

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pemimpin merupakan penentu dari keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu (Gibson *et al.*, 1995). Untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan tentunya harus ada kerjasama antara pemimpin sebagai atasan dengan karyawan sebagai bawahan. Organisasi sebagai salah satu lembaga, merupakan sistem sosial yang didalamnya terdiri dari beberapa komponen yang saling berkorelasi, serta berintegrasi dalam mencapai efektifitas kerja lembaga tersebut. Stoner mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.

Pada jaman yang modern ini perkembangan dunia usaha dan kerja semakin bersaing. Dalam sebuah lembaga dituntut untuk terus melakukan perubahan baik secara eksternal maupun internal agar dapat bersaing dengan lembaga yang lain. Secara internal lembaga melakukan pengembangan dan penataan pada sumber daya manusia di dalam lembaga itu sendiri. Sumber daya manusia merupakan hal penting dalam mendukung jalannya sebuah kinerja di lembaga. Pengelolaan sumber daya manusia

tidak lepas dengan yang namanya sikap. Sikap dari seorang pemimpin dalam *manage* karyawan atau bawahan. Peran pemimpin dalam sebuah organisasi tidak hanya memerintah bawahannya begitu saja tetapi diperlukan hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada. Menurut M.T.E. Hariandja (2002) Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Hubungan antara atasan dan bawahan atau biasa disebut dengan *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang berbeda dengan teori kepemimpinan lainnya. Teori kepemimpinan lain yang tergabung dalam *contingency theory* seperti: *fiedler's contingency theory*, *path goal theory*, *decision making theory* menjelaskan bahwa yang menjadi fokus dalam pendekatan kepemimpinan adalah gaya perilaku pemimpin dan situasi. Sementara dalam pendekatan *leader-member exchange* yang menjadi fokusnya adalah bawahan, termasuk di dalamnya karakteristik bawahan dan *exchange* yang akan ditampilkan oleh bawahan (Rigio, 2009; Yuk1, 2008). Hubungan *leader-member exchange* (LMX) yang kurang baik dapat menjadikan loyalitas karyawan rendah.

Pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Buhler (dalam Lenunburg (2010)), bahwa kunci dalam memotivasi karyawan adalah dengan mengingat bahwa tidak semua karyawan sama dan memiliki kebutuhan yang sama. Untuk dapat memotivasi karyawannya, pemimpin harus memahami setiap karyawannya karena setiap karyawan memiliki nilai-nilai personal dan pengalaman yang berbeda. Bila seorang karyawan termotivasi maka karyawan tersebut akan sekuat tenaga bekerja keras dalam melakukan pekerjaannya dengan baik untuk keberhasilan lembaga.

Kepuasan kerja dan motivasi kerja sangat berkaitan langsung dengan loyalitas karyawan. Motivasi adalah suatu proses yang menguatkan, mengarahkan dan mempertahankan usaha individu dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2007). Beberapa teori motivasi dasar yang dikemukakan oleh McClelland, Herzberg, dan Vroom (dalam Riggio, 2009) menjelaskan bahwa dasar dari motivasi adalah dorongan yang dimiliki oleh individu untuk memenuhi *needs* ataupun *expectancy* yang dimilikinya. Dengan kata lain, semakin terpenuhi *needs* dan *expectancy*-nya maka motivasi pun akan semakin tinggi. Kepuasan kerja dan motivasi kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat menurunkan loyalitas ataupun meningkatkan loyalitas karyawan.

Atasan dalam memimpin sebuah organisasi atau lembaga sering kali tidak memperhatikan bawahannya karena sudah merasa bawahannya sudah mengerti akan aturan yang diterapkan oleh lembaga itu. Atasan membuat aturan untuk karyawan atau bawahannya sudah merasa cukup dan berharap bawahannya mentaati aturannya tanpa memperhatikan hal lain seperti kepentingan bawahan, emosional, kepentingan keluarga dan yang lainnya. Bawahan harus menjalankan kewajibannya dalam melaksanakan tugasnya dengan penuh disiplin dan taat kepada atasan sehingga bawahan dalam melaksanakan kewajibannya dengan keterpaksaan karena takut dikatakan bawahan yang tidak taat kepada aturan. Dalam menjalankan tugasnya atasan seringkali melupakan komunikasi dengan bawahannya dan dianggapnya kurang penting sehingga bawahan merasa dikucilkan sehingga didalam menjalankan tugasnya kurang disiplin bila ada kesempatan untuk tidak menjalankan tugasnya bawahan meninggalkan tempat tugas sebelum waktunya. Atasan harus mengetahui keinginan bawahannya dengan menghilangkan perbedaan yang besar sehingga bawahan tidak canggung bila ada keperluan kepada atasannya dan mengungkapkan masalah yang dihadapinya sehingga bawahan merasa nyaman dan aman berada dalam lingkungan pekerjaan sehingga kedisiplinan akan terjaga. Sehingga bila bawahan merasa aman dan nyaman dengan atasan diharapkan akan menghasilkan yang terbaik dan diharapkan akan meningkatkan kinerja yang baik. Sesuai dengan yang

diungkapkan oleh Mahesa (2010), menyatakan: "Karyawan yang bekerja dengan senang hati dan tanpa adanya paksaan akan memberikan hasil yang baik dan akan menumbuhkan loyalitas yang tinggi serta memberikan kesetiaannya terhadap perusahaan".

Pada masa kini tantangan dan persaingan dalam dunia pendidikan khususnya di SMK 45 Lembang Kabupaten Bandung Barat semakin ketat. Untuk itu diperlukan kinerja yang harus selalu ditingkatkan demi tercapainya tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan. Namun tuntutan yang semakin tinggi belum dapat memacu bawahan atau guru untuk selalu hadir melaksanakan tugasnya. Hal ini dapat terjadi karena berbagai hal diantaranya: sakit, pesta pernikahan, ada yang meninggal dan lain-lain. Dibawah ini merupakan data kehadiran guru selama 4 bulan tahun 2016 di SMK 45 Lembang Kabupaten Bandung Barat.

Tabel 1.1

Data kehadiran guru selama 4 bulan tahun 2016.

No	Nama Bulan	Absensi Kehadiran			Jumlah	Absensi Kehadiran
		Sakit	Ijin	Tanpa Ket.		
1	Juli	4	7	2	13	18,5 %
2	Agustus	5	9	2	16	22,8 %
3	September	4	8	4	16	22,8%
4	Oktober	6	2	5	23	32,8 %

Sumber : SMK 45 Lembang

Dari data absensi kehadiran SMK 45 Lembang Kabupaten Bandung Barat diatas terlihat kenaikan ketidakhadiran guru dari bulan Juli-Oktober. Hal ini merupakan tantangan yang harus diperhatikan karena dapat menyebabkan kinerja guru menurun. Dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat dalam dunia pendidikan tentunya dibutuhkan tenaga kerja professional yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan disuatu lembaga sehingga sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh lembaga atau pemimpin. Dimana menurut Kreitner & Kinicki (2005), menyatakan : “Untuk menciptakan tenaga kerja yang berkualitas, peran pemimpin sangat dibutuhkan, karena pemimpin adalah orang yang mempengaruhi pengikutnya, sehingga mereka secara sukarela melaksanakan tugas organisasi“.

Dalam Sutanto (1999), disebutkan bahwa komitmen karyawan terhadap pemimpin mempunyai dampak yang signifikan terhadap hasil kerja karyawan dari pada komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi dapat tercipta dengan sendirinya apabila karyawan tersebut memiliki komitmen terhadap pemimpinnya. Oleh karena itu, komunikasi dan hubungan yang baik antara atasan-bawahan sangat penting untuk menciptakan kepercayaan, rasa hormat, rasa tanggung jawab yang tinggi, dan kesetiaan yang kuat antara atasan dan bawahan (LMX).

Perhatian dari atasan kepada bawahan akan membawa sebuah jalinan yang baik menuju terpenuhinya tujuan yang telah ditetapkan. Karena di dalam lembaga pendidikan dengan tingkat kualitas LMX yang baik, bawahan akan merasa diakui karena mereka mendapat perhatian dan pendampingan secara khusus dari atasannya. Mereka akan merasa diterima dalam lembaga itu dan kesempatan dalam promosi di masa mendatang lebih cepat karena usaha mereka dilaksanakan dengan sungguh-sungguh. Selain itu, mereka juga akan mendapatkan pendapatan yang lebih baik lagi. Mereka akan merasa puas terhadap pekerjaan mereka, sehingga mereka akan bekerja sepenuh hati dan berusaha dengan keras untuk melaksanakan mencapai tujuan organisasi. Luthanes (2008), menyatakan :” Mereka itu akan mempunyai komitmen yang tinggi dan keinginan yang kuat untuk tetap tinggal dan menjadi anggota lembaga tersebut”. Dengan komitmen dan kepuasan kerja yang tinggi, maka mereka akan mengerahkan seluruh kemampuan mereka untuk memenuhi target-target pekerjaan yang diberikan kepada mereka sehingga bawahan akan mencapai kinerja yang tinggi.

Robbins dan Judge (2007), berpendapat bahwa : ”Pimpinan menentukan arah dengan cara mengembangkan suatu misi masa depan, kemudian mereka menyatukan orang-orang dengan mengkomunikasikan visi ini, dan menginspirasi mereka dalam mengatasi berbagai rintangan”. Seorang pemimpin diharapkan memajukan lembaga atau organisasi dan dapat

mengubah kearah yang lebih baik, serta menghidupkan organisasi yang diharapkan dapat memberikan instruksi dan dorongan untuk membantu bawahan memperbaiki kinerja pekerjaan mereka.

Pemimpin membangun hubungan dengan tindakan yang berbeda bagi setiap anggota, dapat dianalogikan atasan tidak memperlakukan semua anggotanya dengan cara yang sama. Hubungan tersebut sesuai dengan teori Leader Member Exchange (LMX) yang menyatakan bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin membangun suatu hubungan yang istimewa dalam suatu kelompok anggota mereka sehingga pemimpin tersebut mengkategorikan bawahan itu menjadi dua kategori yakni, “*in-group*” dan “*out-group*”. Atasan yang menjaga jarak dengan bawahannya tentunya akan menimbulkan masalah, dan dapat mempengaruhi penilaian kepada bawahannya sehingga akan mempengaruhi kinerja bawahan. Apalagi kalau sudah ada dua kelompok yaitu anggota yang masuk dalam *in-group* akan memperoleh penilaian kerja yang lebih tinggi dari pada *out-group* dan anggota yang masuk dalam *in-group* akan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi dari pada anggota *out-group*. Pengaruh kedekatan hubungan antara pemimpin dan anggotanya akan membiasakan penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan karena atasan tidak hanya memandang kinerja dari karyawan itu saja tetapi juga memasukkan nilai pertukaran yang ada.

Kedekatan bawahan dengan atasan juga akan menjadi hubungan kerja yang tidak berdasarkan realita, karena penilaian

tidak akan objektif. Seorang bawahan dapat dikategorikan sebagai anggota *in-group* bila bawahan diatributi oleh atasan dengan kepercayaan (*trust*), interaksi penghargaan (*respect*) dan dukungan (*sponsorship*) yang tinggi. Suatu hubungan antara atasan dan bawahan dalam arti *in-group* ini disebut sebagai pertukaran yang berkualitas tinggi. Begitupun sebaliknya, suatu hubungan atasan dan bawahan dalam arti *out-group* dikategorikan bila bawahan diatributi oleh atasan dengan jarak, artinya bahwa bawahan menerima tingkat kepercayaan (*trust*), interaksi, penghargaan (*respect*) dan dukungan (*sponsorship*) yang rendah. Hubungan antara atasan dan bawahan dalam arti *out-group* ini dikatakan pertukaran yang berkualitas rendah dari atasan mereka (Heneman et al.,1989).

Kedua hubungan yang dikembangkan oleh atasan yang diterima bawahan sebagai persepsi, demikian juga sebaliknya hubungan pertukaran bisa dikembangkan oleh bawahan dan dipersepsikan oleh atasan. Suatu kualitas hubungan yang tinggi akan terjadi pada suatu kondisi yang memungkinkan adanya yang saling ketergantungan, kesetiaan dan dukungan. Hubungan pertukaran yang telah dibicarakan sebelumnya bentuk pengembangan oleh atasan akan diterima sebagai persepsi oleh bawahan dan sebaliknya, bentuk pertukaran oleh bawahan akan dipersepsi oleh atasan dan dikembangkan bawahan. Hubungan tersebut dibangun pada mulanya pada hubungan atasan-bawahan

secara dua pihak yang secara bersama-sama menetapkan peran para bawahan (Dansereau et al ., 1975; dalam Yukl, 1994).

Kualitas hubungan yang tinggi atau *in-group* akan terjadi pada suatu titik berkondisi penuh dengan hubungan saling ketergantungan, kesetiaan dan dukungan (Yukl, 1994). Graen dan cashman (pada Yukl, 1994) mengemukakan bahwa seleksi *in-group* dibuat atas dasar kesesuaian pribadi, kemampuan serta kepercayaan pada bawahannya. Kemudian pertukaran *out-group* lebih pada tingkat saling mempengaruhi yang relatif rendah. Dalam kelompok ini, anggota kelompok hanya perlu mematuhi persyaratan yang bersifat formal, seperti kewajiban, peraturan standar prosedur serta pengarahannya oleh atasan.

Leader-Member Exchange (LMX) adalah teori sosial *exchange* menjelaskan bahwa kekuasaan akan meluas atau berkurang sebagai suatu proses timbal balik antara atasan-bawahan dan akan berlangsung terus menerus selama hubungan itu masih ada. Atasan mengharapkan bawahannya bisa bekerja sama dalam memajukan organisasi atau lembaga dan menuntut tenaga kerja yang berkualitas untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas agar dapat bersaing dengan lembaga yang lain. Oleh karena itu untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas memerlukan pemimpin yang dapat menggerakkan bawahannya.

Kreitner & Kinicki (2005), menyatakan : “ Untuk menciptakan tenaga kerja yang berkualitas, peran pemimpin sangat dibutuhkan, karena pemimpin adalah orang yang

mempengaruhi pengikutnya, sehingga mereka secara sukarela melaksanakan tujuan organisasi “.

Dalam Sutanto (1999), disebutkan bahwa komitmen karyawan terhadap pemimpin mempunyai dampak yang lebih signifikan terhadap hasil kerja karyawan dari pada komitmen karyawan terhadap organisasi.

Peran atasan sungguh sangat penting untuk bisa merangkul bawahan atau karyawan untuk menciptakan hubungan dengan bawahan supaya kedisiplinan bisa mengakar di hati bawahan dengan berkomitmen untuk memajukan lembaga secara bersama-sama. Komitmen karyawan terhadap organisasi dapat tercipta dengan sendirinya apabila karyawan itu sendiri memiliki komitmen terhadap pemimpinnya. Selain itu, komunikasi dan hubungan yang baik antara atasan dan pengikutnya sangat penting untuk menciptakan kepercayaan, rasa hormat, rasa tanggung jawab yang tinggi, dan kesetiaan yang kuat antara atasan dan bawahan.

Berdasarkan titik tolak hal di atas, penyusun tertarik untuk meneliti peran kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (LMX) di SMK 45 Lembang dan komunikasi untuk lebih memperkuat hubungan yang ada antara disiplin dan kinerja, yang dituangkan dalam judul :

“PERAN KUALITAS HUBUNGAN ATASAN-BAWAHAN (LMX) DAN KOMUNIKASI DALAM MEMPERKUAT

HUBUNGAN ANTARA DISIPLIN DAN KINERJA GURU DI SMK 45 LEMBANG KABUPATEN BANDUNG BARAT “.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang dipaparkan di atas, maka yang menjadi fokus perhatian dan yang menjadi pokok masalah adalah sejauh mana peran kualitas *Leader-Member Exchange* (LMX) dan komunikasi dalam memperkuat hubungan antara disiplin dan kinerja guru di SMK 45 Lembang Kabupaten Bandung Barat.

Masalah pokok tersebut teridentifikasi sebagai berikut :

1. Peran kualitas hubungan atasan-bawahan (LMX) di SMK 45 Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat
2. Komunikasi antara atasan-bawahan di SMK 45 Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung barat.
3. Peran LMX dan komunikasi yang dilaksanakan di SMK 45 Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat.
4. Kualitas *Leader-Member Exchange* (LMX) dan komunikasi yang dilaksanakan terhadap kinerja guru di SMK 45 Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat.
5. Pengaruh kualitas hubungan LMX dan komunikasi terhadap kedisiplinan dan kinerja guru di SMK 45 Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat.

1.2.2 Batasan Masalah

Tujuan dari penelitian ini untuk mengidentifikasi dengan baik mengenai peran kualitas hubungan atasan-bawahan *Leader-Member Exchange* (LMX), serta memberikan gambaran dalam menerapkan komunikasi untuk memperkuat hubungan disiplin dan kinerja guru. Melalui penelitian ini, dapat terlihat apakah peran kualitas hubungan atasan-bawahan (LMX), komunikasi, dan disiplin berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK 45 Lembang Kabupaten Bandung Barat.

Metode penelitian yang dilakukan adalah berupa metode penelitian asosiatif atau hubungan yang lebih mengarah ke hubungan kausal yang merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara dua atau lebih variable (Sugiyono, 2007).

Populasi dalam penelitian ini adalah guru di SMK 45 Lembang Kabupaten Bandung Barat yang berjumlah 80 orang. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Karena anggota populasi dalam penelitian ini berjumlah 80 orang, maka digunakan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampling (Sugiyono, 2010).

1.2.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana peran kualitas hubungan LMX di SMK 45 Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat
2. Bagaimana komunikasi antara atasan-bawahan di SMK 45 Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat
3. Bagaimana peran LMX dan komunikasi yang dilaksanakan terhadap disiplin guru di SMK 45 Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat
4. Bagaimana peran LMX dan komunikasi yang dilaksanakan terhadap kinerja guru di SMK 45 Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat
5. Bagaimana pengaruh kualitas hubungan LMX dan komunikasi terhadap kedisiplinan dan kinerja guru di SMK 45 Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui peran kualitas hubungan atasan-bawahan di SMK 45 Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat.
2. Bagaimana komunikasi atasan-bawahan di SMK 45 Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat.

3. Bagaimana disiplin guru di SMK 45 Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat.
4. Bagaimana peran kualitas atasan-bawahan dan komunikasi dalam memperkuat hubungan antara disiplin dan kinerja guru SMK 45 Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1.3.2.1 Manfaat Teoritis

1. Sebagai tambahan informasi dan bahan perbandingan bagi penelitian lain maupun penelitian sejenis yang juga melakukan penelitian terhadap peran kualitas LMX.
2. Melengkapi pemahaman terhadap teori-teori LMX, komunikasi, disiplin dan kinerja di lembaga pendidikan.
3. Memberikan kontribusi dalam membantu penelitian lebih lanjut mengenai LMX.

1.3.2.2 Manfaat Praktisi

1. Bagi para praktisi komunikasi korporasi dan SDM, untuk memberikan gambaran mengenai LMX di lembaga pendidikan.
2. Untuk memberikan masukan atau input bagi para manajer yang bekecimpung di lembaga pendidikan untuk meningkatkan kinerja.

3. Membantu praktisi komunikasi, korporasi, dan SDM dalam peran kualitas hubungan LMX untuk meningkatkan kinerja.

1.4 Lokasi dan Waktu Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah guru di SMK 45 Lembang Kabupaten Bandung Barat. Alasan dilakukannya penelitian di SMK 45 Lembang Kabupaten Bandung Barat ini dikarenakan peneliti bertugas di unit SMK 45 Lembang Kabupaten Bandung Barat sebagai Kepala Sekolah, sekaligus karena peneliti melihat bahwa SMK 45 Lembang ini memiliki guru yang cukup banyak serta dengan sendirinya masalah akan muncul dan menarik untuk diteliti.