

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PENDIDIK
YAYASAN MARVIN**



Oleh
Denok Sunarsi (NIM : 2013520005)

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PAMULANG
TANGERANG SELATAN
2014**

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
LEMBAR MOTTO	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Pembatasan Masalah	10
D. Perumusan Masalah	11
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian	12
G. Sistematika Penulisan	14

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN 16

A. Kajian Teori Relevan yang mendasari terkait dengan penelitian	16
1. Manajemen	16
2. Manajemen Sumber Daya Manusia	23
3. Gaya Kepemimpinan	45
4. Motivasi	52
5. Disiplin Kerja	91
6. Kinerja	103
B. Hasil Penelitian terdahulu yang terkait dengan masalah yang teliti.....	125
A. Kerangka Pemikiran	127
B. Hipotesis Penelitian.....	127

BAB III METODOLOGI PENELITIAN 129

A. Tempat dan Waktu Penelitian	129
B. Metode Penelitian.....	129
C. Disain Penelitian	130
D. Definisi Operasional Variabel.....	131
E. Sumber dan Cara Pengumpulan Data/Informasi.....	136
1. Sumber Data.....	136
2. Cara Pengumpulan Data/Informasi	137
F. Teknik Penentuan Data	138
G. Rancangan Analisis dan Uji Hipotesa.....	139
1. Rancangan Analisis.....	139
2. Uji Hipotesis	144

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

B. Pembahasan Penelitian.....

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

B. Saran

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

A. Keabsahan penelitian (instrument, kuesioner yang telah
diisi,suratijin.....

B. InstrumentPenelitian.....

C. DataPendukungPenelitian.....

D. DataPerhitunganyangdiperlukan.....

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia adalah negara dengan jumlah penduduk yang sangat padat, kira-kira terdapat 232,516.8 juta jiwa lebih penduduk di Indonesia, dengan jumlah penduduk yang sangat besar, Indonesia memiliki potensi SDM yang sangat besar dari segi kuantitas, lalu bagaimana kualitas SDM Indonesia di mata dunia.

Harapan Hidup Manusia Di Indonesia adalah 71.5 tahun, pengeluaran untuk kesehatan di Indonesia adalah 1,2% dari GDP Indonesia, sangat kecil, sehingga penanggulangan dan pencegahan penyakit di Indonesia sangat rendah hal ini dibuktikan dengan tingkat keselamatan ibu dari 100.000 kelahiran adalah 420 ibu meninggal saat melahirkan, Bandingkan dengan peringkat 1 yaitu Norwegia, yang harapan hidupnya mencapai 81 tahun lebih lama 10 tahun dari Indonesia, hal ini karena pemerintah Norwegia sangat mementingkan kesehatan warganya terbukti pengeluaran pemerintah untuk kesehatan adalah 7,5 % dari GDPnya, dengan tingkat keselamatan ibu pada saat melahirkan per 100.000 kelahiran adalah 7 orang.

Menurut data dari Human Development Indeks, Indonesia berada pada peringkat 108 di dunia dari segi kualitas SDM. Dunia pendidikan sekarang ini secara nyata telah berkembang pesat, dengan didukung oleh teknologi, dunia pendidikan dimungkinkan dapat mempersiapkan sumber daya manusia yang mampu bersaing di dalam era globalisasi. Seiring dengan perkembangan pendidikan di Indonesia dengan

diberlakukannya Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pelaksanaan Pemerintah Daerah membawa konsekuensi logis pada perubahan paradigma pengelolaan pendidikan dari yang bersifat sentralistik menjadi desentralitis

Human Development Index (HDI) - 2010 Rankings

Very High Human Development	High Human Development	Medium Human Development	Low Human Development
1. Norway	43. Bahamas	86. Fiji	128. Kenya
2. Australia	44. Lithuania	87. Turkmenistan	129. Bangladesh
3. New Zealand	45. Chile	88. Dominican Republic	130. Ghana
4. United States	46. Argentina	89. China	131. Cameroon
5. Iceland	47. Kuwait	90. El Salvador	132. Myanmar
6. Liechtenstein	48. Latvia	91. Sri Lanka	133. Yemen
7. Netherlands	49. Montenegro	92. Thailand	134. Benin
8. Canada	50. Romania	93. Gabon	135. Madagascar
9. Sweden	51. Croatia	94. Suriname	136. Mauritania
10. Germany	52. Uruguay	95. Botswana (Plurinational State of)	137. Papua New Guinea
11. Japan	53. Libyan Arab Jamahiriya	96. Paraguay	138. Nepal
12. Korea (Republic of)	54. Panama	97. Philippines	139. Togo
13. Switzerland	55. Saudi Arabia	98. Botswana	140. Comoros
14. France	56. Mexico	99. Moldova (Republic of)	141. Lesotho
15. Israel	57. Malaysia	100. Mongolia	142. Nigeria
16. Finland	58. Bulgaria	101. Egypt	143. Uganda
17. Iceland	59. Trinidad and Tobago	102. Uzbekistan	144. Senegal
18. Belgium	60. Serbia	103. Micronesia (Federated States of)	145. Haiti
19. Denmark	61. Belarus	104. Guyana	146. Angola
20. Spain	62. Costa Rica	105. Namibia	147. Djibouti
21. Hong Kong, China (SAR)	63. Peru	106. Honduras	148. Tanzania (United Republic of)
22. Greece	64. Albania	107. Maldives	149. Côte d'Ivoire
23. Italy	65. Russian Federation	108. Indonesia	150. Zambia
24. Luxembourg	66. Kazakhstan	109. Kyrgyzstan	151. Gambia
25. Austria	67. Azerbaijan		152. Rwanda
	68. Bosnia and Herzegovina		

Human Development Index (HDI) - 2010 Rankings, SUMBER:hdr.undp.org/en/statistics/

Perubahan ini, pada satu sisi menguntungkan sebab pendidikan di sekolah dapat dilaksanakan secara lebih leluasa dan mandiri sesuai dengan kemampuan masing-masing sekolah, namun pada sisi lain akan menjadi kendala pada pelaksanaannya apabila kesiapan sekolah tidak sejalan dengan tuntutan dari kebijakan undang undang tersebut.

Salah satu upaya pemerintah untuk mendukung pelaksanaan undang undang tersebut adalah dengan meningkatkan kualifikasi pendidikan guru melalui program penyetaraan. Guru-guru Sekolah Dasar (SD), minimal harus berlatar belakang (DII),

guru-guru SLTP minimal harus berlatar belakang (DIII), sedangkan guru-guru SLTA minimal harus berlatar belakang (S1).

Upaya-upaya tersebut masih dilengkapi dengan berbagai pelatihan dan penataran serta sertifikasi guru yang pelaksanaannya dimulai tahun 2008. Usaha tersebut mengindikasikan masih perlu ditingkatkannya kinerja guru.

Kinerja guru dapat dilihat dari proses kerja atau hasil kerja. Suatu pekerjaan selalu mempunyai langkah-langkah (prosedur) kerja, prosedur kerja selalu mengarah pada peningkatan hasil pekerjaan yang sesuai dengan tuntutan kerja. Apabila suatu pekerjaan dilakukan sesuai dengan prosedurnya, maka akan sampai pada hasil kerja yang diinginkan. Tolak ukur dari kinerja adalah tuntutan pekerjaan yang menggambarkan hasil kerja yang ingin dicapai. Seberapa jauh seseorang mampu melakukan pekerjaan kemudian dibandingkan dengan hasil yang dicapai dinamakan kinerja seseorang pada pekerjaan tersebut (As'ad, 1992 : 34).

Seseorang guru yang mempunyai kinerja tinggi seharusnya mempunyai sikap positif terhadap pekerjaan yang dihadapinya, sikap tersebut misalnya disiplin, suka bekerja dengan sungguh-sungguh, menjaga kualitas kerjanya, bertanggung jawab, berdedikasi tinggi dan sebagainya.

Karena demikian pentingnya faktor kinerja guru dalam peranannya untuk meningkatkan keberhasilan pendidikan, maka menjaga dan mengupayakan agar guru memiliki kinerja yang tinggi mutlak diperlukan. Faktor-faktor apa yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru perlu segera dicari jawabannya agar masalah peningkatan mutu pendidikan segera dapat terwujud.

Guru merupakan kunci utama untuk meningkatkan kualitas pendidikan, karena persyaratan penting bagi terwujudnya pendidikan yang bermutu adalah apabila

pelaksanaannya dilakukan oleh pendidik-pendidik yang keprofesionalannya dapat diandalkan. Menurut (Slamet, 1992 :19) dunia pendidikan tidak akan mengalami perubahan apapun sepanjang para dosen dan guru tidak mau berubah, tidak adaptif dan antisipatif terhadap perubahan.

Indikator-indikator penting mengenai kondisi pendidikan kita saat ini satu diantaranya adalah masih rendahnya kualitas guru untuk semua jenjang pendidikan (Tilaar, 1991:18). Sementara itu (Zamroni, 2000 :117), mengatakan bahwa rendahnya kualitas pendidikan akan senantiasa berkaitan dengan rendahnya mutu guru. (Slamet, 1994:17) mengatakan pula secara gregatif, kondisi pendidikan kita berada pada tingkat mediokratis dan konservatif terhadap perubahan. Hal ini dapat dilihat dari beberapa aspek terutama mutu manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah yang kurang transformatif. Padahal dalam kaitannya dengan upaya peningkatan kualitas sumberdaya manusia hal tersebut harus segera diatasi.

Untuk itulah berkenaan dengan hal tersebut dalam penelitian ini akan mengkaitkan seberapa besar pengaruh manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Upaya lain yang dilakukan pemerintah adalah melakukan reorientasi pengelolaan pendidikan , yakni dari sistem manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Esensi dari manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah adalah otonomi manajemen sekolah dan pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah.

Melalui sistem ini, pengelola atau manejer sekolah diberi kewenangan untuk mengatur dan meningkatkan proses pendidikan menurut prakarsa sendiri sehingga mengurangi ketergantungan dari pemerintah pusat. Pengertian diatas menunjukkan bahwa sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar untuk mengelola sekolahnya,

karena "sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya", (Ditjend. Dikdasmen, 2005:5).

Dalam pelaksanaannya menuntut perubahan sikap dan tingkah laku dari seluruh komponen sekolah, baik kepala sekolah, guru dan staf administrasi, termasuk orangtua dan masyarakat dalam memandang, memahami dan membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pelaksanaan sekolah. Perubahan sikap dan tingkah laku tersebut akan dapat terjadi bila sumberdaya sekolah yang ada dimanfaatkan dan dikelola secara optimal dan efektif oleh kepala sekolah selaku orang yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pendidikan disekolah.

Tuntutan akan kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh tersebut pada kenyataannya tidak terlepas dari isu-isu praksis pendidikan maupun isu-isu yang berkaitan dengan desentralisasi pendidikan, yakni:

Isu-isu yang sering muncul tersebut antara lain; keterbatasan wewenang kepala sekolah yang berimplikasi pada rendahnya efektivitas pencapaian target pendidikan disekolah. Isu ini menyangkut pula minimnya kewenangan yang diberikan kepada kepala sekolah dalam mengembangkan manajemen pendidikan disekolah termasuk keterbatasan ruang geraknya dalam memanfaatkan sumber-sumber pendidikan yang dialokasikan pada sekolah (Soebagyo Brotosedjati, 2002:6).

Dalam persoalan kemandirian dan kreativitas pengelolaan pendidikan disekolah sangat tergantung kepada keandalan seorang kepala sekolah, dimana kepala sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan kebijakan pengelolaan sekolah dibandingkan dengan sistem manajemen pendidikan yang dikelola oleh pemerintah pusat. Sedangkan dalam hal keterbukaan,

akuntabilitas manajemen sekolah, maka kepala sekolah selaku manajer dalam mengatur dan mengurus sekolahnya hendaknya memperhatikan input-input manajemen sekolah.

Input manajemen yang dimaksud meliputi: tugas yang jelas, rencana rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan warga sekolahnya untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai (Ditjen. Dikdasmen, 2002:21).

Untuk itu dalam pelaksanaannya kepala sekolah diharapkan menerapkan prinsip efesiensi, efektivitas, produktivitas dan inovasi dalam pengelolaan pendidikan. Menyadari betapa penting peningkatan mutu sekolah yang dapat dilihat dari indikator; mutu masukan, mutu proses, mutu SDM, mutu fasilitas, mutu manajemen, dan biaya, maka perlu mendukung “kemampuan manajerial kepala sekolah guna meningkatkan mutu pendidikan disekolah tersebut”, (Mulyasa, 2002:57).

Dengan demikian kepala sekolah hendaknya dapat menjalankan fungsi dan tugas dengan sebaik-baiknya serta memainkan peran yang sesuai, yakni sebagai pemimpin sekaligus sebagai manajer. Disamping itu sekolah sebagai agen perubahan, maka kepala sekolah harus memahami dan mengembangkan ketrampilannya dalam melaksanakan perubahan itu, apabila kepala sekolah ingin sekolah yang dipimpinnya menjadi lebih efektif, (Wahjosumidjo, 2001:170-171).

Dengan demikian bahwa hubungan antara mutu kepemimpinan kepala sekolah berkaitan erat dengan peningkatan berbagai aspek kehidupan sekolah, seperti predikat sekolah yang mutunya baik dan mutunya kurang baik banyak berkaitan erat dengan mutu kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah, sebagai orang yang bertanggung jawab dalam pengelolaan pendidikan di sekolah.

Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan Kinerja Pendidik, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, teman sekerja yang juga menurun semangatnya dan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan sebab menurunnya Kinerja Pendidik dalam bekerja. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan, Motivasi dan disiplin kerja.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002:51). Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005:33). Perusahaan menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemimpin mendengar ide-ide dari para bawahan sebelum mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan Motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Hardini dalam Suranta, 2002:54). (Suranta, 2002:52) telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pendidik.

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan

tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006 :14). (Robbins, 2006:35) mendefinisikan motifasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat dalam Hakim, 2006:16). Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara Motivasi dengan Kinerja Pendidik, antara lain (Suharto dan Cahyono 2005:68), (Hakim, 2006:18). Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara Motivasi dengan Kinerja Pendidik menunjukkan hubungan positif dan signifikan.

Menurut (Budi Setiyawan dan Waridin, 2006:30) disiplin sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja ialah, adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai atau petugas yang paling bawah, sehingga setiap orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu (Budi Setiyawan dan Waridin, 2006:32).

Untuk itu disiplin harus ditumbuh kembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan efisiensi. Tanpa adanya disiplin yang baik, jangan harap akan dapat diwujudkan adanya sosok pemimpin atau karyawan ideal sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat dan perusahaan. Menurut (Budi Setiyawan dan Waridin, 2006:19), dan (Aritonang, 2005:44) disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja. Hasil penelitiannya

menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan.

Berdasarkan survei pendahuluan, peneliti menemukan adanya kekurangmenaati tata tertib, ketentuan-ketentuan perusahaan yang memberatkan karyawan, disamping gaya kepemimpinan dan Motivasi yang cukup tinggi. Kemudian timbul pemikiran bagaimana keseluruhan faktor tersebut saling berkesinambungan sehingga mempengaruhi Kinerja Pendidik.

Salah satu aspek utama yang berkaitan erat dengan kinerja kepala sekolah adalah dilihat dari tingkat keberhasilan kepemimpinan, Motivasi dan disiplin kerja dan seberapa besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja guru dan karyawan yang turut serta meningkatkan prestasi siswa menuju peningkatan mutu berdasarkan visi dan misi sekolah yang telah disepakati bersama.

Mengingat pentingnya masalah tersebut, dan untuk menyikapi kondisi tersebut diatas, maka dilakukan penelitian yang berkaitan dengan **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik di Yayasan Marvin”**.

B. Identifikasi Masalah

Salah satu permasalahan pokok yang menghambat kemajuan pendidikan di Indonesia adalah manajemen pendidikan disekolah yang kurang dijalankan secara efektif dan efisien (Soebagyo Brotosedjati, 2002:11). Bertitik tolak dari uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan, antara lain :

1. Pemimpin terlalu dominan dan harus di ikuti
2. Pemimpin tidak mendistribusikan kerja

3. Motivasi pendidik rendah
4. Motivasi pengajar rendah
5. Disiplin pendidik masih rendah
6. Seringkali pendidik bekerja diluar *job*
7. Kinerja pendidik tidak maksimal
8. Pendidik tidak menguasai bahan ajar

C. Pembatasan Masalah

Pada penelitian ini penulis membatasi masalah yang akan diteliti pada hubungan gaya kepemimpinan, Motivasi dan disiplin dengan kinerja guru. Kinerja guru dibatasi pada aspek kualitas proses pembelajaran, efektivitas dan efesiensi pembelajaran, pengembangan dan inovasi profesi guru, produktifitas dibidang pendidikan, karya tulis, dan pengabdian pada masyarakat, moral kerja, dan kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan adalah adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditentukan (Hasibuan, 2005:141).

Disiplin sebagai kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar

mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah (Handoko, 2012:208).

Kinerja Pendidik adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan (ability) dan Motivasi (motivation), tetapi masih ada bagian yang masih hilang dari fungsi tersebut selain kecerdasan dan keahlian dari seorang individu yang keduanya merupakan bagian dari kemampuan dan Motivasi dari setiap karyawan, yaitu kesempatan (Stephen P. Robbins, 2001:6).

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dibatasi pada fungsi dan tugasnya dalam pelaksanaan penggunaan pengaruh, profesional, pemberdayaan, mobilitas, Motivasi, pengarahannya dan bimbingan, serta pembentukan komitmen. Kinerja manajemen kepala sekolah pada aspek keterbukaan, kemandirian, kerjasama, akuntabilitas dan sustainabilitas.

Penelitian dilaksanakan di Yayasan Marvin Jakarta mulai tanggal 1 Juni 2014 sampai dengan 30 September 2014.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah di atas maka penulis menetapkan perumusan masalah yaitu:

1. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pendidik (Y)?.
2. Seberapa besar pengaruh Motivasi (X2) terhadap kinerja pendidik (Y)?.
3. Seberapa besar pengaruh disiplin (X3) terhadap kinerja pendidik (Y)?.
4. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan disiplin (X3) terhadap kinerja pendidik (Y) secara simultan?.

E. Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, Motivasi dan disiplin kerja terhadap Kinerja Pendidik. Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pendidik (Y).
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Motivasi (X2) terhadap kinerja pendidik (Y) .
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh disiplin (X3) terhadap kinerja pendidik (Y) .
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan disiplin (X3) terhadap kinerja pendidik (Y) secara simultan.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi siswa, guru, dan pihak sekolah, adapun manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan khasanah pengetahuan manajemen melalui pengaruh kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja pendidik. dalam rangka mencapai keberhasilan sekolah

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Untuk peneliti menambah pengetahuan dan berbagai sarana untuk menerapkan pengetahuan di bangku kuliah terhadap masalah yang nyata dan dihadapi oleh dunia pendidikan.

b. Bagi Sekolah

Hasil pengembangan ini di harapkan dapat memberikan masukan pada pihak sekolah sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi kepala sekolah untuk dapat dijadikan pedoman dalam meningkatkan kinerja kepemimpinan, Motivasi dan disiplin untuk meningkatkan kinerja guru dalam rangka mencapai tujuan dan keberhasilan pendidikan disekolah, sehingga dapat dijadikan tolak ukur awal sekaligus diketahui tingkat keberhasilan dalam mewujudkan visi dan misi sekolah.

c. Bagi Fakultas

Dapat digunakan sebagai bahan untuk mengembangkan pengetahuan serta bahan perbandingan bagi pembaca yang akan melakukan pengembangan, sebagai masukan melalui informasi hasil penelitian mengenai tingkat pengaruh kinerja kepemimpinan Motivasi dan disiplin terhadap kinerja guru, apakah hasil yang telah dicapai tersebut sudah sesuai dengan yang diharapkan, dan dapat menjadi bahan yang penting bagi pengambilan keputusan dalam menentukan kebijakan yang terkait dengan kegiatan pendidikan disekolah dan memantau peningkatan persekolahan dengan mempertimbangkan peta kekuatan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Kajian Teori yang Relevan

Teori yang mendasari di dalam pembahasan penulisan tesis ini adalah teori yang berhubungan dengan permasalahan yang dibahas.

1. Manajemen

Manajemen menurut (Hasibuan, 2005:1) adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari unsur 6 M, yaitu: *men, money, methode, materials, machines, dan market*.

(Handoko, 2008:3) mendefinisikan manajemen sebagai suatu cabang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih baik bermanfaat bagi manusia. Ini berarti bahwa manajemen memprioritaskan orang lain atau manusia dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka orang-orang yang terlibat di dalam organisasi/perusahaan harus mempunyai wewenang, tanggung jawab dan tugas yang jelas.

Manajemen adalah “kemampuan dan ketrampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan baik bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi” (Sudjana, 2000:17).

Pengertian tentang manajemen disebut pula oleh (Stoner dalam Sugiono, 2000:18) bahwa “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha –usaha para anggota organisasi dan penggunaan

sumberdaya lain yang ada dalam organisasi , guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Sementara itu (Griffin, 1990:6) dalam bukunya “Management” menyebutkan :
”Management is a set of activities, including planning and decision making, organizing, physical and information resources, with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner”.

Artinya manajemen adalah serangkaian kegiatan yang meliputi merencanakan, membuat keputusan, mengorganisir, memimpin, dan mengawasi yang diarahkan pada sumber-sumber organisasi; manusia, keuangan, sarana fisik dan informasi dengan tujuan untuk meraih tujuan organisasi dalam cara efektif dan efisien.

(Koontz & Donnell dalam Burhanuddin, 1994:15) menyebutkan bahwa manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan cara membangun lingkungan kerja yang menyenangkan melalui orang-orang yang dipekerjakan dan kelompok yang terorganisir.

Dengan demikian manajemen dapat dipandang sebagai suatu proses, kemampuan dan aktivitas dalam mencapai tujuan organisasi, upaya menggerakkan orang dan memanfaatkan orang lain dalam kondisi menyenangkan, serta penciptaan lingkungan yang menyenangkan sehingga mendukung suasana kerja yang baik.

Implementasi beberapa pengertian diatas menunjukan bahwa manajemen mencakup serangkaian aktivitas atau kegiatan organisasi dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen secara optimal, suatu upaya menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan dan mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lain secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kegiatan manajemen dapat terjadi apabila ada seorang pemimpin atau manajer bersama-sama orang lain baik melalui hubungan perorangan maupun hubungan kelompok mempunyai kemampuan, ketrampilan dan teknik dalam menjalankan proses pengorganisasian dan memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan secara efektif dan efisien.

Kegiatan manajemen pada hakekatnya adalah serangkaian kegiatan manajerial yang dilakukan oleh seorang manajer yang tidak terlepas dari pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri.

Kegiatan manajerial menurut (Fayol dalam Nanang Fatah, 200:13) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkomandoan, pengkoordinasian, dan pengawasan.

Disamping itu kegiatan manajerial juga merupakan bagian dari pelaksanaan “fungsi administrative dalam manajemen yang terdiri dari fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, termasuk pengaturan staff, pelaksanaan termasuk pengarahan, bimbingan, koordinasi dan komunikasi, fungsi anggaran, dan fungsi pengawasan”(Hadari Nawawi, 2000:49).

Dari beberapa fungsi manajemen diatas, dalam penelitian ini hanya dibahas mengenai fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan evaluasi dengan alasan bahwa keempat fungsi tersebut merupakan fungsi pokok dalam sebuah kegiatan manajemen.

Perencanaan menurut (Kauffman dalam Nanang Fatah, 2000:49) adalah “proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak ingin dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin”.

Perencanaan adalah suatu penentuan urutan tindakan, perkiraan biaya serta penggunaan waktu untuk suatu kegiatan yang didasarkan atas data dengan memperhatikan prioritas yang wajar dengan efisien untuk tercapainya tujuan, (Sudjana, 2000:62).

Dalam proses perencanaan terdapat tiga kegiatan yakni perumusan tujuan yang ingin dicapai, pemilihan program untuk mencapai tujuan itu, dan identifikasi serta pengalokasian sumber yang jumlahnya selalu terbatas. Dalam dunia pendidikan, perencanaan berarti keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu agar penyelenggaraan pendidikan lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang lebih bermutu dan relevan dengan kebutuhan pembangunan (Nanang Fatah, 2000:49-50).

Perencanaan mengawali pelaksanaan semua fungsi manajemen yang oleh Terry dan Kadarman (Krebet Widjayakusuma, 2000:56) memiliki hirarki yakni:

- 1) perencanaan visi, misi dan tujuan, 2) perencanaan sasaran, 3) perencanaan strategi,
- 4) perencanaan kebijakan, 5) perencanaan prosedur, 6) perencanaan peraturan,
- 7) perencanaan program, dan 8) perencanaan anggaran.

Dengan kata lain “perencanaan berkaitan dengan perumusan unsur-unsur kegiatan yang hendak menjawab pertanyaan what, why, where, when, who dan how dalam mencapai tujuan yang ditetapkan” (Sudjana, 2000:99) .

Pengorganisasian berarti suatu ”kegiatan merancang dan menetapkan komponen pelaksanaan suatu proses kegiatan” (Sudjana:2000:114).

Sedangkan kegiatan yang dimaksud adalah “kegiatan mengalokasikan seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan antara kelompok kerja dan menetapkan wewenang

tertentu serta tanggungjawab masing-masing untuk setiap komponen kerja dan menyediakan lingkungan kerja yang sesuai dan tepat”, (Burhanudin, 1994: 195).

Kegiatan-kegiatan pengorganisasian itu mencakup pembagian kerja yang harus dilakukan atau departemenisasi, pembagian aktivitas menurut level kekuasaan dan tanggungjawab, pengelompokan tugas, penggunaan mekanisme koordinasi kegiatan individu dan kelompok, serta pengaturan hubungan kerja antar anggota organisasi (Burhanudin 1994:195).

Pengkoordinasian yang juga merupakan bagian dari pengarahan atau pelaksanaan (actuating) diartikan sebagai proses atau rangkaian kegiatan menyelaraskan pikiran, pendapat dan perilaku dalam mewujudkan wewenang dan tanggungjawab sesuai tugas pokok masing-masing. Koordinasi juga dapat diartikan sebagai kerjasama.

Kerjasama disini dimaksudkan untuk mewujudkan jaringan kerja (net work) baik kedalam maupun keluar. Pengkoordinasian berfungsi untuk mengurangi egoisme jabatan atau satuan kerja yang ditandai dengan sikap dan penilaian, kesediaan, pengakuan dan penerimaan bahwa jabatan/unit kerja lainnya sama penting, sehingga satu sama lain dapat bekerja sama melalui koordinasi itu dalam usaha mencapai tujuan organisasi, (Hadari Nawawi, 2000:123).

Pengkoordinasian jaringan kerja akan terwujud bila disertai dengan usaha-usaha mengkomunikasikannya secara efektif dan efisien. Komunikasi berarti proses penyampaian dan penerimaan informasi berupa gagasan, pendapat, penjelasan, saran-saran, dan lain lain dari sumber informasi kepada penerima untuk menjaga, memelihara, memajukan dan mengembangkan organisasi secara dinamis sesuai dengan tujuannya, (Hadari Nawawi, 2000:131).

Dengan demikian mengkomunikasikan dapat dilakukan dengan berbagai media, seperti undangan, pertemuan, diskusi, dan lain-lain. Kesemuanya itu ditempuh untuk memperjelas tugas yang dikerjakan oleh bawahan.

(Terry dalam Burhanuddin, 1994:251) mengatakan bahwa pengawasan adalah proses penentuan apa yang dicapai, standar apa yang dihasilkan, yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana yaitu sesuai dengan standar.

Pengawasan dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil yang telah dicapai dari apa yang telah direncanakan. Pengawasan juga dimaksudkan untuk membuat segenap kegiatan administrasi dan manajemen berjalan sesuai rencana, dinamis dan berhasil secara efektif dan efisien, (Burhanuddin, 1994:253).

Proses pengawasan, menurut (Murdick dalam Nanang Fatah, 2000:101) meliputi tiga tahap, yaitu “1) menetapkan standar pelaksanaan, 2) pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan 3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan standar dan rencana”.

Untuk mengetahui hasil dari kegiatan yang ditetapkan tidak cukup hanya dilakukan dengan pengawasan akan tetapi perlu juga dievaluasi. Evaluasi ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran hasil kerja (kinerja) bawahan sekaligus menilai apakah hasilnya telah sesuai dengan proses yang dijalankan ataukah tidak.

Pengertian manajemen menurut (Sulistiyani dan Rosidah dalam Sunyoto 2012:3):

- **George R. Terry:** *Management is the accomplishing of predetermined, objective, through the efforts of other people* (Manajemen adalah melakukan pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain).

- **John M. Pfifner:** *Management is concerned with the direction of these individuals and functions to achieve ends previously determined* (Manajemen berhubungan dengan pengarahan orang dan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan).
- **Stoner dan Freeman:** Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian upaya organisasi dan penggunaan semua lain-lain sumber daya organisasi untuk tercapainya organisasi yang telah ditetapkan.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara etimologis manajemen sumber daya manusia merupakan penggabungan dua konsep yang secara maknawiah memiliki pengertian yang berbeda. Kedua konsep tersebut adalah manajemen dan sumber daya manusia. Sebagaimana dijelaskan di atas dapat disimpulkan secara singkat bahwa manajemen adalah suatu seni mengelola manusia mulai dari input, *process* di dalam organisasi, sampai *output* dan *outcome* yang diharapkan untuk mencapai tujuan telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Suherman, 2012:5), sumber daya manusia didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki berbagai keunggulan berupa kemampuan, keterampilan, dan keahlian, terkait serta profesionalisme yang diekspresikan dalam sikap dan perilaku yang didominasi oleh hal-hal yang sangat bermanfaat bagi dirinya maupun bagi lingkungannya.

Untuk memahami pengertian sumber daya manusia, (Nawawi, 2010:37), membedakan pengertian sumber daya manusia menjadi dua:

- a. Secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum mendapatkan pekerjaan (lapangan kerja).

Disamping itu SDM secara makro berarti juga penduduk yang berada dalam usia produktif, meskipun karena berbagai sebab dan/atau masalah masih terdapat yang belum produktif karena belum memasuki lapangan kerja di masyarakatnya.

- b. Secara mikro adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain. Sedangkan secara lebih khusus SDM dalam arti mikro di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan pengertiannya dapat dilihat dari tiga sudut:

- SDM adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif). Dalam pengertian ini fungsi SDM tidak berbeda dari fungsi aset lainnya, sehingga dikelompokkan dan disebut sebagai sarana produksi, sebagaimana sebuah mesin, computer (sumber daya teknologi), investasi (sumber daya finansial), gedung, mobil (sumber daya material) dan lain-lain.
- SDM adalah potensi yang menjadi motor penggerak organisasi / perusahaan. Setiap SDM berbeda-beda potensinya, maka kontribusinya dalam bekerja untuk mengkonkritkan rencana *Operational Business* menjadi kegiatan bisnis tidak sama satu dengan yang lain. Kontribusinya itu sesuai dengan keterampilan dan keahlian masing masing, harus dihargai antara lain dalam bentuk finansial. Dalam kenyataannya semakin tinggi keterampilan dan keahliannya maka semakin besar pula penghargaan finansial yang harus diberikan, yang berpengaruh pula pada biaya (*cost*) produksi, sehingga SDM berfungsi juga sebagai investasi.
- Manusia sebagai sumber daya adalah makhluk hidup ciptaan Tuhan YME, sebagai penggerak organisasi/perusahaan berbeda dengan sumber daya

lainnya. Nilai nilai kemanusiaan yang dimilikinya mengharuskan sumber daya manusia diperlakukan secara berlainan dengan sumber daya lainnya. Dalam nilai nilai kemanusiaan itu terdapat potensi berupa keterampilan, keahlian dan kepribadian termasuk Motivasi diri, sikap, Motivasi , kebutuhan dan lain-lain yang mengharuskan dilakukan perencanaan SDM, agar SDM yang dipekerjakan sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan.

(Tohardi, 2012:12) menyimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah segala potensi yang ada pada manusia baik berupa akal pikiran, tenaga, keterampilan, emosi dan sebagainya yang dapat digunakan baik untuk dirinya maupun untuk organisasi atau perusahaan.

Subekhi dan M. Jauhar mengutip pernyataan Werther dan Davis bahwa sumber daya manusia (*Human Resource*) adalah *the people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals*. Sudah tentu, yang dimaksud dengan organisasi dalam *organizational goals*, bukan hanya industri atau perusahaan, hukum, sosial, budaya, lingkungan dan sebagainya, tetapi negara juga adalah organisasi.

Menurut (Rivai, 2003:6), sumber daya manusia adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Marihot Tua E.H dalam (Sunyoto, 2013:1) mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*,

dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan.

(Hasibuan, 2003:10) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Kemudian beliau mengutip pendapat beberapa ahli mengenai pengertian MSDM sebagai berikut:

- **Edwin B. Flippo**

Personnel management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished (Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat).

- **Dale Yoder**

Personnel management is the provision of leadership and direction of people in their working or employment relationship (Manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka).

- **Andrew Sikula**

Personnel administration is the implementation of human resources (man power) by and within an enterprise (Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang ke dalam suatu perusahaan).

- **John B. Miner dan Mary Green miner**

Personnel management may be defined as the process of developing, applying, and evaluating policies, procedures, methods, and programs relating to the individual in the organization (Manajemen personalia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi).

- **Michael J. Juciuse**

Personel management is the field of management which has to do with planning, organizing, and controlling various operative function of procuring, developing, maintaining, and utilizing a labor force, such as that the:

1. *Objectives for which the company is established are attained economically and effectively.*
2. *Objectives of all levels of personnel are served to the highest possible degree.*
3. *Objectives of the community are duty considered and served.*

(Manajemen personalia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga:

1. Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efisien dan efektif.
2. Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat optimal
3. Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik).

Handoko mengutip pendapat (Wendell French, 2012:3), mendefinisikan manajemen personalia sebagai penarikan seleksi, pengembangan, penggunaan dan

pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi. Manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Kemudian Handoko menyimpulkan bahwa manajemen personalia dan sumber daya manusia adalah “pengakuan” terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi, dan masyarakat.

Siti Al Fajar & Heru mengutip pengertian manajemen sumber daya manusia menurut (Byar dan Rue, 2010:2), adalah desain aktivitas yang mencakup pengadaan dan pengkoordinasian sumber daya manusia. Sedangkan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Jackson dan Schuler adalah orang yang berbakat dan bersemangat tinggi yang tersedia bagi organisasi sebagai contributor potensial untuk menciptakan dan merealisasikan tujuan, misi, serta visi organisasi.

Pengertian manajemen sumber daya manusia perspektif internasional dan makro, dikemukakan oleh Moses N. Kiggundu dalam (Sunyoto, 2012:2) , yaitu *Human Resources management is development and utilization of personnel for the effective achievement of individual , organizational, community, national, and international goals and objectives* (Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personel bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional).

Manajemen sumber daya manusia menurut (Dessler, 2006:5) adalah proses memperoleh , melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

(Triyono, 2012:12) mengutip pendapat Amstrong tentang definisi manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategik dan koheren untuk mengelola aset paling bermotivasi milik organisasi, orang-orang yang bekerja dalam organisasi, baik secara individu maupun kolektif, dan memberikan sumbangan untuk mencapai sasaran organisasi.

a. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Hasibuan, 2005:12) dijelaskan bahwa tenaga kerja manusia dibedakan atas pengusaha, karyawan dan pemimpin.

1. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak tentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

2. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan alam utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).

i. Karyawan Operasional

Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

ii. Karyawan Manajerial

Karyawan manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Mereka mencapai tujuannya melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Karyawan manajerial ini dibedakan menjadi manajer lini dan manajer staf.

1) Manajer Lini

Manajer lini adalah seorang pemimpin yang mempunyai wewenang lini (*line authority*), berhak dan bertanggung jawab langsung merealisasikan tujuan perusahaan.

2) Manajer Staf

Manajer staf adalah pemimpin yang mempunyai wewenang staff (*staff authority*) yang hanya berhak memberikan saran dan pelayanan untuk memperlancar penyelesaian tugas-tugas manajer lini.

3. Pemimpin atau Manajer Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Asas-asas kepemimpinan adalah bersifat tegas dan rasional, bertindak konsisten dan berlaku adil dan jujur. Setiap pemimpin atau manajer adalah termasuk personalia, karena tugasnya adalah mengatur pesonel yang menjadi bawahannya.

b. Peranan, Tugas dan Tanggung Jawab Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
- 2) Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- 3) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
- 4) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang,
- 5) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- 6) Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- 7) Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- 8) Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- 9) Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- 10) Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangon.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain

mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

Memproduksi manusia yang handal, cerdas, teliti, inovatif, dan bertanggungjawab terhadap pekerjaannya. Menurut (Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright 2006:7) sumber daya manusia harus mempunyai kompetensi dan peranan sebagai seseorang yang mampu:

- ***Strategic Partner.*** *One of the, most importance roles that HRM can play today is that strategic partner. Aligning HRM strategies to business strategies is important to help the company execute its business strategy*

(Menyesuaikan strategi manajemen SDM dengan strategi bisnis itu sangat penting untuk membantu perusahaan melaksanakan strategi bisnisnya).

- ***Administrative Expert.*** *Playing the role of administrative expert requires designing and delivering efficient and effective HRM system, processes, and practices. These include systems for selection, training, developing, appraising, and rewarding employees*

(Mempunyai keahlian secara administrative untuk mendesain dan menyampaikan sistem, proses dan praktek SDM yang efisien dan efektif. Hal ini meliputi penyeleksian, pelatihan, pengembangan, penilaian dan penghargaan terhadap karyawan).

- ***Employee Advocate,*** *The employee advocate role entails managing the commitment and contribution of employees. No matter how skilled workers may be, if they are alienated or angry, they will not contribute their efforts to the firm's success, nor will they stay with the firm for long. Thus the role of employee advocate is of great importance for firm seeking to gain competitive advantage through people.*

(Peranan dari konselor pekerja adalah mengelola komitmen dan kontribusi karyawan.

Tidak masalah bagaimana kemampuan pekerja jika mereka sedang diposisikan di

tempat yang jauh, mereka tidak akan memberikan kontribusi terhadap kesuksesan perusahaan atau mereka tidak akan lama bekerja di perusahaan itu, sehingga peran konselor karyawan adalah sebuah urgensi yang besar untuk perusahaan dalam mencari dan memenangkan keuntungan kompetitif melalui orang-orang).

- **Change Agent.** *The final role, change agent, requires that HRM help transform organizations to meet the new competitive conditions. In today's fast-changing competitive world, firms need to both constantly change and develop a capacity for change. HR managers must help identify and manage processes for change*

(Peran terakhir sebagai agen perubahan memper syaratkan manajemen SDM membantu merubah organisasi atau perusahaan mencapai kondisi baru yang kompetitif di dunia yang penuh persaingan cepat saat ini perusahaan memerlukan perubahan yang konstan dan mengembangkan kapasitas untuk perubahan. Manajer SDM harus membantu mengidentifikasi dan mengelola proses-proses untuk perubahan).



Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2006:9)

Gambar 2.1. Peran dan Kompetensi SDM

Menurut (Noe, Gerhart dan Wright 2006:6) tugas dan tanggung jawab adalah

The HR department is solely responsible for outplacement, labor law compliance, record keeping, testing, unemployment compensation, and some aspects for benefits administration. The HR department is likely to collaborate with other company functions on employment interviewing, performance management and discipline, and efforts to improve quality and productivity. Large companies are more likely than small ones to employ HR specialists, with benefits specialists being the most prevalent. Other common specializations include recruitment, compensation, and training and development

(Divisi Sumber Daya Manusia bertanggung jawab terhadap penempatan, ketaatan pada UU Buruh, mengelola catatan, audit, kompensasi pada saat tidak bekerja dan beberapa aspek pengelolaan manfaat-manfaat. Divisi SDM berkolaborasi dengan fungsi-fungsi perusahaan lainnya dalam wawancara pekerjaan, pengaturan kinerja dan disiplin serta upaya-upaya dalam memperbaiki kualitas dan produktifitas. Perusahaan besar hampir sama dengan perusahaan yang lebih kecil dalam memperkerjakan spesialis di bidang SDM dengan manfaat spesialis yang paling luas. Adapun kekhususan umum lainnya meliputi perekrutan, kompensasi, pelatihan dan pengembangan).

Tabel 2.1. Tanggung Jawab Departemen SDM

Employment-related	Recruiting, recruiting, testing, interviewing, labor law compliance
Training and Development	Identifying, performing management training, conducting training courses
Compensation	Wages and salary administration, job evaluation, employee compensation, individual pay, job selection
Benefits	Insurance, vacation, sick leave administration, retirement plans, profit sharing, stock plans
Employee Relations	Employee discipline, grievance, labor union relations, employee relations
Employee and community relations	Public relations, information, public relations, labor relations, labor, strength
Personal Records	Information systems, records
Health and Safety	Safety inspection, drug testing, health, wellness
Strategic Planning	Information, human resources, forecasting, planning, management decisions

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2006:6)

c. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perkembangan MSDM didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan. MSDM sudah ada sejak adanya kerja sama dan pembagian di Antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan tertentu. MSDM ini pada mulanya terpadu dalam manajemen atau belum menjadi ilmu yang berdiri sendiri.

Para ahli pada abad ke-20 mengembangkan MSDM menjadi suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Perkembangan MSDM didorong oleh masalah-masalah ekonomis, politis, dan sosial.

d. Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mempelajari MSDM ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan yaitu:

1. Pendekatan mekanis

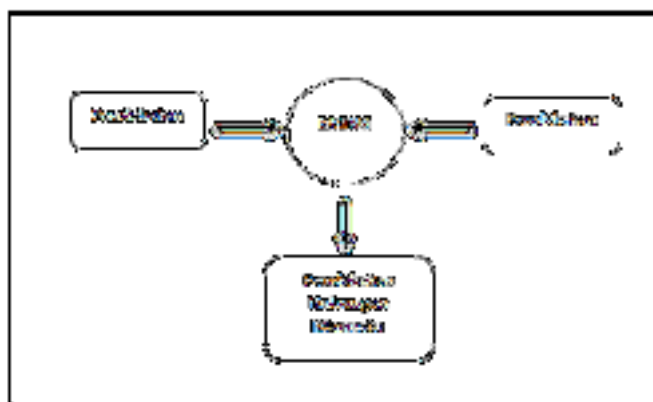
Mekanisasi (otomatisasi) adalah mengganti peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Penggantian ini didasarkan kepada pertimbangan ekonomis, kemanusiaan, efektivitas, dan kemampuan yang lebih besar dan lebih baik. Pendekatan mekanis ini menitikberatkan analisisnya kepada spesialisasi, efektivitas, standarisasi, dan memperlakukan karyawan sama dengan mesin. Spesialisasi semakin mendalam dan pembagian kerja semakin mendetail sebagai akibat perkembangan perusahaan dan kemajuan teknologi canggih. Dalam hal ini seorang pekerja hanya mengerjakan satu jenis pekerjaan saja. Keuntungan spesialisasi ini, pekerja semakin terampil dan efektivitas semakin besar. Kelemahannya, pekerjaan membosankan para pekerja, mematikan kreativitas dan kebanggaan mereka dalam bekerja semakin berkurang.

2. Pendekatan Paternalis

Pada pendekatan paternalis (*paternalistic approach*), manajer untuk pengarahan bawahannya bertindak sebagai bapak terhadap anak-anaknya. Para bawahan diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan, bawahan dianggap sebagai anak-anaknya. Pendekatan ini mengakibatkan karyawan menjadi manja, malas, sehingga produktivitas kerjanya menurun. Akhirnya laba berkurang bahkan perusahaan bisa rugi dan kelangsungan hidupnya terancam. Hal ini mendorong timbulnya pendekatan sistem sosial.

3. Pendekatan Sistem Sosial

Pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa organisasi atau perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada diluar. Manajer mengakui dan menyadari bahwa tujuan organisasi atau perusahaan baru akan tercapai jika terbina kerja sama yang harmonis antara sesama karyawan, bawahan, dan atasan, serta terjadinya interaksi yang baik di antara semua karyawan. Setiap karyawan betapapun rendah kedudukannya dan kecil jasanya harus tetap mendapat penghargaan yang baik agar tujuan perusahaan tercapai, karena pada hakikatnya ego manusia selalu menganggap dirinya adalah penting.



Sumber: Hasibuan (2005:21)

Gambar 2.2. Konsep Pendekatan MSDM

e. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan

koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uan atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

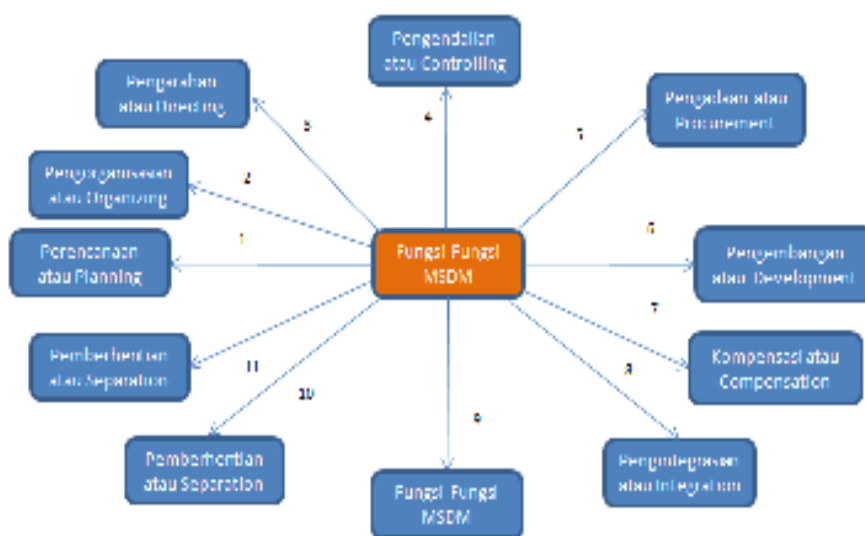
Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya. Peraturan pemberhentian tenaga kerja diatur oleh undang-undang ketenagakerjaan UU No. 12 Tahun 1964.



Sumber: Hasibuan (2005:25)

Gambar 2.3. Konsep Fungsi-Fungsi MSDM

3. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh

mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992:5).

(James et. al., 1996:11) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007:9).

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

b. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan.

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut (Siagian, 2002:2), yaitu:

1. Tipe pemimpin yang otokratik

- Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang: menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata
- Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
- Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum)

2. Tipe pemimpin yang militeristik Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan
- Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan
- Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan
- Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

3. Tipe pemimpin yang paternalistik

- Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
- Bersikap terlalu melindungi
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif -
Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
- Sering bersikap mau tahu

4. Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

5. Tipe pemimpin yang demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan

- Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan
- Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya
- Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Sedangkan (Robins, 2006:4) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Laissez-Faire: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi,

menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.

- b. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- c. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

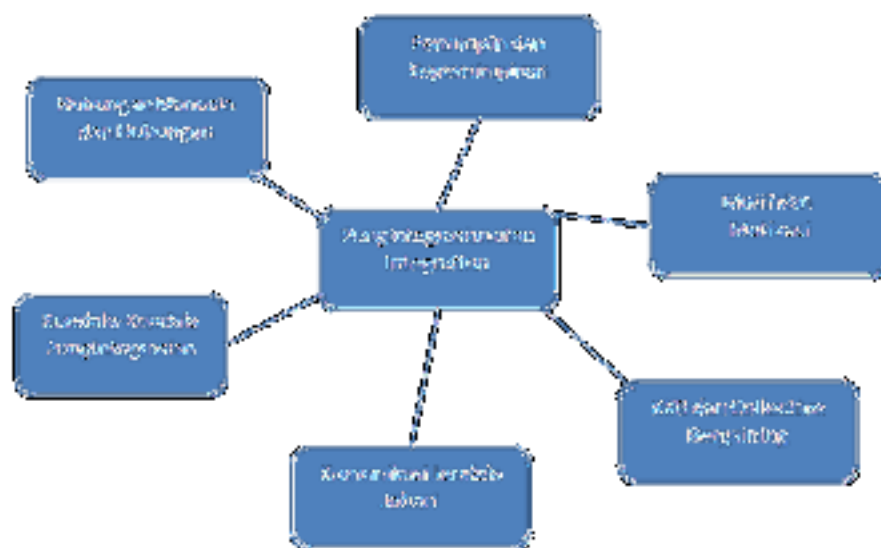
4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

4. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motif dan Motivasi merupakan bagian dalam fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu pengintegrasiaan. Menurut teori humanitis dalam (Hasibuan, 2005:14), perangsang yang paling dasar dari organisasi manusia tertuju pada perwujudan diri (*self actualization*), usaha keras yang terus menerus untuk mewujudkan potensi yang melekat pada dirinya. Orang yang melakukan perwujudan diri adalah orang yang berpusat pada persoalan (*problem centered*), demokratis, sangat kreatif, mampu mengadakan hubungan interpersonal yang mendalam, memuaskan, dan dapat segera menerima orang lain sebagaimana adanya.



Sumber: Hasibuan (2005:140)

Gambar 2.4. Konsep Pengintegrasian

Menurut (Hasibuan, 2005:141), Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditentukan.

Pentingnya Motivasi karena Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang maksimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi dengan baik kepada tujuan yang diinginkan.

Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu cakap dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil

kerja maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja giat.

MeMotivasi karyawan ini sangat sulit diantaranya karena hal hal sebagai berikut:

1. Apakah yang mendorong seseorang bergairah bekerja?
2. Mengapa ada orang yang bekerja keras untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi, sedangkan orang lain walaupun dia mampu, cakap, dan terampil, prestasi kerjanya rendah saja?
3. Alat Motivasi apa yang diberikan supaya karyawan bersedia bekerja keras?

Dalam bukunya Hasibuan mengutip pengertian Motivasi dari beberapa ahli:

- Menurut Edwin B. Flipo,

direction or motivation is assents; it is a skill and aligning employee and organization interest so that behavior result and achievement of employee want simultaneously with atainment or organizational objectives

(Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai).

- Menurut American Ensiklopedia,

motivation is that predisposition (it self the subject of much controveny) within the individual which arouses sustain and direct his behavior. Motivations involve such factor biologycal and emotional needs that can only be inferred from observation behavior

(Motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topangan dan mengarahkan tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia).

- Menurut Marle J. Moskowitz, *motivation is usually refined the initiation and direction of behavior, and the study of motivation is and effect the study of course of behavior* (Motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi atau pengarahan tingkah laku dan pelajaran Motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku).

Problem Motivasi semakin rumit dan berkembang, karena kemajuan peradaban dan ilmu pengetahuan. Elton Mayo melakukan penelitian yang disebut “*Hawthorne Studies*” yaitu meneliti masalah manusia dan perilakunya tentang kemauan bekerjanya. Penelitian ini menciptakan suatu teori yang disebut *Human Science Theory*, yang isinya adalah:

1. Masalah manusia hanya dapat diselesaikan secara manusiawi apabila menggunakan informasi dan alat-alat kemanusiaan pula.
2. Moral kerja atau semangat kerja besar peranan dan pengaruhnya terhadap produktivitas para pekerja. Moral adalah suatu keadaan yang berhubungan erat sekali dengan kondisi mental seseorang.
3. Perlakuan yang baik dan wajar terhadap para karyawan lebih besar pengaruhnya terhadap produktivitas daripada tingkat upah yang besar, walaupun upah juga merupakan hal penting.

Human Science Theory dari Elton Mayo ini menjadi dasar dan inspirasi yang mendorong perkembangan teori-teori Motivasi selanjutnya.

G.R. Terry mengemukakan bahwa Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi itu tampak dalam dua segi yang berbeda.

Pertama, kalau dilihat dari segi aktif/dinamis, Motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengarahkan, dan mengarahkan daya serta potensi

tenaga kerja, agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Kedua, jika dilihat dari segi pasif/statis, Motivasi akan tampak sebagai kebutuhan sekaligus juga sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut ke arah yang diinginkan.

Keinginan dan kegairahan kerja dapat ditingkatkan berdasarkan pertimbangan tentang adanya dua aspek Motivasi yang bersifat statis. Aspek statis yang pertama tampak sebagai kebutuhan pokok manusia yang menjadi dasar bagi harapan yang akan diperoleh lewat tercapainya tujuan organisasi. Aspek Motivasi statis kedua adalah berupa alat perangsang atau insentif yang diharapkan dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan pokok yang diharapkan.

Menurut Dr. David Mc. Clelland, terdapat pola Motivasi yang menonjol:

1. *Achievement motivation*, yaitu suatu keinginan untuk mengatasi/mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan, dan pertumbuhan.
2. *Affiliation motivation*, yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain
3. *Competence motivation*, yaitu dorongan untuk melakukan pekerjaan yang bermutu.
4. *Power motivation*, yaitu dorongan yang dapat mengendalikan suatu keadaan. Dalam hal ini ada kecenderungan untuk mengambil risiko dan menghancurkan rintangan yang terjadi.

Sifat ini banyak dilakukan/terdapat pada orang-orang yang berkecimpung dalam bidang politik. *Power motivation* ini tidak akan berakibat terlalu buruk, jika diikuti oleh *achievement*, *affiliation*, dan *competence motivation*.

b. Tujuan Motivasi

Tujuan Motivasi antara lain sebagai berikut:

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

c. Asas-Asas Motivasi

Asas-asas Motivasi ini mencakup asas mengikutsertakan, komunikasi, pengakuan, wewenang yang didelegasikan, dan perhatian timbal balik.

a. Asas Mengikutsertakan

Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

b. Asas Komunikasi

Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, Motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya

terhadap hal tersebut. Jika seorang pemimpin secara nyata berikhtiar untuk senantiasa memberikan informasi kepada bawahannya, ia akan berkata, “Saya rasa Saudara orang penting. Saya hendak memastikan bahwa Saudara mengetahui apa yang sedang terjadi.” Dengan cara ini, bawahan akan merasa dihargai dan akan lebih giat bekerja.

c. Asas Pengakuan

Asas pengaktian maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya. Dalam memberikan pengakuan/pujian kepada bawahan hendaknya dijelaskan bahwa dia patut menerima penghargaan itu, karena prestasi kerja atau jasa-jasa yang diberikannya. Pengakuan dan pujian harus diberikan dengan ikhlas di hadapan umum supaya nilai pengakuan/pujian itu semakin besar.

d. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Yang dimaksud asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer. Dalam penda legasian ini, manajer harus meyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik. Misalnya dengan mengatakan, “Ini suatu pekerjaan. Saudara dapat mengambil keputusan sendiri bagaimana harus melakukannya.” Dengan tindakan ini manajer menyatakan secara jelas bahwa bawahan itu cakap dan penting. Asas ini akan meMotivasi moral/gairah bekerja bawahan sehingga semakin tinggi dan antusias.

e. Asas Perhatian Timbal Balik

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan. Misalnya, manajer minta supaya karyawan meningkatkan prestasi kerjanya sehingga perusahaan memperoleh laba yang lebih banyak. Apabila laba semakin banyak, batas jasa mereka akan dinaikkan. Jadi ada perhatian timbal balik untuk memenuhi keinginan semua pihak.

Dengan asas Motivasi ini diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat.

d. Model-Model Motivasi

Model Motivasi berkembang dari teori klasik (tradisional) menjadi teori modern, sesuai dengan perkembangan peradaban dan ilmu pengetahuan. Perbandingan antara dasar kefalsafahan teori klasik (tradisional) dengan teori modern dibedakan dalam dua hal.

Pertama: teori klasik menitikberatkan pada analisis dan penguraian (spesialisasi), sedangkan teori modern penegasannya terletak pada keterpaduan dan perencanaan, serta menyajikan seluruh pandangan yang dibutuhkan.

Kedua: teori klasik secara tidak langsung telah menyatakan *unidimensi* bahwa jika sesuatu merupakan sebuah benda maka benda tersebut tidak, dapat menjadi benda kedua, sedangkan teori modern biasanya memanfaatkan suatu pandangan yang *multidimensi*. Misalnya Motivasi bukan saja untuk memenuhi kebutuhan fisik, tetapi juga harus memberi kepuasan rohani.

Model-model Motivasi itu ada tiga, yaitu:

1. Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya

meningkat, ingkat, perlu diterapkan sistem insentif, yaitu memberikan insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik semakin banyak produksinya semakin besar pula batas jasanya. Jadi, Motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan insentif (uang/ barang) saja.

2. Model Hubungan Manusia

Model ini mengemukakan bahwa untuk meMotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan nonmateriil karyawan, Motivasi kerjanya dan meningkat pola. Jadi Motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materi/ dan nonmateri (jamak).

3. Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan diMotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang barang-atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan karena terMotivasi oleh rasa *tanggung jawab* yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Jadi menurut model sumber daya manusia, untuk meMotivasi bawahan di lakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan/kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi moral/gairah bekerja seseorang akan meningkat, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

e. Metode Motivasi

Ada dua metode Motivasi yaitu Motivasi langsung dan Motivasi tak langsung.

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah Motivasi (*materil and nonmateriiI*) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

2. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah Motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman. suasana pekerjaan yang serasi, sera penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

f. Jenis-Jenis Motivasi

Ada dua jenis Motivasi , yaitu Motivasi positif dan Motivasi negatif

1. Motivasi Positif (*Insentif Positif*)

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

2. Motivasi Negatif (*Insentif Negatif*)

Motivasi negatif maksudnya manajer meMotivasi bawahan dengan standar mereka

akan mendapat hukuman. Dengan Motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam prakteknya, kedua jenis Motivasi di atas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang menjadi masalah ialah kapan Motivasi positif atau Motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan Motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

g. Proses Motivasi

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 penting dalam proses Motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dan sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif

Dalam 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 menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needs complex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan ialah 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 *salesman*.

6. Team Work

Manajer harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian



Sumber: Hasibuan (2005:151)

Gambar 2.5. Proses Motivasi

h. Teori Motivasi

Teori-Teori Motivasi diklasifikasikan/dikelompokkan atas:

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan

kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang.

Hal yang meMotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik material maupun nonmaterial yang diperolehnya sebagai imbalan balas jasa dan jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Apabila material dan nonmaterial yang diterimanya semakin memuaskan, semangat kerja seseorang akan semakin meningkat. Jadi, pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak atau semangat bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya (*inner needs* -nya). Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Contoh: mahasiswa X butuh nilai A, ini mendorongnya untuk belajar lebih giat, dibanding dengan mahasiswa Y yang hanya ingin lulus dengan nilai C saja.

(Hasibuan, 2005:1520 menyebutkan penganut-penganut teori Motivasi kepuasan, antara lain adalah sebagai berikut:

1) Teori Motivasi Klasik

Frederik Winslow Taylor mengemukakan teori Motivasi klasik atau teori Motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik/biologisnya, berbentuk uang/barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat, bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem insentif untuk meMotivasi para pekerja. Semakin banyak mereka berproduksi, semakin besar

penghasilan mereka. Manajer mengetahui bahwa kemampuan pekerja tidak sepenuhnya dikerahkan untuk melaksanakan pekerjaannya. Pekerja hanya dapat di Motivasi dengan memberikan imbalan materi dan jika batas jasanya ditingkatkan maka dengan sendirinya gairah bekerjanya meningkat.

2) *Maslow's Need Hierarchy Theory*

(Maslow, 1943) mengemukakan teori Motivasi yang dinamakan Maslow's Need Hierarchy Theory/A Theory of Human Motivation atau Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow. Hierarki Kebutuhan dari Maslow ini diilhami oleh Human Science Theory dari Elton Mayo. Hierarki Kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku/ bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Dasar Teori Hierarki Kebutuhan:

- a. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.
- b. Suatu kebutuhan yang *telah* dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang *belum* terpenuhi yang akan menjadi motivator.
- c. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarki, yakni:

(1) *Physiological Needs* (kebutuhan fisik dan biologis) *Physiological needs* yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya.

Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat. Contoh: seorang bayi akan menangis atau meronta apabila merasa haus atau lapar. Jika semakin besar ia menyatakannya dalam bentuk gerak atau katakata. Yang menjadi motif dari kelakuan tersebut adalah dorongan rasa lapar. Proses ini berlangsung terus tanpa disadari dan berkembang menurut besar kecilnya jenis kepuasan yang diinginkan. Dalam dunia perusahaan, industri, atau pemerintahan, pemenuhan kebutuhan seperti ini sudah seharusnya ada. Akan tetapi, Maslow memperingatkan bahwa kebutuhan ini mempunyai kekuatan untuk menarik individu kembali ke suatu pola kelakuan yang kuat untuk memenuhi kebutuhan. misalnya, tidak ada seorang pun yang memikirkan kebutuhan akan udara. Pemenuhan kebutuhan tersebut dianggap sudah semestinya. Akan tetapi, apabila karena sesuatu hal tidak bisa mengambil napas, kita akan berusaha memenuhi kebutuhan tersebut tanpa memperhatikan kebutuhan lainnya.

- (2) ***Safety and Security Needs*** (kebutuhan keselamatan dan keamanan) *Safety and security needs* adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk. *Pertama*: kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat pekerjaan pada saat mengerjakan pekerjaan di waktu jam-jam kerja. Para pekerja membutuhkan alat pelindung seperti masker bagi tukang las yang harus dipenuhi oleh manajer. Dalam arti luas, setiap manusia membutuhkan keamanan dan keselamatan jiwanya di mana pun ia berada. *Kedua*: kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam-jam kerja, seperti motor yang

disimpan jangan sampai hilang. Pentingnya ntemuaskan kebutuhan-kebutuhan ini jelas terlihat pada organisasi modern. Organisasi selalu mengutamakan keamanan dengan menggunakan alat-alat canggih ATM pengawalan untuk tempat pimpinan. Dentuk lain dari pemuasan kebutuhan adalah dengan memberikan perlindungan asuransi (astek) kepada para karyawan.

(3) *Affiliation or Acceptance Needs* (kebutuhan sosial). *Affiliation or acceptance needs* adalah kebutuhan sosial. teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan man hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri empat golongan, *Pertama*: kebutuhan akan perasaan diterima orang lain di lingkungan tempat tinggal dan bekerja (*sense of belonging*). *Kedua*: kebutuhan akan perasaan dihormati karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*). Serendah-rendahnya pendidikan dan kedudukan seseorang. Ia tetap merasa dirinya penting. oleh karena itu, dalam meMotivasi bawahan, pimpinan harus dapat melakukan tindakan yang menimbulkan kesan bahwa tenaga mereka diperlukan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. *Ketiga*: kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal (*sense of achievement*). Setiap orang senang akan kemajuan dan tidak seorang pun yang menyenangi kegagalan. Kemajuan, baik dalam bidang karier, harta, jabatan, dan sebagainya merupakan kebutuhan serta idaman setiap orang. *Keempat*: kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Setiap individu anggota organisasi

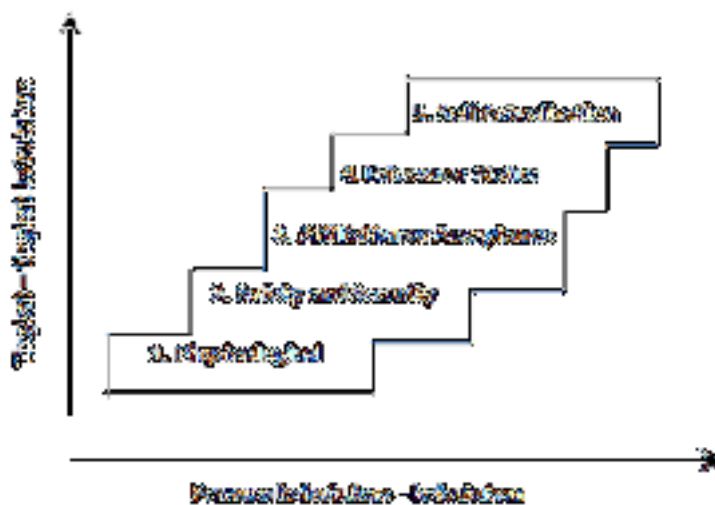
akan merasa senang jika ia di ikutsertakan dalam berbagai kegiatan organisasi, dalam arti diberi kesempatan untuk memberikan saran-saran atau pendapat-pendapatnya kepada pimpinan mereka.

(4) *Esteem or Status Needs* (kebutuhan akan penghargaan atau prestise)

Esteem or status needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi, perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu. Misalnya: dengan kursi tneja yang istimewa, memakai dasi, untuk membedakan seorang kepala dengan anak buahnya, dan tempat parkir mobilnya tertentu.

(5) *Self Actualization* (aktualisasi diri)*Self actualization* adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan lainnya. Pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan latihan. Kebutuhan aktualisasi diri berbeda dengan kebutuhan lain dalam dua hal.*Pertama:* kebutuhan aktualisasi diri tidak dapat dipenuhi dari luar. Pemenuhannya berdasarkan keinginan atas usaha individu itu sendiri.*Kedua:* aktualisasi diri

berhubungan dengan pertumbuhan seorang individu. Kebutuhan ini berlangsung terus terutama sejalan dengan meningkatkan jenjang karier seorang A.H. Maslow mengembangkan hierarki kebutuhan ini seperti konsep berikut.



Sumber: Hasibuan (2005:156)

Gambar 2.5. Konsep Hierarki Kebutuhan menurut A.H. Maslow

Kebaikan dan kelemahan *Maslow's Need Hierarchy* atau hierarki kebutuhan, antara lain adalah sebagai berikut.

Kebaikan

1. Manajer mengetahui bahwa seseorang berperilaku atau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, materiil dan non materiil yang akan memberikan kepuasan kepadanya.
2. Kebutuhan manusia berjenjang sesuai dengan kedudukan atas sosial ekonominya. Seorang yang berkedudukan rendah cenderung diMotivasi oleh materi, sedang orang yang berkedudukan tinggi cenderung diMotivasi nonmateriil. merangsang semangat bekerja bawahannya.

Kelemahannya

1. Kebutuhan manusia menurut teori ini adalah berjenjang/hierarki, tetapi dalam kenyataannya manusia menginginkan tercapai sekaligus dan kebutuhan manusia itu merupakan siklus, seperti lapar – makan – lapar lagi – makan dan seterusnya.
2. Walaupun- teori ini populer. tetapi belum pernah dicoba kebenarannya karena Maslow mengembangkannya hanya atas dasar pengamatannya saja.

3. Herzberg's two Factors Motivation Theory

Frederick Herzberg (1950). seorang Profesor Ilmu Jiwa pada Universitas di Cleveland, Ohio, mengemukakan Teori Motivasi Dua Faktor atau Herzberg's Two Factors Motivation Theory atau sering juga disebut Teori Motivasi Kesehatan (Faktor Higienis).

Menurut Herzberg orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu:

Pertama: kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan atau *maintenance factors*. *Maintenance factors* (faktor pemeliharaan) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman dan kesehatan badaniah. Kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya: orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan, dan seterusnya. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi batas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lain. Hilangnya faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (*dissatisfiers* faktor higienis) dan tingkat absensi serta *turnover* karyawan akan meningkat. Faktor-faktor pemeliharaan perlu mendapat

perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan.

Kedua: faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat Motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan *satisfiers* atau *motivators* yang meliputi:

1. prestasi atau *achievement*,
2. pengakuan atau *recognition*,
3. pekerjaan itu sendiri atau *the work it self*,
4. tanggung jawab atau *responsibility*,
5. kemajuan atau *advancement*,
6. pengembangan potensi individu atau *the possibility of growth*.

Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job content*) yakni kandungan pekerjaan pada tugasnya. Motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan.

Menurut Herzberg cara terbaik untuk memotivasi karyawan adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam pekerjaan mereka. Penerapannya dengan pengayaan pekerjaan (*job enrichment*), yaitu suatu teknik untuk memotivasi karyawan yang melibatkan upaya pembentukan kelompok-kelompok kerja natural, pengkombinasian tugas-tugas, pembinaan hubungan dengan klien, pembebanan vertikal, dan pembukaan saluran balikan.

Teknik ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tingkat tinggi karyawan. Pengayaan pekerjaan ini merupakan upaya menciptakan motivator seperti kesempatan untuk berhasil dalam pekerjaan dengan membuat pekerjaan lebih menarik dan lebih menantang.

Hal ini sering dapat dilakukan dengan memberikan otonomi yang lebih besar kepada karyawan dan memberikan kesempatan lebih banyak bagi karyawan untuk terlibat dalam perencanaan dan pengawasan yang biasanya dilakukan oleh supervisor. Menurut hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan, antara lain sebagai berikut.

1. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya.
2. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lain.
3. Karyawan akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Dan teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar faktor pemeliharaan dan faktor Motivasi dapat dipenuhi. Banyak kenyataan yang dapat dilihat dalam suatu perusahaan, kebutuhan kesehatan mendapat perhatian yang lebih banyak daripada pemenuhan kebutuhan individu secara keseluruhan.

Hal ini dapat dipahami, karena kebutuhan ini mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kelangsungan hidup individu. Kebutuhan peningkatan prestasi dan

pengakuan adakalanya dapat dipenuhi dengan memberikan tugas yang menarik untuk dikerjakan bawahan. Ini adalah suatu tantangan bagaimana suatu pekerjaan direncanakan sedemikian rupa sehingga dapat menstimulasi dan menantang pekerja serta memberikan kesempatan baginya untuk maju.

Perbedaan *Maslow's Need Hierarchy Theory* dengan *Herzberg's Two Factors-Motivation Theory* adalah sebagai berikut.

a) Menurut teori Maslow,

hierarki kebutuhan terdiri dari lima tingkatan yaitu *physiological needs, safety and security needs, affiliation needs, esteem or status needs*, dan *self actualization*. Semua kebutuhan ini merupakan alat motivator bagi karyawan.

Sedangkan menurut Herzberg kebutuhan terdiri dari *maintenance factors* dan *motivation factors* (faktor pemeliharaan dan faktor Motivasi). *Maintenance factors* merupakan kebutuhan tingkat rendah yang jika terpenuhi nilainya menjadi nol. *Maintenance factors* (faktor higienis) akan memberikan kepuasan (*satisfier*), jika terpenuhi.

Sebaliknya, jika tidak terpenuhi akan menyebabkan ketidakpuasan (*dissatisfier*) yang akan menimbulkan tuntutan bagi karyawan. *Maintenance factors* (gaji, upah, dan kesejahteraan lainnya) bukan alat Motivasi tetapi hanya merupakan alat pemeliharaan saja yang harus dipenuhi perusahaan supaya karyawannya sehat serta mau bekerja giat.

Menurut teori *Herzberg* yang menjadi alat Motivasi adalah hal-hal yang terkandung dalam pekerjaan, yaitu tantangan dan kesempatan untuk dapat membuktikan kemampuan serta kecakapannya.

b) *Maslow's Need Hierarchy Theory* dikembangkan oleh Maslow hanya atas

pengamatan yang diilhami oleh Human Science Theory Elton Mayo, bukan dikembangkan atas hasil penelitiannya. Jadi, teori ini belum pernah diuji coba kebenarannya. Sedang *Herzberg's Two Factors Theory* dikemukakan oleh Herzberg atas hasil penelitiannya.

Pada dasarnya kedua teori ini sama-sama bertujuan mendapatkan alat dan cara yang terbaik dalam memotivasi semangat bekerja karyawan, agar mereka mau bekerja giat untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.

4. Teori X dan Teori Y. Mc. Gregor

Douglas Mc. Gregor adalah seorang psikolog sosial Amerika yang memimpin suatu varietas proyek riset dalam hal Motivasi dan tingkah laku umum dari para anggota organisasi. McGregor adalah seorang guru besar manajemen pada lembaga teknik Massachusetts (*Massachusetts Institute of Technology*). Mc. Gregor terkenal dengan teori X dan teori Y-nya, dalam bukunya *The Human Side of Enterprise* (Segi Manusiawi Perusahaan). Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut teori Y (teori demokratik).

Teori X

1. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja.
2. Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya dengan cara mengkambing hitamkan orang lain.
3. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Menurut teori X ini untuk meMotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis Motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada Motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas.

Tipe kepemimpinan teori X adalah *otoriter* sedangkan gaya kepemimpinannya berorientasi pada *prestasi* kerja.

Teori Y

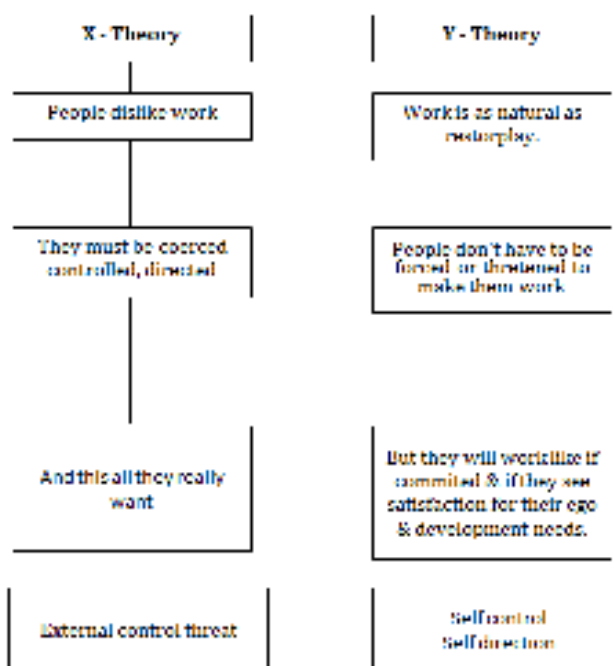
1. Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.
2. Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal
3. Mereka kreatif dan inovatif mengembangkan dirinya untuk memecahkan persoalan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan pada pundaknya. Jadi, mereka selalu berusaha mendapatkan metode kerja yang terbaik. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu. Organisasi seharusnya memungkinkan karyawan mewujudkan potensinya sendiri dengan memberikan sumbangan pada tercapainya sasaran perusahaan.

Menurut teori Y ini untuk meMotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama, dan keterikatan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran. Mc. Gregor memandang suatu organisasi efektif sebagai organisasi apabila menggantikan

pengawasan dan pengarahan dengan integrasi dan kerja sama serta karyawan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Jenis Motivasi yang diterapkan adalah Motivasi positif, sedangkan tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipati

Willismore menggambarkan teori X dan Y secara umum sebagai konsep di bawah ini:



Sumber: Hasibuan (2005:161)

Gambar 2.6. Bagan teori X dan Y menurut A.W. Willismore

Mengenai teori Y, Manullang mengemukakan pendapatnya sebagai berikut : apabila para manajer menerapkan teori Y, orang-orang dalam organisasi akan didorong untuk berkembang dan orang dapat menggunakan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan imajinasi mereka guna membantu mewujudkan tujuan organisasi.

5. Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory

Mc. Clelland mengemukakan teorinya yaitu *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Prestasi Mc.Clelland. Teori ini berpendapat

bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi di lepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan-dorongan Motivasi -seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh:

1. kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat,
2. harapan keberhasilannya, dan
3. nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

Hal-hal yang meMotivasi seseorang adalah:

a) Kebutuhan akan prestasi (*n Ach*)

Kebutuhan akan Prestasi (*n Ach*) merupakan daya penggerak yang meMotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, *n Ach* akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

b) Kebutuhan akan afiliasi (*n Af*)

Kebutuhan akan Afiliasi (*n Af*) menjadi daya penggerak yang akan meMotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, *n Af* ini yang merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut.

1. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
2. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya

penting (*sense of importance*).

3. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
4. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Seseorang karena kebutuhan n Af akan meMotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Jadi, seseorang terMotivasi oleh n Af ini.

c) Kebutuhan akan kekuasaan (*n Pow*)

Kebutuhan akan Kekuasaan (*n Pow*) merupakan daya penggerak yang meMotivasi semangat kerja karyawan. *n Pow* akan merangsang dan meMotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam meMotivasi bawahannya, supaya mereka terMotivasi untuk bekerja giat.

i. Teori Motivasi Proses (*Proses Theory*)

Teori Motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan dan harapan manajer atau manajemen.

Apabila harapan dapat menjadi kenyataan, karyawan akan cenderung meningkatkan gairah kerjanya. Sebaliknya, jika harapan tidak tercapai, karyawan akan menjadi malas.

Yang termasuk dalam teori Motivasi proses adalah:

1. Teori Harapan (*expectancy theory*)

Teori harapan dikemukakan oleh Victor Vroom, terdiri dari tiga konsep penting

yaitu:

- Harapan (*expectancy*), adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai nol yang menunjukkan tidak ada kemungkinan bahwa suatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu, sampai angka positif satu menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku. Harapan dinyatakan dalam probabilitas (kemungkinan).
- Nilai (*valance*), adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai /martabat tertentu (daya atau nilai meMotivasi) bagi setiap individu tertentu. Sebagai contoh: peluang untuk dipindahkan ke posisi dengan gaji yang lebih besar di tempat lain mungkin mempunyai nilai tinggi bagi orang yang menghargai uang atau orang yang menikmati rangsangan dari lingkungan baru, tetapi mungkin mempunyai nilai (*valensi*) rendah bagi orang yang mempunyai ikatan kuat dengan tetangga, kawan atau kelompok kerja. Nilai/ valensi ditentukan oleh individu dan tidak merupakan kualitas objektif dari akibat itu sendiri. Pada suatu situasi tertentu, nilai itu berbeda bagi satu orang ke orang lain.
- Pertautan (*instrumentality*), adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar Antara minus satu (-1) yang menunjukkan persepsi bahwa tercapainya tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil tingkat pertama dan positif satu (+1) yang menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua.

2. Teori Keadilan (*equaty theory*)

Karena egonya, manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah ataupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai atasan, akan mempengaruhi semangat kerja mereka. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi, atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya.

Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/salah), bukan atas suka/tidak suka (like or dislike). Pemberian kompensasi harus berdasarkan internal kontingensi, demikian pula dalam pemberian hukuman harus didasarkan pada penilaian yang objektif dan adil. Jika dasar keadilan diterapkan dengan baik oleh atasan, gairah karyawan cenderung meningkat.

3. Teori Pengukuhan (*reinforcement theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku tersebut.

Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu sebagai berikut:

- Pengukuhan positif (*positive reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila penguat positif diterapkan secara bersyarat.
- Pengukuhan negatif (*negative reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila penguat negatif dihilangkan secara bersyarat.

Jadi, prinsipnya pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dari tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat. Demikian juga prinsip hukuman (*punishment*) selalu berhubungan dengan berkurangnya

frekuensi tanggapan, apabila tanggapan (*response*) diikuti oleh tanggapan yang bersyarat.

Hukuman ada dua jenis, yaitu sebagai berikut:

- Hukuman dengan penghilangan (*removal*) terjadi apabila suatu pengukuhan positif dihilangkan secara bersyarat (misalnya kelambatan seseorang menyebabkan kehilangan sejumlah uang dari upahnya).
- Hukuman dengan penerapan (*application*), terjadi apabila suatu pengukuhan negatif diterapkan secara bersyarat (misalnya ditegur oleh atasan, karena menjalankan tugas dengan jelek).

Sifat imbalan atau hukuman dan bagaimana kedua hal itu dilaksanakan sangat mempengaruhi perilaku karyawan.

Tabel 2.2. Ringkasan Implementasi Teori Kepuasan

No	Teori-teori tersebut	Ringkasan
1. Teori-teori tersebut		
1	Teori-teori klasik	Teori-teori klasik tersebut, jika menunjukkan bahwa model yang menunjukkan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat objektif. Model ini menunjukkan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat objektif, seperti gaji, promosi, dan sebagainya.
2	Teori-teori modern	Teori-teori modern menunjukkan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat subjektif. Model ini menunjukkan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat subjektif, seperti persepsi, harapan, dan sebagainya.
3	Teori-teori integratif	Teori-teori integratif menunjukkan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat objektif dan subjektif. Model ini menunjukkan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat objektif dan subjektif, seperti gaji, promosi, dan persepsi.
4	Teori-teori yang baru	Teori-teori yang baru menunjukkan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat subjektif. Model ini menunjukkan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat subjektif, seperti persepsi, harapan, dan sebagainya.
5	Teori-teori yang lebih baru	Teori-teori yang lebih baru menunjukkan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat subjektif. Model ini menunjukkan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat subjektif, seperti persepsi, harapan, dan sebagainya.

Tabel 2.3. Ringkasan Implementasi Teori Motivasi Proses

No	Teori-teori motivasi	Implikasi praktis
III. Teori Teori Proses (Klasik dan Modern)		
1	Teori Harapan	Teori sangat jelas, dimana menjelaskan konsep harapan yang, sehingga motivasi individu tidak terwujud. Teori ini dapat diterapkan di lingkungan organisasi dalam upaya bagaimana meningkatkan hasil kinerja seseorang.
2	Teori Ekspektasi	Teori ini menjelaskan bagaimana seseorang dengan harapan bahwa hasil yang diinginkan. Seseorang akan berinvestasi jika diberikan yang diberikan sebelumnya dengan reward dan hukuman yang diberikan.
3	Teori Persepsi	Teori ini menjelaskan bagaimana individu akan berinvestasi untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Teori ini menjelaskan bagaimana seseorang akan berinvestasi untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
4	Teori Kognitif	Teori ini menjelaskan bagaimana seseorang akan berinvestasi untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Teori ini menjelaskan bagaimana seseorang akan berinvestasi untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
5	Teori Kebutuhan Kognitif	Teori ini menjelaskan bagaimana seseorang akan berinvestasi untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Teori ini menjelaskan bagaimana seseorang akan berinvestasi untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
6	Teori Harapan Tujuan	Teori ini menjelaskan bagaimana seseorang akan berinvestasi untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Teori ini menjelaskan bagaimana seseorang akan berinvestasi untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
7	Teori Kognitif	Teori ini menjelaskan bagaimana seseorang akan berinvestasi untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Teori ini menjelaskan bagaimana seseorang akan berinvestasi untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan, bahwa Motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Motivasi merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai.

Sesuai dengan Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow, maka indikator-indikator dari variabel Motivasi dapat dibuatkan bagan sebagai berikut:

Tabel 2.4. Indikator Dimensi

VARIABEL	KONTENSI	INDIKATOR
Kedisiplinan Kerja (Kedisiplinan Kerja)	Kedisiplinan Waktu Kerja	1. Mengetahui waktu kerja 2. Mengetahui aturan kerja 3. Mengetahui lokasi kerja
	Kedisiplinan Keseluruhan	1. Menjaga keseluruhan di lingkungan kerja 2. Menjaga pengendalian diri dan perilaku sesuai peraturan 3. Menjaga kedisiplinan kerja dan perilaku kerja
	Kedisiplinan Pengawasan	1. Disiplin 2. Mengetahui peraturan 3. Mengetahui lokasi kerja
	Kedisiplinan Kerja	1. Mengetahui waktu kerja 2. Mengetahui waktu kerja 3. Mengetahui lokasi kerja dan lokasi kerja
	Kedisiplinan Kerja	1. Mengetahui waktu kerja 2. Mengetahui waktu kerja 3. Mengetahui lokasi kerja dan lokasi kerja
	Kedisiplinan Kerja	1. Mengetahui waktu kerja 2. Mengetahui waktu kerja 3. Mengetahui lokasi kerja dan lokasi kerja

5. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin

Salah satu tantangan terberat yang sering harus dihadapi oleh seorang pimpinan atau top manajemen suatu perusahaan adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para karyawan agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuan yang terbaiknya untuk kepentingan organisasi atau perusahaan. Salah satu usaha guna mengarahkan karyawan agar berperilaku sesuai dengan harapan ialah dengan melalui kedisiplinan kerja di perusahaan.

Setiap tindakan manusia tanpa disiplin akan saling mengalami kegagalan karena disiplin merupakan unsur yang sangat penting. Dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan pada setiap fungsi dan kegiatan, harus memperhatikan fungsi disiplin. Kedisiplinan (disiplin kerja) sering menjadi suatu syarat untuk tercapainya suatu tujuan, sehingga setiap perusahaan menetapkan suatu peraturan

yang berlaku bagi karyawan untuk dipatuhi, seperti jam kerja, aturan cuti, izin tidak masuk bekerja dan lain-lain.

(Handoko, 2012:208) mendefinisikan disiplin sebagai kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.

Hakikat disiplin menurut (Heijrachman dan Husnan dalam Sinambela, 2012:238) adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah.

Disiplin menurut (Suwatno, 2001:228) adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Menurut (P. Sagian, 2008:130) menegaskan bahwa daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, peranan dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian.

(Keith Davis dalam Mangkunegara, 2011:129) mengemukakan bahwa: “*discipline is management action to enforce organization standards*”. Berdasarkan pendapat Keith Davis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Sedangkan menurut Hasibuan (2005-193) menyatakan bahwa: Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplin merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

b. Jenis-jenis Disiplin Kerja

(Mangkunegara, 2011:129) mengemukakan bahwa disiplin kerja dibagi menjadi dua kategori:

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi.

Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang

melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan proses prosedur yang seharusnya. Hal ini sesuai dengan pendapat (Keith Davis dalam Mangkunegara, 2011:130) yang mengemukakan bahwa:

Corrective discipline requires attention to due process, which means that procedures show concern for the rights of the employee involved. Major requirements for due process include the following: 1) A presumption of innocence until reasonable proof of an employee's role in an offense is presented; 2) The right to be heard and in some cases to be represented by another person; 3) Discipline that is reasonable in relation to the offense involved.

Keith Davis berpendapat bahwa disiplin korektif memerlukan perhatian proses yang seharusnya, yang berarti bahwa prosedur harus menunjukkan pegawai yang bersangkutan benar-benar terlibat. Keperluan proses yang seharusnya itu dimaksudkan adalah Pertama, suatu prasangka yang tak bersalah sampai pembuktian pegawai berperan dalam pelanggaran. Kedua, hak untuk didengar dalam beberapa kasus terwakilkan oleh pegawai lain. Ketiga, disiplin itu dipertimbangkan dalam hubungannya dengan keterlibatan pelanggaran.

c. Pendekatan Disiplin Kerja

Ada tiga pendekatan disiplin: yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan.

1. Pendekatan Disiplin Modern

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

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

2. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

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

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

d. Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten dan impersonal.

1. Pemberian Peringatan

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Disamping itu pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian kondisi pegawai.

2. Pemberian Sanksi

Harus Segera Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Disamping itu, memberi peluang agar pelanggar untuk mengabaikan disiplin perusahaan.

3. Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan perusahaan yang berlaku pada perusahaan. Ketidakonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai yang merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi dan pengabaian disiplin.

4. Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan pegawai, tua muda, pria wanita, tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

e. Teknik-Teknik Pelaksanaan Disiplin Kerja

Beberapa teknik dalam melaksanakan disiplin kerja (Mangkunegara, 2011:132) adalah teknik pertimbangan sedini mungkin, teknik mendisiplinkan diri, teknik kesediaan penyelia berdisiplin, teknik menegur pegawai primadona, teknik menimbulkan kesadaran diri, dan teknik *sandwich*.

a. Teknik Disiplin Pertimbangan Sedini Mungkin

Tindakan perbaikan sedini mungkin dari pihak manajer mengurangi perlunya tindakan disipliner di masa mendatang. Jika keadaan yang tidak baik dibiarkan memburuk, semakin sulitlah untuk mendapatkan pekerjaan yang baik dari bawahan yang tidak efektif atau tidak berkemauan penuh.

b. Teknik Disiplin Pencegahan yang Efektif

Dengan mengadakan hubungan yang erat dengan setiap bawahan, manajer dapat memberikan pujian tentang pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik. Manajer dapat pula meminta bantuan bawahan untuk memecahkan suatu masalah, dengan memakai saran-saran mereka dan melibatkan mereka dalam rencana-rencana yang diperlukan untuk memecahkan masalah tersebut.

c. Teknik Disiplin dengan Mendisiplinkan Diri

Teknik disiplin yang paling penting dipelajari oleh seorang manajer ialah teknik mendisiplinkan diri. Kita semua mempunyai kesukaan dan kebencian terhadap orang, kebiasaan, kaidah, peraturan, dan pekerjaan kita. Namun, disiplin diri membedakan manajer yang dewasa dan efektif dengan manajer yang belum dewasa dan masih harus berjuang. Disiplin diri ialah usaha seseorang untuk mengendalikan reaksi mereka terhadap keadaan yang tidak mereka senangi, dan usaha seseorang untuk mengatasi ketidaksenangan itu.

d. Teknik Disiplin Inventori Penyelia

Inventori penyeliaan terhadap disiplin memberikan pengetahuan pada seorang manajer tentang kesadaran dan pemahaman manajer atau penyelia lain tentang bidang-bidang kritis dalam disiplin, seperti sebab-sebab terjadinya masalah dalam kedisiplinan, komunikasi, prinsip, dan konsepsi tentang disiplin, proses penentuan hukum, pembuatan kaidah, dan pengambilan keputusan tindakan kedisiplinan.

e. Teknik Disiplin Menegur Pegawai “Primadona“

Bagaimana menangani seorang bawahan yang menjadi “primadona“?Sebelumnya harus dicari apa yang menjadi faktor penyebab perilaku karyawan merasa seperti primadona. Hal ini mungkin disebabkan karena karyawan mempunyai seorang pelindung atau karyawan tersebut sangat menonjol dibandingkan karyawan lainnya, sehingga manajer tidak menegur bawahannya yang tidak disiplin. Dalam keadaan seperti ini, tentulah tidak adil bagi karyawan lain, seorang manajer akan kehilangan sebagian atau seluruh pengendalian terhadap kelompoknya. Manajer tidak boleh takut akan kehilangan seorang karyawan yang baik jika dia merupakan faktor perusak keadaan yang sulit diperbaiki. Karena keadaan ini pastinya akan menjadi bumerang dan virus bagi yang lain.

f. Teknik Disiplin Menimbulkan Kesadaran Diri

Suatu teguran lunak dapat diberikan secara halus melalui pertanyaan tertentu pada bawahan yang jawabannya merupakan teguran otomatis bagi dirinya sendiri. Hindari teguran dengan menggunakan pertanyaan yang menuduh dan merendahkan bawahan, tetapi berikan teguran dengan pertanyaan tidak langsung yang jawabannya mengandung pendapat, contohnya “ Beberapa kali sabuk pengaman harus diperiksa kembali?”

g. Teknik “*Sandwich*”

Teknik ini digunakan oleh sejumlah besar manajer dalam menghadapi bawahan mereka. Pada dasarnya, teknik ini terdiri dari teguran lisan secara langsung, diikuti oleh ucapan syukur, dan diakhiri dengan peringatan yang lunak. Sebenarnya manajer itu menyelipkan (seperti sandwich) ucapan syukur dan persetujuannya di antara dua teguran yang semuanya dilakukan pada saat itu juga.

f. Tujuan dan Manfaat Disiplin dalam Organisasi

Menurut (Henry Simamora, 2001:747) mengemukakan tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Pada saat suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran. Sebagai contoh, jika seorang pegawai terlambat sekali bekerja dampaknya terhadap organisasi mungkin minimal. Tetapi jika konsistensi terlambat bekerja adalah masalah yang lain karena terjadi perubahan persoalan menjadi serius mengingat akan berpengaruh signifikan pada produktifitas kerja, dan moral pegawai lainnya. Dalam hal ini, pimpinan harus menyadari bahwa tindakan pendisiplinan dapat merupakan kekuatan positif bagi organisasi apabila diterapkan secara konsisten dan berkeadilan.

Dari beberapa teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pendisiplinan karyawan adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya di antara supervisi dengan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti modal kerja yang rendah, kemarahan, dan kemauan buruk di antara pengawasan dan bawahan-bawahannya. Dalam kondisi seperti

ini semua perbaikan dan perilaku pegawai hanya akan berlangsung singkat, dan pengawas harus mendisiplinkan kembali pegawai dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Pelaksanaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku pegawai, akan tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif di antara bawahan dan atasan. Tindakan pendisiplinan juga dapat membantu pegawai supaya menjadi lebih produktif, dengan demikian dapat menguntungkannya dalam jangka waktu panjang.

Berdasarkan penjelasan teori-teori disiplin di atas, maka indikator dari disiplin kerja dapat dilihat pada gambar berikut:

Tabel 2.5. Indikator Disiplin

VARIABEL	INDIKATOR	INDIKATOR
DISCIPLIN GAMBAR 2.5. Indikator Disiplin	Waktu Kerja	1. Presensi & Kehadiran 2. Ketepatan waktu datang ke lokasi 3. Absensi masuk dan pulang 4. Ketepatan waktu istirahat 5. Ketepatan waktu pulang
	Ketepatan Waktu Kerja	1. Ketepatan waktu datang 2. Ketepatan waktu istirahat 3. Ketepatan waktu pulang
	Ketepatan Waktu Kerja	1. Ketepatan waktu datang 2. Ketepatan waktu istirahat 3. Ketepatan waktu pulang

6. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Sangatlah sulit untuk menetapkan suatu definisi kinerja yang dapat memberikan pengertian yang komprehensif. Penggunaan kata kinerja sendiripun kadang-kadang disamaartikan dengan prestasi kerja, efektivitas kerja, hasil kerja, pencapaian tujuan, produktifitas kerja, dan berbagai istilah lainnya. Sesungguhnya sekalipun ada

persamaan pengertian kinerja dengan berbagai istilah tersebut, akan tetapi terdapat perbedaan pengertian dasarnya maupun prosesnya.

(Stephen P. Robbins, 2001:6) menyebutkan bahwa secara sederhana Kinerja Pendidik adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan (ability) dan Motivasi (motivation), tetapi masih ada bagian yang masih hilang dari fungsi tersebut selain kecerdasan dan keahlian dari seorang individu yang keduanya merupakan bagian dari kemampuan dan Motivasi dari setiap karyawan, yaitu kesempatan.



Sumber: Robbins (2001:6)

Gambar 2.7. Model dari performance

(Sinambela, dkk., 2011: 136) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Jika disimak berdasarkan etimologinya, kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa masukan (*entries*): (1) memasukan, menjalankan, melaksanakan; (2) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar; (3) menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan; (4)

menggambarkannya dengan suara atau alai musik; (5) melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab; (6) melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan; (7) memainkan musik; (8) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atas mesin menurut (Haynes dalam Sinambela, 2012:5).

Tidaklah semua masukan tersebut relevan dengan kinerja di sini hanya empat saja yakni: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*), (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill, as vow*), (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*), dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of person or machine*). Dari masukan tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah: pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan.

Kinerja individu didefinisikan sebagai kemampuan individu: dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Senada dengan pendapat tersebut, (Stephen Robbins dalam Sinambela, 2012:5) mengemukakan bahwa kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Kedua konsep di atas menunjukkan bahwa kinerja seseorang sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mengetahui hal itu diperlukan penentuan kriteria pencapaiannya yang ditetapkan secara bersama-sama.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika, (Prawirosentono dalam Sinambela, 2012:5). Rumusan di atas menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atas lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari definisi di atas, terdapat setidaknya empat elemen yaitu: (1) hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara instansi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah “hasil akhir” yang diperoleh secara sendiri – sendiri atau berkelompok (2) dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang *Kinerja Pegawai; Teori, Pengukuran dan Implikasi* dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak dan sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang, sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut. (3) Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan, dan (4) Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral, etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugas-tugasnya: dibantu oleh pimpinan yang lain bersama dengan pegawai mereka. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja individu, jika kinerja

individu baik akan mempengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja organisasi. untuk mengetahui kinerja organisasi perlu dilakukan pengukuran. Adapun indikator kinerja organisasi ini antara lain adalah efektivitas dan efisiensi, (Kast dan Rosenzweig dalam Sinambela, 2012:6).

Menurut (Rivai, 2011:14) bahwa kinerja adalah hasil meningkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

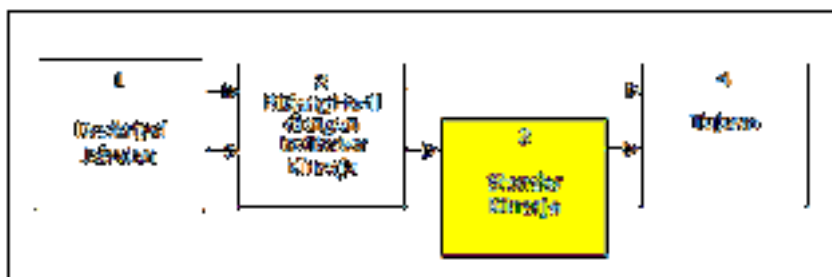
Terdapat dua aspek penting yang perlu diperhatikan dalam mencapai kinerja kelompok yaitu *Pertama*, hubungan antara keterpaduan dengan kinerja kelompok. *Kedua* perbedaan-perbedaan antara pemecahan masalah dengan pengambilan keputusan secara individu dan kelompok. Oleh sebab itu keberhasilan atau kegagalan pegawai dalam menentukan tujuan-tujuan organisasi ditentukan oleh sebaik mana mereka memimpin kelompok secara terpadu. Dalam mengelola kelompok kedua aspek tersebut perlu diperhatikan oleh pimpinan.

Dalam suatu organisasi atau dalam masyarakat para individu menyumbangkan kinerjanya kepada kelompok, selanjutnya akan dikembangkan kepada organisasi atau masyarakat. Dalam organisasi yang efektif, manajemen selalu menciptakan sinergi yang positif yang menghasilkan satu keseluruhan menjadi lebih besar dari jumlah komponen sebagiannya, (Gibson, Ivancevich dan Donnelly dalam Lijan Poltak Sinambela, 2012:6)

Seiring dengan pendapat di atas, (Withmore dalam Sinambela, 2012:6) mengemukakan kinerja merupakan potensi seseorang dalam memenuhi tanggungjawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Untuk meningkatkan kinerja yang optimum perlu ditetapkan standar yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi

seluruh pegawai. Kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik.

Untuk mengetahui terlaksana atau tidak tanggungjawab sudah barang tentu menentukan standar. Oleh sebab sebelum melaksanakan tugas dan tanggungjawab perlu ditentukan terlebih dahulu kriteria berhasil tidaknya pekerjaan yang akan dilaksanakan. Pemikiran seperti itu juga dikemukakan oleh Haynes yang mengatakan bahwa membangun harapan kinerja perlu memperhatikan empat elemen pendekatan yang sistematis, seperti diperlihatkan dalam gambar berikut:



Sumber: Sinambela, 2012:7

Gambar 2.8. Elemen Suatu Pendekatan Sistematis untuk Menimbulkan Harapan Kinerja

Gambar di atas menunjukkan bahwa untuk memperoleh kinerja yang baik, harus memperhatikan empat elemen pokok yaitu deskripsi *jabatan*, yang akan menguraikan tugas dan tanggungjawab suatu jabatan, sehingga pejabat yang akan melakukannya tahu secara pasti apa yang harus dilakukannya. Misalnya, untuk meningkatkan kinerja seorang guru, tentu saja guru tersebut harus tahu apa yang harus dilakukannya, bagaimana melakukannya. Bidang hasil dengan indikator kinerja haruslah jelas, artinya seorang guru harusnya mengetahui indikator keberhasilan tugas-tugasnya. Selain penetapan indikator pelaksanaan tugas yang dilakukan tersebut. Dengan melaksanakan ketiga element tersebut secara sistematis diharapkan tujuan yang sudah ditetapkan tersebut akan dapat dicapai.

Beberapa pengertian kinerja yang dikemukakan beberapa pakar lain dalam (Rivai, Basri, Sagala, Murni, dan Abdullah dalam sinambela 2011:14) dikemukakan berikut ini

1. Menurut Stolovitch, kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.
2. Menurut Griffin, kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kinerja yang ada pada diri pekerjaan.
3. Menurut Mondy dan Premeaux, kinerja dipengaruhi oleh tujuan.
4. Menurut Hersey dan Blanchard, kinerja merupakan suatu fungsi dari Motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
5. Menurut Casio, kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atau tugas yang diberikan.
6. Menurut Donnelly, Gibson, dan Ivancevich, kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.
7. Menurut Robbins, pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yaitu : (a) tugas individu, (b) perilaku individu, (c) ciri individu.
7. Menurut Schermerhorn, Hunt, dan Osborn, kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

8. Menurut Robbins, kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), Motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu $kinerja = f(A \times M \times O)$. Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan. Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, Motivasi, dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu.

b. Membangun Kinerja

Kinerja dapat dioptimumkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat (pegawai), sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini Sinambela mengungkapkan deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk:

1. Penentuan gaji. Deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data perbandingan dalam persaingan dalam perusahaan
2. Seleksi Pegawai. Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi dan penempatan pegawai. Selain itu juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.
3. Orientasi. Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.
4. Penilaian Kinerja. Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seseorang pegawai memeruhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi

5. Pelatihan dan pengembangan, Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membuat pengembangan karir
6. Uraian dan perencanaan organisasi. Perkembangan awal dari deskripsi jabatan mengemukakan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggung jawaban. Dalam hal ini deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab
7. Uraian tanggung jawab. Menurut Haynes, deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Wexley dan Yukl dalam Sinambela, 2012:8), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat adanya rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan di atas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai berbagai indikator yang dapat mengakibatkan rasa keadilan tersebut menurut teori ini antara lain adalah manfaat yang berarti bahwa seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat merasakan manfaatnya. Selanjutnya seorang pegawai juga harusnya memperoleh rangsangan dari berbagai pihak terkait dalam bentuk pemberian Motivasi , sehingga mereka dapat terpacu untuk melakukan tugas-tugasnya; dan pekerjaan yang dilakukan haruslah adil dan masuk akal, dalam artian bahwa di antara sesama pegawai haruslah terdapat keadilan pembagian tugas dan insentif yang diperoleh.

Kinerja organisasi atau lembaga sangat dipengaruhi oleh kinerja individu, oleh sebab itu apabila kinerja organisasi ingin diparbaiki tentunya kinerja individu perlu

diperhatikan, dikemukakan oleh (Prawirosentono dalam Lijan Poltak Sinambela, 2012:8). Untuk meningkatkan kinerja ini perlu dibuat standar pencapaiannya melalui penulisan pernyataan-pernyataan tentang berbagai kondisi yang diharapkan ketika pekerjaan akan dilakukan, (Rowlano dalam Sinambela, 2012:9).

Kemudian (Mitchell dalam Sinambela 2012:9) mengemukakan, kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan Motivasi kerja yang baik. Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya, oleh karenanya seseorang harus dapat meningkatkan kerja maupun dan keterampilannya. Selain itu kontribusi Motivasi kerja terhadap kinerja tidaklah dapat diabaikan. Meskipun kemampuan pegawai sangat baik apabila Motivasi kerjanya rendah, sudah barang tentu kinerjanya juga akan rendah. Dengan demikian Mitchell memformulasikan kinerja adalah fungsi dari kemampuan dikali Motivasi. Secara matematik Mitchell merumuskan sebagai berikut :

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}$$

Formula tersebut menjelaskan bahwa kinerja seorang pegawai, sama dengan kemampuan pegawai tersebut untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dikalikan dengan Motivasi yang ditunjukkan untuk melakukan tugas-tugas tersebut. Dalam hal ini kemampuan tanpa Motivasi belum tentu belum dapat menyelesaikan tugas dengan baik, demikian juga sebaliknya Motivasi yang dimiliki pegawai tanpa pengetahuan yang memadai tidaklah mungkin mencapai kinerja yang tinggi.

Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi akan ditentukan oleh sejauhmana pemahaman dan penerimaan pegawai tentang suatu target yang hendak dicapai dan

rumuskan dengan jelas sehingga tidak membingungkan pegawai tujuan organisasi harusnya dapat mengakomodasikan tujuan memasuki suatu organisasi pasti mempunyai tujuan yang dipahami dan dikelola unit pimpinan untuk pencapaian tujuan untuk mencapai tujuan organisasi jika dia meyakini bahwa dengan tercapainya tujuan organisasi tersebut.

Selanjutnya tujuan organisasi biasanya terdiri dari tujuan pokok yaitu tujuan akhir yang ingin dicapai organisasi tersebut. Dalam pencapaian tujuan pokok terlebih dahulu akan dicapai sasaran, dan anak sasaran. Hal ini menandakan bahwa tujuan organisasi adalah bertingkat-tingkat, yakni mulai dari anak sasaran, sasaran dan tujuan. Agar tujuan organisasi tercapai sudah barang tentu sasaran terlebih dahulu dicapai, demikian juga halnya agar sasaran tercapai sudah barang tentu anak sasaran harus dicapai terlebih dahulu.

Jelasnya, tujuan akan tercapai dengan baik jika pegawai memahami dan menerima dengan baik tujuan yang ingin dicapai serta mereka mempunyai kemampuan untuk melakukan tugas-tugas untuk mencapai tujuan tersebut. Seorang guru misalnya haruslah dapat memahami dan menerima tujuan organisasi (sekolahnya), dengan pemahaman tersebut dia akan mengarahkan tenaga dan pikirannya sehingga tujuan yang ditetapkan sekolahnya dapat dicapai. Selain pemahaman dan penerimaan akan tujuan, tentu saja kemampuan guru melaksanakan tugas-tugasnya dalam proses belajar mengajar haruslah ditingkatkan.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di semua aspek kehidupan manusia, dimana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Agar mampu berperan dalam persaingan global, Bangsa Indonesia harus terus

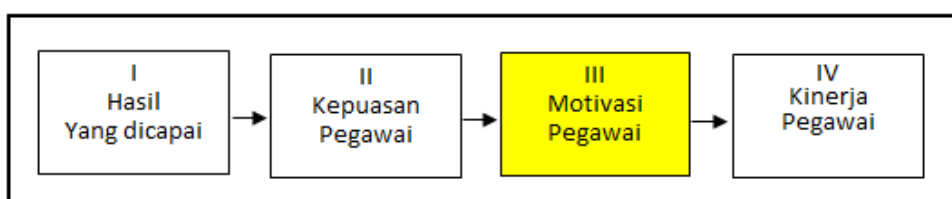
mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara terprogram, terarah, dan berkesinambungan.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia sudah barang tentu akan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Meskipun demikian di antara berbagai faktor tersebut, faktor pendidikanlah yang paling besar kontribusinya. Seiring dengan hal itu peningkatan kualitas pendidikan menjadi prasyarat untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia, artinya kualitas sumber daya manusia akan tercapai jika kualitas pendidikan terlaksana dengan baik. Berbagai komponen yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan seperti pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana Pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, pelatihan guru secara berkesinambungan dan komponen lainnya. di antara berbagai komponen di atas, tampaknya kedudukan guru menjadi sangat strategis, sebagaimana dikemukakan oleh berbagai pakar pendidikan.

Kinerja pegawai haruslah terencana secara berkesinambungan, sebab peningkatan kinerja pegawai bukan merupakan peristiwa seketika tetapi memerlukan suatu perencanaan dan tindakan yang tertata dengan baik untuk kurun waktu tertentu, (Engkuswara, dalam Lijan Poltak Sinambela, 2012:10). Lebih lanjut dikatakan bahwa kinerja pegawai perlu dan mutlak ditingkatkan sesuai dengan tuntutan dan pengembangan masyarakat Indonesia yang sedang membangun menuju masyarakat adil dan makmur berdasarkan pancasila, sehingga dapat sejajar dengan bangsa-bangsa lainnya di dunia.

Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja di samping faktor lainnya seperti hasil yang dicapai, dan Motivasi kerja. Dengan kerangka berpikir seperti itu dapat dikemukakan bahwa seorang guru akan bekerja keras untuk

mencapai hasil yang memuaskan, pencapaian hasil tersebut diharapkan akan dapat memberikan kepuasan kerja yang selanjutnya kepuasan kerja akan menimbulkan Motivasi kerja yang tinggi sehingga kinerjanya dapat meningkat. Secara skematis hubungan antara hasil, kepuasan, Motivasi dan kinerja dapat disajikan seperti gambar berikut:



Sumber: Sinambela (2012:11)

Gambar 2.9. Hubungan Antara Hasil dan Kinerja Pegawai

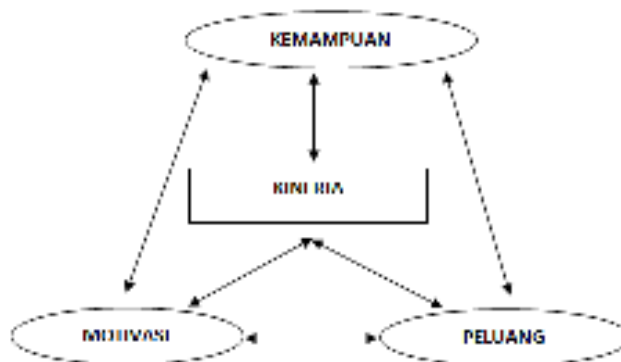
Menganalisis kinerja dengan menggunakan kerangka pikir seperti di atas, terlihat bahwa hasil yang dicapai oleh seorang pegawai akan menimbulkan kepuasan. Kepuasan yang dirasakan tentu saja akan meningkatkan Motivasi nya dalam menjalankan tugas dan fungsi yang ditugaskan kepadanya. Dengan Motivasi kerja yang tinggi maka seluruh tugas-tugas tersebut akan dapat diselesaikan dengan baik sehingga kinerjanya dapat dioptimalkan.

Mengacu pada deskripsi dan analisis kritis konsep atau teori yang telah diuraikan terdahulu, terlihat bahwa kinerja selalu berbicara pada proses dan hasil akhir. Untuk memperoleh hasil akhir kualitas kerja yang optimum, setiap tahapan perlu dikaji dan disempurnakan sehingga pegawai memahami tugas dan tanggung jawabnya. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut pegawai seyogyanya diberikan wewenang, diMotivasi dan diarahkan.

c. Dimensi Kinerja

Sementara itu terdapat tiga dimensi kinerja yaitu: kemampuan, Motivasi , dan

peluang yang dapat digambarkan seperti pada gambar di bawah ini.



Sumber: Sinambela (2012:12)

Gambar 2.10. Hubungan Dimensi-Dimensi kinerja

Pada gambar di atas menunjukkan bahwa kinerja memiliki tiga dimensi yaitu kemampuan, motivasi, dan peluang. Ketiga dimensi tersebut saling terkait dan saling berhubungan satu dengan yang lain. Selanjutnya, (Donnelly, Gibson, dan Lyancexich dalam Lijan Sinambela, 2012:11) mengemukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh enam faktor yaitu:

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan, kebutuhan dan sifat
4. Persepsi terhadap tugas
5. Imbalan internal dan eksternal
6. Persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja

d. Penilaian Kinerja

Topik utama yang terulang timbul sepanjang penelitian kita mengenai sifat kinerja organisasi adalah “pengertian tujuan” dan ‘pencapaian tujuan’. Setiap pegawai dianggap

menggabungkan di dalam organisasi dengan maksud mencapai tujuan pribadi mereka seperti penghasilan, status, pekerjaan yang beradi dengan lebih baik. Demikian pula, organisasi dipandang sebagai suatu wadah yang dapat menggabungkan usaha bersama para anggotanya untuk mengajar sasaran khusus keseluruhan. organisasi misalnya untuk meningkatkan laba, pertumbuhan, prokduktivitas. Secara umum dapat dikatakan bahwa efektivitas itu sendiri akan lebih baik dimengerti jika dilihat dari sudut sejauh mana organisasi mampu mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam upaya mengejar tujuan operani dan tujuan operasional.

Untuk memperjelas pengertian efektivitas yang semula bersifat abstrak menjadi lebih nyata dan terukur, beberapa ahli organisasi berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi yang lebih menonjol yang berhubungan dengan konsep efektivitas tersebut. Dimaksud antara lain adalah:

1. Kemampuan menyesuaikan diri
2. Keluwesan dalam bekerja
3. Prokduktivitas
4. Kepuasan kerja
5. Kemampuan beradaptasi
6. Pemanfaatan sumber daya

Berbagai dimensi ini telah diidentifikasi dengan berbagai alternatif yaitu sebagai alat ukur efektivitas itu sendiri dan sehagai variabel yang memperlancar atau membantu memperbesar kemungkinan tercapainya efektivitas. Apa yang kita ketahui sekarang mengenai sifat efektivitas organisasi merupakan hasil penggabungan penemuan-penemuan dari berbagai studi yang menggunakan kriteria ini. Sayangnya masalah pokok yang terdapat dalam ancangan ini adalah hampir tidak ditemukan

penyesuaian pendapat di antara para pakar manajemen mengenai pertanyaan kriteria mana yang merupakan indikator efektivitas yang paling berguna. Dalam kenyataannya, dalam tujuh evaluasi, hanya satu kriteria yang disebutkan lebih dari separuh model yang diajukan yakni keluwesan atau kemampuan menyesuaikan diri.

Bukan saja terdapat perbedaan mengenai pertanyaan kriteria mana yang dianggap penting bagi efektivitas tetapi disamping itu ditemukan pula perbedaan cara mendapatkan kriteria dan arti penerapannya pada organisasi. misalnya, beberapa model efektivitas cenderung bersifat normatif atau perspektif, yaitu berusaha memperinci apa yang harus dikerjakan oleh organisasi agar berhasil di pihak lain, ancangan lainnya sebagian besar bersifat deskriptif atau hanya menggambarkan karakteristik yang ditemui dalam penyelidikan organisasi yang berhasil. Selanjutnya beberapa penyidik mengajukan argumentasi bahwa daftar kriteria mereka berlaku untuk semua jenis organisasi, sementara yang lainnya bersifat lebih konservatif dan membatasi jenis organisasi yang menurut anggapan mereka dapat menerapkan kriteria efektivitas yang mereka ajukan.

e. Dimensi Kinerja

Menurut (Henderson dalam Wirawan, 2012:54), dimensi pekerjaan dapat mengambil satu atau lebih dari tiga bentuk, yaitu tanggung jawab atau kewajiban, perilaku, dan sifat.

Dimensi kinerja adalah unsur-unsur dalam pekerjaan yang menunjukkan kinerja. Untuk mengukur kinerja, dimensi-dimensi kinerja dikembangkan menjadi indikator kinerja. Indikator kinerja digunakan untuk mengembangkan instrument evaluasi kinerja yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja seorang pegawai. Pengembangan dimensi dan indikator kinerjakan dilaksanakan melalui job analysis atau analisis

pekerjaan.

Secara umum, dimensi kinerja dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu hasil kerja, perilaku kerja, sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan.

1. Hasil kerja.

Hasil kerja adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya. Misalnya, kuantitas dari hasil kerja seorang buruh pabrik sepatu adalah berapa pasang sepatu yang dihasilkan dalam masa penilaian dibagi dengan jumlah hari dalam masa penilaian.

Kualitasnya adalah seberapa baik sepatu yang dihasilkan atau apakah sepatu sepatu itu memenuhi standar kualitas produksi atau tidak. Hasil kerja seorang teller bank (perusahaan jasa) adalah berapa banyak nasabah yang dilayani. Sementara itu, kualitasnya adalah seberapa tepat teller tersebut memenuhi standar layanan nasabah atau seberapa puas nasabah yang dilayaninya.

2. Perilaku kerja.

Ketika berada di tempat kerjanya, seorang karyawan mempunyai dua perilaku yaitu perilaku pribadi dan perilaku kerja. Perilaku pribadi adalah perilaku yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan, misalnya cara berjalan, berbicara, dan cara makan siang. Perilaku kerja adalah perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan, misalnya kerja keras, ramah terhadap pelanggan, dan cara berjalan tertata dalam upacara.

Perilaku kerja diperlukan karena merupakan persyaratan dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan berperilaku kerja tertentu, karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan menghasilkan kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku kerja dicantumkan dalam standar kinerja, prosedur kerja, kode

etik, dan peraturan organisasi. Standar prosedur kerja mengatur bagaimana cara karyawan berbicara dan berjalan ketika bekerja. Misalnya, para anggota polisi dan tentara harus tegas ketika berbicara dan berjalan tegap. Perilaku kerja dapat digolongkan menjadi perilaku kerja general dan perilaku kerja khusus. Perilaku kerja general adalah perilaku kerja yang diperlukan semua jenis pekerjaan, misalnya disiplin kerja, loyal kepada organisasi, dan bekerja keras.

Perilaku kerja khusus adalah perilaku yang hanya diperlakukan dalam satu jenis pekerjaan tertentu, misalnya berani membunuh musuh merupakan tugas seorang tentara ketika berperang. Akan tetapi, perilakunya ketika membunuh musuh harus sesuai dengan prosedur membunuh yang ditentukan oleh prosedur operasi membunuh musuh. Pegawai negeri lain yang tidak bertugas membunuh musuh, tidak perlu mempunyai perilaku kerja khusus dalam membunuh musuh. Perilaku kerja general dan perilaku kerja khusus dijabarkan menjadi indikator perilaku kerja.

3. Sifat pribadi

Yang ada hubungannya dengan pekerjaan adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai manusia, karyawan mempunyai banyak sifat pribadi yang dibawa sejak lahir dan diperoleh ketika dewasa dari pengalaman kerjanya. Untuk melaksanakan suatu jenis pekerjaan, diperlukan sifat pribadi tertentu. Suatu pekerjaan hanya dapat dikerjakan oleh seorang karyawan jika mempunyai sifat pribadi tertentu.

Misalnya, seorang anggota tentara harus mempunyai sifat pribadi yang pemberani dan tega membunuh musuh ketika berperang. Seorang pramusaji restoran disyaratkan mempunyai sifat bersih, tidak kotor, dan wajahnya selalu ceria ketika melayani para pelanggan. Sifat pribadi yang dinilai dalam evaluasi kinerja hanya

sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Misalnya, para pramugari di perusahaan Singapore Airlines diharuskan bertubuh ramping dan berambut pendek. Oleh karena itu, kerampingan tubuh dan rambut pendek merupakan indikator kinerja. Seorang supir taksi dan sopir bus disyaratkan mempunyai sifat pribadi yang tenang dan sabar agar dapat terhindar dari kecelakaan lalu lintas.

f. Sasaran Kinerja

Menurut (J.B. Wilson, 2011:63) sasaran kinerja adalah pernyataan obyektif mengenai kondisi yang akan ada setelah pekerjaan dikerjakan dan keadaan tersebut bisa diukur secara kuantitatif. Sasaran kinerja yang lengkap harus mencakup unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Kata tindakan (apa yang ingin Anda capai atau selesaikan)
- b. Hasil akhir (dijelaskan dengan sebuah target kinerja)
- c. Unsur waktu (menetapkan perkiraan tanggal penyelesaian)

Dengan demikian kesimpulan kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan yang menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan jika dikaitkan dengan kinerja sebagai kata benda di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang oleh suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Robbins, Sinambela, Rivai, dan yang lain-lain, maka indikator dari kinerja dapat dibuatkan dengan tabel di bawah ini:

Tabel 2.6. Indikator Kinerja

VARIABEL	KINERJA	INDIKATOR
KUALITAS PENGALAMAN PEKERJAAN (GURU)	1. Hasil Kerja	1. Mengetahui hasil kerja 2. Mengetahui hasil kerja 3. Mengetahui hasil kerja 4. Mengetahui hasil kerja 5. Mengetahui hasil kerja 6. Mengetahui hasil kerja
	2. Peningkatan Kerja	1. Mengetahui peningkatan kerja 2. Mengetahui peningkatan kerja 3. Mengetahui peningkatan kerja 4. Mengetahui peningkatan kerja 5. Mengetahui peningkatan kerja 6. Mengetahui peningkatan kerja
	3. Peningkatan Kerja	1. Mengetahui peningkatan kerja 2. Mengetahui peningkatan kerja 3. Mengetahui peningkatan kerja 4. Mengetahui peningkatan kerja 5. Mengetahui peningkatan kerja 6. Mengetahui peningkatan kerja

B. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ali Murzaeni (2003) tentang “Pengaruh persepsi guru mengenai kriteria kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja terhadap kinerja guru SMU swasta di Kota Tegal”, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara pengaruh persepsi guru mengenai kriteria kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMU swasta di Kota Tegal. Variabel kinerja guru yang dijelaskan oleh perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja adalah 46,6%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh predictor lain.
2. Penelitian Edy Purwanto (2001) dengan judul Analisis Pengaruh Motivasi, dedikasi dan kemampuan profesi terhadap kinerja guru SMU 1 Bantarkawung Kabupaten Brebes, hasilnya adalah sebagai berikut:

- a. bersama-sama Motivasi , dedikasi dan kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMU 1 Bantarkawung Kabupaten Brebes.
 - b.parsial Motivasi , dedikasi dan kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMU 1 Bantarkawung Kabupaten Brebes dan Motivasi mempunyai pengaruh dominan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Suharto dan Budi Cahyono (2005) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja sumber daya manusia di secretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah” dengan teknik sampling proporsional sampling, dengan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi, kepemimpinan dan Motivasi kerja secara individu mampu bersama-sama terhadap Kinerja Pendidik.
 4. Penelitian yang dilakukan oleh Purnomo Budi Setiyawan dan Waridin (2006) dengan judul penelitian “Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang” dengan teknik sampling sensus dengan hasil penelitian terdapat pengaruh secara signifikan disiplin kerja karyawan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Pendidik.

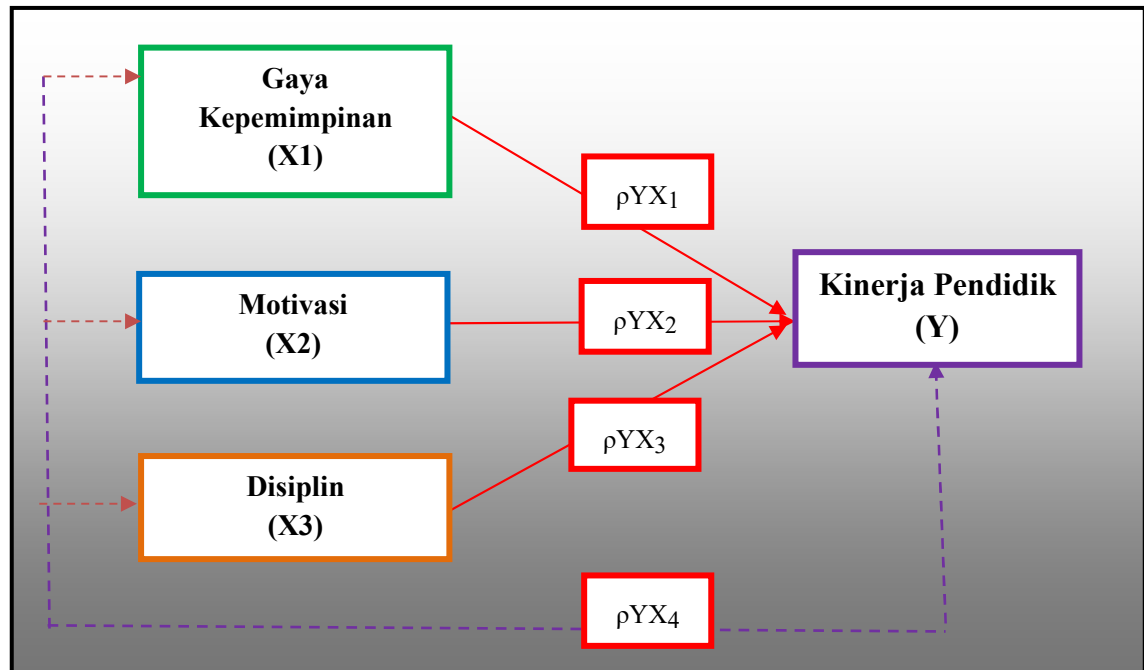
Tabel 2.7
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	Ali Murzaeni (2003)	Pengaruh persepsi guru mengenai kriteria kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja terhadap kinerja guru SMU swasta di Kota Tegal	Terdapat pengaruh positif signifikan antara pengaruh persepsi guru mengenai kriteria kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja secara bersama-sama	Variabel kinerja guru yang dijelaskan oleh perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja adalah 46,6%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh predictor lain

			terhadap kinerja guru SMU swasta di Kota Tegal	
2	Edy Purwanto (2001)	Analisis Pengaruh Motivasi ,dedikasi dan kemampuan profesi terhadap kinerja guru SMU 1 Bantarkawung Kabupaten Brebes	Dedikasi dan kemampuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMU 1 Bantarkawung Kabupaten Brebes dan Motivasi mempunyai pengaruh dominan	Penelitian ini dilakukan di SMU 1 Bantarkawung Kabupaten Brebes dengan menggunakan variabel dedikasi dan kemampuan profesi sebagai pengukur Kinerja Pendidik
3	Suharto dan Budi Cahyono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja sumber daya manusia di secretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah	Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi, kepemimpinan dan Motivasi kerja secara individu mampu bersama-sama terhadap Kinerja Pendidik.	Penelitian ini dilakukan di secretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah dengan menggunakan variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi kerja sebagai pengukur Kinerja Pendidik
4	Purnomo Budi Setiyawan dan Waridin (2006)	Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang	Terdapat pengaruh secara signifikan disiplin kerja karyawan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Pendidik.	Penelitian ini dilakukan di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang dengan menggunakan variabel Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi sebagai pengukur Kinerja Pendidik

Penelitian terdahulu di atas merupakan rujukan bagi peneliti dalam penelitian ini, hal ini bertujuan agar penelitian sejalan dengan teori dan empiris yang memiliki landasan yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan. Adapun terkait dengan penelitian ini yang mengambil rujukan dari penelitian terdahulu adalah pengaruh gaya kepemimpinan, Motivasi , dan disiplin kerja terhadap Kinerja Pendidik.

C. Paradigma Penelitian



Gambar 2.11. Paradigma Penelitian

X_1 = Gaya Kepemimpinan

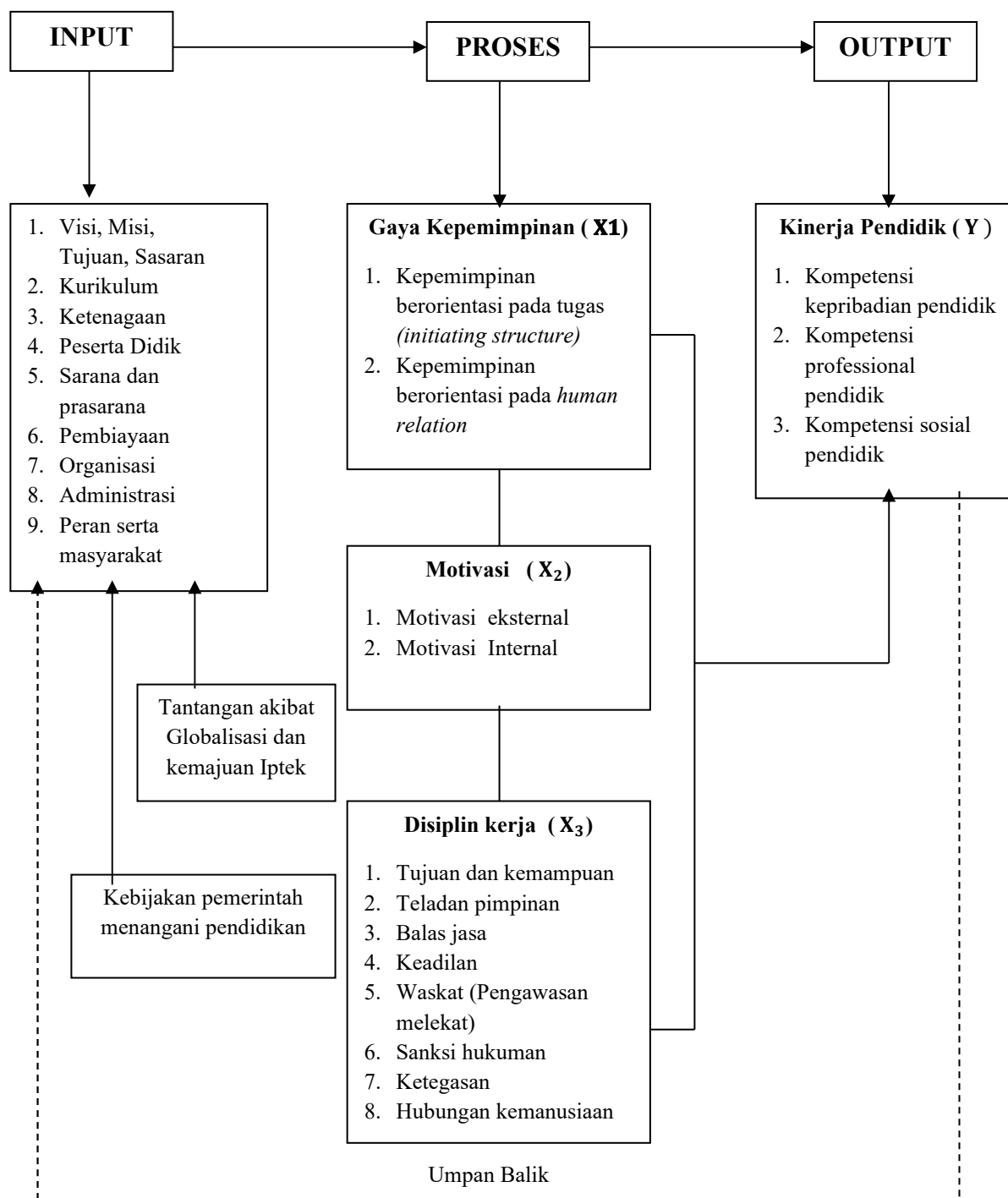
X_2 = Motivasi

X_3 = Disiplin

Y = Kinerja Pendidik

D. Kerangka Pemikiran

Dari uraian pemikiran tersebut diatas dapat diperjelas melalui variabel pengaruh gaya kepemimpinan, Motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.12. Kerangka Pemikiran

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diketengahkan dalam penelitian ini sebagaimana gambar di atas adalah sebagai berikut:

- H1 = Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pendidik.
- H2 = Terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi (X_2) terhadap kinerja pendidik.
- H3 = Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan Disiplin Kerja (X_3) terhadap kinerja pendidik.
- H4 = Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan (X_1), Motivasi (X_2), dan Disiplin Kerja (X_3), terhadap kinerja pendidik (Y).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Yayasan Marvin, sebuah yayasan yang bergerak di bidang pendidikan anak berkebutuhan khusus, Jalan Cikatomas 1 no. 33, Kebayoran Baru Jakarta Selatan.

B. Metode Penelitian

Penelitian yang dilakukan penulis pada Yayasan Marvin, dilakukan dengan menggunakan metode Deskriptif dengan teknik survey, yang dalam hal ini pengertian deskriptif menurut (Winarno Surakhmad, 2005 : 139) bahwa :

‘Penyelidikan deskriptif tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang. Karena banyak sekali ragam penyelidikan demikian, metode penyelidikan deskriptif lebih merupakan istilah umum yang mencakup berbagai teknik deskriptif, diantaranya ialah penyelidikan yang menuturkan, menganalisa, dan mengklasifikasikan penyelidikan dengan teknik survey, interview, angket, observasi, atau teknik test’.

Berdasarkan pengertian tersebut, penulis melakukan penelitian dengan cara melihat langsung kegiatan yang dilakukan pada obyek penelitian, mencatat, menganalisis, menyimpulkan, serta menggunakannya sebagai bahan penyusunan thesis ini. Pendekatan analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kuantitatif, jenis statistik yang dipakai dalam penelitian adalah statistik non parametrik. Menurut (Sugiyono, 2007:224): “Statistik non parametrik digunakan untuk menguji hipotesis bila datanya berbentuk nominal atau ordinal, dan tidak berlandaskan asumsi bahwa distribusi data harus normal“. Peneliti menggunakan statistik nonparametrik karena data yang diolah berbentuk ordinal.

C. Desain Penelitian

Desain yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif dengan tujuan mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, Motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pendidik yayasan Marvin.

Tahapan penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan, yakni menentukan fokus penelitian, lokasi penelitian, mengumpulkan data-data dan mencari sumber-sumber data sesuai dengan kebutuhan penelitian, menentukan jumlah populasi/sampel yang akan dicari sebagai responden, menguraikan variabel-variabel penelitian, menyusun instrumen, selanjutnya dilakukan pengumpulan data dan kuesioner.

Selanjutnya tahapan menganalisis data yang sudah terkumpul. Tahap terakhir merupakan kesimpulan dan saran serta rekomendasi.

D. Definisi Operasional Variabel

1. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi:

a. Kinerja Pendidik

Kinerja Pendidik adalah perbandingan hasil kerja nyata karyawan dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Beberapa indikator untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai suatu kinerja secara individual menurut adalah sebagai berikut:

- Kualitas: Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
- Kuantitas: Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- Ketepatan Waktu: Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
- Efektifitas: Tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- Kemandirian: Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.
- Komitmen Organisasi: Tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

b. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin memanfaatkan kekuatan yang tersedia untuk memimpin para karyawannya, (Likret dalam Handoko 2003: 301) mengemukakan dua kategori gaya dasar ini, orientasi karyawan dan orientasi tugas, menyusun suatu model empat tingkat efektifitas manajemen.

Sistem 1, manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah para bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metode pelaksanaannya juga secara kaku ditetapkan oleh manajer.

Sistem 2, manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi member bawahan kebebasan untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah tersebut. Bawahan juga diberi berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.

Sistem 3, manajer menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah-perintah setelah hal-hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk meMotivasi bawahan daripada ancaman hukuman.

Sistem 4, tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok. Bila manajer yang secara formal membuat keputusan, mereka melakukan setelah mempertimbangkan saran-saran dan pendapat-pendapat dari para anggota kelompok. Untuk meMotivasi bawahan, manajer tidak hanya menggunakan penghargaan-penghargaan ekonomis tetapi juga mencoba memberikan kepada bawahan perasaan dibutuhkan dan penting.

c. Motivasi

Motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam proses kerja. Teori Motivasi yang paling terkenal adalah hirarki kebutuhan yang diungkapkan Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan (Maslow, dalam Robbins, 2006 :220), yang menjadi indikator yaitu:

1. Fisiologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain.

2. Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan.
4. Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti Motivasi diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
5. Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

d. Disiplin kerja

Disiplin merupakan keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Adapun indikator dari disiplin kerja adalah (Waridin, dalam Mohammad, 2005 : 43)

1. Kualitas kedisiplinan kerja: meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan Motivasi yang positif.
2. Kuantitas pekerjaan: meliputi volume keluaran dan kontribusi.
3. Kompensasi yang diperlukan: meliputi saran, arahan atau perbaikan.
4. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
5. Konservasi: meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

2. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen.

1. Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti.

Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variable dependen yang digunakan dalam sebuah model Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Pendidik (Y).

2. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

- a. Gaya kepemimpinan (X1)
- b. Motivasi (X2)
- c. Disiplin kerja (X3)

3. Penentuan Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karenanya dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdianad, 2006:57). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di yayasan Marvin yang berjumlah 112 karyawan.

Sampel merupakan subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Dalam penelitian ini tidak digunakan teknik sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan sensus. Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 112 karyawan, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Sehingga sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Yayasan Marvin.

E. Sumber dan Cara Pengumpulan data/Informasi

1. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh penulis melalui observasi atau pengamatan langsung dari perusahaan, baik itu melalui observasi, kuesioner dan wawancara secara langsung dengan pimpinan dan staf perusahaan sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian ini.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh tidak langsung, yaitu data tersebut diperoleh penulis dari dokumen–dokumen perusahaan dan buku–buku literatur yang memberikan informasi tentang proses rekrutmen dan seleksi serta Kinerja Pendidik.

2. Cara Pengumpulan Data/Informasi

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Kuesioner Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup.
- b. Observasi Observasi merupakan metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.
- c. Studi Pustaka Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

F. Teknik Penentuan Data

Sebelum melakukan analisis data, maka perlu dilakukan tahap-tahap teknik pengolahan data sebagai berikut:

1. Editing

Editing merupakan proses pengecekan dan penyesuaian yang diperoleh terhadap data penelitian untuk memudahkan proses pemberian kode dan pemrosesan data dengan teknik statistik.

2. Coding

Coding merupakan kegiatan pemberian tanda berupa angka pada jawaban dari kuesioner untuk kemudian dikelompokkan ke dalam kategori yang sama. Tujuannya adalah menyederhanakan jawaban.

3. Scoring

Scoring yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif.

Dalam penentuan skor ini digunakan skala likert dengan lima kategori penilaian, yaitu:

- a. Skor 5 diberikan untuk jawaban sangat setuju
- b. Skor 4 diberikan untuk jawaban setuju
- c. Skor 3 diberikan untuk jawaban netral
- d. Skor 2 diberikan untuk jawaban tidak setuju
- e. Skor 1 diberikan untuk jawaban sangat tidak setuju

4. *Tabulating*

Tabulating yaitu menyajikan data-data yang diperoleh dalam tabel, sehingga diharapkan pembaca dapat melihat hasil penelitian dengan jelas. Setelah proses *tabulating* selesai dilakukan, kemudian diolah dengan program komputer SPSS 17.

G. Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

1. Rancangan Analisis

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut

Dalam hal ini digunakan beberapa butir pertanyaan yang dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur tersebut.

Untuk mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Hipotesis yang diajukan adalah:

Ho : Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Ha : Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk tingkat signifikansi 5 persen dari *degree of freedom* (df) = $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Jika r hitung $>$ r tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, demikian sebaliknya bila r hitung $<$ r tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja dengan alat bantu SPSS uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0.60 (Nunnally dalam Ghozali, 2005:86).

c. Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan normalitas.

1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Apabila terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas (Ghozali, 2005). Model regresi yang

baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat
- Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Apabila antar variable bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas
- Multikolinearitas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *Variance Inflation Factor* (VIF). kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya.
- *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$ (Ghozali, 2005). Apabila di dalam model regresi tidak ditemukan asumsi deteksi seperti di atas, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolinearitas, dan demikian pula sebaliknya.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut

homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas

Cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di *studentized*.

Dasar analisisnya adalah:

- Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variabel (bebas maupun terikat) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya adalah

- Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau garfik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

d. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu: gaya kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), dan disiplin kerja (X3) terhadap variabel terikatnya yaitu Kinerja Pendidik (Y).

Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y = Variabel dependen (Kinerja Pendidik)

a = Konstanta

b₁, b₂, b₃ = Koefisien garis regresi

X₁, X₂, X₃ = Variabel independen (gaya kepemimpinan, Motivasi , disiplin kerja)

e = *error* / variabel pengganggu

2. Uji Hipotesis

a. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen

Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

Ho : Variabel-variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, Motivasi dan disiplin kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu Kinerja Pendidik.

Ha : Variabel-variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, Motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu Kinerja Pendidik.

Dasar pengambilan keputusannya adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

1. Apabila probabilitas signifikansi > 0.05 , maka Ho diterima dan Ha ditolak.
2. Apabila probabilitas signifikansi < 0.05 , maka Ho ditolak dan Ha diterima.

b. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai Koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, Motivasi dan disiplin kerja) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (Kinerja Pendidik) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat. Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan kedalam model.

Setiap tambahan satu variabel bebas, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted* R^2 pada

saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai Adjusted R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model.

1. Uji Signifikasi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X1, X2, dan X3 (gaya kepemimpinan, Motivasi dan disiplin kerja) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (Kinerja Pendidik) secara terpisah atau parsial. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho : Variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, Motivasi dan disiplin kerja) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Kinerja Pendidik).

Ha : Variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, Motivasi dan disiplin kerja) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Kinerja Pendidik).

Dasar pengambilan keputusan adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka Ho diterima dan Ha ditolak.
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Yayasan Marvin Jakarta

Yayasan Marvin telah merintis upaya membantu anak-anak khusus tersebut dengan membuka pusat terapi bagi anak-anak khusus sejak tahun 2005 dan dengan pengalaman tersebut dan telah berkembang dengan adanya Sekolah Pendidikan Kesetaraan serta telah mendapatkan izin dari Kepala Suku Dinas Pendidikan Menengah Kota Administrasi Jakarta Selatan dengan Nomor 272/PLSM/VIII/JS/2010, sampai saat ini telah meluluskan beberapa peserta didik setara SD, SMP dan SMA dengan hasil yang memuaskan. Yayasan Marvin telah memiliki, keahlian dan teknik penanganan anak-anak khusus tersebut.

1. Visi dan Misi

Visi dan Misi Sekolah Pendidikan Kesetaraan dan Sarana Terapi Terpadu Yayasan Marvin Jakarta adalah :

Visi:

Terwujudnya anak-anak cerdas sesuai dengan potensi dan kemampuannya

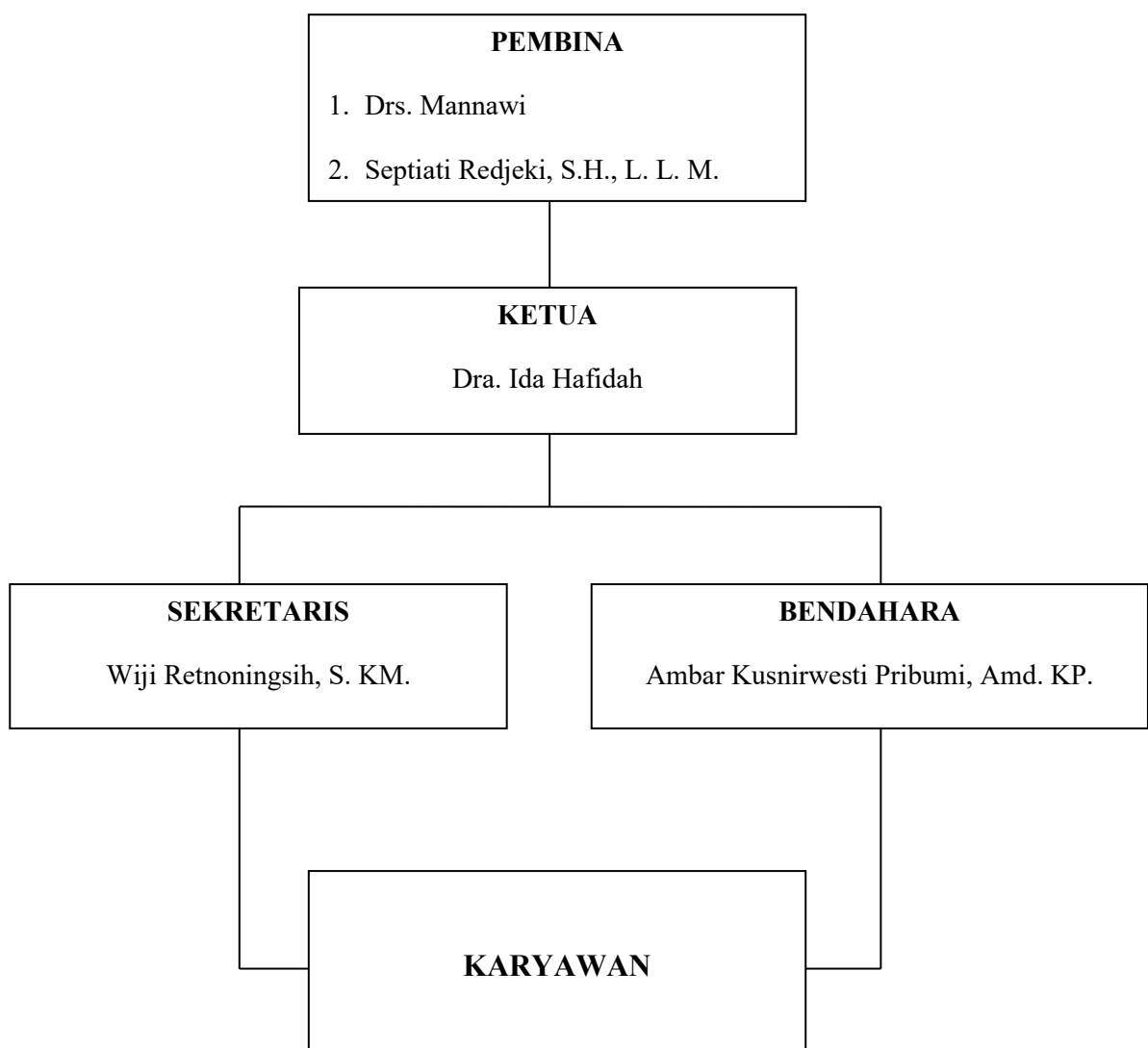
Misi:

1. Mewujudkan anak yang kreatif
2. Mewujudkan anak yang mandiri
3. Mewujudkan anak yang bertanggung jawab
4. Mewujudkan anak yang memiliki kecakapan hidup

5. Mewujudkan anak yang cerdas
6. Mewujudkan anak untuk dapat bersaing di era globalisasi

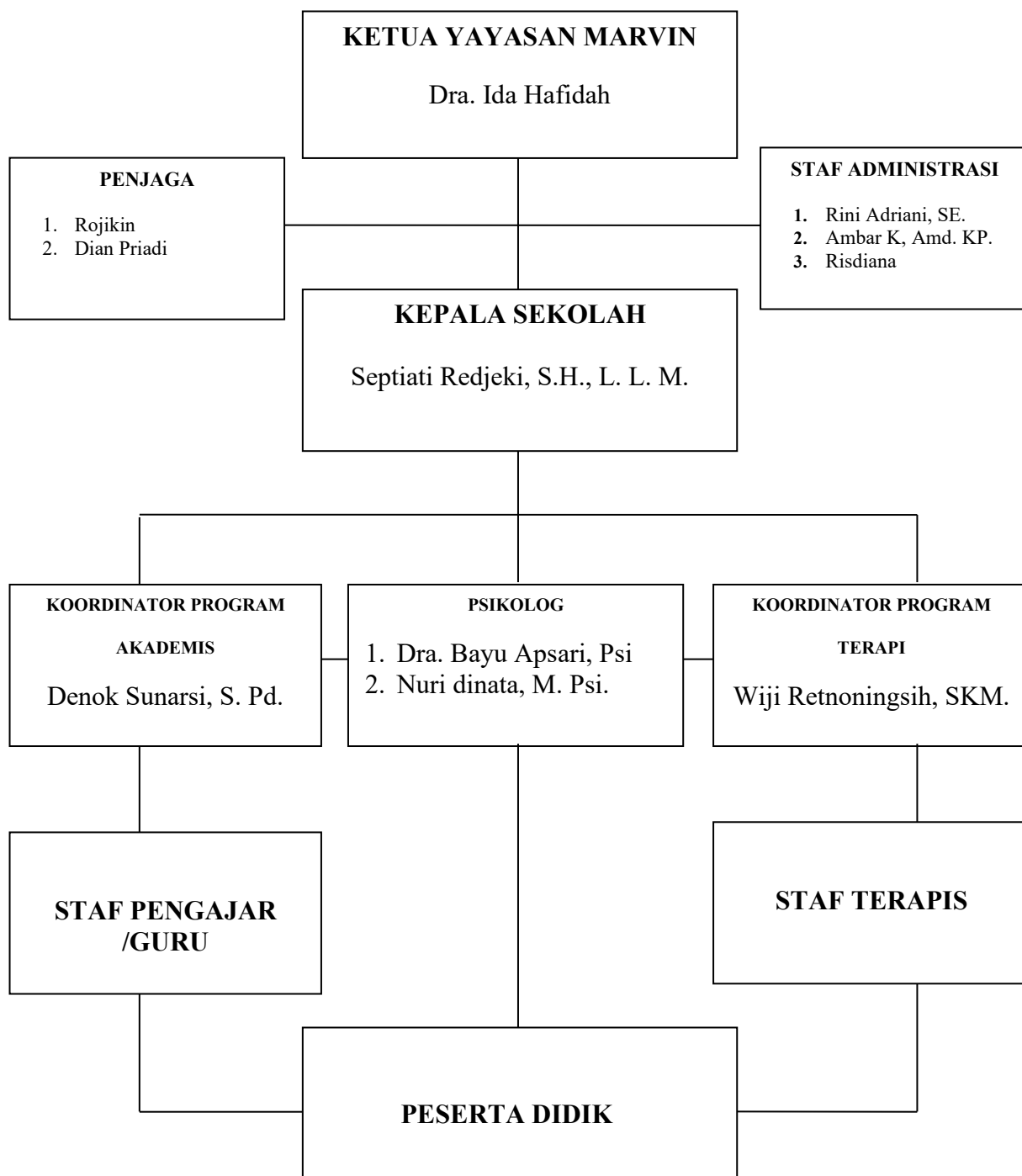
2. Struktur Organisasi

STRUKTUR ORGANISASI YAYASAN MARVIN



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Yayasan Marvin (2014)

**STRUKTUR ORGANISASI SEKOLAH PENDIDIKAN KESETARAAN DAN
SARANA TERAPI TERPADU**



Gambar 4.2. Struktur Organisasi Sekolah Amarvi (2014)

3. Tujuan Pendirian

Tujuan dari pendidikan yang dilakukan oleh Sekolah Pendidikan Kesetaraan dan Sarana Terapi Terpadu Yayasan Marvin Jakarta adalah sebagai berikut:

1. Membantu dalam mengembangkan kreatifitas anak didik
2. Membantu anak untuk lebih mampu mandiri
3. Menjadikan suasana pembelajaran menjadi sesuatu yang menggembirakan bagi anak didik
4. Anak mampu untuk lebih bertanggung jawab dengan dirinya sendiri dan apa yang mereka miliki
5. Agar anak mampu untuk mengikuti standar kompetensi yang telah ditetapkan oleh diknas.
6. Membantu anak untuk dapat menggali lebih dalam lagi potensi yang dimilikinya.

4. Logo Yayasan Marvin, Amarvi School, dan MTEC.

Berikut ini adalah logo dari Yayasan Marvin, Amarvi School dan Marvin Treatment and Education Centre



5. Program Pendidikan dan Terapi

Program Sekolah Pendidikan Kesetaraan yaitu salah satu alternative di jalur informal, yang setara dan disamakan dengan jalur pendidikan formal oleh Mendiknas

Sekolah Pendidikan Kesetaraan

Terdiri atas 4 (empat) tingkatan kelas yaitu PAUD/Pendidikan Anak Usia Dini (Kesetaraan Kelompok Bermain dan Taman Kanak-Kanak), Paket A (Kesetaraan SD), Paket B (Kesetaraan SMP) dan Paket C (Kesetaraan SMA) serta Distance Learning.

Sekolah Khusus

Menyediakan program pelatihan bagi anak-anak khusus yang tidak memiliki kemampuan akademis (tidak mampu didik hanya mampu latih).

Sarana Terapi Terpadu

Merupakan fasilitas layanan tambahan yang disediakan bagi seluruh siswa yang terdaftar dan terbuka kesempatan pemanfaatan oleh anak-anak khusus baik peserta didik maupun bukan, yang bertujuan untuk membantu anak berkebutuhan khusus agar dapat melatih kemandiriannya, pemahaman instruksi termasuk juga gangguan motorik halus dan motorik kasar yaitu berupa terapi perilaku, terapi okupasi, terapi wicara, remedial terapi dan sensori integrasi.

B. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Setelah mendapatkan penilaian dari responden kemudian peneliti melakukan uji validitas terhadap instrumen dengan tujuan untuk mengetahui apakah seluruh alat instrumen yang digunakan sudah logis atau valid. Untuk menghitung validitas

instrumen akan menggunakan rumus *product moment* dengan bantuan program SPSS

$$(Statistical Product and\ r^{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2}}$$

Sugiyono (2013: 182-183) biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah apabila $r = 0,3$. Jadi kalau korelasi antara butir skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid, atau $r \geq 0,3$ “Valid” dan $r \leq 0,3$ “Tidak Valid”. Hasil penghitungan uji validitas sebagai berikut:

a. Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Tabel 4.0
Analisa Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Validitas Gaya Kepemimpinan				
No	Pertanyaan	r- hitung	r- tabel	Kesimpulan
1	Kuesioner 1	0.523	0.184	Valid
2	Kuesioner 2	0.304	0.184	Valid
3	Kuesioner 3	0.499	0.184	Valid
4	Kuesioner 4	0.491	0.184	Valid
5	Kuesioner 5	0.227	0.184	Valid
6	Kuesioner 6	0.320	0.184	Valid
7	Kuesioner 7	0.428	0.184	Valid
8	Kuesioner 8	0.329	0.184	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Premier

Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS, menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan oleh peneliti sudah memenuhi syarat untuk digunakan dalam penelitian.

b. Uji Validitas Motivasi

Tabel 4.1
Analisa Uji Validitas Variabel Motivasi

Validitas Motivasi				
No	Pertanyaan	r- hitung	r- tabel	Kesimpulan
1	Kuesioner 1	0.418	0.184	Valid
2	Kuesioner 2	0.524	0.184	Valid
3	Kuesioner 3	0.540	0.184	Valid
4	Kuesioner 4	0.482	0.184	Valid
5	Kuesioner 5	0.531	0.184	Valid
6	Kuesioner 6	0.474	0.184	Valid
7	Kuesioner 7	0.285	0.184	Valid
8	Kuesioner 8	0.339	0.184	Valid
9	Kuesioner 9	0.226	0.184	Valid
10	Kuesioner 10	0.215	0.184	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Premier

c. Uji Validitas Disiplin Kerja

Tabel 4.2
Analisa Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja

Validitas Motivasi				
No	Pertanyaan	r- hitung	r- tabel	Kesimpulan
1	Kuesioner 1	0.255	0.184	Valid
2	Kuesioner 2	0.461	0.184	Valid
3	Kuesioner 3	0.401	0.184	Valid
4	Kuesioner 4	0.427	0.184	Valid
5	Kuesioner 5	0.354	0.184	Valid
6	Kuesioner 6	0.393	0.184	Valid
7	Kuesioner 7	0.359	0.184	Valid

8	Kuesioner 8	0.336	0.184	Valid
9	Kuesioner 9	0.267	0.184	Valid
10	Kuesioner 10	0.463	0.184	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Premier

d. Uji Validitas Kinerja Pendidik

Tabel 4.3
Analisa Uji Validitas Variabel Kinerja Pendidik

Validitas Kinerja Pendidik				
No	Pertanyaan	r- hitung	r- tabel	Kesimpulan
1	Kuesioner 1	0.367	0.184	Valid
2	Kuesioner 2	0.424	0.184	Valid
3	Kuesioner 3	0.271	0.184	Valid
4	Kuesioner 4	0.532	0.184	Valid
5	Kuesioner 5	0.363	0.184	Valid
6	Kuesioner 6	0.498	0.184	Valid
7	Kuesioner 7	0.455	0.184	Valid
8	Kuesioner 8	0.341	0.184	Valid
9	Kuesioner 9	0.214	0.184	Valid
10	Kuesioner 10	0.239	0.184	Valid
11	Kuesioner 11	0.222	0.184	Valid
12	Kuesioner 12	0.441	0.184	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Premier

Untuk melihat lebih jelas mengenai hasil olahan dengan menggunakan *software SPSS (Statistical Product and Service Solutions)* versi 17 for window bisa dilihat pada lampiran, *correlation* diperoleh dari nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilai $r_{positif}$,

maka butir pertanyaan dinyatakan valid, dan berdasarkan uji validitas yang dilakukan maka semua pernyataan dapat dikatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Imam Ghazali (2002:132) mengatakan suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu, uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian.

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji apakah jawaban dari responden konsisten atau stabil, suatu penelitian dikatakan reliabel apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Jika *cornbach alpha* $>0,6$ maka dikatakan reliabel
- b. Jika *cornbach alpha* $<0,6$ maka dikatakan tidak reliabel

Untuk mengolah uji reliabilitas maka digunakan *software SPSS (Statistical Product and Service Solutions)* versi 17 *for window*. Menurut Sugiyono (2013:184) Suatu instrumen dinyatakan reliabel bila koefisien reliabilitas minimal 0,6. Adapun hasil uji reliabilitas untuk semua variabel tersebut dalam penelitian ini adalah:

Tabel 4.4
Uji Reliabilitas Variabel X₁, X₂, X₃ dan Y

No	Variabel	Alpa Cronbach	Nilai <i>r_{tabel}</i>	Ket
1	Gaya Kepemimpinan	0.205	0.184	Reliabel
2	Motivasi	0.433	0.184	Reliabel
3	Displin Kerja	0.253	0.184	Reliabel
4	Kinerja Pendidik	0.417	0.184	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data Premier

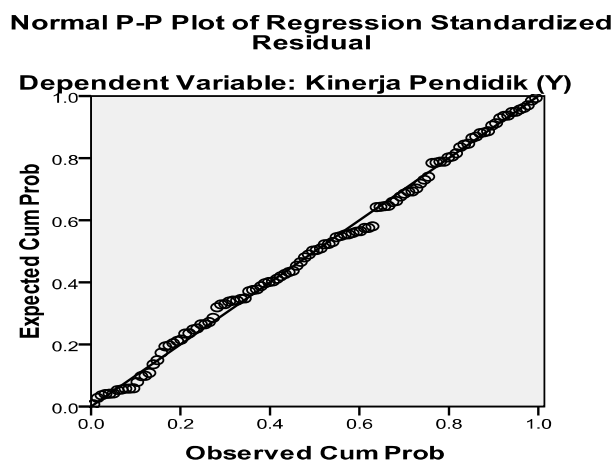
Berdasarkan table 4.4 diperoleh data hasil uji reliabilitas untuk 112 responden dengan taraf kesalahan sebesar 5% adalah 1,84, maka diperoleh hasil yang reliable.

C. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Data

Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusannya adalah

- Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 4.3. Grafik Normal P-plot

Dari hasil pengujian normalitas diatas dapat dilihat bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka data terdistribusi dengan normal dan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Adanya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari *tolerance value* atau *varian inflation factor (vif)*. Batas bebas *tolerance value* adalah 0,1 dan baatas *vif* adalah 10. Apabila *tolerance value* $\leq 0,1$ atau *vif* ≥ 10 “*terjadi multikoliearitas*” dan apabila *tolerance value* $\geq 0,1$ atau *vif* ≤ 10 “*tidak terjadi multikolinearitas*”. Hasil pengujian terhadap multikolinearitas pada penelitian ini dapat dilihat pada table 4.5

Tabel 4.5
Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7,101	4,272		1,662	,099		
Gaya Kepemimpinan (X1)	,983	,194	,659	10,494	,003	,929	1,076
Motivas (X2)	,276	,168	,072	1,897	,005	,992	1,008
Disiplin Kerja (X3)	,257	,181	,128	1,931	,004	,929	1,077

a. dependent variabel: Kinerja Pendidik (Y),

Sumber: Hasil Olah Data Premier

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tidak ada satupun variabel yang memiliki VIF lebih dari 10 dan tidak ada yang memiliki *tolerance value* lebih kecil dari 0,1. Jadi dapat disimpulkan dalam penelitian ini bebas dari adanya multikolinearitas dari hasil analisis didapat nilai VIF untuk variabel Gaya Kepemimpinan adalah 1,076 (≤ 10) dan

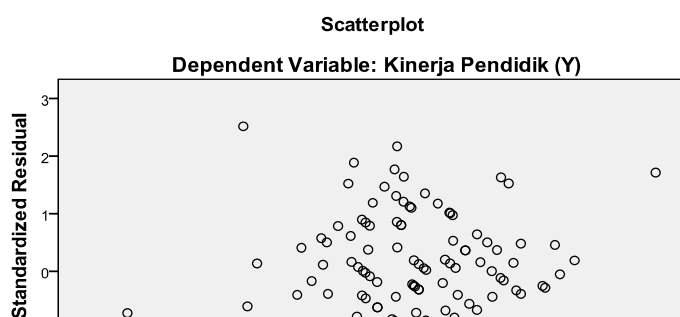
nilai *tolerance value* sebesar 0,929 ($\geq 0,1$). Nilai VIF untuk variabel Motivasi adalah 1,008 (≤ 10) dan nilai *tolerance value* nya 0,992 ($\geq 0,1$). Nilai VIF untuk variabel Displin Kerja adalah 1,077 (≤ 10) dan nilai *tolerance value* nya sebesar 0,929 ($\geq 0,1$). Hasil ini dapat disimpulkan bahwa semua variabel bebas yang dipakai dalam penelitian ini lolos uji gejala multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan uji grafik dengan melihat grafik *scatterplot* yaitu dengan cara melihat titik-titik penyebaran pada grafik dan uji glejjer dengan cara meregres seluruh variabel independen dengan nilai absolute residual (absut) sebagai variabel dependennya.

Dasar analisisnya adalah:

- Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



4.4. Grafik Scatterplot

Gambar 4.2 *scatterplots* diatas dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar dengan pola yang tidak jelas diatas dan dibawah 0 pada sumbu Y, maka model regresi tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

D. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum, Sugiyono (2004:169), jadi analisis deskriptif adalah bagian dari statistik yang digunakan untuk menggambarkan atau medeskripsikan data tanpa bermaksud men-generalisir atau membuat kesimpulan tapi hanya menjelaskan kelompok data itu saja. Analisis deskriptif dapat meliputi beberapa hal diantaranya distribusi frekuensi jawaban.

a. Penilaian Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan

Penilaian responden terhadap gaya kepemimpinan merupakan salah satu indikator di Yayasan Marvin, dan data penilaian ini diperoleh berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden sebanyak 112 orang, sehingga mendapatkan penilaian sebagai berikut

Tabel 4.6
Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Pernyataan	Frekuensi (dalam orang)				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Pemimpin sering menekankan pentingnya tugas dan meminta anda melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.	1	18	50	39	4
2.	Pimpinan mempengaruhi cara pandang untuk menyelesaikan masalah pekerjaan.	2	31	59	20	0
3.	Pemimpin mengkomunikasikan tujuan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri.	1	8	52	47	4
4.	Pemimpin menghargai dan memuji para karyawan yang kinerjanya bagus.	0	2	23	58	29
5.	Pemimpin sadar apabila ada permasalahan berusaha membantu dengan kemampuannya untuk memecahkan dengan baik	0	0	20	56	36
6.	Pemimpin pandai membuat konsep/pemikiran yang aktual	0	2	29	55	26
7.	Pemimpin terbuka bagi semua pihak untuk mengembangkan pendidikan	0	8	40	46	18
8.	Pemimpin konsisten dan komit terhadap kemajuan pendidik	0	10	32	48	22
$\Sigma = 896$		4	79	305	369	139
$\Sigma = 100\%$		0,45%	8,82%	34%	41,2%	15,5%

Sumber: Data primer yang telah diolah (2014)

Gaya kepemimpinan yang telah dilakukan oleh Yayasan Marvin mendapat respon yang baik, peneliti menyimpulkan demikian didasarkan pada hasil jawaban seluruh

responden yang berjumlah 112 dengan jumlah pernyataan sebanyak 8 butir, yang menjawab “sangat setuju” sebanyak 139 atau 15,5 % atau sama dengan $(\frac{139}{896}) \times 100\%$, kemudian disusul dengan jawaban “setuju” sebanyak 369 atau 41,2 % atau $(\frac{369}{896}) \times 100\%$, selebihnya yang menjawab “netral” sebanyak 305 atau 34 % atau setara dengan $(\frac{305}{896}) \times 100\%$, dan “tidak setuju” sebanyak 79 atau 8,82 % sama dengan $(\frac{79}{896}) \times 100\%$, sedangkan yang menjawab “sangat tidak setuju” sebanyak 4, atau 0,45% atau $(\frac{4}{896}) \times 100\%$.

Penilaian responden terhadap variabel gaya kepemimpinan terdapat 59 responden yang menjawab “netral” yang menerangkan bahwa pimpinan terlalu mendominasi, mempengaruhi cara pandang dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

b. Penilaian Responden Terhadap Motivasi

Hasil penilaian dari 112 responden terhadap variabel motivasi yang terdiri dari 10 pernyataan, merupakan suatu indikator mengenai variabel motivasi kerja dimana responden adalah semua karyawan yayasan Marvin yg terdiri dari staff yayasan, pengajar dan pendidik., dinyatakan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.7
Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi

No.	Pernyataan	Frekuensi (dalam orang)
-----	------------	---------------------------

		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya mendapatkan kebutuhan yang layak	1	4	15	62	30
2.	Saya merasa aman dalam melakukan pekerjaan	0	3	15	57	37
3.	Saya memiliki hubungan yang erat dengan semua karyawan	0	3	19	54	36
4.	Saya selalu dan ingin selalu mendapat penghargaan atas pekerjaan yang saya lakukan.	0	12	25	51	24
5.	Saya suka melaksanakan tugas yang menantang.	0	3	27	53	58
6.	Saya melakukan tanggung jawab karena ada imbalan yang pantas	0	5	32	38	17
7.	Saya menjalankan tugas sesuai anjuran teman	1	15	44	40	12
8.	Saya diberikan kepercayaan lembaga untuk berkarya	0	37	11	51	13
9.	Sportivitas dalam bekerja merupakan cita-cita saya	0	1	15	54	42
10.	Saya mendapat jaminan keamanan kerja di lembaga ini	0	1	14	63	34
$\Sigma = 1120$		2	84	217	523	303
$\Sigma = 100\%$		0,2 %	7,4 %	19,4%	46,6%	26,4%

Sumber: Data primer yang telah diolah (2014)

Motivasi yang telah dilakukan oleh Yayasan Marvin mendapat respon yang baik, peneliti menyimpulkan demikian didasarkan pada hasil jawaban seluruh responden yang

berjumlah 112 dengan jumlah pernyataan sebanyak 10 butir yang menjawab “sangat setuju” sebanyak 303 atau 26,4 % atau sama dengan $(\frac{303}{1120}) \times 100\%$, kemudian disusul dengan jawaban “setuju” sebanyak 523 atau 46,6 % atau $(\frac{523}{1120}) \times 100\%$, selebihnya yang menjawab “netral” sebanyak 217 atau 19,4 % atau setara dengan $(\frac{217}{1120}) \times 100\%$,dan “tidak setuju” sebanyak 84 atau 7,4 % sama dengan $(\frac{84}{1120}) \times 100\%$, sedangkan yang menjawab “sangat tidak setuju” sebanyak 2, atau 0,2 % atau $(\frac{2}{1120}) \times 100\%$

Penilaian responden terhadap variabel motivasi terdapat 44 responden yang menjawab “netral” dengan pernyataan “Saya menjalankan tugas sesuai anjuran teman” dalam hal ini perlu adanya motivasi untuk meningkatkan rasa percaya diri para pendidik.

c. Penilaian Responden Terhadap Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil penilaian dari 112 responden tentang disiplin kerja yang terdiri dari 10 butir pernyataan dan merupakan indikator disiplin kerja dimana responden adalah semua karyawan yayasan Marvin yg terdiri dari staff yayasan, pengajar dan pendidik.

Tabel 4.8
Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Disiplin Kerja

No.	Pernyataan	Frekuensi (dalam orang)				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya datang tepat waktu dalam bekerja.	0	4	32	52	24
2.	Saya ikut andil dalam memberikan kontribusi dalam setiap kegiatan.	1	7	35	47	22
3.	Saya secara rutin mendapatkan saran dan arahan dari pemimpin.	1	1	40	57	13
4.	Jarak tempat tinggal dan tempat kerja tidak mempengaruhi ketepatan waktu saya.	0	5	44	50	13
5.	Saya menaati aturan yang ada dalam perusahaan.	0	1	25	57	29
6.	Absensi kehadiran menurut saya sangat penting dalam penegakan disiplin kerja	0	1	22	56	33
7.	Saya harus melaksanakan tugas- tugas dengan tanggung jawab dan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	0	6	41	49	16
8.	Peraturan yang ditetapkan menjadikan saya termotivasi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan	0	1	28	60	23
9.	Saya harus bersedia dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan jika melanggar peraturan tersebut	1	8	36	51	16
10.	Saya harus pulang dari kantor sesuai dengan jam kantor	0	0	29	52	31
$\Sigma = 1120$		3	34	332	531	220
$\Sigma = 100\%$		0,27%	3,03%	29,6%	47,4%	19,6%

Sumber: Data primer yang telah diolah (2014)

Disiplin kerja yang telah dilakukan oleh Yayasan Marvin mendapat respon yang baik, peneliti menyimpulkan demikian didasarkan pada hasil jawaban seluruh responden yang berjumlah 112 dengan jumlah pernyataan sebanyak 10 butir yang

menjawab “sangat setuju” sebanyak 202 atau 19,6 % atau sama dengan $(\frac{202}{1120}) \times 100\%$, kemudian disusul dengan jawaban “setuju” sebanyak 531 atau 47,4 % atau $(\frac{531}{1120}) \times 100\%$, selebihnya yang menjawab “netral” sebanyak 332 atau 29,6 % atau setara dengan $(\frac{332}{1120}) \times 100\%$,dan “tidak setuju” sebanyak 34 atau 3,03 % sama dengan $(\frac{34}{1120}) \times 100\%$, sedangkan yang menjawab “sangat tidak setuju” sebanyak 3, atau 0,27% atau $(\frac{3}{1120}) \times 100\%$

Penilaian responden terhadap variabel disiplin kerja terdapat 44 responden yang menjawab “netral” yang menerangkan bahwa jarak tempat tinggal dan tempat kerja tidak mempengaruhi ketepatan waktu serta terdapat 8 responden yang menjawab tidak “setuju” pada pernyataan “saya harus bersedia dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan jika melanggar peraturan tersebut” dalam hal ini sebaiknya lembaga menyediakan tambahan uang transport dan agar pimpinan memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar peraturan berdasarkan tahapan-tahapan teguran atau sanksi.

d. Penilaian Responden Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil penilaian dari 112 responden tentang kinerja yang terdiri dari 12 pernyataan dan merupakan indikator mengenai kinerja. Responden adalah seluruh karyawan yayasan Marvin.

Tabel 4.9
Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja

No.	Pernyataan	Frekuensi (dalam orang)				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain.	0	2	32	53	25
2.	Kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain	0	3	35	47	27
3.	Efisiensi waktu saya melebihi rata-rata karyawan lain.	0	5	38	47	22
4.	Kemampuan saya melebihi standar yang di tetapkan	0	8	27	49	28
5.	Saya berusaha dengan lebih keras daripada yang lain.	0	0	31	56	25
6.	Saya mempunyai komitmen dan tanggung jawab dalam bekerja	0	2	23	58	29
7.	Bagi saya penguasaan materi tidak dijadikan modal utama, yang penting peserta didik dapat menyerapnya	0	8	40	46	18
8.	Di sela-sela mengajar saya gunakan waktu untuk pekerjaan tambahan	1	8	52	47	4
9.	Saya memperlakukan peserta didik sebagai sahabat/ seperti anak sendiri	0	2	29	55	26
10.	Peserta didik kurang paham apabila menerima pengajaran saya	0	2	31	59	20
11.	Saya sebagai pendidik generasi penerus mengajar untuk menerima penghargaan	0	0	20	56	36
12.	Saya merasa gugup saat mengajar karena tidak menguasai materi pelajaran	1	18	50	39	4
$\Sigma = 1344$		2	58	408	612	264
$\Sigma = 100\%$		0,15%	4,3%	30,4%	45,6%	19,6%

Sumber: Data primer yang telah diolah (2014)

Kinerja pendidik Yayasan Marvin mendapat respon yang baik, peneliti menyimpulkan demikian didasarkan pada hasil jawaban seluruh responden yang berjumlah 112 dengan jumlah pernyataan sebanyak 12 butir yang menjawab “sangat setuju” sebanyak 264 atau 19,6 % atau sama dengan $(\frac{264}{1344}) \times 100\%$, kemudian disusul dengan jawaban “setuju” sebanyak 612 atau 45,6 % atau $(\frac{612}{1344}) \times 100\%$, selebihnya yang menjawab “netral” sebanyak 408 atau 30,4 % atau setara dengan $(\frac{408}{1344}) \times 100\%$, dan “tidak setuju” sebanyak 58 atau 4,3 % sama dengan $(\frac{58}{1344}) \times 100\%$, sedangkan yang menjawab “sangat tidak setuju” sebanyak 2, atau 0,15% atau $(\frac{2}{1344}) \times 100\%$

Penilaian responden terhadap variabel Kinerja Pendidik terdapat 18 responden yang menjawab “tidak setuju” yang menerangkan bahwa merasa gugup saat mengajar kerana tidak menguasai materi pelajaran dalam hal ini perlu adanya peningkatan kemampuan mengajar.

2. Analisis Verifikatif

Menurut Sugiyono (2012:55) metode verifikatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Berdasarkan sifatnya, jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, menurut Sugiyono (2012:13) data kuantitatif merupakan suatu karakteristik dari suatu variabel yang nilai-nilainya dinyatakan dalam bentuk *numerical*. Analisis verifikatif dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *independen* (x) terhadap variabel *dependen* (y) yang diteliti.

Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pendidik ($X_1, X_2, X_3 \rightarrow Y$)

Berdasarkan regresi berganda tersebut menggunakan program *SPSS (Statistical Product and Service Solutions)* versi 17 for window diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Regresi Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,101	4,272		1,662	,099
	Gaya Kepemimpinan (X1)	,983	,194	,695	10,494	,003
	Motivasi (X2)	,276	,168	,072	1,897	,005
	Disiplin Kerja (X3)	,257	,181	,128	1,931	,004

a. dependent variabel: Kinerja Pendidik (Y)

Sumber: Hasil Olah Data Premier

Dari hasil perhitungan data diatas dapat disajikan kedalam bentuk persamaan regresi standardized sebagai berikut:

$$y = 7,101 + 0,983 x_1 + 0,276 x_2 + 0,257 x_3 .$$

Keterangan:

y = Kinerja Pendidik

x₁ = Variabel Gaya Kepemimpinan

x₂ = Variabel Motivasi

x₃ = Variabel Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil persamaan regresi berganda tersebut, dapat dilihat bahwa koefisiensi regresi yang diperoleh bertanda positif, hal ini menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja mempunyai pengaruh yang positif

terhadap Kinerja Pendidik, dimana setiap ada peningkatan variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja maka akan meningkatkan pula Kinerja Pendidik untuk dapat bekerja dengan baik dan sesuai dengan ketentuan perusahaan.

Adapun persamaan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta (α) sebesar 7,101 menyatakan bahwa tanpa variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja, besarnya nilai Kinerja Pendidik tetap terbentuk sebesar 7,101.
2. Variabel Gaya Kepemimpinan (x_1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pendidik (y) dengan nilai koefisiensi sebesar 0,983. Yang artinya jika variabel Gaya Kepemimpinan (x_1) meningkat satu satuan dengan asumsi variabel Motivasi (x_2) dan Disiplin Kerja (x_3) tetap, maka Kinerja Pendidik (y) akan meningkat sebesar 0,983.
3. Variabel Motivasi (x_2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pendidik (y) dengan nilai koefisien sebesar 0,276 yang artinya jika variabel Motivasi (x_2) meningkat satu satuan dengan asumsi variabel Gaya Kepemimpinan (x_1) dan variabel Disiplin Kerja (x_3) tetap, maka Kinerja Pendidik (y) akan meningkat sebesar 0,276.
4. Variabel Disiplin Kerja (x_3) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pendidik (y) dengan nilai koefisien sebesar 0,257 yang artinya jika variabel Disiplin Kerja (x_3) meningkat satu satuan dengan asumsi variabel Gaya Kepemimpinan (x_1) dan variabel Motivasi (x_2) tetap, maka Kinerja Pendidik akan meningkat sebesar 0,257.

E. Uji Hipotesis

1. Uji Hipotesis Parsial

Perlu dilakukan uji signifikansi dengan menggunakan uji statistik (uji t) dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% (0,05) dan derajat kebebasan (dk) korelasi dengan rumus: $dk = n - k - 1$, dimana n adalah jumlah responden, dan k adalah jumlah variabel yang diteliti. Langkah-langkah pengujianya sebagai berikut :

1. Menentukan Formula Hipotesis :

a. Gaya Kepemimpinan

H_{a1} : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pendidik

H_{01} : Diduga tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pendidik

b. Motivasi

H_{a2} : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pendidik

H_{02} : Diduga tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pendidik

c. Disiplin Kerja

H_{a3} : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pendidik

H_{03} : Diduga tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pendidik

2. Menentukan Derajat Kepercayaan yaitu 95% ($\alpha = 0,05$)

3. Menentukan Signifikansi

Nilai signifikansi ($p\text{ value}$) $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Nilai signifikansi (*p value*) > 0,05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak

4. Membuat Kesimpulan

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2005:84) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi > 0.05 dan $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi < 0.05 dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dimana derajat kebebasan (dk) ialah:

$$\begin{aligned}
 dk &= n-k-1 \\
 &= 112-3-1 \\
 &= 110 \\
 \text{Statistik tabel :} \\
 \alpha &= 5\% (0,05) \\
 t_{\alpha} &= t(\alpha ; dk) \\
 &= (0,05; 110) \\
 &= 1,98498 \text{ atau } 1,98
 \end{aligned}$$

Adapun hasil uji hipotesis dengan menggunakan program SPSS ialah sebagai berikut:

a. Uji Hipotesis Gaya Kepemimpinan

H_{a1} : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pendidik

H_{01} : Diduga tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pendidik.

Tabel 4.11
Uji T Hipotesis H1
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,853	2,050		2,855	,005
Gaya Kepemimpinan (X1)	,513	,046	,734	11,323	,003

a. dependent variable: Kinerja Pendidik (Y)

Sumber: Hasil Olah Data Premier

Berdasarkan table tersebut dapat dilihat bahawa variabel gaya kepemimpinan diperoleh nilai signifikansi t lebih kecil dari 0,05 atau $0,003 < 0,05$ dan $t_{hitung} 11,323 > t_{table} 1,98$, maka H_{01} ditolak dan H_{a1} diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pendidik.

b. Uji Hipotesis Motivasi

H_{a2} : diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan Motivasi terhadap kinerja pendidik

H_{02} : diduga tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pendidik.

Tabel 4.12
Uji T Hipotesis H2

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	39,230	3,959		9,909	,000
Motivasi (X2)	,138	,101	,129	2,367	,004

a. dependent variable: Kinerja Pendidik (Y)

Sumber: Hasil Olah Data Premier

Berdasarkan table tersebut dapat dilihat bahwa variabel motivasi diperoleh nilai signifikansi t lebih kecil dari 0,05 atau $0,004 < 0,05$ dan $t_{hitung} 2,367 > t_{table} 1,98$, maka H_{02} ditolak dan H_{a2} diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari motivasi terhadap kinerja pendidik.

c. Uji Hipotesis Disiplin Kerja

H_{a3} : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pendidik

H_{03} : Diduga tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pendidik

Tabel 4.13
Uji T Hipotesis H3

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	29,812	4,269		6,983	,000
Disiplin Kerja (X3)	,387	,111	,315	3,479	,001

a. dependent variable: Kinerja Pendidik

Sumber: Hasil Olah Data Premier

Berdasarkan table tersebut dapat dilihat bahwa variabel disiplin kerja diperoleh nilai signifikansi t lebih kecil dari 0,05 atau $0,001 < 0,05$ dan $t_{hitung} 3,479 > t_{tabel} 1,98$, maka H_{03} ditolak dan H_{a3} diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari disiplin kerja terhadap kinerja pendidik.

2. Uji Hipotesis Simultan

H_{a4} : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pendidik

H_{04} : Diduga tidak terdapat pengaruh positif dan Signifikan gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pendidik

F_{hitung} dan F_{tabel}

F_{hitung} adalah 45,737 (lihat pada tabel anova)

F_{tabel} dapat dicari pada tabel statistik pada signifikansi 0,05:

$df_1 = k-1$ atau $4-1 = 3$, dan

$df_2 = n-k$ atau $112-4 = 108$

(k adalah jumlah variabel), di dapat F_{tabel} adalah 2,69

Adapun hasil uji F dengan pengolahan SPSS *versi 17 for windows* dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.14
Hasil Uji F
ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	714,146	3	238,049	45,737	,001 ^a
1 Residual	562,104	108	5,205		
Total	1276,250	111			

a. predictors: (Constant), Disiplin Kerja (X3), Motivasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X1)

b. dependent variable: Kinerja Pendidik (Y)

Sumber: Hasil Olah Data Premier

H_{a4} : Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pendidik.

H_{04} : Diduga tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pendidik

Dari hasil uji anova pada tabel diatas dapat diperoleh signifikansi $0,001 < 0,05$ dan $F_{hitung} 45,737 > F_{tabel} 2,69$ maka, H_{04} ditolak dan H_{a4} diterima, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pendidik.

3. Analisis Koefisiensi Determinasi

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara parsial ataupun bersama-sama terhadap Kinerja Pendidik sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pendidik, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.15
Hasil Uji Determinasi Gaya Kepemimpinan
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.734 ^a	.538	.534	1,637

a. predictor: (constant) gaya kepemimpinan (X1)

b. dependent variabel: Kinerja Pendidik (Y)

Sumber: Hasil Olah Data Premier

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai R Square sebesar 0,538 atau 53,8%. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pendidik sebesar 53,8%.

2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh motivasi terhadap Kinerja Pendidik

Tabel 4.16
Hasil Uji Determinasi Motivasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.129 ^a	.170	.008	3,378

a. predictor: (constant) motivasi (X2)

b. dependent variabel: kinerja karyawan (Y)

Sumber: Hasil Olah Data Premier

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai R Square sebesar 0,17 atau 17%. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap Kinerja Pendidik sebesar 17%.

3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh disiplin kerja terhadap Kinerja Pendidik

Tabel 4.17
Hasil Uji Determinasi Displin Kerja
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.315 ^a	.299	.091	3,233

a. predictor: (constant) displin kerja (X3)

b. dependent variabel: Kinerja Pendidik (Y)

Sumber: Hasil Olah Data Premier

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai R Square sebesar 0,299 atau 29,9 %. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap Kinerja Pendidik sebesar 29,9 %.

4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja keyawan, dapat dilihat pada tabel:

Tabel 4.18
Hasil Uji Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.748 ^a	.560	.5477	2,281

a. predictor: (constant) disiplin kerja (X3), motivasi (X2), gaya kepemimpinan (X3)

b. dependent variabel: Kinerja Pendidik (Y)

Sumber: Hasil Olah Data Premier

Besarnya nilai R Square berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan SPSS versi 17 *for windows* diperoleh sebesar 0,560. Dengan demikian besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap Kinerja Pendidik adalah 56,0 %, sedangkan sisanya 44,0 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

F. Pembahasan

Dari hasil analisis diatas, maka sesuai dengan rumusan dan tujuan dalam penelitian ini dapat dipaparkan analisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut:

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik di Yayasan Marvin”.

Model regresi berganda pada penelitian ini:

$$y = 7,101 + 0,983 x_1 + 0,276 x_2 + 0,257 x_3 .$$

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pendidik

- Uji t variabel X_1 dan Y adalah 11,323
- Adanya pengaruh positif sebesar 0,003 antara faktor gaya kepemimpinan dan Kinerja Pendidik
- R^2 sebesar 0,983

- Data tersebut mengidentifikasi bahwa faktor gaya kepemimpinan memberikan kontribusi positif sebesar 98,3 % terhadap Kinerja Pendidik
- Sesuai dengan perumusan masalah, maka besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pendidik adalah 53,8 %

2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pendidik

- Uji t variabel X_2 dan Y adalah 2,367
- Adanya pengaruh positif sebesar 0,004 antara faktor motivasi dan kinerja pendidik
- R^2 sebesar 0,276
- Data tersebut mengidentifikasi bahwa faktor motivasi memberikan kontribusi positif sebesar 27,6 % terhadap kinerja pendidik
- Sesuai dengan perumusan masalah, maka besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja pendidik adalah 17 %

3. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pendidik

- Uji t variabel X_3 dan Y adalah 3,479
- Adanya pengaruh positif sebesar 0,001 antara faktor disiplin kerja terhadap kinerja pendidik
- R^2 sebesar 0,257
- Data tersebut mengidentifikasi bahwa faktor disiplin kerja memberikan kontribusi positif sebesar 25,7 % terhadap kinerja pendidik
- Sesuai dengan perumusan masalah, maka besarnya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pendidik yaitu 29,9%

4. Model regresi berganda ini memberikan kesimpulan bahwa, jika variabel gaya kepemimpinan (x_1) meningkat satu satuan dengan asumsi variabel motivasi (x_2) dan

disiplin kerja (x_3) tetap, maka kinerja pendidik (y) akan meningkat sebesar 0,983 satuan. Jika jika variabel motivasi (x_2) meningkat satu satuan dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan (x_1) dan variabel disiplin kerja (x_3) tetap, maka kinerja pendidik (y) akan meningkat sebesar 0,276 satuan. Jika variabel disiplin kerja (x_3) meningkat satu satuan dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan (x_1) dan variabel motivasi (x_2) tetap, maka loyalitas pasien akan meningkat sebesar 0,275 satuan.

- ✓ Nilai F (F_{hitung}) sebesar 45,373 dengan $p.sig$ 0,001
- ✓ Nilai $F_{tabel} = 2,69$
- ✓ Dari hasil uji anova pada tabel diatas dapat diperoleh signifikansi $0,001 < 0,05$ dan $F_{hitung} 4,282 > F_{tabel} 2,69$ sesuai dengan pernyataan Ghazali (2005:84) yaitu “*apabila probabilitas atau signifikansi $< 0,05$ dan $f_{hitung} > f_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima*”

Hasil ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pendidik.

Sesuai dengan perumusan masalah, maka besarnya gaya

kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pendidik yaitu 56,0% dan selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh peneliti, seperti intensif karyawan, lokasi dan fasilitas karyawan.

- ✓ Dari model-model regresi berganda ini dapat diketahui bahwa faktor gaya kepemimpinan merupakan faktor yang paling dominan yang mempengaruhi kinerja pendidik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah peneliti melakukan penelitian dan membahas pokok masalah serta bahasan yang mendukung pokok tersebut, maka pada bab ini, peneliti mencoba menarik kesimpulan dari pembahasan tersebut dan selanjutnya memberikan saran-saran yang diharapkan bagi perkembangan lembaga yang akan datang.

A. Kesimpulan

Dari data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner maka dilakukan pengujian reliabilitas untuk mengetahui bahwa jawaban responden terhadap pernyataan konsisten dari waktu ke waktu. Dan dilakukan pengujian validitas untuk mengukur sah tidaknya suatu kuesioner. Hasil dari uji reliabilitas dan validitas menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dalam setiap variabel reliabel dan valid.

Dalam uji asumsi klasik yang meliputi uji multikolonieritas, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas menunjukkan bahwa dalam model regresi tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas dan tidak terjadi heteroskedastisitas serta memiliki distribusi normal.

Dari pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Pengujian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,983 dan nilai t

hitung sebesar 11,323 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,003 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima H_a dan menolak H_o .

2. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara motivasi dengan kinerja karyawan. Pengujian membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,276 dan nilai t hitung sebesar 2,367 dengan nilai signifikansi sebesar 0,004 tersebut lebih kecil dari 0,05 dengan demikian H_a diterima dan H_o ditolak.
3. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan. Pengujian membuktikan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien sebesar 0,257 dan nilai t hitung 3,479 dengan taraf signifikansi hitung sebesar 0,001 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak H_o dan menerima H_a .
4. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan. Pengujian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai R Square berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan SPSS versi 17 *for windows* diperoleh sebesar 0,560. Dengan demikian besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap Kinerja Pendidik adalah 56,0 %, sedangkan sisanya 44,0 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagi Perusahaan

Hendaknya perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan lebih menitikberatkan pada gaya kepemimpinan, berdasarkan kuesioner gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik lagi.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil Uji R^2 menunjukkan masih ada variabel-variabel lain yang harus diperhatikan dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian lebih lanjut, hendaknya menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena dengan semakin baik kinerja dari karyawan maka akan berpengaruh baik juga bagi perusahaan atau lembaga pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 2012. *Analisis: Teori dan Kasus Solusi*. BPFE. Yogyakarta.
- Aritonang, Keke.T. 2005. *Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru Dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK PENABUR*. *Jurnal Pendidikan Penabur*. No 4. Th IV. Jakarta.
- Armstrong, Michael. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Crimson, Sitanggang, 2010, *Analisis Pengaruh Prilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Kotamadya Jak-Bar*. Tesis, UNDIP Semarang.
- Dale, Robert. D. 1992. *Pelayan Sebagai Pemimpin*. Gandum Mas. Malang.
- Duwi Puritno. "Analisis Korelasi, Regresi dan Multivariate dengan SPSS". Yogyakarta: Gava Media. 2013.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. *JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Hakim, Abdul. 2006. *Analisis Pengaruh Motivasi , Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah*. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 165-180.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Edisi 2*. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Malthis, R.L dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Masrukhin dan Waridin. 2004. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. *EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal: 197-209.
- Rosari, Reni. 2005. *Analisis Gaya Kepemimpinan Dosen-Dosen Di Fakultas Ekonomi UGM Yogyakarta*. *Jurnal Telaah Bisnis*. Vol 6. No 1. Hal: 87-109.

- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. 2005. *Manajemen*. PT INDEKS Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Riduwan, “ *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*”. Bandung: Cv Alfabeta, 2013.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Pendidik Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methode For Business: Metodologi Penelitian Untuk bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Setiyawan, Budi dan Waridin. 2006. *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 181-198.
- Siagian, Sondong. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Stoner, James. AF Dan R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert. 1996. *Manajemen*. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Suharto dan Cahyo. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 13-30.
- Supranto, J. 2001. *Statistik: Teori dan Aplikasi*. Edisi keenam. Erlangga. Jakarta.
- Suranta, Sri. 2002. *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Pendidik Perusahaan Bisnis*. Empirika. Vol 15. No 2. Hal: 116-138.
- Tampubolon, Biatna. D. 2007. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. Jurnal Standardisasi*. No 9. Hal: 106-115.

Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.

Yuwalliatin, Sitty. 2006. *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen UNISULA Semarang*. *EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal: 241-256.