

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Sumber daya manusia dianggap sebagai aset terpenting dari berbagai sumber daya perusahaan dan kesadaran akan pentingnya sumber daya manusia semakin meningkat. Sumber daya manusia adalah aset penting yang harus dikelola dengan baik karena berfungsi sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivasi organisasi sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

(Wahjono, 2015) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah bidang yang menarik karena hubungan langsung dengan manusia yang memiliki keunikan dan perasaan, bukan seperti mesin atau robot yang bisa diatur untuk bekerja secara otomatis”.

McClelland (1987) dalam (Baety, 2022) menunjukkan bahwa, motivasi yang kuat untuk berprestasi atau keinginan untuk berhasil atau unggul berhubungan dengan sejauh mana individu dimotivasi untuk menjalankan tugasnya. Menurut McClelland (1987) dalam (Ridho, 2020), motivasi adalah dorongan internal seseorang berasal dari tiga kebutuhan utama yang diperoleh melalui pengalaman hidup seperti kebutuhan akan berprestasi, kekuasaan, dan afiliasi. Setiap individu memiliki energi potensial yang tersimpan dan cara energi tersebut dilepaskan serta dikembangkan bergantung pada tingkat

motivasi, kekuatan dorongan individu, serta situasi dan kesempatan yang dimilikinya.

David Clarence McClelland mendapatkan gelar doktor dalam psikologi di Yale pada tahun 1941 dan menjadi profesor di Universitas Wasleyan. David McClelland dikenal menjelaskan tiga jenis motivasi yang diidentifikasi dalam bukunya yang berjudul “*The Achieving Society*”. Model motivasi ini ditemukan diberbagai lini organisasi, baik staf, manajer, maupun dalam pendidikan. Beberapa karyawan dan pengajar memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (*achievement*), kebutuhan kekuasaan (*power*), dan kebutuhan afiliasi.

1. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari bahasa Latin *movere* yang berarti mendorong atau menggerakkan. Dalam konteks manajemen, Motivasi difokuskan pada pengelolaan sumber daya manusia, terutama ditujukan kepada para bawahan. Motivasi kerja adalah suatu kondisi atau proses yang mendorong dan mempengaruhi seseorang atau kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu guna mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Wahjono dalam (Azzuhdi, 2025) menegaskan bahwa motivasi kerja yang terbentuk dengan baik mampu menciptakan suasana kerja yang positif, mendorong munculnya inisiatif dari setiap individu, serta memperkuat

komitmen dalam mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, motivasi kerja menjadi faktor penting yang berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi secara menyeluruh. Selain itu, menurut (Muflihin, 2024) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang memengaruhi timbulnya dorongan, arah, serta keberlangsungan perilaku seseorang yang berkaitan dengan lingkungan kerjanya.

b. Indikator Motivasi Kerja

Menurut teori motivasi McClelland, indikator yang dapat digunakan untuk mengamati sejauh mana motivasi kerja berperan dalam meningkatkan kinerja guru sebagai berikut:

a) **Kebutuhan akan Berprestasi/Pencapaian (*Need for Achievement*)**

Menurut McClelland dalam (Sunyoto & Wagiman, 2023), kebutuhan berprestasi adalah dorongan untuk menjadi lebih baik, mencapai prestasi sesuai standar yang ditetapkan, dan berusaha keras agar berhasil. Kebutuhan berprestasi muncul dari konflik antara keinginan untuk berhasil dan rasa takut gagal (Ridho, 2020). Seseorang akan merasa terhormat ketika dihargai oleh orang lain, dan hal itu menjadi motivasi baginya untuk bekerja (Eliyanto, 2018). Guru akan bersemangat meraih prestasi tinggi ketika diberi kesempatan, karena mereka menyadari bahwa kinerja yang baik dapat membuka peluang untuk mendapatkan pendapatan yang lebih besar (Pertiwi, 2019).

b) **Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need for Power*)**

Menurut McClelland dalam (Sunyoto & Wagiman, 2023), kebutuhan akan kekuasaan adalah keinginan untuk mempengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan. Individu dengan kebutuhan kekuasaan (*nPow*) yang tinggi biasanya menunjukkan sikap bertanggung jawab, berusaha mempengaruhi orang lain, menikmati situasi yang bersifat kompetitif, dan memiliki perhatian besar terhadap status sosial (Ridho, 2020). Seseorang cenderung lebih termotivasi ketika memiliki status yang jelas serta kekuasaan atau kewenangan dalam pekerjaannya (Pertiwi, 2019).

c) **Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation*)**

Menurut McClelland dalam (Sunyoto & Wagiman, 2023), kebutuhan akan afiliasi adalah keinginan untuk membangun hubungan sosial yang hangat dan dekat dengan orang lain. Individu dengan motivasi hubungan tinggi lebih menyukai kerja sama dan hubungan yang penuh saling pengertian (Baety, 2022). Dalam pendidikan, kebutuhan afiliasi tampak melalui interaksi yang terjalin antara guru dan siswa maupun antar siswa, dan tingkat kebutuhan tersebut dapat naik atau turun bergantung pada situasi (Ridho, 2020).

2. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin berasal dari bahasa latin yaitu "*discipline*" yang memiliki makna sebagai pelatihan atau pendidikan yang berkaitan dengan kesopanan,

kerohanian, dan pembentukan karakter. Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan utama dari disiplin adalah menciptakan “keharmonisan” dan “kewajaran” dalam kehidupan suatu kelompok atau organisasi baik yang bersifat formal maupun non formal. Kehidupan yang harmonis dan wajar ini didasarkan pada norma-norma dan nilai-nilai yang telah disepakati bersama secara sabar dan sadar.

Menurut (Seto *et al.*, 2023) menyatakan bahwa, “disiplin kerja adalah salah satu fungsi operasional terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, karena semakin tinggi tingkat kedisiplinan seseorang, maka semakin optimal pula kinerja yang dapat dicapai”. Sedangkan menurut Handoko dalam (Jamilah, 2020), “istilah disiplin kerja terdiri dari dua kata yang masing-masing memiliki makna tersendiri”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kemauan individu untuk menaati peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi. Disiplin juga menjadi alat bagi manajer untuk membentuk perilaku karyawan agar sesuai dengan aturan, serta mencerminkan pentingnya keteraturan tanggung jawab dalam lingkungan kerja.

b. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan dalam (Seto *et al.*, 2023), disiplin kerja terdiri dari beberapa indikator, antara lain:

a) Tujuan kemampuan

Tujuan yang diberikan kepada guru harus jelas, realistis, dan cukup menantang, serta disesuaikan dengan kemampuan mereka agar mendorong kesungguhan dan kedisiplinan dalam bekerja. Dalam konteks ini, kemampuan guru dapat dilihat dari ketepatan waktu hadir di sekolah dan konsisten kehadiran selama menjalankan tugas (Aulia *et al.*, 2025).

b) Tingkat kewaspadaan tinggi

Guru menjalankan tugasnya dengan teliti dan penuh pertimbangan menunjukkan tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap pekerjaannya (Aliya *et al.*, 2023). Terlihat dari sikap hati-hati dalam mengajar serta memastikan bahwa materi dan administrasi pembelajaran selalu tertata dengan baik.

c) Ketaatan pada standar kerja

Guru harus mengikuti semua aturan dan standar kerja agar kegiatan belajar berlangsung aman dan tertib (Mubasysyir & Darmawan, 2024). Ketaatan ini terlihat dari tanggung jawab dalam mengajar, menjalankan tugas sesuai perannya, dan datang serta bekerja sesuai jadwal (Shahara & Masyithoh, 2025).

d) Ketaatan pada peraturan kerja

Hal ini dilakukan untuk menjaga kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja. Ketaatan terhadap peraturan kerja dapat dilihat dari sejauh

mana guru memahami aturan yang berlaku dan mampu menyelesaikan tugas sesuai ketentuan (Girsang, 2020).

e) Etika kerja

Setiap guru perlu menerapkan etika kerja agar tercipta suasana yang harmonis dan saling menghargai di lingkungan sekolah (Lusiani *et al.*, 2025). Etika kerja ini terlihat dari sikap dan perilaku yang baik dalam menjalankan tugas (Komalia, 2013).

3. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja memiliki cakupan yang luas karena berhubungan dengan tindakan atau perilaku individu saat menjalankan tugasnya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai hasil yang diperoleh, prestasi yang ditunjukkan, dan kapasitas atau kemampuan dalam bekerja. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 pasal 1 ayat 1 tentang Guru dan Dosen, “guru merupakan pendidik profesional yang memiliki tanggung jawab utama untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jenjang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, hingga pendidikan menengah”.

Menurut (Joen, 2022), kinerja merupakan hasil nyata kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks guru, kinerja sangat bergantung pada tingkat kompetensi yang dimiliki, sehingga semakin tinggi kompetensi, semakin baik pula kinerja guru.

Kinerja guru merupakan wujud hasil kerja yang mencerminkan kompetensi seorang guru dalam melaksanakan tanggung jawabnya di sekolah yang mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses belajar mengajar, serta pelaksanaan dan analisis hasil evaluasi (Bestaria, 2021). Menurut (Putro, 2022), kinerja guru merupakan faktor utama dalam menentukan kualitas pembelajaran dan lulusan, karena keberhasilan pendidikan sangat bergantung pada seberapa baik guru melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai standar yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan indikator dari sejauh mana kemampuan tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas mengajar dan membimbing peserta didik, yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan pembelajaran dan kualitas lulusan.

b. Indikator Kinerja Guru

Menurut (Joen, 2022), indikator kinerja guru sebagai berikut:

1. Perencanaan Pembelajaran
 - a. Merumuskan tujuan pembelajaran RPP yang sesuai dengan kurikulum dan karakter peserta didik.
 - b. Menyusun materi pembelajaran yang terstruktur, relevan, dan sesuai
 - c. Merencanakan kegiatan pembelajaran efektif
 - d. Memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai materi dan strategi pembelajaran

2. Pelaksanaan Pembelajaran
 - a. Memulai pembelajaran dengan efektif
 - b. Menguasai materi pelajaran
 - c. Menerapkan pendekatan/strategi pembelajaran efektif
 - d. Memanfaatkan sumber belajar/media belajar
 - e. Memicu atau memelihara keterlibatan siswa
 - f. Menggunakan bahasa yang benar dan tepat
 - g. Mengakhiri pembelajaran dengan efektif
3. Penilaian Pembelajaran
 - a. Merancang alat evaluasi mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar
 - b. Menggunakan strategi dan metode penilaian memantau kemajuan dan hasil belajar dalam mencapai kompetensi tertentu sesuai RPP
 - c. Memanfaatkan hasil penilaian untuk memberikan umpan balik tentang kemajuan belajar dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya

B. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, terdapat sejumlah penelitian yang memiliki keterkaitan dengan variabel yang digunakan dalam judul penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu yang dianggap relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan antara lain:

Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	Recksi Saputra (2024)	Pengaruh Motivasi, Komunikasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru TK Aba di Kemantren Tegalrejo Yogyakarta	Motivasi (X1), Komunikasi (X2), Disiplin Kerja (X3), dan Kinerja Guru (Y)	Hasil regresi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif variabel motivasi, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru dengan motivasi sebesar 0,164 bertanda positif, komunikasi sebesar 0,073 bertanda positif, dan disiplin kerja sebesar 0,146 bertanda positif. Kesimpulannya yaitu, ada pengaruh motivasi, komunikasi, dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja guru.
2.	Jamilah (2023)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada SMK Madya Depok	Motivasi (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Kinerja Guru (Y)	Dalam penelitian ini menghasilkan tiga temuan utama sesuai dengan hipotesis yang dilakukan yaitu : (1) motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru, (2) disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja guru, (3) motivasi dan disiplin kerja secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru.
3.	Ida Wijayanti (2022)	Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SMP Se-Kecamatan Kedungwuni Kabupaten Pekalongan	Disiplin (X1), Motivasi Kerja Guru (X2), dan Kinerja Guru (Y)	Disiplin dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru sebesar 20,5% dan sisanya 79,5% dari variabel lain yang tidak diteliti. Besarnya pengaruh secara parsial disiplin kerja terhadap kinerja guru sebesar 4% dan pengaruh secara parsial motivasi

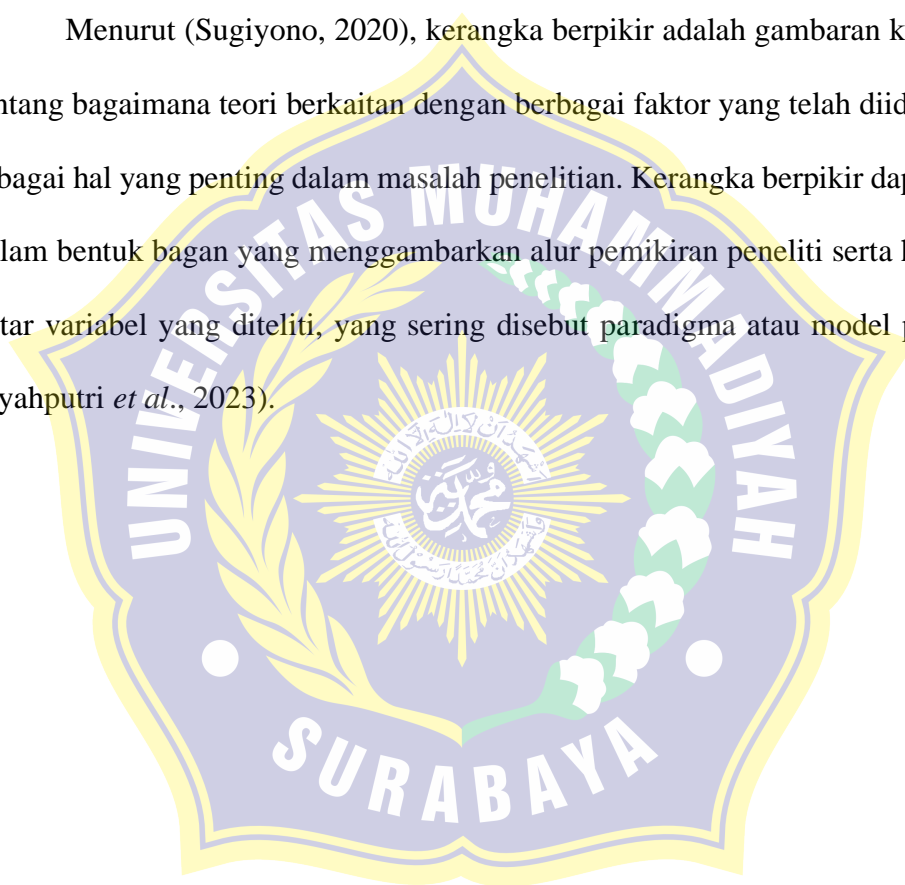
No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
				kerja terhadap kinerja guru sebesar 21,3%
4.	Deva Darnitasari (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri Se-Kota Makassar	Motivasi Kerja (X) dan Kinerja Guru (Y)	Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa variabel Motivasi Kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru (Y). Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki guru, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas mengajar dan tanggung jawabnya.
5.	Nur Aini (2023)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Yayasan Budi Dharma Yogyakarta (Studi Kasus: Yayasan Budi Dharma Yogyakarta)	Disiplin Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2), dan Kinerja Guru (Y)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja pegawai seperti yang ditunjukkan oleh tingkat signifikansi $F < \alpha$ ($0,000 < 0,05$) dan R-Square sebesar 0,345. Artinya kontribusi pengaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja adalah 345%. Secara parsial, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru sebesar 0,001 dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru sebesar 0,252.
6.	Davit Anggoro Putro (2022)	Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Katolik di Yayasan	Motivasi Kerja (X) dan Kinerja Guru (Y)	Hasil penelitian ini mendukung hipotesis penelitian yakni motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi kerja guru memberikan kontribusi pengaruh sebesar 26,8% terhadap kinerja guru sehingga sebesar

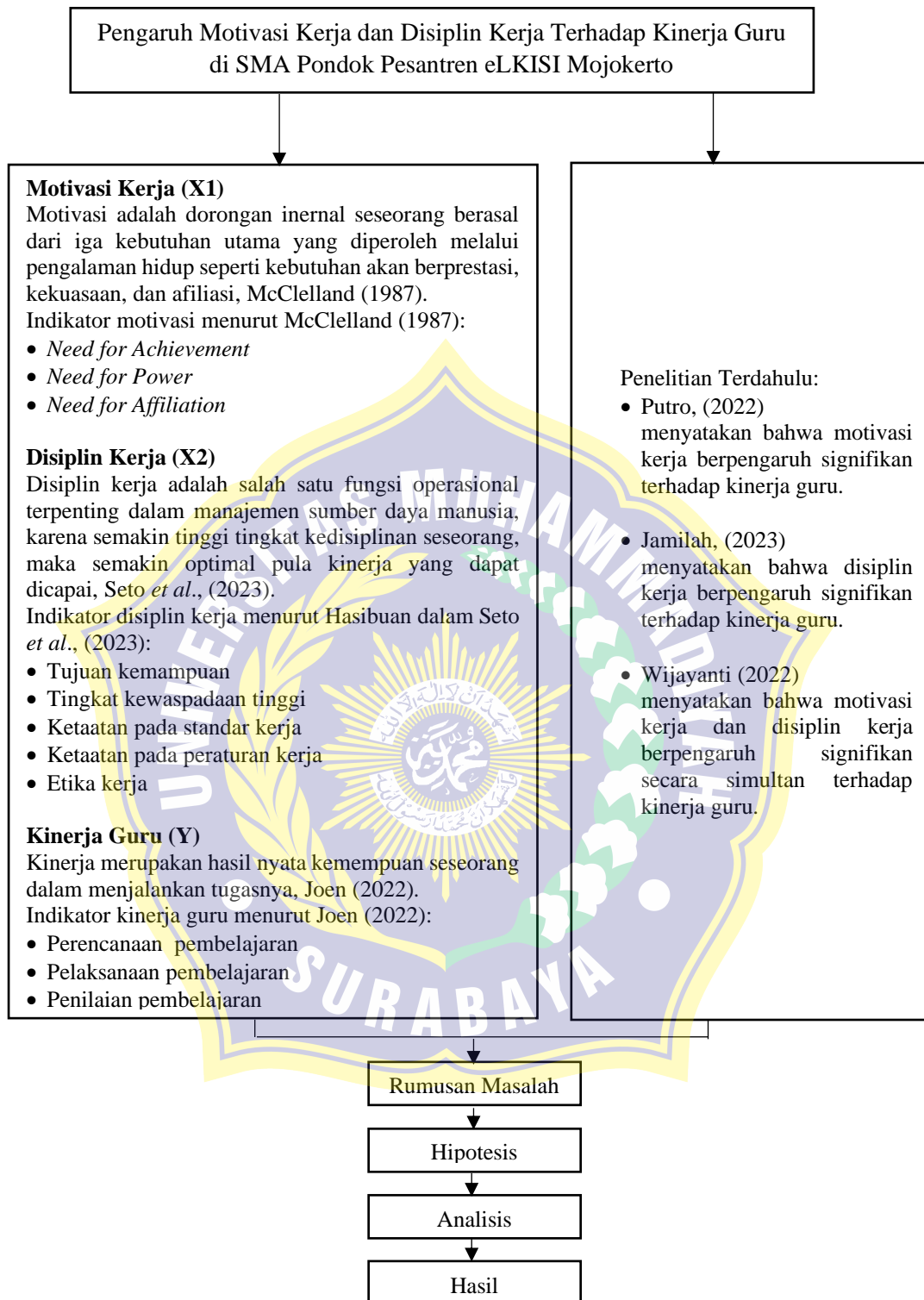
No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
		Yohanes Gabriel Perwakilan III Kediri		73,2% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian.

Sumber : Jurnal

C. Model Analisis dan Kerangka Berpikir

Menurut (Sugiyono, 2020), kerangka berpikir adalah gambaran konseptual tentang bagaimana teori berkaitan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting dalam masalah penelitian. Kerangka berpikir dapat dibuat dalam bentuk bagan yang menggambarkan alur pemikiran peneliti serta hubungan antar variabel yang diteliti, yang sering disebut paradigma atau model penelitian (Syahputri *et al.*, 2023).

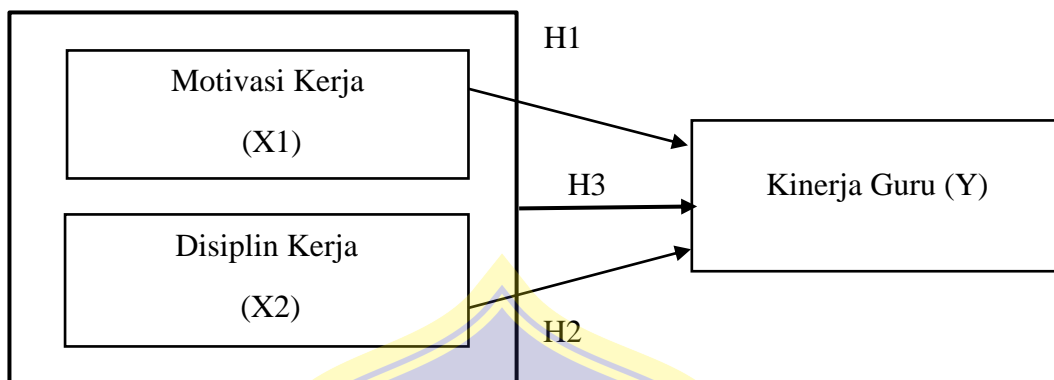




Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber : Penulis 2026

Kerangka berpikir digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir

Sumber : Penulis 2026

Keterangan :

Y : Variabel dependen kinerja guru

X1 : Variabel independen motivasi kerja

X2 : Variabel independen disiplin kerja

→ : Pengaruh X1 dan X2 secara parsial terhadap Y

→ : Pengaruh X1 dan X2 secara simultan terhadap Y

D. Hipotesis

Menurut Sugiyono dalam (Syafriada, 2021) mengungkapkan bahwa, hipotesis merupakan dugaan sementara dalam sebuah penelitian yang berisi perkiraan awal tentang adanya hubungan antara variabel bebas dan terikat.

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, kajian teori, dan kerangka berpikir yang telah disusun, peneliti terlebih dahulu merumuskan hipotesis tindakan sebagai dugaan awal dalam penelitian, yaitu:

H₁ : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMA Pondok Pesantren eLKISI Mojokerto.

H₂ : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja guru di SMA Pondok Pesantren eLKISI Mojokerto.

H₃ : Diduga terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di SMA Pondok Pesantren eLKISI Mojokerto.

