

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan strategis dalam mengelola tenaga kerja di suatu organisasi. MSDM melibatkan perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, penghargaan, dan pengelolaan kinerja karyawan. Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, MSDM menjadi sangat penting bagi organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Dalam konteks industri pendidikan saat ini, sekolah dihadapkan pada berbagai tantangan dalam mengelola sumber daya manusia mereka. Perubahan teknologi yang cepat mempengaruhi cara kerja dan kebutuhannya. Sekolah harus mampu mengikuti perkembangan teknologi dan memastikan para guru dan tenaga pendidiknya memiliki keterampilan yang relevan. Persaingan global yang semakin ketat mengharuskan sekolah memiliki guru dan tenaga pendidik yang kompeten dan berkinerja tinggi. Mereka harus mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan memberikan nilai tambah bagi sekolah. Perubahan demografi juga mempengaruhi MSDM. Generasi milenial yang semakin dominan dan memiliki nilai-nilai, kebutuhan, dan harapan yang berbeda. Sekolah harus mampu memahami dan memenuhi kebutuhan generasi ini agar dapat mempertahankan dan menarik bakat terbaik.

Dalam mengelola sumber daya manusia, sekolah sering menghadapi beberapa tantangan, antara lain :

1. Perekrutan dan seleksi guru baru yang berkualitas menjadi kunci dalam membangun tim yang kuat. Sekolah harus mampu menarik bakat terbaik dan memastikan proses seleksi yang objektif.
2. Pengembangan guru menjadi penting untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Sekolah harus menyediakan pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi.
3. Manajemen kinerja yang efektif diperlukan untuk memastikan para guru berkinerja tinggi dan mencapai tujuan organisasi. Sekolah harus memiliki sistem evaluasi kinerja guru yang adil dan transparan.

Perubahan demografi juga mempengaruhi MSDM. Generasi milenial yang semakin dominan dan memiliki nilai-nilai, kebutuhan, dan harapan yang berbeda. Sekolah harus mampu memahami dan memenuhi kebutuhan generasi ini agar dapat mempertahankan dan menarik bakat terbaik.

Dalam mengelola sumber daya manusia, sekolah sering menghadapi beberapa tantangan, antara lain :

1. Perekrutan dan seleksi guru baru yang berkualitas menjadi kunci dalam membangun tim yang kuat. Sekolah harus mampu menarik bakat terbaik dan memastikan proses seleksi yang objektif.
2. Pengembangan guru menjadi penting untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Sekolah harus menyediakan pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi.
3. Manajemen kinerja yang efektif diperlukan untuk memastikan para guru berkinerja tinggi dan mencapai tujuan organisasi. Sekolah harus memiliki sistem evaluasi kinerja guru yang adil dan transparan.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset terpenting dalam suatu organisasi atau sekolah. SDM yang berkualitas dan kompeten akan menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif dan efisien menjadi sangat penting dalam menghadapi persaingan bisnis pendidikan yang semakin ketat. Dalam konteks industri saat ini, sekolah dihadapkan pada berbagai tantangan dalam mengelola SDM. Pertama, perubahan cepat dalam teknologi dan tren bisnis membutuhkan sekolah untuk terus mengembangkan dan memperbarui keterampilan SDM agar tetap relevan dan kompetitif.

Persaingan global yang semakin meningkat memaksa sekolah untuk memiliki SDM yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dunia pendidikan yang beragam dan kompleks. Perubahan demografis seperti peningkatan jumlah generasi milenial di juga mempengaruhi cara sekolah mengelola dan memotivasi SDM yang dimilikinya. Tantangan lain yang dihadapi dalam pengelolaan SDM di SMK Negeri 1 Surabaya adalah kekurangan guru yang berkualitas dan kompeten. Hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya pendidikan dan pelatihan yang memadai, kurangnya kesadaran akan pentingnya pengembangan SDM, serta kurangnya investasi dalam pengembangan keterampilan SDM. Selain itu, perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah juga dapat menjadi tantangan dalam pengelolaan SDM.

Pentingnya pengelolaan SDM dalam industri pendidikan saat ini tidak dapat dipungkiri. Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis pendidikan yang semakin ketat, sekolah harus mampu mengoptimalkan potensi SDM untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pengelolaan SDM yang baik dapat meningkatkan produktivitas, kualitas, dan inovasi dalam organisasi. Selain itu, pengelolaan SDM yang efektif juga dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan para guru, yang pada gilirannya akan

berdampak positif pada retensi guru dan citra sekolah. Dalam konteks Indonesia, pengelolaan SDM juga menjadi krusial mengingat pertumbuhan ekonomi yang pesat dan persaingan bisnis yang semakin sengit. Sekolah negeri maupun swasta di Indonesia perlu memiliki SDM guru dan tenaga pengajar yang mampu bersaing di tingkat nasional maupun internasional. Selain itu, pengelolaan SDM guru dan tenaga pengajar yang baik juga dapat membantu mengatasi masalah dalam pengejawantahan kurikulum yang seringkali berubah. Dengan demikian, sumber daya manusia memiliki relevansi yang tinggi dalam konteks industri pendidikan saat ini. Melalui pemahaman yang lebih baik tentang pengelolaan SDM, manajemen sekolah dapat menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen adalah proses pengorganisasian, pengaturan, pengelolaan SDM, sampai dengan pengendalian agar bisa mencapai tujuan dari suatu kegiatan. Manajemen bisa membuat bisnis menjadi lebih berkembang karena dijalankan secara struktural dan prosedural. Dengan demikian, proses manajemen akan membantu dalam menetapkan keputusan atau kebijakan yang baik. Umumnya, manajemen dilakukan oleh jabatan tinggi seperti pemilik perusahaan sampai dengan manajer. Hal ini karena agar perintah perusahaan dapat diberikan secara terpusat sehingga berjalan dengan efektif. Namun, tidak menutup kemungkinan dalam pelaksanaannya seorang karyawan juga harus memiliki sifat manajemen untuk bisa mengerjakan tugas dengan baik, tepat waktu, dan sesuai dengan prosedur, dapat dikatakan bahwa kegiatan manajemen memiliki fungsi yang besar. Berdasarkan tokoh industrialis Perancis Henry Fayol ada 5 fungsi manajemen yang ada dalam suatu organisasi.

Secara garis besar, fungsi-fungsi manajemen tersebut merupakan proses dari suatu aktivitas yang dilakukan dengan merencanakan, mengorganisasikan, mengatur SDM, sampai dengan pengendalian sebagai berikut :

1. Perencanaan

Manajemen berfungsi untuk memberikan arahan, koordinasi, dan pengendalian yang baik berdasarkan rencana yang sebelumnya telah ditetapkan. Namun, dalam menjalankan proses manajemen, perencanaan yang dibuat tidak harus mutlak dijalankan. Bisa saja perencanaan tersebut berubah sesuai dengan situasi yang ada. Namun, perencanaan ini tetap penting dilakukan. Adanya rencana bisa membuat semua terkonsep dengan baik sehingga setiap pelaksanaan yang dilakukan akan memiliki patokan dasar yang baik sehingga setiap langkah penting yang diambil tidak seenaknya. Rencana yang baik juga memungkinkan tujuan dari organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Selain itu, planning juga berfungsi untuk membuat strategi agar suatu ketidakpastian bisa menjadi lebih terarah di masa mendatang.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian dilakukan dengan mengelola sumber daya yang ada dengan baik sampai dengan melakukan pengaturan agar rencana yang sudah ada dapat berjalan sesuai perkiraan. Dalam menjalankan fungsi pengorganisasian ini, terdiri dari 4 tingkatan. Diantaranya adalah pembagian tugas, menjadi satu pengarahan, ada jenjang organisasi, dan tingkat sentralisasi. Adanya pengorganisasian akan membuat pelaksanaan tugas menjadi lebih efisien dan efektif yang tersentralisasi, hal ini agar lebih mudah untuk mengelola organisasi. Dengan perintah yang diberikan harus dalam satu kesatuan yang disetujui oleh tingkatan paling atas atau ketua. Jika semua orang memberikan pengorganisasian tentu hal ini akan menimbulkan kebingungan kepada siapa mereka harus patuh dan tugas apa sebenarnya mereka kerjakan. Lain halnya jika pengorganisasian tersebut

dilakukan secara terpusat sehingga setiap orang lebih mudah untuk menjalankan tupoksinya sesuai yang diberikan oleh orang yang berwenang tersebut.

3. Pengarahan

Pengarahan juga diperlukan untuk setiap kegiatan yang melibatkan banyak orang seperti organisasi atau perusahaan. Sebutkan fungsi manajemen pengarahan ini diberikan untuk memudahkan proses pelaksanaan tugas agar berjalan sesuai harapan. Pengarahan biasanya diberikan dari tingkat atas ke bawah. Contohnya dari manajer ke karyawan. Arahan ini diberikan untuk SDM (Sumber Daya Manusia) yang termasuk dalam anggota dari perusahaan atau organisasi. Adanya briefing sebelumnya juga meminimalkan resiko kesalahan yang dilakukan oleh karyawan.

4. Koordinasi

Koordinasi antar divisi atau sesama divisi akan membuat tujuan perusahaan menjadi lebih mudah tercapai. Koordinasi yang baik dilakukan dengan interaksi yang efektif kepada rekan kerja atau bawahan. Interaksi yang terjalin secara harmonis dan semangat kekeluargaan. Dengan demikian, anggota dari perusahaan tersebut bisa menjalankan kerjasama tim dengan baik. Adanya koordinasi ini ditandai dengan dibentuknya rapat rutin untuk mencari suatu solusi dari permasalahan yang terjadi di perusahaan. Selain itu, fungsi dari koordinasi juga berguna untuk mencapai suatu kesepakatan dengan mudah sesuai impian bersama.

5. Pengendalian

Pengendalian atau *controlling* bertujuan untuk memantau proses berjalannya suatu kegiatan. Selain itu, fungsi ini juga berguna untuk memastikan semua kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dapat berjalan dengan baik, pengendalian juga berguna untuk membuat perusahaan menjadi lebih berkembang. Hal ini karena pengendalian akan lebih mencegah resiko kerugian yang mungkin terjadi. Setiap tugas akan dipantau secara seksama untuk memastikan apakah sudah sesuai dengan standar atau tidak, selain itu, dari pengendalian ini bisa dilihat bagaimana evaluasi kedepannya. Hal ini karena setiap kegiatan yang nantinya akan dilaksanakan akan selalu ada masalah dan hambatan yang akan dihadapi. Dari hasil pemantauan tersebut dapat dianalisis bagaimana cara pemecahan masalah terbaiknya.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah konsep yang sangat penting dalam dunia pendidikan, bisnis dan organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan merujuk pada kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang efektif dapat membawa perubahan positif, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Namun, pengertian kepemimpinan tidaklah sederhana. Terdapat berbagai teori dan pendekatan yang berbeda dalam memahami kepemimpinan. Beberapa teori menganggap kepemimpinan sebagai sifat bawaan, sementara yang lain berpendapat bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dan dikembangkan. Oleh karena itu, penting untuk memahami pengertian kepemimpinan secara komprehensif agar dapat mengaplikasikannya dengan tepat dalam konteks organisasi.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins dan Judge (2019), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi kelompok menuju pencapaian tujuan. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan semangat kerja guru, dan mendorong tercapainya target kinerja sekolah.

Tantangan yang dihadapi dalam memahami pengertian kepemimpinan adalah adanya perbedaan budaya, nilai, dan norma dalam organisasi. Setiap organisasi memiliki karakteristik unik yang mempengaruhi cara kepemimpinan dijalankan. Selain itu, perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis dan teknologi juga menjadi tantangan tersendiri dalam mengembangkan kepemimpinan yang adaptif dan inovatif.

Dalam era globalisasi dan persaingan yang ketat, setiap sekolah membutuhkan pemimpin yang mampu menghadapi tantangan yang kompleks dan beragam. Kepemimpinan yang efektif dapat membantu sekolah mencapai keunggulan kompetitif, mengelola perubahan, dan memotivasi para guru untuk mencapai kinerja yang optimal. Selain itu, kepemimpinan juga berperan penting dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif dan berkelanjutan. Pemimpin yang mampu memahami dan menghargai keberagaman dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana setiap individu merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

Dalam konteks industri pendidikan saat ini, kepemimpinan juga berkaitan erat dengan inovasi dan transformasi digital. Pemimpin yang mampu mengembangkan visi strategis, mengelola perubahan, dan memanfaatkan teknologi dengan bijak akan mampu membawa sekolah menuju kesuksesan jangka panjang. Dengan demikian, pemahaman yang mendalam tentang pengertian kepemimpinan sangat penting bagi para pemimpin di industri pendidikan yang bisa memberikan wawasan berharga dan kontribusi dalam

pengembangan kepemimpinan yang efektif dan adaptif dalam konteks industri pendidikan saat ini.

2. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Banyak tipe kepemimpinan yang sudah berkembang dan telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Hasibuan (2012) yang mengungkapkan beberapa tipe-tipe kepemimpinan seperti berikut:

1. Kepemimpinan Otoriter, Tipe pemimpin ini umumnya terpusat pada bos yang menjadi pemegang kekuasaan tertinggi. Mulai dari peraturan, prosedur, maupun membuat keputusan akan didominasi oleh pihak tertentu. Sehingga orang yang bekerja dalam naungannya, harus mengikuti dan menjalankan perintah
2. Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan partisipatif (participative leadership) adalah jenis kepemimpinan konsultatif yang mendorong orang lain untuk berpartisipasi. Keputusan kepemimpinan dicapai sebagai hasil akhir dari partisipasi tim. Cirinya termasuk atasan memiliki keyakinan dan kepercayaan penuh pada bawahan. Ini memungkinkan bawahan untuk berpartisipasi langsung secara setara dalam pengambilan keputusan.
3. Kepemimpinan Delegatif, Pemimpin yang memberikan wewenang bagi anggotanya untuk mengambil keputusan, dan hanya bisa dijalankan oleh orang-orang tertentu. Dianggap memiliki banyak kelemahan, namun hal ini tentu tidak mutlak karena tentunya kembali kepada individu itu sendiri.
4. Kepemimpinan Situasional, Situational leadership atau kepemimpinan situasional adalah leadership style (gaya kepemimpinan) yang digunakan seorang leader yang berbeda-beda, disesuaikan dengan tingkat perkembangan para pengikutnya atau follower readiness. Kita akan belajar seberapa fleksibel seorang pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dan seberapa baik pemimpin

tersebut mengenali tingkat follower readiness tadi itu dan memilih leadership style yang tepat.

3. Indikator Kepemimpinan

Menurut Delti (2015) indikator kepemimpinan antara lain: kemampuan analitis, keterampilan berkomunikasi, keberanian, kemampuan mendengar, dan ketegasan. Indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kemampuan analitis

Kemampuan pemimpin untuk merinci atau menguraikan suatu masalah menjadi bagian-bagian yang lebih kecil serta mampu untuk memahami hubungan diantara bagian-bagian tersebut.

2. Keterampilan berkomunikasi

Keterampilan berkomunikasi ini dimana seorang pemimpin harus memiliki keterampilan untuk dapat membina hubungan yang sehat dimana saja terutama di lingkungan perusahaan

3. Keberanian

Pemimpin berani menghadapi manusia manapun demi kebaikan semua. Pemimpin harus berani mewujudkan tujuan organisasi dan berani mengambil risiko dari pembelajaran yang telah diterima.

4. Kemampuan mendengar

Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan mendengarkan mampu membuat bawahan mencapai potensi maksimal dalam dirinya. Hal ini tentu bisa berdampak bagi kemajuan sebuah organisasi.

5. *Ketegasan*

Ketegasan merupakan suatu keputusan yang harus diambil secara cepat dan jelas dalam situasi yang tidak mengambang dan berlarut-larut. Pemimpin harus memiliki sikap tegas untuk menghadapi kendala dan masalah yang dihadapinya saat menjalankan roda kepemimpinannya.

Sedangkan indikator kepemimpinan yang efektif menurut Bass & Avolio (2003) dalam *Transformational Leadership Theory* meliputi:

1. *Idealized Influence* (memberi teladan positif)

Kemampuan pemimpin untuk menjadi figur teladan yang dihormati, dikagumi, dan dipercaya oleh bawahannya. Pemimpin menunjukkan integritas, konsistensi antara ucapan dan tindakan, serta memegang teguh nilai-nilai moral dan etika.

Ciri-ciri:

- Memiliki visi yang jelas dan konsisten.
- Menunjukkan perilaku yang patut dicontoh.
- Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.

2. *Inspirational Motivation* (memberi motivasi inspiratif)

Kemampuan pemimpin untuk memotivasi dan menginspirasi bawahan melalui komunikasi visi, misi, dan tujuan yang jelas, menantang, serta bermakna. Pemimpin memberikan optimisme dan semangat kerja.

Ciri-ciri:

- Mendorong bawahan untuk memiliki target yang tinggi.
- Menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat.

- Menumbuhkan rasa kebanggaan dan makna dalam bekerja.

3. *Intellectual Stimulation* (mendorong inovasi dan kreativitas)

Kemampuan pemimpin untuk mendorong bawahan berpikir kreatif, inovatif, dan kritis dalam memecahkan masalah. Pemimpin mengajak bawahan untuk mencari cara baru dalam bekerja dan tidak takut melakukan perubahan.

Ciri-ciri:

- Membuka ruang diskusi dan ide-ide baru.
- Menghargai perbedaan pendapat.
- Mengajak untuk memecahkan masalah dengan pendekatan kreatif.

4. *Individualized Consideration* (memperhatikan kebutuhan individu)

Kemampuan pemimpin untuk memberikan perhatian secara personal terhadap kebutuhan, aspirasi, dan perkembangan setiap bawahan. Pemimpin bertindak sebagai mentor atau coach yang membantu bawahan berkembang.

Ciri-ciri:

- Mendengarkan aspirasi bawahan.
- Memberikan dukungan sesuai kebutuhan individu.
- Menyediakan peluang pengembangan diri.

C. **Motivasi**

1. **Pengertian Motivasi**

Dalam dunia pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia, motivasi merupakan faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan individu dalam mencapai tujuan mereka. Motivasi adalah dorongan internal atau eksternal yang mendorong individu untuk bertindak, belajar, dan mencapai prestasi. Dalam konteks ini, pengertian

motivasi menjadi sangat penting untuk dipahami agar dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Motivasi adalah dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi seseorang untuk bertindak. Menurut Robbins dan Coulter (2020), motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memenuhi kebutuhan individu. Dalam lingkungan sekolah, motivasi guru dapat bersumber dari faktor intrinsik (misalnya keinginan untuk mengajar dengan baik, kepuasan dalam melihat siswa berhasil) maupun ekstrinsik (seperti gaji, penghargaan, dan promosi jabatan).

Tantangan yang dihadapi dalam memahami pengertian motivasi adalah kompleksitas manusia itu sendiri. Setiap individu memiliki kebutuhan, nilai, dan tujuan yang berbeda-beda. Oleh karena itu, memahami motivasi individu secara menyeluruh dan efektif merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh para pemimpin, pengajar, dan profesional di berbagai bidang. Pengertian motivasi memiliki relevansi yang tinggi dalam industri pendidikan saat ini. Dalam lingkungan kerja yang kompetitif, memahami motivasi para guru menjadi kunci untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan memahami motivasi individu, sekolah dapat merancang program penghargaan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan sekolah. Selain itu, dalam dunia pendidikan, pengertian motivasi juga sangat penting. Guru dan pengajar perlu memahami motivasi siswa agar dapat merancang strategi pembelajaran yang efektif dan memotivasi siswa untuk belajar dengan maksimal. Dalam konteks ini, pengertian motivasi juga dapat membantu dalam mengatasi tantangan seperti kebosanan, kurangnya minat, dan ketidakpercayaan diri dalam belajar. Dengan demikian, pengertian motivasi memiliki

relevansi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi, serta meningkatkan efektivitas pembelajaran.

2. Tujuan Pemberian Motivasi

Menurut Hasibuan (2012:97), Suatu perusahaan memiliki tujuan pemberian motivasi diantaranya yaitu:

1. Mendorong gairah dan semangat karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas tugasnya

3. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi menurut Sutrisno, (2013) dibedakan menjadi dua yakni faktor *intern* dan *ekstern* yang berasal dari karyawan. 1. Faktor *Intern* Faktor *Intern* merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan. Faktor *intern* yang dapat mempengaruhi motivasi antara lain:

- a. keinginan untuk dapat hidup,
- b. keinginan untuk dapat memiliki,

- c. keinginan untuk memperoleh penghargaan,
- d. keinginan untuk memperoleh pengakuan,
- e. keinginan untuk berkuasa.

Sedangkan Faktor *Ekstern* merupakan faktor yang berasal dari luar karyawan yaitu antara lain:

- a. kondisi lingkungan kerja,
- b. kompensasi yang memadai,
- c. adanya jaminan pekerjaan,
- d. status dan tanggung jawab,
- e. supervisi yang baik,
- f. peraturan yang *fleksibel*.

4. Indikator Motivasi

Untuk mengukur tingkat motivasi karyawan ada beberapa indikator. Indikator motivasi dalam Saripuddin dan Handayani (2017), yaitu antara lain: tingkat cita-cita yang tinggi, orientasi tugas/sasaran, usaha untuk maju, ketekunan, rekan kerja. Kelima indikator motivasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Tingkat cita-cita yang tinggi

Cita-cita yang tinggi seorang karyawan ini dimana seorang karyawan menginginkan apa yang mungkin dapat dicapai dengan usaha atau perjuangan karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja yang baik bagi perusahaan.

b. Orientasi tugas atau sasaran

Orientasi tugas yang diberikan ditunjukkan dengan fokus pada pekerjaan dan tanggung jawab para karyawan sehingga tercapai tujuan perusahaan.

c. Usaha untuk maju

Yaitu dimana seorang karyawan melakukan kegiatan atau tugas yang diberikan dengan maksimal untuk memperoleh tujuan yang diinginkan perusahaan.

d. Ketekunan

Ketekunan yang dimiliki oleh seorang karyawan sangatlah penting karena merupakan upaya berkesinambungan untuk mencapai tujuan tertentu tanpa mudah menyerah hingga meraih keberhasilan.

e. Rekan kerja

Dalam suatu organisasi atau dalam suatu perusahaan sangat penting untuk membangun hubungan baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan, karena dengan adanya hubungan baik dapat memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan output yang tinggi.

D. Komitmen Organisasi**1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan suatu perilaku karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi. Menurut Lapointe dan Vandenberghe (2018), berpendapat bahwa komitmen organisasional adalah konstruksi multifaset yang menangkap kekuatan dan sifat hubungan karyawan dengan organisasi.

Hasil penelitian Mun dan Abdullah (2016) menyebutkan bahwa komitmen organisasional menjadi konsep sentral dalam mempelajari sikap dan perilaku kerja karyawan, dan berkorelasi dengan niat untuk meninggalkan organisasi Mitchell dalam Rivai (2004:27) yang dikutip Nugroho et al. (2016:196) menyatakan bahwa “Komitmen organisasi merupakan loyalitas dan identifikasi individu terhadap organisasi”. Mereka mempunyai komitmen tinggi cenderung lebih bertahan dan rendah absensinya daripada yang komitmennya rendah.

Jadi secara keseluruhan komitmen organisasi merupakan suatu keadaan sejauh mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berminat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut untuk menjaga kelangsungan organisasi tersebut.

2. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Ma'rufi dan Anam (2019) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain:

a. Faktor personal

Faktor personal ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.

b. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan ini misalnya, lingkungan jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

c. Karakteristik struktur

Karakteristik struktur ini misalnya, besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjaan dan tingkat pngendalian yang dilakukan terhadap karyawan.

d. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja ini sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan dalam organisasi. Karena tingkat komitmen anantara karyawan yang memang sudah puluhan tahun bekerja akan berbeda dengan karyawan yang baru saja bekerja.

3. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah dalam Akbar et al. (2017), mengemukakan bahwa terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi karyawan, yaitu:

a. Kemauan karyawan

Kemauan karyawan dapat dikatakan sebagai suatu usaha atau niat baik karyawan untuk berinisiatif dalam menekuni pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

b. Kesetiaan karyawan

Kesetiaan karyawan dapat dikatakan sebagai suatu bentuk dari loyalitas karyawan yang menunjukkan jati diri dalam berupaya untuk mengembangkan organisasi dimana karyawan tersebut bekerja.

c. Kebanggaan karyawan

Kebanggaan karyawan dapat dikatakan sebagai suatu bentuk totalitas kerja atau prestasi kerja maksimal dalam upaya menunjukkan bahwa hasil kerjanya sudah mencapai apa yang diharapkan suatu perusahaan.

E. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata dasar “kerja” yang berarti pelaksanaan, keberlangsungan, perbuatan dan prestasi. Kinerja merupakan perilaku dalam organisasi yang berhubungan dengan produksi barang ataupun penyampaian jasa. Kinerja dalam sebuah organisasi dapat dikatakan sebagai berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Adapun pendapat para ahli mengenai kinerja adalah sebagai berikut:

Menurut Moehariono (2012) menyebutkan bahwa kinerja atau *performance* yaitu merupakan suatu gambaran mengenai tentang tingkat tercapainya suatu pelaksanaan program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi yang telah dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Maharjan dalam penelitian Ichlapio (2020:119), kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan.

Sedangkan menurut Rivai dan Basri dalam penelitian Fransisca (2016:260), mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu fungsi motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan di kerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Berdasarkan definisi para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan tersebut.

Kinerja guru merupakan pencapaian kerja guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik yang meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Kinerja guru tidak hanya diukur dari seberapa baik ia mengajar di kelas, tetapi juga dari kontribusinya dalam membina siswa, berpartisipasi dalam kegiatan sekolah, dan mengembangkan dirinya secara profesional.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Keith Davis dalam Anwar prabu Mangkunegara (2011:67) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan

terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang gurur dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri guru yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja adalah keahlian yang sulit dan sangat penting dari penyedia. Sumber daya manusia selalu melakukan penilaian yang sesungguhnya dan seorang penyelia yang menilai pegawainyaa terlalu tinggi atau rendah, berarti melakukan perbuatan yang merugikan pegawai, perusahaan dan dirinya sendiri (Ichlapio, 2020).

Menurut Mondy (2008), seseorang yang mengamati setidaknya sampel yang representatif dari kinerja biasanya memiliki tanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja pegawai. Orang tersebut seringkali adalah atasan langsung si pegawai. Namun, sebagaimana didiskusikan sebelumnya sesuai kebijakan yang ada pada perusahaan.

Menurut Bintoro dan Darmayanto (2017) mengemukakan ada beberapa tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.

- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaan.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk mengetahui kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang lebih baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, admimistrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan- kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 9. Sebagai criteria dalam menentukan seleksi penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.

4. Indikator Kinerja Guru

Adapun Indikator kinerja guru secara umum meliputi:

a. Perencanaan Pembelajaran

Penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) atau perangkat ajar yang sesuai dengan kurikulum.

b. Pelaksanaan Pembelajaran

Kemampuan mengelola kelas, menerapkan metode yang efektif, dan memfasilitasi pembelajaran aktif.

c. Evaluasi Pembelajaran

Penyusunan instrumen penilaian, pelaksanaan penilaian, dan pemanfaatan hasil evaluasi untuk perbaikan pembelajaran.

d. Pengembangan Profesionalisme

Mengikuti pelatihan, seminar, atau kegiatan pengembangan diri lainnya.

e. Partisipasi di Sekolah

Keterlibatan dalam kegiatan ekstrakurikuler, organisasi guru, dan program pengembangan sekolah.

Menurut Dharma dalam Liah (2016), Indikator untuk mengukur kinerja karyawan ada tiga, yaitu: kuantitas, kualitas, ketepatan waktu. Indikator dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kuantitas

Kuantitas merupakan seberapa banyak jumlah unit yang dihasilkan dalam produksi, seberapa jumlah siklus aktivitas yang dapat diselesaikan oleh karyawan.

b. Kualitas

Kualitas kerja yang dihasilkan dapat diukur dari prestasi karyawan terhadap seberapa seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang ditentukan sesuai dengan keterampilan dan kemampuan karyawan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan suatu aktivitas yang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

F. Kajian Penelitian Yang Relevan

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Fokus / Judul	Variabel Independen	Temuan Utama
1	Rochiyanti (2022)	Kepala Sekolah, Motivasi, Komitmen → Kinerja Guru SD Muhammadiyah Temanggung	Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen	Berpengaruh simultan menjelaskan 65,3 % variasi kinerja guru
2	Fitri Asterina & Sukoco (2020)	Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin → Kinerja Guru SD Pagelaran	Kepemimpinan, Motivasi	Semua variabel berpengaruh positif signifikan
3	Komarudin et al. (2021)	Kompetensi, Motivasi & Komitmen Org → Kinerja Guru (mediasi iklim organisasi)	Motivasi, Komitmen	Signifikan melalui iklim organisasi
4	Syafitri et al. (2021)	Komitmen Org. & Motivasi → Kinerja Guru SMP Langkat	Komitmen, Motivasi	R ² total = 0.84
5	Hartini et al. (2023)	Motivasi, Komitmen & Kompetensi → Kinerja Guru di SMP Liukang Tangayya	Motivasi, Komitmen	Berpengaruh signifikan secara simultan

No	Peneliti & Tahun	Fokus / Judul	Variabel Independen	Temuan Utama
6	Soelistya et al. (2023)	Budaya Org & Motivasi → Komitmen dan Kinerja Guru	Motivasi, Komitmen	Motivasi memengaruhi komitmen & kinerja
7	Sucitra et al. (2023)	Kepemimpinan instruksional & budaya org → Komitmen Guru → Kinerja	Kepemimpinan, Komitmen	Pengaruh langsung & melalui kepuasan kerja
8	Shohib et al. (2022)	Kepemimpinan kolaboratif → Komitmen → Kinerja Guru	Kepemimpinan, Komitmen	Komitmen memediasi pengaruh kepemimpinan
9	Septiani (2024)	Kepemimpinan transformasional, komitmen & motivasi → Kinerja Guru MAN Bogor	Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen	Berkontribusi ~20 % terhadap kinerja guru
10	Anawati & Mahayasa (2023)	Kepemimpinan transformasional & motivasi prestasi → Komitmen Guru	Kepemimpinan, Motivasi	Berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
11	Puspitaningrum et al. (2021)	Kepemimpinan & komitmen → Kinerja Guru melalui budaya organisasi	Kepemimpinan, Komitmen	Budaya organisasi sebagai mediasi
12	Maharani et al. (2021)	Kepemimpinan, budaya & komitmen → Kinerja Guru SMA	Kepemimpinan, Komitmen	Pengaruh signifikan menjelaskan ~11,8 % kinerja
13	Saputra & Kurniawan (2019)	Kepemimpinan transformasional & komitmen → Kinerja Guru	Kepemimpinan, Komitmen	Komitmen memperkuat pengaruh kepemimpinan
14	Putri, Fuan & Ilyas (2025)	Kompetensi & komitmen → Kinerja Guru, motivasi sebagai mediator	Komitmen, Motivasi	Komitmen signifikan langsung
15	Tarigan et al. (2021)	Kepemimpinan & Komitmen Organisasi → Kinerja Guru SD Medan Selayang	Kepemimpinan, Komitmen	Kepemimpinan informatif & komitmen tingkatkan kinerja

Berdasarkan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan dari beberapa penelitian tersebut terutama pada variabel yang digunakan dengan tempat penelitian. Pada penelitian ini menggunakan variabel independen yaitu kepemimpinan, motivasi, dan komitmen organisasi. Variabel dependen yaitu sama - sama menggunakan variabel kinerja karyawan. Kemudian untuk tempat penelitian ini dilakukan di SMK Negeri 1 Surabaya

G. Kerangka Teori

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru

Kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif tentang masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasional yang terus bertumbuh dan meningkat sampai saat ini. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi hasil kinerja perusahaan, sebab kepemimpinan merupakan aktivitas utama yang berhubungan dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Juned et al. (2016) menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Samarinda. Bonaparte do Rêgo et al. (2017) menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai sebesar 0,000. Nilai tersebut berarti bahwa kepemimpinan di Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementrian Estatal Timor Leste tersebut baik, hal tersebut berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian lainnya yang dilakukan oleh Muizu et al. (2019); Isvandiari & Al Idris (2018), juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Guru

Motivasi yang dimiliki pemimpin berpengaruh terhadap kinerja para guru yang dicapai pada pekerjaan. Motivasi merupakan dorongan seseorang untuk melakukan tindakan agar dapat mencapai kearah yang diinginkan dan apabila guru diberikan motivasi yang positif oleh pimpinan, maka guru akan merasa dihargai sehingga dalam bekerja para guru akan merasa senang dan lebih giat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijaya, Oei dan Zaroni (2016) menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Hal ini berarti semakin termotivasi karyawan maka akan menciptakan hubungan yang baik antar karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali akan meningkat. Saputri & Andayani (2018) menyatakan variabel motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian lainnya yang dilakukan oleh Rozalia (2015); Ainanur dan Tirtayasa (2018), juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Guru

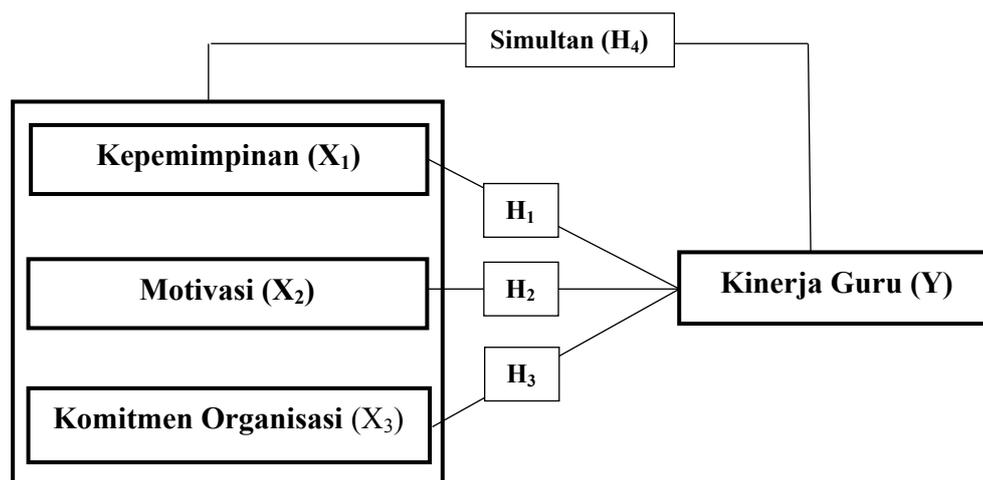
Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu atau guru mengenal dan terikat pada organisasinya. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru karena semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki seorang guru maka akan menghasilkan hasil kerja yang maksimal sesuai dengan apa yang diharapkan SMK Negeri 1 Surabaya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nugroho et al. (2016) menyatakan bahwa Komitmen Organisasi (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Kinerja Karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan hasil uji t yaitu $t_{hitung} 3,866 > t_{tabel} 2,003$. Menurut Santris (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi (Pengaruh Langsung) sebesar 0,309. Adapun hasil penelitian yang dilakukan oleh Sapitri & Suryalena (2016); Akbar et al. (2017); Muis et al. (2018), juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4. Kerangka Konseptual

Pada penelitian ini, peneliti akan mengkaji dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja guru SMK Negeri 1 Surabaya. Dimana variabel independennya yaitu Kepemimpinan yang diasumsikan sebagai X_1 , Motivasi diasumsikan sebagai X_2 , dan Komitmen Organisasi diasumsikan sebagai X_3 . Sedangkan variabel dependennya yaitu Kinerja Guru yang diasumsikan sebagai Y. Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

H. Hipotesis

Hipotesis merupakan sebuah jawaban sementara dari permasalahan dalam penelitian yang dikarenakan jawaban yang disajikan masih berdasarkan teori dan belum diuji lapangan (Sugiyono, 2017). Berdasarkan pada latar belakang dan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Diduga bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMK Negeri 1 Surabaya

H₂ : Diduga bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMK Negeri 1 Surabaya

H₃ : Diduga bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMK Negeri 1 Surabaya

H₄ : Diduga bahwa kepemimpinan, motivasi, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja guru SMK Negeri 1 Surabaya.