# BAB II
# TINJAUAN PUSTAKA

## 2.1. Landasan Teori

### 2.1.1. Gaya Kepemimpinan

Menurut Heinz Weihrich dalam Tsauri (2013:274) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, yakni seni atau proses mempengaruhi orang lain sehingga mereka mau berusaha dengan sukarela dan bersemangat untuk mencapai tujuan-tujuan kelompok. Menurut Zainal (2017:2) mendefinisikan kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya. Selain itu juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Tsauri (2013:284). Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pesmimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi bawahannya. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimumkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi

Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi , kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu. Diantara beberapa gaya kepemimpinan terdapat pemimpin yang positif dan negatif, dimana perbedaan itu didasarkan pada cara dan upaya

mereka memotivasi karyawan. Apabila pendekatan dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau reward (baik ekonomis maupun nonekonomis) berarti telah digunakan gaya kepemimpinan yang positif. Sebaliknya jika pendekatannya menekankan pada hukuman atau *punishment*, berarti dia menerapkan gaya kepemimpinan negatif. Pendekatan kedua ini dapat menghasilkan prestasi yang diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian manusiawi. Selain gaya kepemimpinan di atas masih terdapat gaya lainnya.

1. Otokratis

   Kepemimpinan seperti ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Kekuasaan sangat dominan digunakan. Memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkan. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antaranya memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.

2. Partisipasi

   Lebih banyak mendesentrelisasikan wewenang yang dimilikinya sehingga keputusan yang dimiliki tidak bersifat berpihak

3. Demokrasi

   Ditandai adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan pemimpin yang demokrasis cenderung bermoral tinggi dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

4. Kendali Bebas

   Pemimpin memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin bersifat pasif. Yaitu Pemimpin menghindari kuasa dan tanggung-jawab, kemudian menggantungkannya kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Dilihat dari orientasi si pemimpin, terdapat dua jenis gaya kepemimpinan yang diterapkan, yaitu gaya konsideral dan struktur, atau dikenal juga sebagai orientasi pegawai dan orientasi tugas.

Beberapa hasil penelitian para ahli menunjukkan bahwa prestasi dan kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan apabila konsiderasi merupakan gaya kepemimpinan yang dominan. Sebaliknya, para pemimpin yang berorientasi tugas yang terstruktur, percaya bahwa mereka memperoleh hasil dengan tetap membuat orangorang sibuk dan mendesak mereka untuk berproduksi.

**2. Indikator Kepemimpinan**

Menurut Mendenhall dkk, dalam Tsauri (2013:278-279) membedakan secara tegas antara pemimpin dengan orang pada umumnya, paling tidak dalam tiga hal pembeda, yakni:

1.Pemimpin mempunyai visi, suatu obsesi tentang apa yang perlu dicapai di dalam organisasi, kelompok, atau masyarakat. Pemimpin melihat ke depan ke mana kelompok seharusnya dibawa.

2. Pemimpin memberikan inspirasi kepada orang lain agar mengikuti visinya, bekerja untuk mewujudkannya. Secara umum, visi memberikan semangat kepada pemimpin untuk bekerja keras dan mempunyai energi fisik yang tinggi serta semangat yang diikuti oleh para pengikutnya. Pemimpin juga dapat membujuk mayoritas dari kelompoknya agar bekerja mencapai visinya.

3. Pemimpin dapat mengorganisasikan para pengikutnya secara kompak, kelompok yang loyal, dan memberikan imbalan kepada pengikutnya agar mereka tetap pada tujuan untuk mencapai visinya.

### 2.1.2. Motivasi

**1. Pengertian Motivasi**

Setiap tenaga kerja perlu diberikan motivasi dalam usaha meningkatkan produktivitas. Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya. Menurut Mangkunegara (2020:61) mengatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitute*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (situasi). Motivasi merupakan

kondisi atau energi yang menggerakan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Motif merupakan kondisi internal dalam diri sesorang untuk mencapai keinginan. Dengan demikian motivasi adalah dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk berusaha mengadakan perubahan tingkah laku yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhannya. Motivasi merupakan proses internal yang mengaktifkan dan memandu serta memelihara perilaku seseorang secara terus menerus.

**2. Indikator Motivasi**

Menurut David C. McClelland dalam Mangkunegara (2020:68) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut:

1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
2) Berani mengambil dan memikul resiko
3) Memiliki tujuan yang realistik
4) Memiliki rancana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### 2.1.3. Disiplin

**1. Pengertian Disiplin**

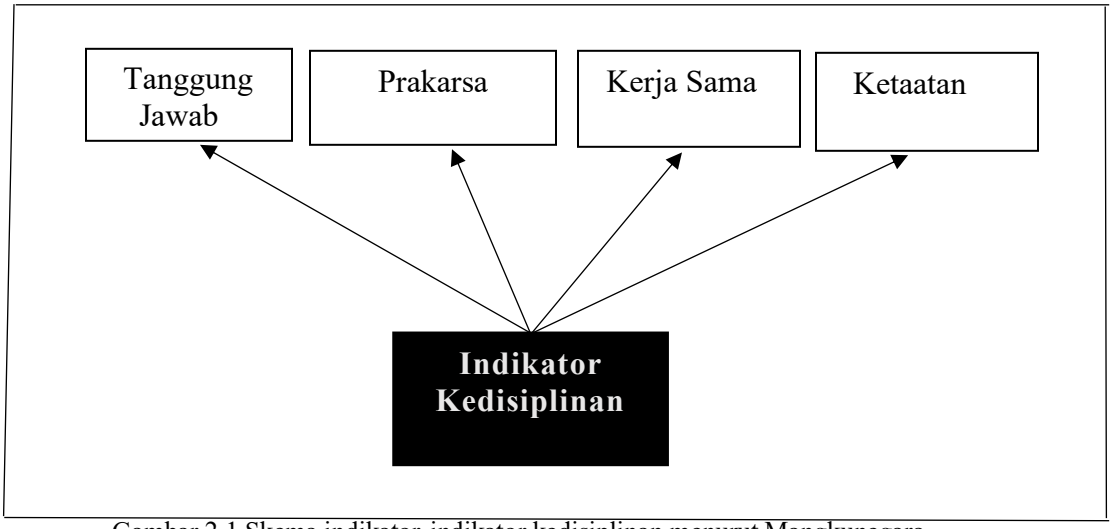
Hasibuan dalam Supomo (2019:133) menjelaskan bahwa kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi tingkat kedisiplinannya sehingga prestasi kerja karyawan menjadi semakin baik. Jika seorang karyawan tidak mempunyai sifat disiplin kerja maka sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuan.Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer dapat dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin tinggi. Memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit dicapai, karena banyak faktor yang memengaruhinya. Oleh Soegeng

Prijodarmintodalam Tsauri (2013:128) mengemukakan disiplin adalah prilaku seseorang yang menunjukan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban.

**2. Indikator Disiplin**

Pada dasarnya, banyak indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Sementara itu, menurut Mangkunegara dalam Supomo (2019:138) indikator kedisiplinan terdapat empat macam, yaitu sebagai berikut:

1. Tanggung jawab, setiap karyawan bertanggung jawab atas tugas yang mereka kerjakan.
2. Prakarsa, pemberian kesempatan bagi karyawan untuk bertindak efektif dan berpikir secara rasional dalam memanfaatkan sarana efektif dan berpikir secara rasional dalam memanfaatkan sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan.
3. Kerja sama, ini ditunjukan dengan adanya interaksi antara rekan kerja dan pemimpin.
4. Ketaatan, dimana setiap anggota berkewajiban menaati segala peraturan yang berlaku dalam perusahaan yang bertujuan untuk mempermudah pencapaian tujuan perusahaan




Gambar 2.1 Skema indikator-indikator kedisiplinan menurut Mangkunegara

### 2.1.4. Kinerja

**1.Pengertian Kinerja**

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *Actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan bambang kusryanto dalam buku Prabu M (2020:9) adalah: "perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)". Definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2020:9) bahwa "kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

**2. Indikator Kinerja**

Menurut Bangun dalam Marbawi (2016:94-95) bahwa untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Jumlah Pekerjaan,dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
2. Kualitas Pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
3. Ketepatan Waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
4. Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
5. Kemampuan Kerja Sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua

orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja relatif banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda seperti penggunaan variabel independen, lokasi penelitian, jumlah responden yang berbeda dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja relatif dapat disajikan di bawah ini.

Andi Agustina (2019) melakukan penelitian tentangpengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan motivasikerja guru terhadap kinerja guru pada madrasah tsanawiyahnegeri di kecamatan bontotiro kabupaten bulukumba. Populasi dalampenelitian ini adalah semua guru madrasah tsanawiyahnegeri di kecamatan bontotiro kabupaten bulukumba yang berjumlah 67 orang.Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, sehingga sampeldalam penelitin ini berjumlah 67 orang guru pada madrasah tsanawiyah negeri dikecamatan bontotiro kabupaten bulukumba. Metode pengumpulan data dilakukandengan menggunakan angket. Instrumen penelitian terdiri atas angket gayakepemimpinan kepala madrasah, angket motivasi kerja guru, dan angket kinerjaguru. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian diperoleh: 1) Gaya kepemimpinan kepala madrasah diperolehrata-rata yaitu 113,19, berada pada kategori sedang. 2) Motivasi kerja guru diperolehrata-rata yaitu 98,75, berada pada kategori sedang. 3) Kinerja guru diperoleh rata-ratayaitu 156, berada pada kategori sedang. 4) Hasil perhitungan statisticinferensial diperoleh sign $\alpha$ (0,000 0,05) sehingga $H_0$ ditolak dan $H_1$ diterima.Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasahterhadap kinerja guru pada Madrasah Tsanawiyah di Kecamatan BontotiroKabupaten Bulukumba. 5) Hasil perhitungan statistik inferensial diperoleh sign $\alpha$(0,000 0,05) sehingga $H_0$ ditolak dan $H_1$ diterima. Hal ini berarti bahwa terdapatpengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru pada Madrasah TsanawiyahNegeri di Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba. 6) Hasil perhitunganstatistik inferensial diperoleh sign $\alpha$ (0,000 0,05) sehingga $H_0$ ditolak dan $H_1$diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan

kepalamadrasah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kecamatan Bontotiro Kabupaten Bulukumba.

Puspaningtyas (2015) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 16 Semarang. Populasi pada penelitian ini yaitu guru yang memiliki unit kerja di SMP Negeri 16 Semarang yang berjumlah 43 orang. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, dimana semua responden akan diteliti. Uji keberartian persamaan regresi dilihat dari uji $F_{hitung}$ = 22,103 dengan probabilitas sebesar 0,000 < 0,05 sehingga diperoleh hasil analisis regresi linear berganda dengan persamaan $Y = 5,502 + 0,121X_1 + 0,232X_2 + 0,145X_3 + 0,116X_4$. Besarnya pengaruh secara simultan antara kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi organisasi, motivasi, dan lingkungankerja terhadap kinerja guru yaitu 66,8%. Variabel yang memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja guru di SMP Negeri 16 Semarang secara parsial adalah komunikasi organisasi yaitu sebesar 17,47%, sedangkan untuk variabel bebas lainnya berpengaruh lebih kecil yaitu kepemimpinan kepala sekolah, motivasi, dan lingkungan kerja sebesar 11,69%, 11,35%, dan 10,56%. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi organisasi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di SMP Negeri 16 Semarang.

Muhamad Ilham Bagas Satrio Dhimas PrasetyoPutro (2019) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja guru sekolah luar biasa di kabupaten sukoharjo. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 80 guru yang tersebar di 6 sekolah luar biasa. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan melakukan uji isntrumen (uji validitas dan reliabilitas), regresi linear berganda, uji t, uji f dan uji determinasi. Berdasarkan hasil perhitungan aplikasi statistik SPSS uji t, menunjukan bahwa secara parsial mativasi (X2), disiplin kerja (X3) dan kompensasi (X4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru.

**Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu**

| PENELITI | JUDUL | VARIABEL | ANALISIS | HASIL |
|---|---|---|---|---|
| Andi Agustina (2019) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan madrasah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru pada madrasah tsanawiyah negri | Gaya Kepemimpinan dan motivasi kerja guru | Analisis Regresi Berganda | 1. Uji regresi *gaya kepemimpinan 113,19%*<br>2. Uji korelasi motivasi *98,75*%<br>3. Uji t, variabel X berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. |
| Puspaningtyas<br>( 2015 ) | Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 16 Semarang | Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunkasi Organisasi, Motivasi, Lingkungan Kerja | Analisis Regresi Linear Berganda. | 1. Uji regresi kepemimpinan kepala sekolah, Komunikasi Organisasi, Motivasi, Lingkungan kerja 66,8%<br>2. Uji t, variabel $X_1$,$X_2$,$X_3$ dan ,$X_4$ berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. |
| M. Iham bagas satrio dhimas prasetyo putro (2019) | Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja guru sekolah luar biasadikabupaten sukaharjo. | Gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan kompensasi. | Analisis Data Regresi Linear Berganda | 1. Uji instrumen<br>2. Uji regresi linear berganda,<br>3. uji t,<br>4. uji f,<br>5. uji determinasi. |

Sumber: Kampus Terkait (2022)

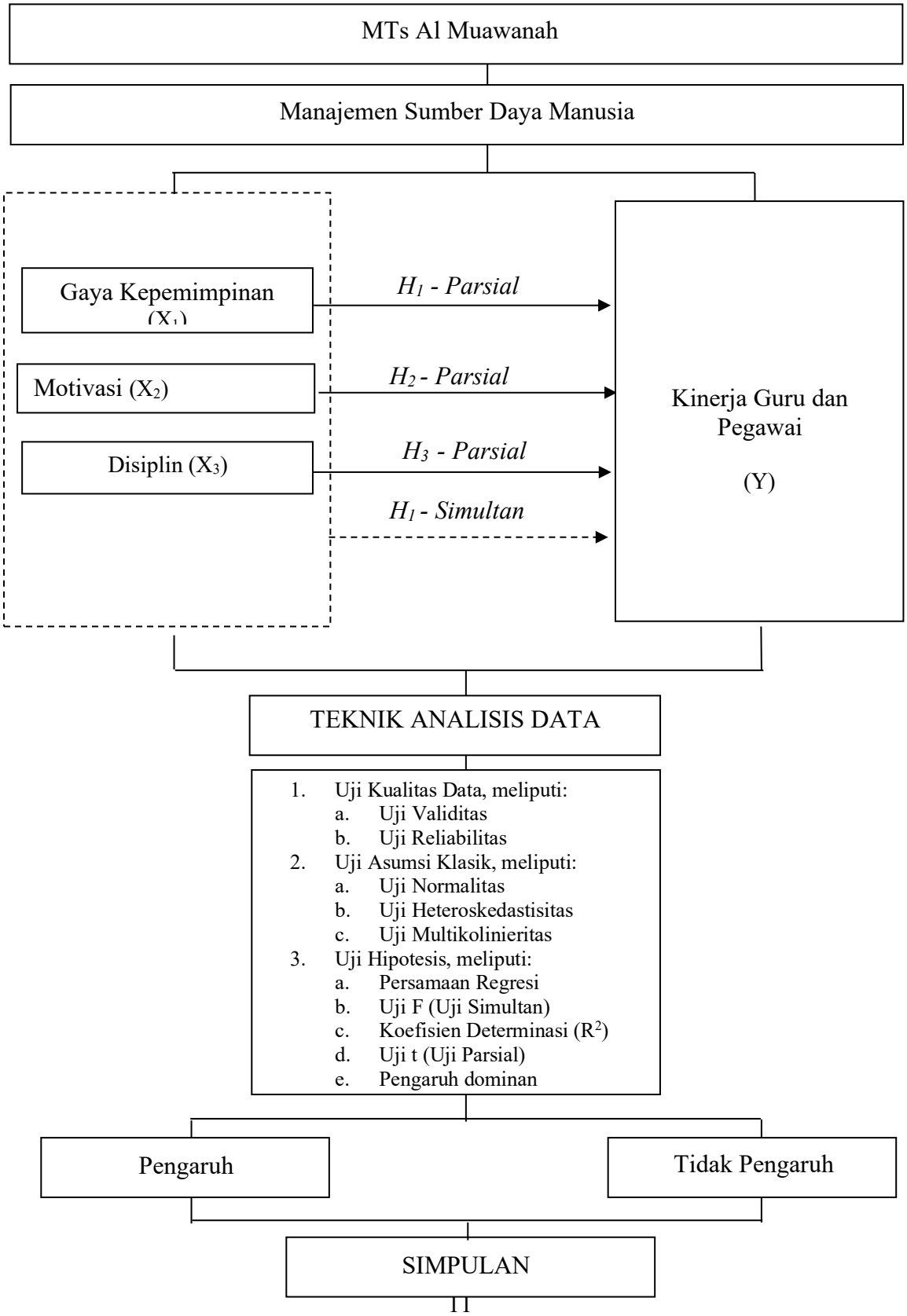
## 2.3. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka konseptual dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Apabila penelitian hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri, maka yang dilakukan peneliti disamping

mengemukakan deskripsi teoretis untuk masing-masing variabel, juga argumentasi terhadap variasi besaran variabel yang diteliti.

Melihat beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplinperbengaruh terhadap kinerja guru dan pegawai. Oleh sebab itu peneliti mencoba untuk kembali membuktikan bahwa apakah baik secara simultan maupun parsial baik dimensi gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin berpengaruh atau tidak terhadap kinerja guru dan pegawai di MTs Al Muawanah.

Adapun gambaran kerangka berfikir yang digunakan dalam penelitian ini dapat peneliti gambarkan seperti Gambar 2.3. yang peneliti sajikan di bawah ini, dimana gambar tersebut menunjukkan alur yang akan penulis lakukan mulai dari bagaimana penulis memperoleh gambaran tentang desain penelitian ini, dilanjutkan dengan pemilihan variabel yang akan diteliti, selanjutnya berbagai uji yang akan dilakukan, hingga bagaimana penulis mengambil sebuah kesimpulan atas penelitian yang penulis lakukan baik secara simultan maupun parsial.


MTs Al Muawanah
Manajemen Sumber Daya Manusia
Gaya Kepemimpinan (X1)
Motivasi (X2)
Disiplin (X3)
H1 - Parsial
H2 - Parsial
H3 - Parsial
H1 - Simultan
Kinerja Guru dan Pegawai
(Y)
TEKNIK ANALISIS DATA
1. Uji Kualitas Data, meliputi:
a. Uji Validitas
b. Uji Reliabilitas
2. Uji Asumsi Klasik, meliputi:
a. Uji Normalitas
b. Uji Heteroskedastisitas
c. Uji Multikolinieritas
3. Uji Hipotesis, meliputi:
a. Persamaan Regresi
b. Uji F (Uji Simultan)
c. Koefisien Determinasi (R2)
d. Uji t (Uji Parsial)
e. Pengaruh dominan
Pengaruh
Tidak Pengaruh
SIMPULAN

**Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Penelitian**
Sumber: Penulis (2022)

## 2.4. Hipotesis

Sesuai dengan deskripsi teoritis serta kerangka pemikiran yang telah penulis sampaikan di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1
   - Ho : $\beta_i = 0$, dimana 1,2,3 yang berarti secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai di Mts Al Muawanah
   - $H_1$ : $\beta_i \neq 0$, dimana 1,2,3 yang berarti secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai di MTs Al Muawanah.
2. Hipotesis 2
   - Ho : $\beta_1 = 0$, berarti secara parsial bukti gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadapkinerja guru dan pegawai di MTs Al Muawanah.
   - $H_1$ : $\beta_1 \neq 0$, berarti secara parsial bukti gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai di MTs Al Muawanah.
3. Hipotesis 3
   - Ho : $\beta_2 = 0$, berarti secara parsial motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai di MTs Al Muawanah.
   - $H_1$ : $\beta_2 \neq 0$, berarti secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadapkinerja guru dan pegawai di MTs Al Muawanah.
4. Hipotesis 4
   - Ho : $\beta_3 = 0$, berarti secara parsial disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai di MTs Al Muawanah.
   - $H_1$ : $\beta_3 \neq 0$, berarti secara parsial disipli berpengaruh signifikan terhadapkinerja guru dan pegawai di MTs Al Muawanah.