

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1.1 Landasan Teori

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses seni, maupun ilmu. Dikatakan proses karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dikatakan seni mempengaruhi orang lain karena manajemen merupakan salah satu cara atau alat untuk seorang pimpinan dalam mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing – masing manajer yang mempunyai cara dan gaya tersendiri dalam mencapai tujuan.

Untuk lebih jelasnya tentang manajemen, berikut penulis mengemukakan definisi manajemen menurut para ahli antara lain sebagai berikut:

Menurut James Stone dalam (Komang dkk,2012:5) “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”. Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber daya lainnya.

Menurut (Komang,dkk:2012:4) “manajemen berasal dari kata to manage yang berarti mengelolah, menata, mengurus, mengatur, melaksanakan dan

mengendalikan”. Sedangkan menurut (Hani,2011:8) “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan usaha – usaha para organisasi dan penggunaan sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar proses manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Untuk lebih jelasnya kita melihat uraian sumber daya manusia. berdasarkan pengertian manajemen dan pengertian Sumber Daya Manusia, dapat dirumuskan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar semua potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan” (Komang dkk,2012:5).

Menurut Barry Cushway dalam (Moehriono,2014) “Manajemen sumberdaya manusia didefinisikan sebagai rangkaian strategi, proses dan aktifitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu”. Pada definisi ini lebih menekankan pada kepentingan strategi, proses dan Manajemen Sumber Daya Manusia demi berlangsungnya aktivitas secara terus menerus.

Menurut (Yani,2012) Manajemen sumberdaya manusia dapat diartikan sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia dapat juga diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumberdaya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Dari pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah suatu proses yang menangani sumberdaya manusia untuk dapat bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah di tentukan. Dalam menangani sumber daya manusia dapat dilakukan melalui fungsi – fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

b. Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

(Yani,2012) “Fungsi manajemen sumberdaya manusia merupakan dasar pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen sumberdaya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang terkait satu sama lain”.

Menurut (Yani,2012) Agar dapat menjadi efektif secara maksimal fungsi manajemen sumber daya manusia harus dilihat secara utuh dalam proses manajemen strategi perusahaan. Para manajer sumber daya manusia harus

memperhatikan masukan terhadap rencana strategis, baik dari segi masalah – masalah yang berkaitan dengan manusia maupun kaitanya dengan kelompok sumber daya manusia untuk melakukan berbagai alternatif strategi tertentu, memiliki pengetahuan khusus tentang sasaran – sasaran strategi organisasi, mengetahui jenis – jenis ketrampilan, perilaku dan sikap karyawan atau pegawai yang diperlukan untuk mengembangkan program- program agar dapat memastikan bahwa para karyawan atau pegawai memiliki berbagai ketrampilan, perilaku dan sikap.

- a. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Fungsi Manajerial
 - 1) Perencanaan (*planning*).
 - 2) Pengorganisasian (*organizing*).
 - 3) Penggerakan (*actuating*).
 - 4) Pengawasan (*controlling*).
- b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Fungsi Operasional
 - 1) Perencanaan SDM (PSDM).
 - 2) Penarikan SDM.
 - 3) Mengadakan seleksi SDM.
 - 4) Penempatan.
 - 5) Orientasi.

Dari uraian diatas jelasnya bahwa manajemen sumber daya manusia baik yang bersifat manajerial maupun operasional sangat berguna dalam mendukung pencapaian tujuan.

c. Tujuan Dan Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap tujuan selalu dicapai melalui rangkaian aktifitas atau kegiatan, begitu dalam Sumber daya manusia. Tujuan pasti dari manajemen sumber daya manusia bervariasi antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, tergantung pada tingkat perkembangan organisasi. Menurut Barry Cushey dalam (Moehariono,2014) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah :

- a. Memberikan sarana kepada manajemen tentang kebijakan sumber daya manusia guna memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan.
- b. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur Sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi
- c. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak adanya gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Menyediakan sarana komunikasi antara karyawan dengan manajemen organisasi.
- e. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, dengan memperhatikan segi – segi sumber daya manusia.

- f. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang membantu manajer dalam mencapai tujuan.

2.1.1.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Dalam suatu instansi atau perusahaan pimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda – beda. “Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya terhadap organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh oleh kualitas kepemimpinan(Komang,2012:185)”. Ada bermacam - macam pengertian mengenai gaya kepemimpinan yang di berikan oleh para ahli namun pada intinya gaya kepemimpinan adalah sesuatu yang muncul dari dalam dan merupakan buah dari keputusan seorang mau menjadi pemimpin, baik bagi dirinya sendiri, bagi keluarga bagi lingkungan pekerjaannya, maupun bagi lingkungan sosial bahkan bagi negerinya.

Menurut (Komang,2012:189) Definisi – definisi kepemimpinan menurut sudut pandangan para ahli :

- a. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin, walaupun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga.
- b. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu mengunggah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan.
- c. Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggung jawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*knowledge*), keberanian bertindak sesuai keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*), dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi. Walaupun

kepemimpinan sering kali disamakan dengan manajemen kedua konsep tersebut berbeda, namun kepemimpinan merupakan inti dari manajemen.

Menurut (Moeheriono,2014:382) “Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin, seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai keahlian memimpin mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan – alasanya”.

Menurut (Komang,2012:181) “Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain”. Berbagai penelitian tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan para ahli mendasarkan pada asumsi bahwa pola perilaku tertentu pemimpin dalam mempengaruhi bawahan ikut menentukan efektifitasnya dalam memimpin.

“Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuan dalam memimpin”(Hamdan dan endang,2012).

Menurut (Moeheriono,2014:387) ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut yaitu pimpinan, bawahan dan situasi. Berikut jenis teori kepemimpinan yang akan menentukan tingkat keberhasilan :

a. Kepemimpinan Demokratis.

Menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/kelompok. Disamping itu, diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (eksekutif). Dengan didominasi oleh ketiga perilaku kepemimpinan tersebut, berarti gaya ini diwarnai dengan usaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi (*Human Relationship*) yang efektif. Dalam gaya kepemimpinan ini selalu terlihat usaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin.

b. Kepemimpinan Otoriter

Merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua yang dikenal manusia. Gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Kedudukan bawahan semata – mata sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Pemimpin sebagai penguasa merupakan penentu nasib bawahannya, oleh karena itu tidak ada pilihan lain, selain harus tunduk dan patuh di bawah kekuasaan sang pemimpin.

c. **Kepemimpinan bebas dan Kepemimpinan Pelengkap**

Kepemimpinan bebas merupakan kebalikan dari tipe atau gaya kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku ternyata gaya kepemimpinan ini cenderung di dominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*). Dalam prosesnya ternyata sebenarnya tidak dilaksanakan kepemimpinan dalam arti sebagai rangkaian kegiatan menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok / organisasinya dengan cara apapun juga.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa inti dan makna dari kepemimpinan hampir sama artinya, gaya kepemimpinan adalah proses oleh seseorang atau kelompok untuk mencoba mempengaruhi tugas – tugas atau sikap orang lain terhadap sebuah akhir dari hasil yang dikehendaki untuk mencapai visi dan misi organisasi. Pimpinan adalah bagaimana ia dapat menggerakkan bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengarahkan kemampuan terbaiknya untuk kepentingan kelompok atau organisasinya. Sering kali menjumpai adanya pimpinan yang menggunakan kekuasaan secara mutlak dengan memerintahkan para bawahannya tanpa memperhatikan keadaan yang ada pada bawahannya, hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi.

a. Teori Gaya Kepemimpinan

“Salah satu faktor penting yang berperan dalam memimpin sebuah organisasi adalah melakukan pendekatan persuasif kepada bawahannya. Pendekatan persuasif adalah atau dapat diartikan sebagai memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan” (Hamdan dan endang,2012). Dalam sebuah organisasi. Peran pemimpin sangat besar terhadap maju mundurnya organisasi.

Hal ini dikarenakan karakteristik itulah yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan

Disamping itu ada beberapa pendapat tentang gaya kepemimpinan yang diajukan oleh pakar yang semuanya dapat di telusuri dalam berbagai literatur kepemimpinan, organisasi dan manajemen. Menurut (Hamdan dan Endang,2012) ada 3 teori yang mendukung terhadap kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

a. Teori Situasional

Dipelopori oleh Hersey dan Blanchard yakni teori yang memfokuskan kepada pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, bersifat tergantung pada kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

b. Teori Jalur Tujuan

Perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka memandang sebagai suatu sumber dari atau kepuasan segera atau kepuasan masa depan. Jadi hakikatnya teori ini adalah tugas pemimpin untuk membantu pengikut dalam mencapai tujuan mereka, memberikan arahan atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan apakah sesuai dengan sasaran.

c. Teori Model Partisipasi

Teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk ragam dan banyaknya pengambilan keputusan dalam situasi yang berlainan.

Menurut Robbins dalam (Hamdan dan Endang,2012:59) “ada 3 dimensi dari teori kontigensi kemungkinan dapat mempengaruhi efektifitas kepemimpinan yakni Hubungan pemimpin dengan anggota, Struktur tugas dan Kekuasaan jabatan”.

Menurut (Komang,2012:12) Ada 3 teori yang membahas gaya kepemimpinan, yakni :

a. Kontinum Kepimpinan

Teori ini merupakan Teori Klasik yang diperkenalkan oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmindt mengacu pada dua bidang pengaruh yang ekstrim. Yang pertama adalah pengaruh penggunaan kewenangan oleh pemimpin, sedangkan yang kedua adalah pengaruh kebebasan dari bawahan. Pada kedua bidang pengaruh tersebut tampak kecenderungan yang berhubungan dengan aktivitas pimpinan dalam proses pengambilan keputusan.

b. Terori “X” dan “Y”

Terori Klasik tentang perilaku pemimpin yang dipengaruhi oleh asumsinya terhadap bawahan ini dipernalkan oleh Douglas McGregor sebagai berikut:

- 1) Pandangan Teori “X” menganggap bawahan sebagai : *Disliking work, Lacking in ambition, Irresponsible, Resistant to change, preferring to be led than lead.*
- 2) Pandangan Teori “Y” menganggap bawahan sebagai : *Willing to Work, Willing to Accept Responsibility, Capable of Self Direction, Capable of Self-Control, Capable of Imagination and creativity.*

Berdasarkan pandangan tersebut maka seorang pemimpin yang cenderung pada Teori “X” akan lebih menunjukkan gaya kepemimpinan yang keras dalam

artian mengawasi bawahan secara ketat. Sedangkan pada kecendrungan Teori “Y” akan merupakan manifestasi kepemimpinan yang lebih manusiawi.

c. Gaya Otoritas dan Demokratis

Kecendrungan seorang pemimpin untuk memilih gaya kepemimpinan yang otoritas atau demokratis sangat dipengaruhi oleh 3 faktor: faktor pemimpin, faktor pengikut, faktor situasi kerja.

b. Pendekatan Teori Kepemimpinan

(Hamdan dan Endang,2012) “menjelaskan pendekatan pimpinan dalam konteks dan pandangan yang berbeda . Akan tetapi terlihat dari sudut pandang manajemen, pendekatan yang baik dan halus sangat mempengaruhi bawahan dalam menjalankan tugas atau pekerjaan”

(Yulk,2009) Dalam perkembangannya, studi tentang kepemimpinan berkembang sejalan dengan kemajuan zaman yang dikategorikan menjadi Lima pendekatan berikut :

a. Pendekatan kepemimpinan berdasar sifat atau ciri – ciri.

Pendekatan sifat pada kepemimpinan, artinya ciri keadaan pada suatu benda, tanda lahiriah, ciri khas yang ada pada sesuatu untuk membedakan dari yang lain. Dalam menentukan pendekatan sifat ini ada dua jenis pendekatan, antara lain :

- 1) Membandingkan sifat orang yang tampil sebagai pemimpin dengan orang yang tidak menjadi pemimpin.
- 2) Membandingkan sifat pemimpin efektif dengan pemimpin yang tidak efektif.

b. Pendekatan menurut pengaruh kewibawaan.

Pendekatan ini mengatakan bahwa keberhasilan pemimpin di pandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan cara pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Menurut (Wahjosumidjo,2008:20-21) “pendekatan ini menekankan sifat timbal balik, proses saling mempengaruhi dan pentingnya pertukaran hubungan kerja sama antar para pemimpin dan bawahan”.

c. Pendekatan sifat

Seseorang menjadi pemimpin karena sifat – sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena di buat atau di latih.

d. Pendekatan prilaku

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasar pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin.

e. Pendekatan situasional

Pendekatan ini biasa disebut dengan pendekatan kontingensi. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya bergantung atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat-sifat pemimpin. Setiap organisasi atau lembaga memiliki ciri-ciri khusus dan unik. Bahkan, organisasi atau lembaga sejenis pun menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan yang berbeda, semangat, watak, dan situasi yang berbeda beda.

Menurut (Sutrisno,2009:226) “secara garis besar teori kepemimpinan dibagi atas tiga aspek, yaitu teori sifat (*trait theory*), teori perilaku (*behavior theory*), dan teori kepemimpinan situasional (*situational theory*)”.

Dari pendapat di atas dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin bertugas untuk mempengaruhi dan memotivasi karyawannya dengan cara menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat agar karyawan mau melaksanakan tugas yang di berikan kepadanya dengan baik dan menghasilkan tenaga yang efektif.

c. Tugas-Tugas Kepemimpinan

(Sutrisno,2009) Tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak, namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas-tugas penting saja, antara lain:

a. Sebagai konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong sumberdaya manusia untuk mengatasi masalah yang dihadapi dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya. Maka pekerjaan seorang konselor disebut sebagai konseling. Dengan pemberian konseling pada sumberdaya manusia, diharapkan karyawan yang bersangkutan akan dapat memecahkan masalah yang dihadapi. Oleh karena, itu pekerjaan konselor banyak kurang disenangi oleh sebagian pimpinan, karena berhubungan langsung dengan manusia bermasalah. Ada beberapa persyaratan yang perlu dimiliki seorang konselor, yaitu :

- 1) Memiliki kesadaran diri yang tinggi.
- 2) Mempunyai sikap yang cocok antara kata dengan perbuatan.
- 3) Menghormati orang lain.
- 4) Bersikap jujur.

Adapun rintangan dalam konseling, yakni:

- 1) Perbedaan status antara konselor dan karyawan bermasalah
- 2) Pemimpin cenderung memberikan nasehat dan mengarahkan, sehingga pemecahannya ditentukan oleh si pemimpin, bukan oleh karyawan sendiri.
- 3) Pemimpin kurang mempunyai waktu yang cukup untuk melakukan konseling.
- 4) Perbedaan budaya dan nilai hidup.
- 5) Suka berprasangka negatif sebelum persoalan terpecahkan.

b. Sebagai instruktur

Seorang pemimpin pada peringkat manapun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik

terhadap sumberdaya manusia yang ada dibawahnya. Instruktur yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dan profesional dalam melaksanakan tugasnya. Seorang bawahan mustahil dapat bekerja dengan baik tanpa membuat kesalahan – kesalahan bila tidak diarahkan dan diberitahu oleh atasannya. Oleh sebab itu, seorang pimpinan menjadi manajer personalia juga secara otomatis menjadi manajer *training* atau instruktur, sehingga pelaksanaan tugas yang di bebankan kepada bawahan dapat menjadi lebih berdaya guna dan berhasil guna. Untuk menjadi seorang intruksi yang baik tentu diperlukan adanya keterampilan berkomunikasi, dan kemampuan menganggap bawahan sebagai orang yang perlu dikasihani, karena masi buta terhadap materi yang diberikan. Namun komunikasi yang berlangsung haruslah berjalan timbal balik, yang suasananya perlu diciptakan oleh instruktur yang bersangkutan. Proses pemberian materi oleh seorang instruktur bukanlah merupakan penyampaian perintah yang harus dilaksanakan, tapi merupakan proses belajar mengajar yang akan di jalankan dengan penuh kesabaran dan ketekunan, sehingga apa yang dikehendaki dapat tercapai.

c. Memimpin rapat

Suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan. Dalam rapat, biasanya pemimpin mengikut sertakan seluruh potensi yang terkait, termasuk juga potensi yang akan melaksanakan rencana itu di belakang hari. Bila pelaksanaan mengetahui seluk beluk rencana, dan apa sarannya, tentu pelaksanaan rencana itu tidak akan mengalami hambatan. Oleh sebab itu, suatu rapat bukan saja menjadi keharusan dalam unit kerja, tapi masalah sudah menjadi pekerjaan rutin bagi seorang pemimpin yang ingin berhasil dalam setiap tugasnya.

Peran seorang pemimpin rapat dalam membimbing dan memberi sasaran yang tepat dan berguna. Untuk itu ia harus bertindak sebagai pengarah, pembantu kelompok sampai kepada mengambil keputusan yang dapat di pahami oleh setiap orang, dan dapat diterima oleh seluruh peserta rapat. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin rapat adalah

- 1) Berusaha mencegah salah paham dan ketidak jelasan.
- 2) Mengendalikan anggota yang selalu mendominasi pembicaraan.
- 3) Berusaha mengaktifkan peserta yang malu-malu atau enggan untuk mengemukakan pendapatnya.
- 4) Mengembagkan gagasan-gagasan yang masih kurang jelas ke arah sasaran yang ingi di capai.
- 5) Menyimpulkan isi rapat sesuai dengan sasaran yang diinginkan dan dapat di terima oleh peserta.

d. Mengambil keputusan

Diantara seluruh tugas yang disandang oleh manajemen sumberdaya manusia, maka yang mungki terberat adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu keberhasilan seorang pemimpin sangat di tentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, di saat-saat amat kritis. Dikatakan berat, karena pengambilan keputusan akan mempunyai dampak luas terhadap mekanisme organisasai yang di pimpinnya, dan cenderung mempunyai kadar

kerawanan yang tinggi, bila pengambilan keputusan itu tidak di dasarkan pada aturan aturan yang berlaku. Seorang pemimpin mempunyai keberanian dalam mengambil keputusan, karena yang bersangkutan:

- 1) Mengetahui seluk beluk pekerjaan yang di tangannya
 - 2) Mempunyai wawasan dan teknik analisis yang tinggi dan sudah terlatih menghadapi masalah.
 - 3) Memahami benar hal-hal yang menjadi sasaran unit kerjanya.
 - 4) Memahami secara lebih mendalam karakter yang di miliki oleh para bawahannya.
 - 5) Memahami tata hubungan organisasi yang di pimpinnya dengan lingkungan sekitarnya.
 - 6) Memahami segala peraturan yang berlaku yang berkaitan dengan materi yang di perlukan dalam pengambilan keputusan.
- e. Mendelegasikan wewenang

Pendelegasian di sebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, karena keterbatasan waktu, dan keterbatasan kemampuannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang bijak sana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya pendelegasian ini diperlukan agar jalannya organisasi tidak mengalami kemacetan dan terhindar dari bau birokratis. Dalam pendelegasian wewenang, tanggung jawab di pikul bersama antara yang mendelegasikan dan yang menerima delegasi. Namun pihak yang mendelegasikan tidak terlepas dari tanggung jawab untuk tercapainya sasaran pelaksanaan tugas-tugas yang didelegasikan. Penerapan pendelegasian biasanya dilakukan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya yang terdekat, karena pemimpin tersebut sudah mempunyai kemampuan bawahan yang akan menerima delegasi tersebut. Pendelegasian wewenang merupakan jiwa dari pembagian tugas. Tanpa pendelegasian wewenang orang tidak akan dapat melakukan tugasnya dengan baik. Oleh karena itu, pembagian tugas harus diikuti oleh pendelegasian sebagai wewenang kepada pihak yang diberi tugas, agar mereka mempunya dasar hukum untuk melakukan tugas itu.

d. Indikator-Indikator Kepemimpinan

Indikator- indikator kepemimpinan (Mlayu,2005) :

- a. Cara Berkomunikasi
Setiap pemimpin harus mampu memberikan informasi yang jelas dan untuk itu harus mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan lancar. Karena dengan komunikasi yang baik dan lancar, tentu hal ini akan memudahkan bagi bawahannya guna menangkap apa yang di kehendaki oleh seorang pemimpin baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
- b. Pemberian motivasi
Seorang pemimpin selain mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi yang baik dan lancar, tentu saja mempunyai kemampuan untuk memberikan dorongan – dorongan atau memberi motivasi kepada bawahannya, baik motivasi secara finansial atau non-finansial.
- c. Kemampuan memimpin

Tidak setiap orang atau pemimpin mampu memimpin, karena yang berkenaan dengan bakat seorang untuk mempunyai kemampuan memimpin adalah berbeda – beda.

d. Pengambilan keputusan

Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan berdasar fakta dan peraturan yang berlaku serta keputusan yang diambil tersebut mampu memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik bahkan mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja karyawan.

2.1.1.3 Pengertian Budaya

Simon dalam (Arwildayanto,2013:34) menyatakan bahwa “ memahami budaya yang berlaku di institusi kerja seperti perguruan tinggi bisa dilihat dari *property* pakaian untuk kerja, aturan yang ditetapkan, nilai yang berlaku sangat ketat, seperti mengedepankan kejujuran, profesionalisme dan integritas”.

Elsmawi dan harris dalam (Arwildayanto,2013:36) “budaya sebagai norma – norma perilaku dalam waktu dan tempat tertentu disepakati oleh sekelompok orang”.

Silahi dalam (Arwildayanto,2013:36) “budaya lokal perlu dijadikan landasan berpijak bagi operasional institusi (organisasi) dalam rangka meningkatkan kerja”.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mengetahui budaya di suatu organisasi tidak bisa dilakukan oleh pengamatan indera semata, maka harus masuk ke dalam kehidupan organisasi tersebut dalam artian yang telah disepakati, karena budaya kerja merupakan sesuatu yang abstrak.

a. Pengertian Budaya Kerja

Rencan dalam (Arwildayanto,2013:37) menyatakan bahwa “budaya kerja dalam suatu jabatan ataupun organisasi manjadi faktor utama dalam menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi”.

Suhud dalam (Arwildayanto,2013:37) mendefinisikan “budaya kerja sebagai energi dalam menggerakkan organisasi, budaya kerja tidak bisa dipelajari tapi harus dirasakan”.

Menurut (Moeheriono,2014:346) “ budya kerja dapat berarti cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap kerja”.

Pendapat lain tentang budaya kerja diungkap oleh Moeljono dalam (Arwildayanto,2013:38) menjelaskan “budaya kerja tampaknya tidak dapat dipisahkan dengan organisasi, budaya korporat, dimana budaya kerja menjadi nilai – nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan menjadi acuan filosofi kerja”.

Pengertian budaya kerja menurut beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan sebagai suatu aktivitas yang memerlukan energi fisik maupun mental, untuk menghasilkan kinerja yang baik.

b. Nilai – Nilai Budaya Kerja

Seperti yang telah dikemukakan oleh (Moeheriono,2014) :

Tujuan fundamental dari budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu sifat peran, berkomunikasi yang efektif dan efisien. Adapun nilai- nilai budaya kerja :

- a. Pola komunikasi yang partisipasif, gaya kepemimpinan yang lebih pada mengajak dari pada memerintah, memberi keteladanan yang baik, mendorong dan memberikan kepercayaan kepada bawahan, serta pengambilan keputusan dengan cara musyawarah merupakan konsekuensi dari keharusan melaksanakan nilai- nilai tersebut
- b. Nilai – nilai budaya kerja adalah pilihan nilai – nilai moral dan etika yang dianggap baik.

Manan dalam (Arwildayanto,2013) “nilai – nilai budaya kerja masyarakat modern di era globalisasi ditandai dengan etos kerja, efisiensi, sikap tepat waktu, sikap mengikuti rasio dalam mengambil keputusan dan tindakan, kegesitan dalam mempergunakan kesempatan untuk muncul, energik, sikap sabar kepada kekuatan sendiri, sikap mau bekerja sama, kesediaan untuk memandang jauh ke depan”.

Tamin dalam (Arwildayanto,2013) “budaya kerja yang tinggiakan mampu membentuk nilai – nilai budaya kerja pegawai yang etis, bermoral, profesional, jujur, menghargai waktu, mejadi panutan dan teladan”.

Kesimpulan dari pengertian para ahli tentang memahami nilai – nilai budaya kerja yaitu penerapan nilai – nilai budaya kerja memberikan makna yang sangat dalam, karena akan merubah tradisi kerja pegawai untuk mencapai kinerja yang baik kedepannya.

c. Karakteristik Budaya Kerja

Karakteristik budaya kerja menurut Wolseley dan Triguono dalam (Arwildayanto,2013) menyatakan bahwa sumber daya manusia yang terlatih dengan budaya kerja memiliki karakteristik nilai pribadi :

- a. Menyukai kebebasan, diskusi, inovasi dan faktual dalam usaha mencari kebenaran, mencocokkan apa yang ada pada dirinya dengan kerendahan hati, keinsyafan serta daya imajinasi seteliti dan seobjektif mungkin.
- b. Memecahkan masalah secara mandiri dengan *skill* dan *scientific knowledge*, dibangkitkan oleh ide, pemikiran yang kreatif, proaktif, tidak menghargai penyimpangan akal bulus dan pertentangan.
- c. *Adjusted of environment* baik dari segi *spiritual value* maupun *ethic standard* yang fundamental untuk menyerasikan *personality* dan *morale character*.
- d. Meningkatkan diri dengan pengetahuan umum dan keahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajiban dalam bidangnya.
- e. Menghargai lingkungan alam, ekonomi, status sosial, politik, budaya, memelihara stabilitas dan kontinuitas masyarakat yang bebas sebagai kondisi yang harus ada.
- f. *Loyalty* pada kehidupan rumah tangganya, sekolah, masyarakat, dan bangsa penuh tanggung jawab sebagai manusia merdeka dengan mengisi

kemerdekaanya, serta memberi tempat secara berdampingan kepada oposisi yang beraksi dengan yang memegang kekuasaan sebaik mungkin.

d. Konsep Penampilan Budaya Kerja

Abdullah dalam (Arwildayanto,2013) “penampilan budaya kerja termasuk dalam profesi yang terdiri dari dua dimensi yang nampak dan yang tak nampak, kedua dimensi itu bersumber dari ilmu pengetahuan yang dimiliki dan aplikasi dari bentuk teknologi yang berkembang”. Dengan demikian budaya kerja di era globalisasi berpusat pada informasi dan teknologi yang penggunaannya terletak di otak manusia.

Feather dalam (Arwildayanto,2013:68) “penampilan budaya kerja di tur oleh otaknya sendiri, oleh sebab itu pengisian otak diperlukan terutama bagi pekerja yang menuntut tingkat kecerdasan yang tinggi”.

Sinamo dalam (Arwildayanto,2013:69) “penampilan perilaku budaya kerja seseorang dalam suatu instansi secara sederhana ditandai dengan bekerja keras penuh semangat, tulus penuh syukur, tanggung jawab, integritas, pengabdian, kreatif sukacita, tekun”.

Dari pernyataan di atas dapat di simpulkan penampilan perilaku budaya kerja dalam pekerjaan sebagai pengajar dan pendidik akan nampak dalam budaya kerja yang ditampilkan saat bekerja.

e. Indikator Budaya Kerja

Ndraha dalam (Arwildayanto,2013:38) menyatakan bahwa indikator dari budaya kerja dapat di bagi menjadi :

- a. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai – santai semata – mata memperoleh kepuasan dari kesibukkan pekerjaannya sendiri.

- b. Perilaku tepat pada waktu bekerja, seperti rajin berdedikasi bertanggung jawab, berhati – hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya suka membantu sesama atau bekerja dengan sebaik –baiknya.

b.b.14 Kinerja

a. Definisi Kinerja

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 strategis suatu organisasi. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, Menurut Hersey dan Blanchard dalam (Rival,2008:15).

“Kinerja dapat di ketahui dan di ukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang di tetapkan oleh organisasi”(Moeheriono,2014:95).

Menurut Donnelly dan Ivancevich dalam (Veitzhal,2008:15) “menyatakan kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Menurut (Faisal,2015:165) “Kinerja berarti baik dalam perilaku dan hasil, perilaku berasal dari pelaku dan mengubah kinerja dari abstraksi untuk bertindak”.

Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan

b. Penilaian Kinerja

“Penilaian kinerja menyediakan informasi untuk membantu para meneger mengelola sedemikian rupa sehingga kinerja karyawan meningkat. Menyediakan karyawan dengan umoaan balik secara luas di akui sebagai kegiatan penting, karena dapat mendorong dan memungkinkan pengembangan diri serta akan menjadi instrumen bagi organisasi secara keseluruhan” (Faisal,2015).

“Penilaian kinerja yang pada dasarnya berfokus pada pengelolaan output yang berbentuk nilai kerja karyawan, dikembangkan menjadi perangkat organisasi yang juga mengurus sistem input dan proses” Palm dalam (Faisal,2015).

c. Faktor – Faktor Penilaian Kinerja

Faktor penilaian adalah aspek aspek yang di ukur dalam proses penilaian kerja individu. Seperti yang telah dikemukakan oleh Menurut (Moeheriono,2014) faktor penilaian tersebut terdiri dari empat aspek, yakni sebagai berikut:

- a. Hasil kerja yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja biasanya terukur, seberapa besar yang telah di hasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya.
- b. Perilaku yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Atribut dan kopetensi yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, ketrampilan, dan keahliannya.
- d. Komparatif yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang se level dengan yang bersangkutan.

d. Tujuan Penilaian Kinerja

“Tujuan yang berbeda sering menimbulkan konflik. Salah satu konflik tersebut mungkin menggunakan kekuatan dan politik dalam proses dan hasil penilaian. suatu sistem penilaian prestasi kerja/penilaian kinerja mempunyai pengaruh kuat terhadap bentuk dan sifat hubungan kerja dalam perusahaan”(Veitzhal,2008:49).

Telah disebutkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja adalah aspek kritis dari konteks penilaian sehingga sangatlah beralasan jika tujuan penilaian akan mempengaruhi tingkah laku penilai.

e. Indikator – Indikator Kinerja

Menurut (Moeheriono,2014:109) :

- c. Pelayanan tepat waktu, yakni memantau dan mengendalikan pada pelayanan setiap waktu
- d. Tingkat ketrampilan karyawan sesuai dengan tugas pekerjaan, yakni memantau proses penerimaan dan seleksi karyawan untuk menghasilkan karyawan yang berkualitas.
- e. Efektivitas sistem pelaporan keuangan, yakni menciptakan sistem keuangan yang efektif dan efisien.

e.e.15 Hubungan antar Variabel

a. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Guru

Menurut (Komang,2012:181) “Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain”. Berbagai penelitian tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan para ahli mendasarkan pada asumsi bahwa pola perilaku tertentu pemimpin dalam mempengaruhi bawahan ikut menentukan efektivitasnya dalam memimpin. Pendapat ini didukung oleh penelitian dalam (Arie Supriyatno, Subiyanto dan Tawil,2016);(Ester Manik dan Kamal Bustomi,2011);(Rubiyah Astuti1 dan M. Ihsan Dacholfany,2016).

b. Hubungan Budaya Kerja dengan Kinerja Guru

Moeljono dalam (Arwildayanto,2013:38) menjelaskan “budaya kerja tampaknya tidak dapat dipisahkan dengan organisasi, budaya korporat, dimana budaya kerja menjadi nilai – nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan menjadi acuan filosofi kerja”. Budaya kerja sangat penting karena budaya kerja yang tinggi akan meningkatkan efisiensi kerja karyawan menjamin hasil kerja yang berkualitas.

2.1.2 Penelitian Terdahulu

Hasil penenelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dapat memberikan gambaran apakah hasil penelitian tersebut mendukung atau tidak dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Hasil penelitian diantaranya sebagai berikut :

1. Sunarto dan Djumandi Purwanto (2011) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah (Mbs) Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Smp Di Wilayah Sub Rayon 04 Kabupaten Demak”. Adapun analisis yang digunakan yakni analisis jalur. Hasilnya yakni pengaruh gaya kepemimpinan, MBS, dan iklim organisasi melalui dampak dari kepuasan kerja terhadap kinerja guru pengaruh positif terhadap kinerja guru melalui dampak positif dari kepuasan kerja.
2. Manik dan Bustomi (2011) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Smp Negeri 3 Rancaekek”. Adapun analisis yang digunakan analisis jalur.

Hasilnya yakni : Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, Budaya Organisasi , dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMPN 3 Rancaekek secara simultan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan

3. Sri Setiyati (2012) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru”. Adapun analisis yang digunakan analisis jalur. Hasil analisis data menunjukkan: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, budaya sekolah terhadap kinerja guru. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya sekolah efektifitas terhadap kinerja guru.
4. Dwi Agung Nugroho Arianto (2013) dengan judul “Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar”. Adapun analisis yang digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar, dan secara bersama-sama kedisiplinan kerja, lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar.
5. Dewi Sandy Trang (2013) dengan judul “Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan(Studi Pada Perwakilan Bpkp Provinsi Sulawesi Utara)”. Adapun analisis yang digunakan yakni

sampel jenuh. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Secara simultan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Titik Handayani, Aliyah A. Rasyid (2015) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Wonosobo”. Adapun analisis yang digunakan Analisis regresi sederhana dan regresi ganda. Hasil penelitian membuktikan: terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru. Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru. Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru.
7. Rubiyah Astuti dan M. Ihsan Dacholfany (2016) dengan judul “Pengaruh Supervisi Pengawas Sekolah Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Smp Di Kota Metro Lampung”. Adapun analisis yang digunakan analisis dalam hal ini meliputi uji normalitas dan homogenitas. Hasilnya yakni terdapat pengaruh yang signifikan antar variable.
8. Arie Supriyanto, Subiyanto dan Tawil (2016) dengan judul “pengaruh Sertifikasi Pendidik, Kompetensi Guru Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sma”. Adapun analisis dalam hal ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasilnya yakni sertifikasi pendidik tidak

berpengaruh terhadap kinerja guru, sertifikasi tidak mendukung dalam upaya peningkatan kinerja guru.

Dengan deskripsi penelitian terdahulu yang berbentuk narasi di atas diringkas menjadi sebuah tabel penelitian terdahulu sehingga pembaca lebih mudah untuk membaca terkait dengan penelitian yang dilakukan. Ringkasan penelitian terdahulu disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Alat analisa	Hasil penelitian
1.	Sunarto dan Djumandi Purwanto(2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah (Mbs) Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Smp Di Wilayah Sub	Variabel Independen: X1 (Gaya Kepemimpinan) X2 (Iklim Organisasi) Variabel dependen : Y1 (Kepuasan kerja) Y2 (Kinerja Guru)	analisis jalur.	Variabel yang secara bersama-sama memberikan pengaruhnya kepada nilai kepuasan kerja (Y1)Sementara terhadap kinerja guru (Y2) pengaruh ini ternyata lebih besar

		Rayon 04 Kabupaten Demak			
2.	Manik dan Bustomi (2011)	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Smp Negeri 3 Rancaekek	Variabel Independen: X1 (Kepemimpinan) X2 (Budaya Organisasi) X3 (Motivasi) Variabel dependen : Y1 (Kinerja)	analisis jalur.	Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, Budaya Organisasi , dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMPN 3 Rancaekek secara simultan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan.
3.	Sri Setiyati (2012)	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru	Variabel Independen: X1 (kepemimpinan) X2 (motivasi) X3 (Budaya sekolah) Variabel dependen : Y (Kinerja guru)	Analisis Jalur	pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, budaya sekolah terhadap kinerja guru. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara

					<p>kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya sekolah efektifitas terhadap kinerja guru.</p>
4.	<p>Dwi Agung Nugroho Arianto (2013)</p>	<p>Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar</p>	<p>V a r i a b e l Independen: X1 (kedisiplinan) X2(Budaya kerja) Variabel dependen : Y (Kinerja)</p>	<p>Analisis regresi linear ganda</p>	<p>kedisiplinan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar, dan secara bersama-sama kedisiplinan kerja,</p>

					lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar.
5.	Dewi Sandy Trang (2013)	G a y a Kepemimpina n dan Budaya Organisasi pengaruhnya t e r h a d a p K i n e r j a Karyawan	V a r i a b e l Independen: X1 (gaya kepemimpinan) X2 (Budaya organisasi) Variabel dependen : Y (Kinerja karyawan)	S a m p e l jenuh	Secara simultan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya temuan dalam penelitian ini, sebaiknya gaya kepemimpinan yang ada di Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara d disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada pada saat ini.
6.	T i t i k Handayani,	P e n g a r u h Kepemimpina	V a r i a b e l Independen:	A n a l i s i s r e g r e s i	Hasil penelitian membuktikan:

<p>Aliyah A. Rasyid (2015)</p>	<p>n Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Wonosobo</p>	<p>X1 (kepemimpinan) X2(motivasi) X3 (Budaya organisasi) Variabel dependen : Y (Kinerja Guru)</p>	<p>sederhana dan regresi ganda</p>	<p>terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru. Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru. Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru. Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja guru</p>	
<p>7.</p>	<p>Rubiyah Astuti dan</p>	<p>Pengaruh Supervisi</p>	<p>Variabel Independen:</p>	<p>analisis dalam hal</p>	<p>hasilnya yakni terdapat pengaruh</p>



	M. Ihsan Dacholfany (2016)	Pengawas Sekolah Dan Kepemimpina n Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Smp Di Kota Metro Lampung	X1 (Supervisi) X2(Kepemimpinan Variabel dependen : Y (Kinerja guru)	ini meliputi uji normalitas dan homogenita s	yang signifikan antar variable.
8.	Arie Supriyanto, Subiyanto dan Tawil (2016)	pengaruh Sertifikasi Pendidik, Kompetensi Guru Dan Kepemimpina n Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sma	Variabel Independen: X1 (Sertifikasi pendidik) X2(kompetensi guru) X3 (kepemimpinan) Variabel dependen : Y (Kinerja guru)	Analisis regresi linier berganda	bahwa sertifikasi pendidik tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, sertifikasi tidak mendukung dalam upaya peningkatan kinerja guru. Sedangkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Sumber : Penelitian Terdahulu

2.1.3 Kerangka Pemikiran

Menurut (Sugiono,2012:89) “kerangka pemikiran merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan tersebut”. Sehingga akan di analisis secara sistematis sehingga menghasilkan hubungan antar variabel yang dapat diteliti, dan selanjutnya akan digunakan untuk merumuskan hipotesis.

“Bila dalam penelitian ada variabel moderator dan intervering, maka juga perlu di jelaskan mengapa variabel itu ikut dilibatkan dalam penelitian. Pertautan antar variabel selanjutnya dirumuskan kedalam paradigma penelitian, oleh karena itu, setiap penyusunan paradigma penelitian harus berdasarkan kerangka berfikir”(Sugiono,2012:89).

“Paradigma penelitian dalam hal ini dirlitikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan di teliti, yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk meluruskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisa statistik yang akan digunakan”(Sugiono,2009:63).

Teori yang relevan

1. Pengertian manajemen (Komang,dkk:4-5); (hani:2011:8)
2. Pengertian Manajemen sumber daya manusia (Barry Cushway,1994:6) dalam (Moehriono,2012) (komang,2012:5); (Yani,2012)
3. Fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia (yani,2012); (yani,2015)
4. Tujuan dan aktivitas MSDM Menurut (Barry cushway 1994:60) dalam (Moehriono,2012)
5. Pengertian gaya kepemimpinan (Komang dkk,2012:185-189); (moehariono,2012;382-387); (komang,2012;181);(Hamdan dan Endang,2012)
6. Teori gaya kepemimpinan (Hamdan dan Endang,2012:59);(Komang dkk,2012:12)
7. Pendekatan teori kepemimpinan (Hamdan dan Endang,2012);(Yulk,2009);(Sutrisno,2009:226)
8. Tugas tugas kepemimpinan (Sutrisno,2009)
9. Indikator indikator kepemimpinan (mlayu,2006)
10. Pengertian budaya (Arwildayanto,2013:34-36)
11. Pengertian budaya kerja (Arwildayanto,2012:37-38);(Moehriono,2012:346)
12. Nilai-nilai budaya kerja (Moehriono,2012);(Arwildayant,2012)
13. Karakteristik budaya kerja (Arwildayanto,2012)
14. Konsep penampilan budaya kerja (Arwaldayanto,2013:68-69)
15. Indikator budaya kerja (Arwildayanto,2013:38)
16. Definisi kinerja (Rival,2008:16); (Moehriono,2012:95); (Veitzhal,2008:15); (Faisal,2015:165)
17. Penilaian kinerja (Faisal,2015)
18. Faktor-faktor penilaian kinerja (Moehriono,2015)
19. Tujuan penilaian kinerja (veitzhal,2008:49)
20. Indikator – indikator kinerja (Moehriono,20102)

Penelitian Empiris

1. Sunarto dan Djumandi Purwanto (2011) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah (Mbs) Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Smp Di Wilayah Sub Rayon 04 Kabupaten Demak”
2. Manik dan Bustomi (2011) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pada Smp Negeri 3 Rancaekek”
3. Sri Setiyati (2012) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru”
4. Dwi Agung Nugroho Arianto (2013) dengan judul “Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar”.
5. Titik Handayani, Aliyah A. Rasyid (2015) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Wonosobo”
6. Rubiyah Astuti dan M. Ihsan Dacholfany (2016) dengan judul “Pengaruh Supervisi Pengawas Sekolah Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Smp Di Kota Metro Lampung”.
7. Arie Supriyanto, Subiyanto dan Tawil (2016) dengan judul “pengaruh Sertifikasi Pendidik, Kompetensi Guru Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sma”.

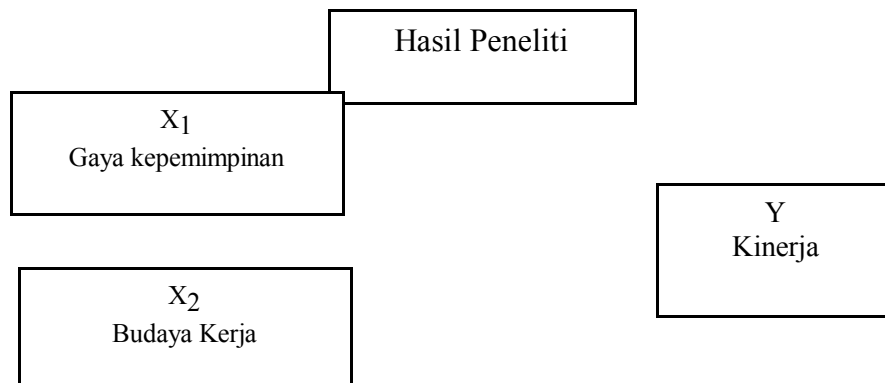
HIPOTESIS

Uji
Instrumen

Uji Asumsi
Klasik

Uji t

Uji F



Gambar 2.1 : Paradigma Penelitian

Sumber data : Moehariono(2012), Arwildayanto(2013) dan Rivai(2008)

Keterangan :



Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya kerja (X_2) terhadap kinerja guru (Y) pada SMP Negeri 1 Tempeh Kabupaten Lumajang, oleh karena itu berdasar kerangka pemikiran diatas, maka dapat ditentukan hipotesis dalam penelitian ini yang nantinya akan dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut.

8.2 Pengajuan Hipotesis

Menurut (Sugiono,2012:93) “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap perumusan masalah penelitian, oleh karena itu perumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban baru berdasarkan fakta- fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap perumusan masalah penelitian. Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesisnya sebagai berikut:

Hipotesis Pertama

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru SMP Negeri 1 Tempeh.

H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru SMPN 1 Tempeh.

Hipotesis Kedua

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja guru SMPN 1 Tempeh.

H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja guru SMPN 1 Tempeh.

Hipotesis Ketiga

H_0 : Gaya kepemimpinan dan budaya kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SMPN 1 Tempeh.

H_a : Gaya kepemimpinan dan budaya kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SMPN 1 Tempeh.

