

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 *Grand Theory***

Kinerja guru merupakan elemen fundamental dalam pencapaian tujuan pendidikan. Secara teoritis, kinerja dapat dijelaskan melalui pendekatan *Human Capital Theory* yang menyatakan bahwa kualitas individu dalam organisasi, termasuk guru, sangat ditentukan oleh pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimilikinya. Guru sebagai modal manusia menjadi aktor utama dalam proses pembelajaran, sehingga peningkatan kualitas pendidikan sangat bergantung pada kemampuan dan kompetensinya. Guru yang memiliki sasaran kerja yang jelas cenderung menunjukkan upaya yang lebih tinggi dalam mencapai hasil belajar siswa.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengolahan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja (Sinambela, 2019:7). Kemudian Dessler dalam Kasmir (2016:7) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses menangani karyawan pelatihan penilaian, kompensasi, hubungan kerja kesehatan dan keamanan secara adil terhadap fungsi-fungsi MSDM. Menurut Rivai dkk (2015:4) Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau aset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik (Sinambela, 2019:9).

Berdasarkan Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah suatu ilmu yang bertujuan

untuk mengatur pendayagunaan manusianya dalam suatu organisasi atau perusahaan agar dapat tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Dan dengan adanya Manajemen Sumber Daya Manusia ini, potensi-potensi yang terdapat dari dalam diri masing-masing manusia tersebut bisa dimaksimalkan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Salah satu hal penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kinerja guru.

### **2.1.1 Kinerja**

#### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Robbins dan Judge (2019:5), organisasi adalah sebuah unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri atas dua orang atau lebih dan yang relatif terus-menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama. Menurut Wibowo (2019:1), organisasi adalah suatu wadah yang dibentuk untuk mencapai tujuan bersama secara efektif. Manusia sebagai pengisi sekaligus pelaksana rangkaian kegiatan suatu organisasi atau makhluk hidup yang mempunyai perilaku sehingga dengan sendirinya kinerja organisasi tersebut di pengaruhi oleh perilaku manusia yang berada dalam organisasi tersebut.

Arti kata kinerja berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan (Moehariono, 2017: 69). Dipertegas oleh pendapat Agustina & Lestari (2024) yang menyatakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.

Mangkunegara (2019: 67) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Sutrisno (2019: 170-172) dalam bukunya mengutip beberapa pengertian dari beberapa ahli, antara lain:

1. Lawler dan Porter mendefinisikan kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas.
2. Prawirosentono mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencaai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.
3. Minner kinerja adalah bagian seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepadanya.
4. Irianto mendefinisikan kinerja karyawan adalah prestasi yang di peroleh seseorang dalam melakukan tugas.
5. Cormick & Tiffin kinerja adalah kuantitas, dan waktu yang di gunakan dalam menjalankan tugas, waktu kerja, jumlah absen, keterlambatan dan lamanya masa kerja.

Sutrisno (2019:172) menyimpulkan kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Dari berbagai uraian diatas dapat di tegaskan bahwa, kinerja karyawan adalah kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

#### **2.1.1.2 Kinerja Guru**

Pengertian kinerja guru merupakan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan pendidikan (Barnawi & Arifin, 2020:13). Sehingga dapat diartikan bahwa kinerja seorang guru dapat dilihat dari keberhasilan guru dalam menjalankan tugas mendidik peserta didiknya sesuai ketentuan yang berlaku di sekolah tersebut.

Lalu menurut Supardi (2020:47), kinerja guru adalah hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan standarisasi atau skala (ukuran) dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya serta konsisten dengan norma dan etika yang telah ditetapkan. Kemudian menurut Aziz (2020:14), kinerja guru adalah prestasi yang diraih guru sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh guru sesuai wewenang dan tanggung jawabnya mencapai tujuan sekolah. Pada poin ini kinerja merupakan hasil kerja guru untuk mencapai tujuan sekolah berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya.

Berikutnya menurut Waryani (2021:18), kinerja guru mengacu pada pencapaian tujuan pengajaran pendidikan di sekolah tempat guru tersebut mengajar. Adapun menurut Ulfa (2020:12), kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Dengan kata lain, kinerja dalam proses belajar mengajar adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugas mengajarnya dengan mempunyai pengetahuan profesional yang diperlukan untuk mendidik peserta didik dalam rangka mengembangkan peserta didik untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan. Kinerja guru dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai dalam kegiatan pembelajaran telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada poin ini kinerja guru menjelaskan kemampuan seorang guru ketika melaksanakan tugas mengajarnya mengacu pada pencapaian tujuan pendidikan dan tujuan sekolah.

Sedangkan menurut Madjid (2016:11), kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang guru tanpa melanggar hukum moral dan etika, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan oleh sekolah kepada guru dalam upaya mencapai tujuan, visi dan misi sekolah dan diwujudkan juga dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban seorang guru, serta tercermin dalam penampilan, perilaku dan prestasi kerja guru. Pada poin ini kinerja guru merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh guru sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya tanpa melanggar hukum moral dan etika.

Demikian pula menurut Mulyana dalam Hafidulloh, *et.al* (2020:51), Kinerja guru merupakan keberhasilan guru dalam pembelajaran dikelas yang dapat ditinjau dari 2 segi:

1. Segi proses yaitu seorang guru dianggap berhasil ketika mampu melibatkan sebagian besar siswa secara aktif dalam proses pembelajaran, baik secara fisik, mental maupun sosial. Selain itu, terlihat dari semangat dan antusiasme guru untuk mengajar di kelas serta kepercayaan diri mereka.
2. Segi hasil yaitu seorang guru dianggap berhasil ketika mereka dapat mengubah perilaku sebagian besar siswa menjadi penguasaan keterampilan dasar yang baik.

Sehingga dapat disimpulkan secara umum bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok pada organisasinya secara kualitas dan kuantitas dalam waktu tertentu karena tugas, tanggung jawab dan wewenang yang telah diberikan. Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas pekerjaannya yang telah diberikan untuk mencapai tujuan sekolah.

### **2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Sosok guru adalah ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dipandang sebagai orang yang memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang mencerminkan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tidak lepas dari pengaruh faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perubahan efektivitas guru. Menurut Gibson *et al* dalam Hafidulloh, *et.al* (2020:52), ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor individu (kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang).
2. Faktor psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja).
3. Faktor organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan).

Adapun menurut Mitchell dalam Madjid (2016:13) kinerja ditentukan oleh lima faktor dominan, yaitu kualitas kerja, kecepatan dan ketepatan, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi. Sedangkan menurut Hafidulloh, *et.al* (2020:53), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah sebagai berikut:

1. Kepribadian dan Dedikasi

Kepribadian merupakan cerminan diri guru dan akan mempengaruhi interaksi antara guru dengan siswa. Kepribadian guru akan tercermin melalui sikap dan perbuatannya dalam mengembangkan dan mendidik siswanya. Semakin baik kepribadian guru maka semakin tinggi dedikasinya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan berarti besarnya dedikasi guru tersebut ditunjukkan melalui pelaksanaan tugas dan fungsi pendidik.

2. Pengembangan profesi

Profesi guru semakin mendapat perhatian seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memerlukan persiapan agar tidak ketinggalan. Pengembangan profesi guru merupakan hal terpenting yang perlu diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan terhadap profesi guru.

3. Kemampuan mengajar

Guru harus mempunyai kemampuan mengajar mulai dari merencanakan pengajaran, menuliskan tujuan pengajaran, menyajikan materi pembelajaran, berkomunikasi dengan siswa, memberikan pertanyaan kepada siswa, mengamati kelas dan mengevaluasi hasil belajar.

4. Hubungan dan Komunikasi

Adanya hubungan dan komunikasi yang baik di lingkungan sekolah memungkinkan guru dapat mengembangkan kreativitasnya karena adanya interaksi dan ada respon balik dari unsur lain di sekolah tentang kreativitas dan inovasi tersebut. Dengan adanya hubungan dan komunikasi yang baik di antara komponen sekolah sangat penting untuk mendukung peningkatan kinerja.

5. Hubungan dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan suatu bentuk komunikasi *eksternal* yang dilakukan atas dasar tanggung jawab dan tujuan bersama. Masyarakat merupakan sekelompok individu yang berusaha menyelenggarakan pendidikan. Dalam masyarakat terdapat organisasi pendidikan, keagamaan, kepramukaan, politik, sosial, olahraga, kesenian yang ikut serta dalam upaya pendidikan.

6. Kedisiplinan

Disiplin adalah ketaatan pada suatu peraturan yang dilakukan secara sadar tanpa adanya dorongan atau paksaan dari pihak lain atau keadaan dimana sesuatu itu berada dengan tertib, teratur dan semestinya tidak ada pelanggaran baik secara langsung maupun tidak langsung.

7. Kesejahteraan

Kesejahteraan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja guru dengan meningkatkan kualitasnya sebab semakin sejahtera keadaan seseorang maka semakin tinggi kemampuannya dalam meningkatkan pekerjaannya.

8. Iklim kerja

Iklim kerja merupakan keterkaitan antara faktor pribadi, sosial dan budaya yang mempengaruhi sikap individu dan kelompok di lingkungan sekolah dan diwujudkan melalui suasana keterkaitan. Sistem kerjasama yang harmonis dan baik antara kepala sekolah dengan guru, antara guru dengan guru lainnya, antara guru dengan pegawai sekolah dan seluruh komponen yang harus menciptakan hubungan dengan siswa untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja guru yang terlaksana dengan baik dan sesuai capaian tujuan pendidikan serta sekolah tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru baik faktor secara individu, kemampuan mengajar, kesejahteraan, kedisiplinan, dan banyak hal lainnya.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Guru**

Menurut *The National Council For Accreditation Of Teacher Education* dalam Supardi (2020:49), untuk mengukur kinerja guru ada beberapa indikator, yaitu:

1. *Knowledge, Skills, and Dispositions* (Pengetahuan, Keterampilan, dan Disposisi).
2. *Assessment System and Unit Evaluation* (Sistem Penilaian dan Evaluasi).
3. *Field experience and Clinical Practice* (Pengalaman Lapangan atau Praktek).
4. *Diversity* (Keanekaragaman).
5. *Faculty Qualification, Performance, and Development* (Kualifikasi, Kinerja, dan Pengembangan).
6. *Unit Governance and Resources* (Unit Tata Kelola, dan Sumber Daya)

Sedangkan menurut Supardi (2020:23) kinerja guru dapat di lihat dari kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukkan oleh dimensi :

1. Kemampuan menyusun rencana pembelajaran dengan indikator:
  - a. Merencanakan pengelolaan pembelajaran.
  - b. Merencanakan pengorganisasian bahan Pelajaran.
  - c. Merencanakan pengelolaan kelas.
  - d. Merencanakan penilaian hasil belajar
2. Kemampuan melaksanakan pembelajaran dengan indikator:
  - a. Memulai pembelajaran.
  - b. Mengelola pembelajaran.
  - c. Mengorganisasikan pembelajaran.
  - d. Melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar.
  - e. Mengakhiri pembelajaran
3. Kemampuan melaksanakan hubungan antar pribadi dengan indikator:
  - a. Mengembangkan sikap positif peserta didik.
  - b. Menampilkan kegairahan dalam pembelajaran.
  - c. Mengelola interaksi perilaku dalam kelas
4. Kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar dengan indikator:
  - a. Merencanakan penilaian.

- b. Melaksanakan penilaian.
  - c. Mengelola dan memeriksa hasil penilaian.
  - d. Memanfaatkan hasil penilaian.
  - e. Melaporkan hasil penilaian
5. Kemampuan melaksanakan program pengayaan dengan indikator:
    - a. Memberikan tugas.
    - b. Memberikan bahan bacaan.
    - c. Tugas membantu guru
  6. Kemampuan melaksanakan program remedial dengan indikator:
    - a. Memberikan bimbingan khusus.
    - b. Penyederhanaan

Sedangkan menurut Saring indikator kinerja guru merupakan tindakan guru dalam melaksanakan peran, tugas, dan tanggung jawab dalam merancang program pembelajaran, mencapai hasil belajar yang optimal, menyusun penilaian pembelajaran, dan melaksanakan hubungan antar pribadi (Supardi, 2020:18).

Indikator kinerja guru pada dasarnya dapat meningkatkan kualitas pengajaran guru di sekolah dimulai dengan guru membuat perencanaan pelaksanaan pembelajaran (RPP), perencanaan pengelolaan kelas, melaksanakan kegiatan pembelajaran, evaluasi pembelajaran hingga melakukan kegiatan remedial. Dari ketiga pendapat diatas dapat digunakan salah satunya, dan penulis menggunakan pendapat indikator kinerja guru berdasarkan pendapat Supardi, yakni: kemampuan merencanakan pembelajaran, kemampuan melaksanakan proses pembelajaran, kemampuan melakukan hubungan antar pribadi, kemampuan melakukan evaluasi pembelajaran, kemampuan melakukan pengayaan, dan kemampuan melakukan kegiatan remedial.

## **2.1.2. Kepemimpinan**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Romli (2019:92), Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang

diharapkan. Sedangkan Siagian (dalam Romli, 2019:92), mengatakan bahwa, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Kepemimpinan sangat diperlukan bagi suatu organisasi dalam menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi, serta tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik (Mas'ud, 2022). Tanpa kepemimpinan, organisasi hanyalah merupakan kumpulan orang-orang yang tidak teratur dan kacau balau. Kepemimpinan akan merubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Dengan demikian keberadaan kepemimpinan dalam organisasi adalah sangat penting dalam mencapai tujuan dan kemajuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen, karena kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kemudian Handoko (2023) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan Robbins (2018) mengartikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Lebih lanjut lagi Nimran (2018) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) yaitu suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang dikehendaki. Kemudian Mulyadi dan Rivai (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki budaya pengikut, serta proses mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi kepemimpinan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, yang dimana melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan dan atau proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan

perorangan atau kelompok, agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin, dan memperbaiki budayanya, serta memotivasi perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mulyadi dan Rivai (2019) pemimpin dalam suatu organisasi dalam memberikan pengaruh kepada bawahannya lebih bersifat formal, yaitu berdasarkan posisi yang dimiliki pemimpin dalam organisasi. Dengan demikian pemimpin dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh statusnya, yakni sebagai pimpinan formal. Pimpinan formal sendiri adalah seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin, atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang melekat berkaitan dengan posisinya.

#### **2.1.2.2. Teori-teori Kepemimpinan**

Dalam Mulyadi dan Rivai (2019) dikemukakan beberapa teori kepemimpinan, yaitu:

##### **1. Teori Sifat,**

Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Asumsi dasar dari teori ini adalah keberhasilan pemimpin disebabkan karena sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, dan oleh sebab itu seseorang dirasa layak untuk memimpin. Adapun sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, antara lain:

##### **a. *Inteligensia.***

Seorang pemimpin memiliki kecerdasan diatas para bawahannya. Pemimpin dengan kecerdasannya itulah dapat mengatasi masalah yang timbul dalam organisasi, dengan cepat mengetahui permasalahan apa yang timbul dalam organisasi, menganalisis setiap permasalahan, dan dapat memberikan solusi yang efektif, serta dapat diterima semua pihak.

##### **b. Kepribadian.**

Seorang pemimpin memiliki kepribadian yang menonjol yang dapat dilihat dan dirasakan bawahannya, seperti:

- 1) Memiliki sifat percaya diri, dan rasa ingin tau yang besar.
- 2) Memiliki daya ingat yang kuat.
- 3) Sederhana, dan dapat berkomunikasi dengan baik kepada semua pihak.
- 4) Mau mendengarkan masukan (ide), dan kritikan dari bawahan.
- 5) Peka terhadap perubahan globalisasi, baik itu perubahan lingkungan, teknologi, dan prosedur kerja.
- 6) Mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang timbul.
- 7) Berani dan tegas dalam melaksanakan tugas pokoknya, dan dalam mengambil sikap, serta mengambil keputusan bagi kepentingan organisasi dan pegawainya.
- 8) Mampu menyatukan perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi.

c. Karakteristik fisik.

Seorang pemimpin dikatakan layak menjadi pemimpin dengan melihat karakteristik fisiknya, yaitu: usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan.

2. Teori perilaku,

Dalam teori ini perilaku pemimpin merupakan sesuatu yang bisa dipelajari. Jadi seseorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan meraih keefektifan dalam memimpin. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu: fungsi kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan.

Terdapat dua fungsi kepemimpinan, yaitu:

- a. Fungsi yang berorientasi tugas.
- b. Fungsi yang berorientasi orang atau pemeliharaan kelompok (sosial).

Suprayetno dan Brahmasari (2018) menyebutkan beberapa tugas pemimpin adalah sebagai berikut:

- a. Peranan yang bersifat interpersonal. Maskudnya adalah seorang pemimpin dalam organisasi adalah simbol akan keberadaan organisasi, bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan bawahannya.

- b. Peranan yang bersifat informasional. Maksudnya yaitu seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima, dan penganalisis informasi.
  - c. Peranan pengambilan keputusan. Maksudnya ialah seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan, dan bernegosiasi.
3. Teori situasional,
- Merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ataupun teori ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

### **2.1.2.3. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan**

Menurut Robbins (2019) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- 1. Gaya kepemimpinan Kharismatik.
- 2. Gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka.
- 3. Gaya kepemimpinan transaksional.  
Gaya kepemimpinan transaksional dipahami memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.
- 4. Gaya kepemimpinan transformasional.  
Dipahami gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.
- 5. Gaya kepemimpinan visioner.

Merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang sedang tumbuh dan menjadi semakin baik.

#### **2.1.2.4 Kepemimpinan Inovatif**

Menurut Djafri, *et.al*, (2020:1442), kepemimpinan inovatif adalah kepemimpinan yang memberikan ide-ide kreatif dalam pengambilan keputusan yang kompleks untuk menyelesaikan permasalahan unit sekolah dengan aksi yang tepat, dapat memberikan proses pembelajaran yang terampil, aktif, dan efektif terbaik untuk anak didiknya. Kepemimpinan inovatif dapat dikatakan kepemimpinan yang efektif yakni kepemimpinan yang menjadi panutan, perintis, penyelaras, dan pembudaya sehingga melahirkan pemimpin yang memiliki prinsip kuat dan berkarakter. Namun pemimpin yang sukses sejatinya adalah pemimpin yang inovatif.

Menurut Jaudi (2020:228) Jika seorang pemimpin telah mampu memposisikan diri sebagai seorang inovator maka ia dapat mengembangkan perilaku anggota organisasi, misalnya untuk pengembangan pribadi anggota dapat dilakukan dengan memberikan motivasi mereka, memberikan *reward*, member kesempatan kepada mereka melakukan sesuatu untuk organisasi, dan lain sebagainya yang kesemuanya akan bermuara pada kepercayaan diri, kebanggaan, kebahagiaan, yang pada akhirnya akan meningkatkan rasa ikut memiliki organisasi. Sedangkan untuk pengembangan pemimpin ia dapat menghasilkan ide-ide, mengkombinasikan ide-ide lama dengan ide-ide baru atau mungkin dapat bertindak sebagai katalisator guna mengembangkan dan menerapkan inovasi-inovasi.

Menurut Herlinsi (2017:33), Kepemimpinan inovatif adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi bawahannya untuk mau bekerjasama dalam melakukan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

### 2.1.2.5 Indikator Kepemimpinan Inovatif

Menurut Herlinsi (2017: 75), inovasi merupakan salah satu faktor yang mendukung kesuksesan pemimpin dalam kepemimpinannya. Berikut adalah beberapa ciri pemimpin yang inovatif:

1. Memiliki passion. Dia fokus pada hal-hal yang ingin diubah, tantangan-tantangan yang ada, serta strategi untuk menghadapi tantangan-tantangan tersebut.
2. Memiliki visi. Inovasi memiliki tujuan, pemimpin tidak bisa mengharapkan timnya bisa berinovasi jika mereka tidak mengerti arah tujuan organisasi. Pemimpin yang besar, banyak menghabiskan waktunya untuk menggambarkan visi dan tujuan organisasi serta tantangan yang dihadapinya.
3. Memandang perubahan sebagai tantangan. Pemimpin yang inovatif memiliki ambisi dan tak pernah puas dengan kondisi “nyaman”.
4. Berani bertindak di luar aturan. Untuk berinovasi, tak jarang seorang pemimpin perlu menantang aturan yang ada.
5. Tidak takut gagal. Pemimpin yang inovatif menganggap kegagalan sebagai bagian dari pelajaran untuk mencapai kesuksesan.
6. Mau berkolaborasi. Kolaborasi menjadi kunci bagi banyak pemimpin untuk sukses dengan inovasi.

Kepala sekolah; “dengan desentralisasi pendidikan ada upaya untuk mencari cara-cara baru, bahan ajar baru, kompetensi baru dan motivasi baru yang merupakan upaya-upaya inovasi dalam rangka memperbaiki kuantitas, kualitas dan relevansi hasil-hasil pendidikan. Dalam tugas dan peran kepala sekolah sebagai inovator, pembaharuan yang dapat dilakukan antara lain, sebagai berikut (Herlinsi, 2017: 75):

1. Meningkatkan kemampuan dan kreativitas guru dengan memfasilitasinya melalui dana komite sekolah.
2. Membuka komunikasi, agar muncul pemikiran baru dengan guru selama ini menyimpan rasa ketidakpuasan kepada pemimpin dan pemerintah.

3. Mengembangkan dan membiasakan sistem kolaborasi dalam proses pembelajaran antar guru sejenis.
4. Meningkatkan program servis training yang lebih komprehensif.
5. Memberi insentif, reward, funishmen dan penghargaan bagi guru.
6. Mengembangkan kepemimpinan kepala sekolah dengan sifat inovatif dan demokrasi.
7. Melakukan pembaharuan bagi fisik sekolah yang disesuaikan dengan kebutuhan sistem kerjanya.
8. Kepala sekolah senantiasa memberdayakan pemimpin lokal seperti kepala desa, tokoh masyarakat, guru yang berpotensi untuk membangun kerjasama memperbaiki kesalahan masa lalu.
9. Melakukan kerjasama dengan dunia usaha (LSM Pendidikan) untuk memajukan tekhnologi informasi, komputer dalam rangka pembelajaran *electric learning*.
10. Menciptakan/menertibkan keamanan sekolah dengan penataan lingkungan, kebersihan, keindahan, kenyamanan, rapi, suasana yang penuh dengan nilai-nilai pendidikan, sehingga pelaksanaan KBM senantiasa kondusif.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah yang inovatif tidak sekedar meminta guru untuk melakukan inovasi kelas, tapi kepala sekolah juga bertindak inovatif, kemudian mempraktikannya dalam pengelolaan kelas dan sekolah secara umum.

### **2.1.3 Lingkungan Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Beberapa pakar memberikan pengertian lingkungan kerja antara lain; Alex Nitisemito (2019:39) mendefinisikan Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerjaan dan dapat mempengaruhi seorang karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Sedarmayanti (2017:21) menyatakan Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Dan

menurut Gouzali Saydam (2019:226) Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Serta menurut Schultz (2018:405) Lingkungan atau kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja.

Adapun menurut Prabowo & Sanusi (2024) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas, disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, yang dapat meningkatkan semangat dan kinerja karyawan.

### **2.1.3.2 Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2017:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni, (1) lingkungan kerja fisik, dan (2) lingkungan kerja non fisik.

#### **1. Lingkungan kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan. Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya:

temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

“Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

### 2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja

#### 1. Faktor-faktor Lingkungan Kerja Fisik

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, Keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Berikut ini beberapa faktor yang diuraikan Sedarmayanti (2017:28) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

- a. Penerangan/cahaya di tempat kerja
- b. Temperatur/suhu udara di tempat kerja
- c. Kelembaban di tempat kerja

- d. Sirkulasi udara di tempat kerja
- e. Kebisingan di tempat kerja
- f. Getaran mekanis di tempat kerja
- g. Bau tidak sedap ditempat kerja
- h. Tata warna di tempat kerja
- i. Dekorasi di tempat kerja
- j. Musik di tempat kerja
- k. Keamanan di tempat kerja

## 2. Faktor-faktor Lingkungan Kerja Non Fisik

Selain lingkungan intern perusahaan yang menjadi pusat perhatian, seorang manajer juga harus menyadari pentingnya pengaruh lingkungan eksternal perusahaan dengan mempertimbangkan unsur-unsur dan kekuatan lingkungan eksternal dalam setiap kegiatannya yang sangat berpengaruh dalam operasi perusahaan, faktor-faktor lingkungan kerja non fisik (Alex Nitisemito, 2019:183).

Menurut Suryadi Perwiro Sentoso (2019:19-21) yang mengutip pernyataan Prof. Myon Woo Lee sang pencetus teori W dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Alex Nitisemito (2019:171-173) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama diperusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Hubungan kerja dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Hubungan kerja antar karyawan dengan pimpinan

Sikap atasan terhadap bawahan memberikan pengaruh bagi karyawan dalam melaksanakan aktivitasnya sikap yang bersahabat, saling

menghormati dan menghargai perlu dalam hubungan antar karyawan dengan pimpinan untuk kerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan. Sikap bersahabat yang diciptakan atasan akan menjadikan karyawan lebih betah untuk bekerja dan dapat menimbulkan semangat kerja bagi karyawan.

b. Hubungan kerja antar karyawan

Hubungan kerja antar karyawan sangat diperlukan untuk melakukan pekerjaan, terutama bagi karyawan yang bekerja secara kelompok. Apabila terjadi konflik maka akan memperkeruh suasana kerja dan akan menurunkan semangat kerja karyawan. Hubungan kerja yang baik antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya maka akan meningkatkan semangat kerja bagi karyawan, di mana mereka saling kerjasama atau saling membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Menurut Schultz dan Schultz lingkungan kerja non fisik terdiri dari lingkungan kerja temporal dan lingkungan kerja psikologis. Lebih lanjut dijelaskan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2019:105):

a. Lingkungan kerja temporal

1) Waktu jumlah jam kerja

Dalam kebijakan kepegawaian Indonesia, standar jumlah jam kerja minimal 35 jam dalam seminggu. Karyawan dikategorikan pekerja penuh apabila mereka bekerja minimal 35 jam dalam seminggu. Sebaliknya, karyawan yang bekerja kurang dari 35 jam dalam seminggu, dikategorikan setengah pengangguran yang terlihat.

2) Waktu istirahat kerja

Waktu istirahat kerja perlu diberikan kepada karyawan agar mereka dapat memulihkan kembali rasa lelahnya. Dengan adanya waktu istirahat yang cukup, karyawan dapat bekerja lebih semangat dan bahkan meningkatkan produksi serta efisiensi.

b. Lingkungan kerja psikologis

1) Kebosanan

Kebosanan kerja dapat terjadi akibat rasa tidak enak, pekerjaan yang monoton, kurang bahagia, kurang istirahat, dan kelelahan. Untuk mengurangi kebosanan dalam bekerja, perusahaan dapat melakukan penempatan kerja yang sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan karyawan, pemberian motivasi dan rotasi kerja.

2) Pekerjaan yang monoton

Suatu pekerjaan yang sifatnya rutin tanpa variasi akan dapat menimbulkan rasa bosan karena pekerjaan yang dilakukan sama saja, sehingga menimbulkan kemalasan yang dapat mengakibatkan kegiatan bekerja berkurang yang mengakibatkan menurunnya motivasi kerja karyawan.

3) Keletihan

Keletihan bekerja terdiri dari dua macam, yaitu keletihan psikis dan keletihan psikologis. Penyebab keletihan psikis adalah kebosanan kerja sedangkan keletihan psikologis dapat mengakibatkan meningkatnya kesalahan dalam bekerja, meningkatkan absensi, *turn over*, dan kecelakaan kerja.

Persepsi setiap orang terhadap kondisi lingkungan kerja berbeda-beda. Karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap kondisi lingkungan kerja akan memandang segala sesuatu yang dihadapi di tempat kerja secara positif dan bukan segala sesuatu yang menekan dan mengancam bagi karyawan tersebut. Sedangkan persepsi yang negatif terhadap kondisi lingkungan kerjanya akan menghasilkan respon yang negatif terhadap hal-hal yang dihadapi di tempat kerja serta melihat kondisi lingkungan kerja sebagai suatu ancaman.

#### 2.1.3.4 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017:46), menyatakan bahwa lingkungan kerja diukur melalui indikator-indikator adalah sebagai berikut :

1. Lingkungan fisik

a. Penerangan

- b. Suhu udara
  - c. Suara bising
  - d. Penggunaan warna
  - e. Ruang gerak yang diperlukan
  - f. Keamanan kerja
2. Lingkungan kerja non fisik
    - a. Hubungan karyawan dengan atasan
    - b. Hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja
    - c. Hubungan karyawan dengan bawahan

Sedangkan beberapa indikator mengenai lingkungan kerja yang diuraikan

A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2019:105), yaitu :

1. Penerangan / cahaya di tempat kerja.
2. Temperatur / suhu udara di tempat kerja.
3. Kelembaban di tempat kerja.
4. Sirkulasi udara di tempat kerja.
5. Kebisingan di tempat kerja.
6. Tata warna di tempat kerja.
7. Dekorasi di tempat kerja.
8. Musik di tempat kerja.
9. Keamanan di tempat kerja.

#### **2.1.4. Motivasi**

##### **2.2.4.1 Definisi Motivasi**

Aktifitas manusia sangat ditentukan oleh dorongan, baik dorongan yang datang dari dalam dirinya sendiri maupun dorongan yang datang dari luar. Apabila dorongan tersebut tinggi dan positif, maka hasil dari aktivitasnya akan mendapatkan nilai yang lebih baik. Tetapi sebaliknya, apabila dorongan tersebut rendah dan negatif, maka hasilnya akan kurang baik. Dorongan tersebut biasa disebut motivasi.

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi mempengaruhi jenis penyesuaian yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu organisasi. Adapun macam-macam

rumusan untuk istilah motivasi, seperti yang diungkapkan oleh Mitchell (Winardi, 2018:2), Motivasi merupakan hal yang mengkaji tentang bagaimana caranya mengarahkan daya potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif sehingga dapat mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi kerja terdiri dari dua kata, yaitu motivasi dan kerja.

Menurut Sofyandi dan Garniwa (2017:99), Motivasi adalah suatu dorongan untuk meningkatkan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dalam batas-batas kemampuan untuk memberikan kepuasan atas kebutuhan seseorang. Sedangkan menurut Robbins (2018:166), mengatakan: Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu sendiri dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Kebutuhan terjadi apabila tidak ada keseimbangan antara apa yang dimiliki dan apa yang diharapkan. Dorongan merupakan kekuatan mental yang berorientasi pada pemenuhan harapan dan pencapaian tujuan. Dan tujuan adalah sasaran atau hal yang ingin dicapai oleh seorang individu.

Sedangkan menurut Hasibuan (2017:95): Motivasi berasal dari kata dasar motif, yang mempunyai arti suatu perangsang, keinginan dan daya gerak kemauan bekerja seseorang. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Adapun menurut Robbins and Judge (2018:166), motivasi adalah: *Motivation as a the process that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort attaining a goal. While general motivation is concerned with effort toward any goal, we'll narrow the focus to organizational goals in order to reflect our singular interest in wrok-related behavior.*

Sedangkan menurut Siagian (2020:287), motivasi adalah dorongan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya demi mencapai keberhasilan dan tujuan organisasi, sehingga kepentingan pribadi karyawanpun akan terpelihara pula. Menurut Rivai (2019:455), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu

yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arahan perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

Dengan demikian jelaslah bahwa motivasi selalu berhubungan dengan kebutuhan, keinginan, dan dorongan, sekaligus menjadi penyebab seorang karyawan berusaha mencapai tujuan tertentu, dan berperilaku memelihara dan mengendalikan kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan dalam suatu organisasi. Selain itu, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah:

1. Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.
2. Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.
3. Sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.
4. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
5. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi akan ditentukan oleh perangsangnya. Perangsang yang dimaksud merupakan mesin penggerak motivasi tenaga kerja, sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu tenaga kerja yang bersangkutan. Sager yang dikutip oleh Siswanto S. (2019:269) mengemukakan unsur penggerak motivasi, antara lain:

1. Prestasi (*Achievement*)
2. Penghargaan (*Recognition*)
3. Tantangan (*Challenge*)
4. Tanggung jawab (*Responsibility*)
5. Pengembangan (*Development*)

6. Keterlibatan (*Involvement*)

7. Kesempatan (*Opportunity*)

Tiga aspek utama yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara (2019:74), yaitu:

1. Perbedaan karakteristik individu meliputi kebutuhan, minat, sikap, dan nilai.
2. Perbedaan karakteristik pekerjaan. Hal ini berhubungan dengan persyaratan jabatan untuk setiap pekerjaan, yang menuntut penempatan pekerjaan sesuai dengan bidang keahliannya.
3. Perbedaan karakteristik organisasi (lingkungan kerja) yang meliputi peraturan kerja, iklim kerja, dan budaya kerja yang disepakati.

Motivasi akan memicu diri karyawan untuk dapat bekerja dengan lebih keras. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi harus mengetahui kebutuhan dan harapan para karyawannya agar dapat memotivasi karyawan sehingga akan lebih mudah untuk organisasi menempatkan karyawan pada posisi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi bersama. Walaupun memotivasi seorang pekerja adalah hal yang rumit, karena itu melibatkan faktor-faktor individual dan organisasional.

Menurut Gomez (2019:181) yang tergolong pada faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yang sifatnya individual, yaitu kebutuhan (*needs*), tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasional meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervisor*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*)".

Sedangkan menurut model kaitan imbalan dengan prestasi dalam Siagian (2020:294) motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi faktor yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah:

1. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri.
2. Harga diri.
3. Harapan pribadi.
4. Kebutuhan.

5. Keinginan.
6. Kepuasan kerja.
7. Prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi seseorang antara lain:

1. Jenis dan sifat pekerjaan.
2. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung.
3. Organisasi tempat bekerja.
4. Situasi lingkungan pada umumnya.
5. Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah persepsi, keinginan, kebutuhan, harapan, dan harga diri yang keseluruhannya itu adalah merupakan faktor internal yang berasal dari dalam diri karyawan. Sementara faktor eksternal yaitu kondisi kerja, lingkungan serta organisasi tempat ia bekerja. Sistem imbalan juga menjadi faktor yang cukup berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan.

#### **2.1.4.3 Tujuan dan Alat-alat Motivasi**

Suwatno (2018:229) mengemukakan beberapa tujuan pemberian motivasi sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan kerja karyawan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
7. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Adapun alat-alat motivasi yang dapat diberikan kepada para karyawan adalah:

1. *Material Incentive*

*Material incentive* merupakan alat motivasi yang diberikan kepada karyawan yang bersifat material sebagai imbalan prestasi yang diberikan. Yang termasuk alat motivasi ini antara lain upah, barang-barang berharga, dan hal sejenisnya.

2. *Non Material Incentive*

*Non Material Incentive* merupakan alat motivasi yang berbentuk non materi. Yang termasuk alat motivasi ini antara lain penempatan kerja yang tepat dan sesuai keahlian karyawan, latihan yang sistematis, promosi yang objektif, pekerjaan yang terjamin, piutang jasa, pujian, dan hal yang sejenisnya.

#### **2.1.4.4 Azas-azas Motivasi**

Hasibuan (2017:98) menjelaskan beberapa asas motivasi, yaitu sebagai berikut:

1. Asas Mengikutsertakan

Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut serta berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengajukan ide-ide dan rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

2. Asas Komunikasi

Asas ini berarti mengkomunikasikan atau menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala-kendala yang dihadapi. Dengan asas ini, maka motivasi kerja bawahan akan meningkat.

3. Asas Pengakuan

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.

4. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Maksud asas ini adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreatifitas serta melakukan tugas-tugas atasan atau manajer.

5. Asas Perhatian Timbal Balik

Asas motivasi ini memiliki arti memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan kita kepada mereka, memahami serta berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

#### **2.1.4.5 Indikator Motivasi**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator motivasi dari teori Maslow. Teori hirarki kebutuhan dari Maslow menurut Sofyandi dan Garniwa (2017 : 102). terdiri dari:

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological-need*)

Kebutuhan Fisiologis Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

2. Kebutuhan rasa aman (*Safety-need*)

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

3. Kebutuhan sosial (*Social-need*)

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

4. Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization need*)

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang membahas faktor-faktor berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia antara lain dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2.1.  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian	Kontribusi
1	Flannisa, <i>et.al</i> (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi	(1) Gaya kepemimpinan ber pengaruh terhadap kinerja guru secara positif dan signifikan (2) motivasi ber pengaruh terhadap kinerja guru secara Negatif dan tidaksignifikan (3) Gaya kepemimpinan ber pengaruh terhadapdisiplin kerja Guru secara positif dan signifikan (4) motivasi ber pengaruh terhadap disiplin kerja Guru secara positif dan signifikan (5) disiplin berpengaruh terhadap kinerja guru secara	1. Objek penelitian dilakukan di SMK Delima Nusantara Medan. 2. Metode analisis jalur.	1. Penambahan variabel. 2. Pembahasan lebih komprehensif.

			positif dan signifikan (6) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru melalui disiplin kerja secara positif dan signifikan artinya disiplin kerja berperan sebagai variabel intervening (mediator), dan (7) motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin kerja secara positif dan signifikan artinya disiplin kerja berperan sebagai variabel intervening (mediator).		
2	Hamzah, <i>et.al</i> (2024)	Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Sekolah, Motivasi, terhadap Kinerja dan Disiplin Guru	Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, iklim sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, iklim sekolah berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, disiplin kerja	1. Objek penelitian dilakukan di MAN Kota Kupang. 2. Metode analisis pendekatan kuantitatif regresi linier berganda dengan aplikasi PLS	1. Penambahan variabel. 2. Pembahasan lebih komprehensif.

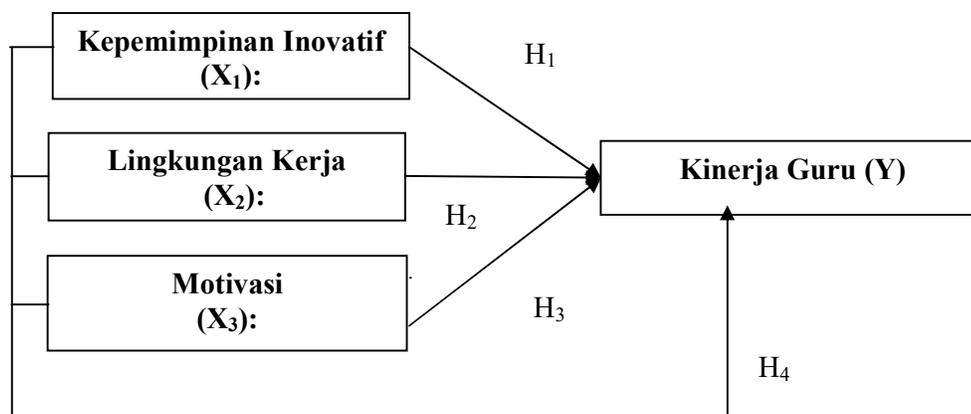
			berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui disiplin kerja		
3	Hidayat & Choiriyah (2024)	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kota Palembang	Ada pengaruh signifikan kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan kerja dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Palembang. Ada pengaruh signifikan kepemimpinan kepala sekolah secara parsial terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Palembang. Ada pengaruh signifikan lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Palembang. Tidak ada pengaruh signifikan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Palembang.	1. Objek penelitian dilakukan di SMP Negeri di Kota Palembang. 2. Spesifikasi variabel.	3. Penambahan variabel. 4. Pembahasan lebih komprehensif.
4	Lahat, <i>et.al.</i> (2023)	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK di	Kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja guru. Selain itu, motivasi kerja	1. Objek penelitian dilakukan di SMK di Jakarta. 2. Tahun penelitian 2023.	1. Penambahan variabel. 2. Pembahasan lebih komprehensif.

		Jakarta Selatan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.	memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi kerja juga berperan sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru.	3. Metode analisis menggunakan moderasi.	
5	Sanasa, <i>et.al</i> (2024)	Kepemimpinan Inovatif dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.	Adanya pengaruh variable Kepemimpinan inovatif dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten.	1. Objek penelitian dilakukan di Dinas Perhubungan Kabupaten Serang. 2. Spesifikasi variabel.	1. Penambahan variabel. 2. Pembahasan lebih komprehensif.
6	Zaskia (2024)	Analisa Pengaruh Pengembangan SDM, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN 1 Sampit)	Terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan sdm terhadap kinerja guru. Lalu terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Kemudian untuk motivasi terdapat pengaruh signifikan antaran motivasi terhadap kinerja guru. Selanjutnya terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan sdm, lingkungan kerja, dan motivasi terhdapa kinerja guru.	1. Objek penelitian dilakukan di SMKN 1 Sampit 2. Spesifikasi variabel	1. Penambahan variabel. 2. Pembahasan lebih komprehensif.

Sumber: Penelitian terdahulu

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian di atas maka faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru pada Yayasan Andan Jejama di Kabupaten Pesawaran, yaitu; kepemimpinan inovatif, lingkungan kerja, dan motivasi yang akan dianalisis baik secara parsial maupun simultan, sehingga dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Gambar 2.1 menunjukkan pengaruh kepemimpinan inovatif secara parsial terhadap kinerja guru, kemudian pengaruh lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja guru, dan pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja guru, serta pengaruh kepemimpinan inovatif, lingkungan kerja, dan motivasi secara simultan terhadap kinerja guru pada Yayasan Andan Jejama di Kabupaten Pesawaran.

### 2.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan rumusan masalah, hipotesa yang diajukan berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan inovatif (X<sub>1</sub>), lingkungan kerja (X<sub>2</sub>) dan motivasi (X<sub>3</sub>) terhadap kinerja guru (Y) pada Yayasan Andan Jejama di Kabupaten Pesawaran adalah sebagai berikut:

#### **2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Inovatif Terhadap Kinerja Guru**

Mulyadi dan Rivai (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki budaya pengikut, serta proses mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam organisasi. Kemudian berdasarkan hasil penelitian Hamzah, *et.al* (2024) yang menyatakan gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Lalu hasil penelitian Hidayat & Choiriyah (2024) yang menyatakan ada pengaruh signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Palembang.

Berikutnya Flannisa, *et.al* (2024) menyatakan ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru secara positif dan signifikan Selanjutnya Sanasa, *et.al* (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis, yaitu:

H1: Kepemimpinan inovatif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada Yayasan Andan Jejama di Kabupaten Pesawaran.

#### **2.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru**

Menurut Saydam (2019:226) Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Serta menurut Schultz dan Schultz (2018:405) Lingkungan atau kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja. Kemudian berdasarkan hasil penelitian Zaskia (2024) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja guru.

Selanjutnya hasil penelitian Hidayat & Choiriyah (2024) yang menyatakan ada pengaruh signifikan lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Palembang. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis, yaitu:

H2: Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada Yayasan Andan Jejama di Kabupaten Pesawaran.

### **2.4.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru**

Menurut Hasibuan (2017:95): Motivasi berasal dari kata dasar motif, yang mempunyai arti suatu perangsang, keinginan dan daya gerak kemauan bekerja seseorang. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Kemudian berdasarkan hasil penelitian Zaskia (2024) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja guru.

Lalu Hamzah, *et.al* (2024) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Selanjutnya hasil penelitian Hidayat & Choiriyah (2024) yang menyatakan ada pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kota Palembang. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis, yaitu:

H3: Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada Yayasan Andan Jejama di Kabupaten Pesawaran.

### **2.4.4 Pengaruh Kepemimpinan Inovatif, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru**

Berdasarkan teori atas masing-masing variabel dan beberapa hasil penelitian terdahulu diatas, maka dapat dirumuskan pula hipotesis ke-4 penelitian ini, yaitu:

H4: Kepemimpinan inovatif, lingkungan kerja, dan motivasi secara simultan berengaruh signifikan terhadap kinerja guru pada Yayasan Andan Jejama di Kabupaten Pesawaran.