secara umum digunakan untuk tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode tertentu. Hal tersebut senada dengan Irham Fahmi (2011: 226) sebagai berkut;

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Pengertian kinerja menurut, Amstrong dan Baron dalam Irham Fahmi (2011:226) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang diengaruhi oleh kegiatan operasional organisasi dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki herlfert dalam buku Viethzal dan Sagala (2005:604).

Menurut prawirosentono dan Widodo, dalam Hasanudin Buhory (2007: 66), Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang beresangkutan secara legal, tidak melanggar hokum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Martinis Yamin (2010:129) kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensial, yang mencakup faktor-faktor yang mempengaruhinya, yang terdiri factor intrinsic guru (personal Individual) dan factor ektrinsik (kepemimpinan, sisitem, tim dan situasional). Bila diuraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut;

1. Faktor personal / individual, meliputi unsure pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan leam leader dalam memeberikan dorongan, semanagat, arahan, dan dukungan kerja pada guru
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesame anggota tim, klekompakan, dan keertan anggota tim
4. Faktor system, meliputi system kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah)
5. Faktor konstektual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Untuk menciptakan system manajemen kinerja yang efektif peran manejer selaku pimpinan sekolah sangat menentukan. Masih menurut Martinis Yamin (2010:131), dalam manejemen kinerja, manajer bertanggung jawab untuk;

1. Menciptakan kondisi yang dapat memotivasi guru/ karyawan
2. Melakukan observasi kinerja
3. Memperbaharui dan menyesuaikan tujuan, standar kinerja, dan kompetensi kerja apabila terjadi perubahan kinerja
4. Memberikan umpan balik atas kinerja bawahan dan pengarahan
5. Memfasilitasi up grading dan pembangunan kemampuan guru
6. Memberikan penguatan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi

**2.1.8.2 Pengukuran dan Evaluasi Kinerja**

Pengukuran kinerja guru salah satu faktor penting dalam meningkatkan daya saing organisasi, yangh memiliki dampak terhadap kualitas citra organisasi tersebut. Ukuran kinerja guru memiliki keberagaman sesuai dengan dimensi yang dianggap relevan.

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, Penilaian Kinerja guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Penguasaan kompetensi dan penerapan pengetahuan serta keterampilan guru, sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran atau pembimbingan peserta didik, dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan bagi sekolah/madrasah, khususnya bagi guru dengan tugas tambahan tersebut. Sistem Penilaian Kinerja guru adalah sistem penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya.

Guru sebagai Sumber Daya Manusia di sekolah harus memiliki kinerja yang baik sesuai permendiknas Nomor 35 Tahun 2010 tentang penilaian kinerja guru yang akan berlaku mulai 1 Januari 2013 yang meliputi prinsip penilaian kinerja guru yang berdasar pada pada 4 domain kompetensi guru yaitu, kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan professional.

Kompetensi Pedagogik:

1. Menguasai karakteristik peserta didik
2. Menguasai teori belajar dan prinsif-prinsif pembelajarn yang mendidik
3. Pengembangan kurikulum
4. Kegiatan pembelajaran yang mendidik
5. Pengembangan potensi peserta didik
6. Komunikasi dengan peserta didik
7. Penilaian dan evaluasi

Kompetensi Kepribadian:

1. Bertindak sesuai dengan norma agama, hokum, sosial, dan kebudayaan nasional
2. Menunjukan paribadi yang dewasa dan teladan
3. Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru

Kompetensi Sosial:

1. Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif
2. Komunikasi dengan sesame guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik dan masyarakat

Kompetensi profesional:

1. Penguasaan materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu
2. Mengembangkan keprofesinalan melalui tindakan yang reflektif

PK Guru dilaksanakan secara teratur setiap tahun diawali dengan penilaian formatif di awal tahun dan penilaian sumatif di akhir tahun dengan memperhatikan hal-hal berikut.

**a) Obyektif**

Penilaian kinerja guru dilaksanakan secara obyektif sesuai dengan kondisi nyata guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

**b) Adil**

Penilai kinerja guru memberlakukan syarat, ketentuan, dan prosedur standar kepada semua guru yang dinilai.

**c) Akuntabel**

Hasil pelaksanaan penilaian kinerja guru dapat dipertanggungjawabkan.

**d) Bermanfaat**

Penilaian kinerja guru bermanfaat bagi guru dalam rangka peningkatan kualitas kinerjanya secara berkelanjutan dan sekaligus pengembangan karir profesinya.

**e) Transparan**

Proses penilaian kinerja guru memungkinkan bagi penilai, guru yang dinilai, dan pihak lain yang berkepentingan, untuk memperoleh akses informasi atas penyelenggaraan penilaian tersebut.

**f) Praktis**

Penilaian kinerja guru dapat dilaksanakan secara mudah tanpa mengabaikan prinsip-prinsip lainnya.

**g) Berorientasi pada tujuan**

Penilaian dilaksanakan dengan berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan.

**h) Berorientasi pada proses**

Penilaian kinerja guru tidak hanya terfokus pada hasil, namun juga perlu memperhatikan proses, yakni bagaimana guru dapat mencapai hasil tersebut.

**i) Berkelanjutan**

Penilaian kinerja guru dilaksanakan secara periodik, teratur, dan berlangsung secara terus menerus selama seseorang menjadi guru.

**j)Rahasia**

Hasil PK Guru hanya boleh diketahui oleh pihak-pihak terkait yang berkepentingan.

Berdasarkan urian tentang kompetensi dan peranan guru, tentu dapat diidentifikasi kinerja ideal seorang guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya. Kinerja adalah performance atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan preatasi

kerja atau hasil unjuk kerja. dalam Depdiknas 2008, masih dalam halaman yang sama Menurut August W. Smith, sebagai berikut; Standar kinerja guru dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam melaksanakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapakan. Standar kinerja dapat dijadika patokan dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan. Menurut Ivancevich ,dalam Depdiknas (2008: 20), patokan standar kinerja meliputi;

1. Hasil mengacu pada ukuran output utama organisasi
2. Efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi
3. Kepuasan mengacu keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya;dan
4. Keadaptasian mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Masih dalam halaman yang sama Piet A. Sahertian dan Kusmianto bahwa standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugas seperti; (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran(3) pendayagunaan media pembelajaran (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru.

Berkaitan dengan kinerja guru, maka guru harus dapat merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran dan menilai hasil belajar. Memberikan penguatan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi

**2.1.8.3**  **Indikator Kinerja Guru**

Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru, Georgia Departemen of Education telah mengembangkan *teacher performance* *assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas Menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG) , meliputi;

1. Rencana pembelajaran *(teaching plans and materials*) atau disebut juga denga RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran),
2. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif
3. Penilaian pembelajaran

(Permendiknas No. 35 Tahun 2010)

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran di kelas yaitu;

1. Perencanaan program kegiatan pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP)

1. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

Kegiatan pembelajaran dikelas adalah inti penyelaenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumner belajar, dan penggunaan metoda serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang cecara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

1. Evaluasi.penilaian pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya pembelajaran. Berbicara tentang kinerja personil, erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kinerja atau standard performance. Menurut T.R. Mitchell dalam Sedarmayanti (2009 : 51) sebagai berikut;

1. *Quality of Work*
2. *Promptness*
3. *Initiative*
4. *Capability*
5. *Communication*

Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kerja seseorang. Disamping itu dikatakan pula bahwa untuk mengadakan pengukuran terhadap kinerja ditetapkan; “performance = ability x motivation (T.R. Mitchell).

Menurut Akdon (2009:168) dalam Sunarsih lima indikator kinerja yang umumnya digunakan yaitu;

1. Indikator kinerja input (masukan) adalah indicator segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan kaluaran yang ditentukan; misal dana, SDM, informasi, kebijakan dan lain-lain.
2. Indikator kinerja output (kelurahan) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun nonfisik.
3. Indikator kinerja outcome (hasil) sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (output) kegiatan pada jangka menengah(efek langsung).
4. Indikator kinerja benefit (manfaat) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan
5. Indikator kinerja *impa*ct (dampak) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negative pada setiap tingkatan indicator berdasrkan asumsi yang telah ditetapkan.

Untuk melakukan penilaian kinerja maka dibutuhkan data berupa informasi fakta tertulis yang dapat dijadikan bukti untuk selanjutnya digunakan menentukan sebuah kebijakan. Berdasar pada pendapat-pendapat yang telah

Menentukan sebuah kebijakan. Berdasar pada pendapat-pendapat yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mengambil dimensi standar kinerja guru berdasarkan Permendiknas No. 35 Tahun 2010.

**2.1.9 penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu penting disajikan dalam penelitian ini, yang baerkaitan dengan judul penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, ada keterkaitan antara judul penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, ada keterkaitan antara penelitian terdahulu dengan penelitian penulis, untuk dijadikan landasan serta pijakan dalam pembahasan. Hasil-hasil penelitian terdahulu dapat dilihat dari tabel berikut ini;

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Penulis dan Judul Penelitian** | **Hasil** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| 1 | Trisno Subekti,(2011), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Situasional dan motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai di Stikes Dharma Husada Bandung | Adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai | Kepemimpinan, Motivasi, | Disiplin, Kinerja Pegawai |
| 2 | Regina Aditya Reza (2010), Pengaruh Gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT sentosa prakarsa Banjar Negara | Terdapat pengaruh antara motivasi dengan kinerja | Kepemimpinan. Motivasi, Kinerja | Kinerja Karyawan |
| 3 | Didi Sumantri (2010), Pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan kerja terhadap kinerja pegawai LPMP Sumut | Motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai LPMP Sumut | Motivasi, Kepemimpinan, Kinerja | kinerja karyawan |
| 4 | Endang Sripuryanti ( 2010), Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di gugus 20 kota Bandung | Kepemimpinan Kepala Sekolah melalui motivasi kerja mempengaruhi kinerja guru secara positif | motivasi, kineja Guru | Kepemimpinan Partisipatif, disiplin |
| 5 | Zesbendrianik Aryanti,(2007), pengaruh disiplin kerja  terhadap pegawai pada kantor badab pusat statistic kabupaten Bogor | Terdapat hubungan positif sangat kuat antara disiplin kerja dengankinerja | Disiplin kerja dan kinerja | Motivasi |
| 6 | Keke Aritonang ( 2010), Kompensasi kerja, disiplin kerja Guru dan kinerja Guru SMP Kristen BPK Penabur Jakarta | Terdapat hubungan positif yang signifikan anatara Disiplin kerja Guru dengan kinerja Guru | Disiplin, Kinerja Guru | Kepemimpinan Partisipatif |
| 7 | Yodi Rudiantono,(2012), Pengaruh Motivasi, Kedisiplinan, dan Kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai PDAM kota Cirebon | Terdapat hubungan positif motivasi, kedisiplinan dan kepemimpinan terhadap prestasi kerja | Disiplin, Motivasi, kepemimpinan | Pengaruh kepemimpinan |

Hasil Penelitian terdahulu yang digunakan untuk dibandingkan dengan penelitian sekarang, tentang Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi terhadap Disiplin serta dampaknya terhadap Kinerja Guru. Dari penelitian terdahulu dapat terlihat adanya perbedaan dan kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

**2.2 Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan hasil pengamatan sementara dari kajian teori-teori yang telah disususn peneliti, serta penelitian terdahulu yang sesuai dengan penelitian penulis yaitu diantaranya terdapat pengaruh

kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi terhadap Disiplin serta dampaknya terhadap Kinerja Guru. Sebagai gambaran kerangka berfikir dalam penelitian ini penulis paparkan beberapa hasil penelitian dan pendapat para pakar sebagai berikut; Pada penelitian terdahulu yaitu adanya pengaruh anatara Gaya kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja ini menurut hasil peneitian yang dilakukan Trisno Subekti (2011), dengan judul Pengaruh gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai di stikes dharma Husada Bandung, hal ini diperkuat dengan pendapat Dadi Permadi dan Daeng Arifin (2010:85), kepala Sekolah memang berkewajiban untuk memotivasi guru dan staf agar mereka bisa menjadi pegawai yang punya harga diri dan bisa mengaktualisasikan dirinya dimana hal ini penting dalam meningkatkan kinerja mereka.

Disiplin kerja Guru memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru, artinya semakin tinggi disiplin kerja, maka semakin tinggi kerja nya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan disiplin kerja dengan kinerja guru adalah positif. Hal ini merupakan hasil penelitian Keke Aritonang (2010), yang berjudul Kompensasi Kerja, Disiplin kerja guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK Penabur Jakarta, hal ini selaras dengan Pendapat Ambat T Sulistiyani (2011:239), bahwa disiplin sarana penting untuk mencapai produktivitas.

Guru yang berdisiplin diartikan sebagai seorang guru yang selalu datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua tugasnya dengan baik, mematuhu semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Dari urian kerangka berfikir tersebut dijelaskan bahwa Kepemimpinan , dan Motivasi , disiplin diduga berpengaruh pada kinerja guru yang dapat digambarkan dalam paradima penelitian sebagai berikut;

Kepemimpinan Parisipatif, dimensi;

1.Iklim yang positif dan suasana yng mendukung

2.Aktifitas yang focus pada tujuan

3.Manajemen kelas yang mengarah pada guru

4.Pelatihan dalam jabatan bagi pengajaran yang efektif

Endang S

(2010)

KInerja Guru, dimensi:

1.Perencanaan pembelajaran

2.Kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif

3.Penilaian pembelajaran

Disiplin. dimensi;

1.Melaksanakan norma

2. Mengendalikan diri

3.Ketaatan *(obedience)*

Motivasi, dimensi;

1.*Exsistence* (Peran dalam lembaga

2.*Relatedness* (interaksi sosial)

3.*Growth* (berkembang lebih maju)

**Gambar 2.2**

**Paradigma Penelitian**

**2.3 Hipotesis Penelitian**

Sesuai dengan pokok permasalahan dalam penelitian ini maka hipotesis sebagai berkut;

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan Partisipatif terhadap kinerja guru di Yayasan Al-husainiyyah Bandung.
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di Yayasan Al-husainiyyah Bandung.
3. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja guru di Yayasan Al-husainiyyah Bandung
4. Terdapat pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi serta Disiplin kerja terhadap kinerja guru di Yayasan Al-husainiyyah Bandung