

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori yang terkait dengan variabel penelitian

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi kelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi, kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik (Simamora, 2008).

Manajemen Sumber daya Manusia adalah kegiatan perencanaan, Pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi (Sutrisno, 2016: 6). Ada 4 hal yang penting berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia:

1. Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya manusia dengan perencanaan bisnis.
2. Tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi terletak hanya pada manajer khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada manajemen lini senior.
3. Perubahan fokus dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi hubungan manajemen karyawan, dari kolektivisme menjadi individualism.
4. Terdapat aksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif dimana manajer berperan sebagai penggerak dan fasilitator.

Dari definisi manajemen SDM dapat di simpulkan bahwa untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas di perlukan adanya manajemen SDM yang baik juga dengan adanya manajemen SDM yang berkualitas maka akan menjadikan sumber daya manusia yang berkualitas juga.

a. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen SDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan ini menuntun studi dan praktek manajemen SDM yang umumnya juga dikenal sebagai manajemen personalia. Studi manajemen menguraikan upaya-upaya yang terkait dengan SDM kalangan manajer operasional dan memperlihatkan bagaimana para professional personalia memberikan andil atas upaya-upaya ini.

SDM mempengaruhi keberhasilan setiap perusahaan atau organisasi. Meningkatkan andil manusia sangat penting, sehingga seluruh perusahaan membentuk departemen SDM. Dikatakan penting karena departemen SDM tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk andil SDM misalnya: modal, bahan baku, dan prosedur. Departemen ini tidak memutuskan masalah strategi atau perlakuan supervisor terhadap karyawan, meskipun departemen tersebut jelas-jelas mempengaruhi keduanya (Rivai, 2021).

b. Fungsi Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen SDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. (Simanjuntak et al., 2021)

1) Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif secara efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan perbagai kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat, pengarahaan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkanb karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan *primer*-nya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapai kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan kepentingan yang bertolak belakang.

9) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi

10) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh

keinginan karyawan keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan tingkah laku para karyawan yang melekat dalam diri serta sebagai pedoman dalam sebuah organisasi, diperlukan budaya yang baik untuk menguatkan kerjasama tim dalam sebuah organisasi (Widhawati & Damayanthi, 2018).

Achmad Sobirin dalam bukunya tentang “Budaya Organisasi” memberikan sebuah kesimpulan bahwa secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari 2 elemen pokok, yaitu elemen yang bersifat idealistic dan elemen yang bersifat behavioral.

b. Teori Budaya Organisasi

1. Teori menurut Reynolds

Budaya organisasional memiliki 14 dimensi (Sobirin, 2014) di antaranya :

Beberapa dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Berorientasi eksternal vs. Berorientasi internal: dimensi ini memberikan gambaran bagaimana sebuah organisasi mencoba melakukan aktivitasnya dalam rangka memberikan kepuasan kepada konsumen ini disebut sebagai organisasi yang bersifat eksternal. Di sisi lain, ada organisasi beranggapan bahwa kepuasan konsumen tidak harus dipenuhi dengan mengikuti selera konsumen melainkan dengan membenahi kondisi internal organisasi sehingga secara tidak langsung konsumen akan merasa puas ini disebut organisasi yang berorientasi internal.
- b) Berorientasi pada tugas vs. berorientasi pada aspek sosial: pada sisi pertama dimensi ini berfokus pada tugas, organisasi beranggapan bahwa karyawan harus menjalankan aktifitas-aktifitasnya terlebih dulu sebelum menuntut hak-hak karyawan. Sebaliknya, pada sisi kedua organisasi yang berfokus pada kebutuhan personal dan sosial karyawan beranggapan bahwa semua kebutuhan karyawan harus

terpenuhi dahulu termasuk personal dan sosial agar mereka bersedia dan mau membantu organisasi menyelesaikan tugastugas yang dibebankan kepada karyawan.

- c) Menekankan pada pentingnya safety vs. Berani menanggung resiko: organisasi yang bermain aman cenderung lamban bahkan bukan tidak mungkin tidak merespon sama sekali karena khawatir kondisi internal organisasi akan mengalami guncangan. Sebaliknya, organisasi yang pro-aktif terhadap perubahan eksternal biasanya bukan sekedar merespon perubahan bahkan sering kali berani mengambil resiko dalam mengantisipasi dan menanggapi perubahan lingkungan.

c. Karakteristik Budaya Organisasi

Judge & Robbins (2017) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- 3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- 4) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

d. Fungsi Budaya Organisasi

Terbentuknya budaya organisasi dalam suatu perusahaan memiliki fungsi tersendiri bagi organisasi. Adapaun fungsi-fungsi budaya organisasi menurut Judge & Robbins (2017) adalah sebagai berikut:

- 1) Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lain.

- 2) Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
- 4) Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
- 5) Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

e. Indikator Budaya organisasi

Di dalam organisasi kesuksesan sebuah organisasi dapat di lihat dari beberapa indikator buday organisasinya bagaimana sikap yang di ambil dapat di pakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi. Indikator tersebut antara lain:

1. Inisiatif individu
2. Toleransi terhadap resiko
3. Dukungan Manajemen
4. Kualifikasi budaya
5. Pengarahan (Robbins & Judge, 2018).

3. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2021).

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh faktor-faktor atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Keluaran yang dimaksud dalam pengertian tersebut merupakan hasil yang dicapai dalam melaksanakan atau penyelesaian tugas. Selain itu

kata “waktu tertentu” dalam definisinya, ini menunjukkan bahwa dalam penyelesaian tugas diperlukan adanya batasan waktu. Penyelesaian tugas tanpa adanya batasan waktu maka akan sulit untuk diukur kinerjanya karena tidak adanya perbandingan antara standar waktu yang ditetapkan dengan waktu yang ditempuh dalam penyelesaian tugas.

Kinerja memiliki kaitan dengan suatu hasil dan pencapaian atas suatu pekerjaan, dimana setiap pekerjaan memiliki standar hasil yang berbeda-beda dalam suatu perusahaannya.

b. Teori Kinerja

Penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk me-reward kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada masa yang akan datang (*to motivate future performance improvement*), serta informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan dan penempatan tugas-tugas tertentu. Indikator penilaian kinerja (Gomes, 2017) antara lain sebagai berikut:

- 1) *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 2) *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- 4) *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 6) *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.

- 8) *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

c. Faktor yang mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara *psikofik* (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). (Mangkunegara, 2017)

Dengan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja maka akan memudahkan perusahaan dalam mengambil keputusan agar mendapatkan kinerja karyawan yang baik.

d. Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal – hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Rivai (2021), Pada dasarnya meliputi :

- 1) Meningkatkan etos kerja
- 2) Meningkatkan motivasi kerja
- 3) Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini
- 4) Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan
- 5) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
- 6) Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya
- 7) Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, pelatihan.

e. Indikator Kerja

Kinerja guru dapat dinilai dari:

1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2) Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4) Kerja Sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan (Mangkunegara, 2009).

4. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi, mengarahkan dan

mengendalikan pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain (Sari et al., 2021).

Kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku para pemimpin dalam mengarahkan dan mengendalikan para bawahan untuk mengikuti kehendaknya dalam mencapai suatu tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya.

b. Fungsi Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan berfungsi untuk mengarahkan anggota kelompok agar memiliki semangat yang tinggi dan bekerja sebaik mungkin. Selain itu, fungsi kepemimpinan juga berkaitan dalam mengatur hubungan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain (Sari et al., 2021).

Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individual di dalam situasi kelompok atau organisasi karena kepemimpinan sangat mempengaruhi maju atau mundurnya suatu organisasi, tanpa disadari fungsi pemimpin mustahil pembagian kerja dalam organisasi dapat berjalan dengan baik. Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Rivai, 2021).

Fungsi kepemimpinan dikelompokkan dalam dua dimensi berikut:

- 1) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (direction) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- 2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (support) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi (Rivai, 2021).

c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Ada beberapa faktor menurut (Setiawan, n.d.) yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

- 1) Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan

Dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan (H. Joseph Reitz (2017:2) yaitu :

- 1) Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan.

d. Indikator Kepemimpinan

Indikator-indikator kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) **Iklm saling mempercayai.**
 Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggung jawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.
- 2) **Penghargaan terhadap ide bawahan.**
 Seorang pemimpin yang memberikan penghargaan terhadap ide dari anggotanya akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang anggota akan memiliki semangat dalam menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada organisasi di mana ia bekerja.
- 3) **Memperhitungkan perasaan para bawahan.**
 Bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.
- 4) **Perhatian pada kenyamanan kerja**
 Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan pari perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan.
- 5) **Perhatian kepada kesejahteraan.**
 Pada dasarnya seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinannya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian tersebut dapat berupa berbuat baik pada bawahan, bertukar pikiran dengan bawahan, dan memperjuangkan kepentingan bawahan

6) Pengakuan terhadap status bawahan

Pemimpin dalam berhubungan dengan anggotanya perlu mengakui dan menghormati status yang disandang anggotanya secara tepat dan profesional. Pengakuan atas status para anggota secara tepat dan profesional menyangkut sejauh mana para anggota dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

7) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai. (Rizal & Radiman, 2019)

5. Pengertian, Proses, Unsur dan Indikator Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari komunikator (pengirim pesan) kepada komunikan (penerima pesan) dengan menggunakan simbol-simbol, sinyal-sinyal maupun perilaku atau tindakan

Komunikasi sangat penting dan merupakan kunci pembuka dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan komunikasi seseorang dapat menyampaikan keinginan yang terpendam dalam hatinya kepada orang lain, baik melalui suara, bahasa tubuh, atau isyarat dan sebagainya. Semakin lancar dan cepat komunikasi yang dilakukan, akan semakin cepat pula terbinanya hubungan kerja. (Armawan & Suana, 2019).

Komunikasi melingkupi setiap pola interaksi manusia dengan manusia lain yang terbentuk dialog biasa, membujuk, melatih, dan kompromi (Nurjaman & Umam, 2012).

b. Proses Komunikasi

Dalam proses komunikasi mempunyai dua tahap yaitu:

- 1.) Komunikasi primer adalah suatu proses penyampaian pikiran atau perasaan manusia kepada manusia lain dengan menggunakan lambang sebagai media. Lambang tersebut diantaranya adalah Bahasa, Kial, isyarat, gambar, warna dan lain sebagainya yang secara

langsung mampu menerjemahkan pikiran atau perasaan komunikator kepada komunikasi

- 2.) Komunikasi sekunder adalah lanjutan dari proses komunikasi primer dimana terdapat alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambing sebagai media pertama dalam penyampaian pesan oleh sesama manusia. Penggunaan alat atau sarana ini digunakan dalam melancarkan komunikasi dimana komunikannya berada relative jauh atau berjumlah banyak. Contoh Telepon, surat kabar, radio dan lain sebagainya. (Effendy, 2011)

c. Unsur-unsur Komunikasi

3 unsur yang harus di penuh dalam proses terjadinya komunikasi (Nurjaman & Umam, 2012):

- 1.) Komunikator
- 2.) Komunikan
- 3.) Saluran/ Media

d. Indikator komunikasi

Komunikasi merupakan proses pemindahan suatu informasi ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain dapat menginterpretasikan sesuai tujuan yang di maksud. Indikator komunikasi bias efektif adalah keterbukaan, empati, dukungan kepositifan, kesamaan. (Miftathoha, 2019:191). Berdasarkan indikator komunikasi yang di kemukakan tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut;

1. Keterbukaan

Untuk menunjukkan kualitas keterbukaan dari komunikasi antar pribadi paling sedikit ada 2 aspek yakni, aspek keinginan untuk terbuka bagisetiap orang yang berinteraksi dengan orang lain.

2. Empati

Dengan empati dimaksudkan untuk merasakan sebagaimana yang dirasakan oleh orang lain suatu bersama perasaan orang lain yakni, mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan perasaan orang lain.

3. Dukungan

Dengan dukungan ini akan tercapai komunikasi antar pribadi yang efektif. Dukungan adalah yang tidak terucapkan. Dukungan yang tidak terucapkan tidaklah mempunyai nilai yang negatif, melainkan dapat merupakan aspek positif dari komunikasi.

6. Pengertian, Faktor dan Jenis Lingkungan Kerja Fisik

a. Pengertian Lingkungan Kerja Fisik

Dalam dunia kerja pada suatu perusahaan banyak sekali aspek penunjang yang mendukung berjalannya suatu perusahaan antara lain contohnya adalah karyawan, peralatan kerja, lingkungan kerja dan lain-lain. Hal-hal tersebut perlu sekali diperhatikan agar pencapaian tujuan dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik. Dengan memperhatikan lingkungan kerja di harap dapat menambah semangat dalam bekerja.

Apabila semangat kerja karyawan meningkat maka otomatis produktivitas karyawan juga akan meningkat, apabila hal ini dapat berjalan dengan baik maka pencapaian tujuan suatu perusahaan akan berjalan dengan baik. Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. (Sedarmayanti & Rahadian, 2018).

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung (Sedarmayanti, 2017)

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik adalah suatu ruang yang terdapat pada seseorang yang bekerja pada suatu tempat atau perusahaan dan mempengaruhi kondisi fisik serta mental secara langsung dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah kondisi dimana hubungan kerja baik antara atasan ataupun dengan bawahan.

b. Indikator Lingkungan Kerja Fisik

Adapun indikator-indikator yang dapat mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja yaitu bangunan tempat kerja, ventilasi udara yang baik,

ruang kerja yang lapang, tersedianya tempat ibadah, dan tersedianya sarana angkutan karyawan. Berikut penjelasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja sebagai berikut:

- a) Bangunan tempat kerja. Bangunan tempat kerja tidak hanya menarik untuk dipandang tetapi dalam mempertimbangkan keselamatan kerja karyawan juga penting.
- b) Ventilasi udara yang baik. Suhu pada pendingin ruangan (AC ataupun kipas angin) di perlukan karyawan pada setiap ruangan agar para karyawan betah dalam mengerjakan pekerjaan di dalam ruangnya.
- c) Ruang kerja yang lapang. Dimana seseorang dalam suatu ruangan tidak menimbulkan perasaan sempit.
- d) Tersedianya tempat ibadah. Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid atau musholla, baik dikelompokkan organisasi maupun disekitarnya.
- e) Tersedianya sarana angkutan karyawan. Adanya sarana angkutan umum yang akan digunakan karyawan seperti murah, nyaman dan mudah diperoleh. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja yaitu warna, cahaya, udara, dan suara.

Berikut penjelasan tentang indikator yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik sebagai berikut :

- a) Warna
Warna dapat digunakan untuk merendam cahaya dan mempengaruhi jiwa seseorang.
- b) Cahaya
Cahaya sangat berpengaruh pada mata. Cahaya yang berlebihan maupun redup membuat mata cepat lelah.

c) Udara

Udara yang panas menyebabkan pekerja mengantuk, lelah dan kurang bersemangat.

d) Suara

Ruangan yang menimbulkan suara gaduh dipisahkan dengan unit-unit lain, bisa juga diberi peredam suara, seperti karton tebal dengan lubang-lubang atau lapisan karet busa di bawah mesin tik.

e) Keamanan

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja fisik tetap dalam keadaan aman, maka perlu diperhatikan adanya keamanan dan bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu di wujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja adalah dengan memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan (SATPAM) serta mendirikan keamanan setempat

c. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Secara umum lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua) yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis. Lingkungan kerja fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan social dan keorganisasian.

Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik diantaranya pewarnaan, penerangan, udara, suara bising, ruang gerak, keamanan, dan kebersihan sedangkan lingkungan kerja non fisik diantaranya srtuktur kerja, tanggung jawab kerja, perhatian dan dukungan pemimpin, kerja sama antar kelompok, dan kelancaran komunikasi. (Sedarmayanti & Rahadian, 2018)

Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis. Lingkungan kerja fisik adalah lingkungan yang berada di sekitar pekerja itu sendiri, kondisi di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang meliputi rencana ruang kerja, rancangan

pekerjaan, kondisi lingkungan kerja, tingkat visual privacy dan acoustical privacy. Lingkungan kerja psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan social dan keorganisasian.

B. Keterkaitan antar Variabel

1. Keterkaitan antara Budaya organisasi dengan kinerja Guru

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia. Budaya organisasi mempunyai suatu peran yang menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Hasil penelitian yang di lakukan oleh Sedarmayanti & Rahadian (2018) yang berjudul “Hubungan budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai pada lembaga pendidikan” menunjukkan bahwa hasil koefisiensi regresi sebesar 36,28% dengan demikian budaya organisai (kerja) berpengaruh scara parsial terhadap kinerja pegawai di Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung. Budaya organisasi adalah proses pembelajaran karyawan dalam menghormati perbedaan yang ada, dengan begitu karyawan akan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar. Berdasarkan dari penelitian terdahulu oleh Sedarmayanti (2018) maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi pola pikir dan tindakan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Penelitian yang di lakukan oleh Zainuddin Iba, saifudin yang berjudul “ Pengaruh motivasi, budaya organisasi ,lingkungan dan kepuasan kerja terhadap guru SMA Kota Juang bahwasanya terdapat pengaruh faktor budaya organisasi ,yakni budaya sekolah terhadap kinerja guru ,sebesar 0,704 menjelaskan bahwa kontribusi faktor motivasi guru,budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMA se kecamatan kota Juang kabupaten bieuren sebesar 70,4% dan menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan .

2. Keterkaitan Komunikasi dan Kinerja Guru

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi gagasan, fakta dan perasaan dari orang yang berkomunikasi untuk merespon dan juga menyampaikan pesan–pesan (Deny, 2007: 165). Kinerja guru di pengaruhi oleh

variable Komunikasi, hal ini dibuktikan oleh Amini et al (2022) yang berjudul Pengaruh budaya organisasi sekolah, komunikasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru di SMK YP SAtrya Budi Karang Rejo Kabupaten Simalungun. Berdasarkan perhitungan t_{hitung} variabel komunikasi memperoleh nilai sebesar 2,071 dengan probabilitas signifikan 0,045. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi dalam suatu organisasi merupakan faktor keberhasilan suatu organisasi, apabila komunikasi antara atasan dan bawahan atau guru dengan guru lain mengalami masalah maka akan berdampak pada kinerja guru.

3. Keterkaitan kepemimpinan dan Kinerja Guru

Kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan, (Hidayat 2018: 143). Berdasarkan hasil penelitian Riduan Pohan (2021) yang berjudul "Pengaruh komunikasi interpersonal, Gaya kepemimpinan, Budaya organisasi terhadap Kinerja guru di MAN 2 Model Medan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil yang dijelaskan bahwa nilai koefisien positif 0,797, nilai signifikan hasil uji anova sebesar 0,000 dan hasil uji t sebesar 3,431 dan nilai sig. sebesar 0,001. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi kualitas kinerja guru dan dengan begitu kinerja guru akan semakin meningkat.

4. Keterkaitan Lingkungan Kerja fisik Dan Kinerja Guru

Lingkungan Kerja Fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan/ guru baik secara langsung maupun tidak langsung (Sedarmayanti, 2017). Berdasarkan hasil penelitian oleh Hendro Prasetyono dan Ira Pratiwi Ramdayana (2020), tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja guru, hal ini dibuktikan dengan perolehan sig. $0,253 > 0,05$ dan $t_{hitung} = -1,154$. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan

bagi karyawan melalui hubungan yang baik dengan atasan, rekan kerja maupun bawahan serta di dukung dengan sarana prasarana yang memadai di tempat kerja akan meningkatkan kinerja gurunya.

C. Hasil Penelitian Terdahulu Sebagai Rujukan

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil penelitian
1.	Grace Endang Pakpahan et al, 2019	Pengaruh Budaya organisasi komunikasi, dan kompetensi guru terhadap kinerja guru SMA swasta Sultan agung pematang siantar	Budaya organisasi (X1) Komunikasi (X2) kompetensi guru (X3) kinerja guru (Y)	Hasil penelitian budaya organisasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja guru
2.	Sedarmayanti & Rahadian (2018)	Hubungan Budaya kerja Dan lingkungan Kerja terhadap Peningkatan kinerja pegawai pada lembaga pendidikan Tiggi	Budaya Kerja (X1) lingkungan kerja (X2) Kinerja pegawai (Y)	Hasil penelitian budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai berpengaruh signifikan
3.	Riduan pohan, 2021	Pengaruh komunikasi interpersonal, gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja guru MAN 2 Model Medan	Komunikasi interpersonal (X1) Gaya kepemimpinan (X2) Budaya organisasi (X3) Kinerja guru (Y)	Hasil penelitian gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru berpengaruh positif dan signifikan

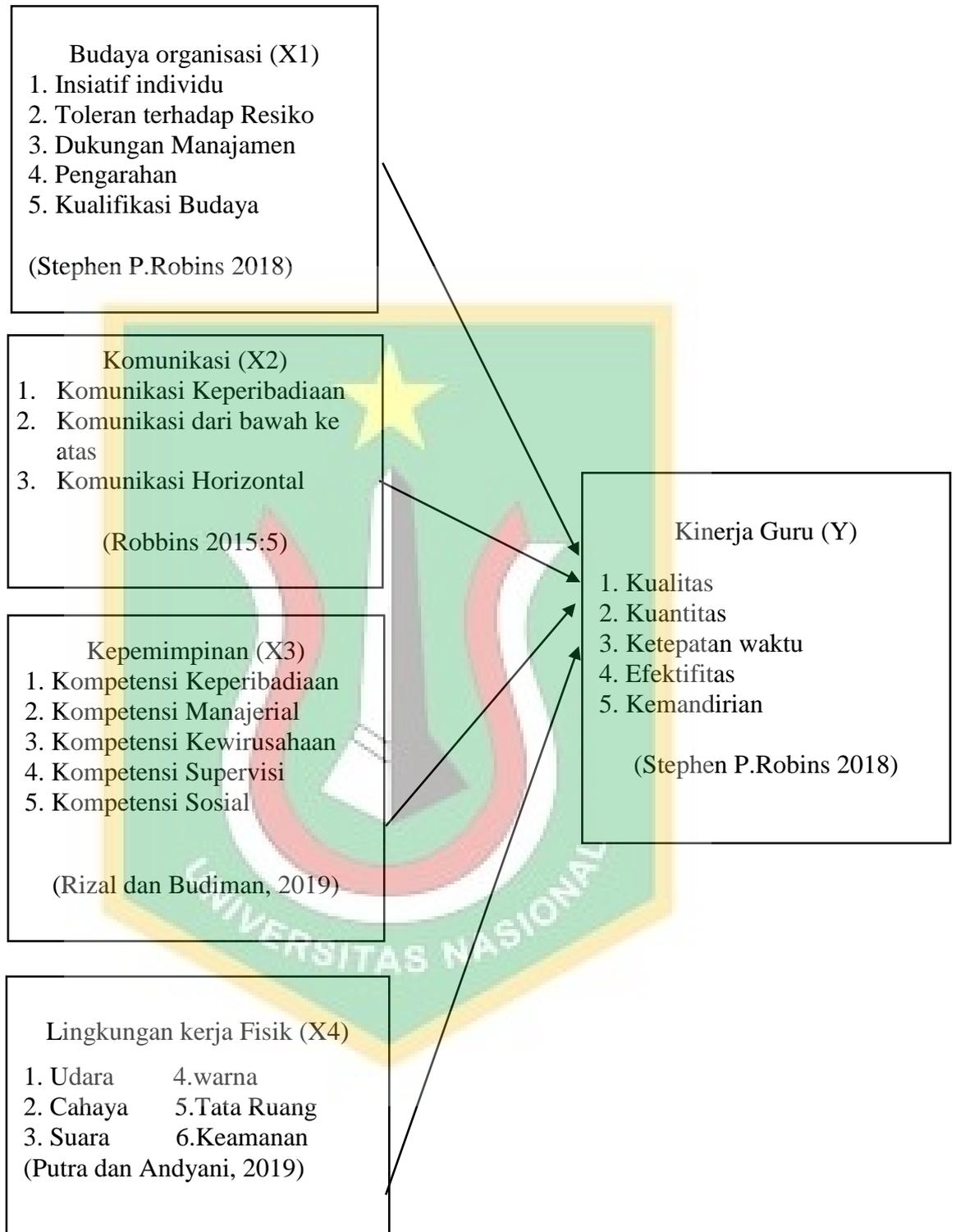
4.	Rifa Elfita et al. (2019)	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru pendidikan Agama islam di MTSN Sento Filial Singingi kabupaten Kuantan singingi	Lingkungan kerja fisik (X1) Kinerja guru (Y)	Hasil penelitian menunjukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru
5.	Amini et al. (2022)	Pengaruh Budaya organisasi sekolah, komunikasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru Di SMK YP Satrya budi karang rejo kabupaten Simalungun	Budaya organisasi (X1), Komunikasi (X2) Kompetensi guru (X3) kinerja guru (X4)	Hasil penelitian menunjukan Budaya organisasi sekolah, komunikasi, dan kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru
6.	Cut Nurviza & Nasir Usman (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi ,kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru Pada SMA Unggul Negeri 2 Boarding School Kota Banda Aceh	Budaya organisasi (X1) Kepemimpinan (X2) Kinerja guru (Y)	Hasil penelitian memunjukan Budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru
7.	Lilik Zuhriyah (2018)	Pengaruh budaya organisasi,dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru pada yayasan Darun najah kabupaten Lumajang	Budaya organisasi (X1) Lingkungan kerja (X2) Kinerja guru (Y)	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh baik secara parsial dan simultan

8.	Hendro Prasetyono & Ira Pratiwi Ramdayana (2020)	Pengaruh servant leadership, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja guru SMKN 46 Jakarta Timur	Servant leadership (X1) komitmen organisasi (X2) lingkungan kerja fisik(X3) kinerja guru (Y)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik terhadap kinerja guru tidak berpengaruh positif dan signifikan
----	--------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber: diolah oleh peneliti dari jurnal-jurnal publikasi, 2022



D.Kerangka Analisis



Gambar 2. 1 Kerangka Analisis

D. Hipotesis Penelitian

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan” (Sugiyono, 2019). Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta yang diperoleh. Bertolak dari kerangka berfikir di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

- H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Al Ashriyyah Nurul Iman Parung Bogor.
- H2: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Al Ashriyyah Nurul Iman Parung Bogor.
- H3: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Al Ashriyyah Nurul Iman Parung Bogor.
- H4: Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Al Ashriyyah Nurul Iman Parung Bogor.

