

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen dan Fungsi Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu (Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan dan Pengendalian). Manajemen juga merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai manajemen, berikut akan diungkapkan berdasarkan para ahli.

Menurut Stoner dan Wankel dalam Siswanto (2003), *“Management is the process of planning, organizing, leading and controlling, the effort or organizing members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals”*. (Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan upaya pengendalian anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi).

Selanjutnya menurut Hasibuan (2006) mengemukakan *“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”*. Menurut G.R

Terry dalam Richard D. Irwin (1977), mendefinisikan manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengendalikan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, dimana fungsi-fungsi manajemen tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan bersama, individu dan masyarakat secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.

2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen merupakan segenap kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai kegiatan yang telah ditetapkan dengan cara yang diatur sedemikian rupa dan sistematis sehingga tujuan dapat tercapai secara tertib, efektif dan efisien. Namun terdapat perbedaan pandangan mengenai fungsi-fungsi manajemen oleh beberapa ahli. Menurut Dessler dalam bukunya *Manajemen Personalia* (1997), bahwa fungsi manajemen ada 5, yaitu :

1. Perencanaan.
2. Pengorganisasian.
3. Penstafan.

4. Pemimpinan.
5. Pengendalian.

Berdasarkan pendapat Dessler mengenai fungsi manajemen diatas, perencanaan merupakan dasar fundamental manajemen yang terlebih dahulu dibuat dan direncanakan untuk masa akan datang, agar resiko yang ditanggung relatif kecil. Pengorganisasian merupakan suatu proses penentuan, pengelompokkan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama. Penstafan merupakan adalah suatu proses memutuskan tipe atau jenis orang yang akan dipekerjakan, merekrut calon karyawan, mengevaluasi kinerja, menyuluh karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan. Pemimpinan merupakan proses cara membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, dan memotivasi bawahan. Pengendalian merupakan proses pengamatan terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryono (2005), fungsi-fungsi manajemen terdiri dari :

- a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses dari rangkaian kegiatan untuk menetapkan terlebih dahulu tujuan yang diharapkan pada suatu jangka waktu tertentu atau periode waktu yang telah

ditetapkan, serta tahapan yang harus dilalui untuk mencapai tujuan tersebut.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik diantara mereka, serta pemeliharaan lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang pantas.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah satu rangkaian kegiatan untuk memberi petunjuk atau intruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau beberapa bawahan, atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

d. Pemotivasian (*Motivating*)

Pemberian motivasi adalah suatu proses dan rangkaian kegiatan seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat, dan kegairahan kerja serta dorongan kepada karyawan untuk dapat melakukan suatu kegiatan sebagaimana yang diharapkan.

e. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk mengusahakan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan

dan tahapan yang harus dilalui. Dengan demikian, apabila terdapat kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana dan tahapan, perlu diadakan suatu tindakan perbaikan (*corrective action*).

Adapun fungsi manajemen menurut G.R. Terry dalam bukunya yang berjudul *Prinsip-prinsip Manajemen* (2008), sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planing*)
2. Pengorganisasian (*Organizing*)
3. Penggerakan (*Actuating*)
4. Pengawasan (*Controlling*)

Berdasarkan fungsi manajemen menurut G.R. Terry diatas, Perencanaan adalah proses tentang mengambil keputusan mengenai keinginan yang berisi pedoman pelaksanaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Pengorganisasian adalah proses penentuan, pengelompokkan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas berdasarkan yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuan. Penggerakan adalah proses menggerakkan setiap bawahan agar menjalankan sesuatu kegiatan yang akan menjadi tujuan bersama. Pengawasan adalah proses mengamati berbagai macam pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan uraian dan perbandingan fungsi-fungsi manajemen dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa semua

manajemen diawali dengan perencanaan (*planning*) karena perencanaan yang akan menentukan tindakan apa yang harus dilakukan selanjutnya. Setelah perencanaan adalah pengorganisasian (*organizing*). Hampir semua ahli menempatkan pengorganisasian diposisi kedua setelah perencanaan. Pengorganisasian merupakan pembagian kerja dan sangat berkaitan erat dengan fungsi perencanaan karena pengorganisasian pun harus direncanakan. Selanjutnya setelah menerapkan fungsi perencanaan dan pengorganisasian adalah menerapkan fungsi pengarahan yang diartikan dalam kata yang berbeda-beda seperti *actuating*, *leading*, dan *commanding*, tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi juga ada penambahan fungsi pengkoordinasian (*coordinating*) setelah fungsi pengarahan. Fungsi pengkoordinasian untuk mengatur karyawan agar dapat saling bekerjasama sehingga terhindar dari kekacauan, percekocokan dan kekosongan pekerjaan. Selanjutnya fungsi terakhir dalam proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*), dimana fungsi ini merupakan penilaian, apabila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dan tujuan yang telah digariskan semula agar rencana dapat terselenggara dengan baik.

2.2 Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuannya adalah sumber daya manusia. Berbagai pendapat mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penentu dalam memenangkan persaingan bisnis. Salah satu diantaranya Floris A. Maljers, CEO Unilever yang dikutip Wilson Bangun (2012), mengatakan “sumber-sumber keunggulan kompetitif yang perlu diperhatikan adalah kualitas sumber daya manusia”. Selain itu, Robert J. Eaton, CEO Chrysler Corp mengatakan, kendala terbesar yang dihadapi perusahaan dalam menghadapi globalisasi adalah keterbatasan sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam berkompetisi baik jangka pendek maupun jangka panjang maka para analis bisnis harus memperhatikan kondisi perusahaan atau organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif.

Sumber daya manusia kini diharapkan semakin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Mereka membuat sasaran, strategi, inovasi, serta mencapai tujuan organisasi. Terdapat dua alasan dalam hal ini. Pertama, sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan

sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi. Kedua, sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama organisasi dalam menjalankan bisnis.

Menurut Flippon dalam Hasibuan (2006) yaitu, *“Personal management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished”*. (Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat).

Sedangkan menurut Hasibuan (2006) berpendapat bahwa: *“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”*.

Adapun menurut Simamora (2004), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan fenomena sosial pada masa kini dan masa depan dalam era globalisasi sebagai

unsur terpenting mutlak, dianalisis dan dikembangkan dengan cara tertentu, waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi maupun kepentingan individu. Namun pengelolaan sumber daya manusia tidak semudah pengelolaan manajemen lainnya. Hal ini dikarenakan manajemen sumber daya manusia khusus menitikberatkan perhatiannya pada faktor produksi manusia yang memiliki akal, perasaan, dan juga mempunyai berbagai tujuan. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sebagian besar tergantung pada manusianya. Selain itu, tenaga kerja juga harus mendapatkan perhatian khusus dan dijadikan sasaran dari manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara, dan memanfaatkan karyawan sesuai dengan fungsi dan tujuan perusahaan atau organisasi.

2.2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi sumber daya manusia sangat luas, hal ini dikarenakan tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur-unsur manusia seefektif mungkin agar memiliki suatu tenaga kerja yang memuaskan. Menurut Hasibuan (2006), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi dua fungsi, yaitu :

1. Fungsi-fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan

Perencanaan (*Human Resources Planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan/ lembaga dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan kepegawaian. Program ini 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.

b. Pengorganisasian

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

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan

dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai 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.

2. Fungsi-fungsi Operasional

a. Pengadaan

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

b. Pengembangan

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

c. 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, sedangkan layak diartikan memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan atau organisasi memperoleh hasil dari tujuan dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dari kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

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

f. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan seseorang dari suatu organisasi atau perusahaan. Pemberhentian ini berdasarkan keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan faktor-faktor lainnya.

Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Cherrington (1995), yaitu :

1. *Staffing/Employment*

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini. Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan. Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk

pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

2. *Performance Evaluation*

Departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

3. *Compensation*

Dalam hal kompensasi/ *reward* dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan.

Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya: UMR), dan memberikan motivasi.

4. *Training and Development*

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja. Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

5. *Employee Relations*

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam

melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya: mogok kerja, demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka. Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

6. *Safety and Health*

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

7. *Personnel Research*

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan

menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan untuk menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

Menurut Veithzal Rivai (2005), sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang mengfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

a. Fungsi Manajerial

- Perencanaan (*planning*)
- Pengorganisasian (*organizing*)
- Pengarahan (*directing*)
- Pengendalian (*controlling*)

b. Fungsi Operasional

- Pengadaan tenaga kerja
- Kompensasi
- Pengintegrasian
- Pemeliharaan
- Pemutusan hubungan kerja

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001), terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari :
 - Perencanaan sumber daya manusia
 - Analisis jabatan
 - Penarikan pegawai
 - Penempatan kerja
 - Orientasi kerja
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup :
 - Pendidikan dan pelatihan
 - Pengembang
 - Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa mencakup:
 - Balas jasa langsung terdiri dari: Gaji atau Upah dan Insentif
 - Balas jasa tidak langsung: Keuntungan dan Pelayanan atau kesejahteraan.
4. Integrasi mencakup :
 - Kebutuhan karyawan
 - Motivasi kerja
 - Kepuasan saja
 - Disiplin kerja
 - Prestasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :
 - Komunikasi kerja
 - Kesehatan dan keselamatan kerja
 - Pengendalian konflik kerja

- Konseling kerja

6. Pemisahan tenaga kerja, yakni mencakup pemberhentian kerja.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia mungkin akan dijumpai beberapa perbedaan. Aspek lain dari manajemen sumber daya manusia adalah peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi secara terpadu. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan pemilik tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat luas, menuju terciptanya efektifitas, efisiensi, produktifitas dan kinerja perusahaan.

Dengan demikian berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan fungsi atau kegiatan manajemen sumber daya manusia adalah segala tindakan yang dilakukan guna menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, produktif serta efektif bagi kelangsungan organisasi atau perusahaan. Adapun dalam kegiatan dan aktivitas manajemen sumber daya manusia tersebut dijalankan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang didalamnya mencakup: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

2.3 *Leader Member Exchange*

2.3.1 Konsep Dasar dan Definisi LMX

Teori *Leader Member Exchange* berawal dari teori *Vertical Dyad Linkage* (VDL) yang dikemukakan oleh Danserau et al. (scandura et.al., 1998). Penelitian tersebut mengembangkan hubungan pertukaran antara pemimpin dengan bawahan yang tidak seragam. Pandangan teori VDL ini melawan pandangan pada waktu itu yaitu model *Average Leadership Style* (ALS) dimana pemimpin mempunyai pandangan yang sama terhadap semua bawahannya. VDL model dianggap paling sesuai untuk mengetahui perkembangan kepemimpinan di dalam perusahaan pada dunia bisnis yang semakin kompetitif khususnya untuk melihat gejala perilaku organisasi melalui identifikasi kualitas hubungan atasan dan bawahan. Dalam beberapa penelitian ditemukan bahwa ada hubungan positif antara LMX dengan kinerja, kepuasan terhadap atasan, komitmen organisasional dan kepatuhan terhadap aturan.

Kenyamanan kerja sangat penting diciptakan untuk karyawan atau bawahan karena kenyamanan kerja dapat mempengaruhi absensi dan tingkat keluar karyawan. Seorang bawahan yang hubungannya dekat dengan pemimpinnya akan merasa lebih puas dalam bekerja, demikian sebaliknya. Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah tingkat kendali (*locus of control*) yang dimiliki individu tersebut. Individu yang

merasa apa yang ia lakukan adalah hasil kerjanya (*locus of control internal*) akan merasa lebih luas dalam bekerja dibanding individu yang percaya apa yang ia capai karena faktor luar dari dirinya (*locus of control external*) seperti keberuntungan, kesempatan, dan nasib.

Hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahan sangat penting di dalam suatu lembaga, hal ini menimbulkan kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi absensi dan tingkat keluar karyawan. Seorang bawahan yang hubungannya dekat dengan pemimpinnya akan merasa lebih puas dalam bekerja. Sesuai dengan pendapat Duarte et.al., (1994), meneliti interaksi kualitas LMX dan lama hubungan dalam mempengaruhi penilaian kinerja. Dalam menciptakan suasana kerja pemimpin selalu mengadakan hubungan kerja dengan bawahannya yang akan menimbulkan hubungan yang berbeda walaupun sama-sama bawahan. Sesuai dengan dasar pemikiran teori *Leader-Member Exchange* (LMX) bahwa dalam sebuah organisasi, pemimpin mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya (Robbins, 2007).

Menurut Robbins (2007), menyatakan : “Akibat dari tekanan waktu, pemimpin menetapkan bahwa adanya hubungan khusus dengan suatu grup yang terdiri dari beberapa pengikutnya“. Robbins, (2007), menyatakan : “Group ini dibagi menjadi dua, yaitu *in-group* dan *out-group*. Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya mendapatkan perhatian dalam porsi

yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus“. Menurut Robbins (2007), berpendapat bahwa bawahan dalam kelompok *out-group* hanya mendapat sedikit waktu yang diberikan oleh *leader*, dan hubungan *leader* dengan *out-group* berdasarkan hubungan wewenang yang formal. Pemimpin mengembangkan suatu hubungan bersifat individual dan timbal balik yang berbeda pada masing-masing bawahan. Seorang pemimpin akan menciptakan beberapa kelompok yang berbeda satu sama lain dari bawahan yang ia pimpin. Bawahan yang mempunyai hubungan kerja baik dengan kualitas hubungan tinggi disebut sebagai *in-group* sedangkan bawahan yang mempunyai hubungan kerja buruk dengan kualitas hubungan rendah disebut sebagai *out-group*. Seorang bawahan dapat dikategorikan sebagai bawahan *in-group* bila bawahan tersebut mendapat atribut kepercayaan (*trust*), interaksi penghargaan (*respect*), dan dukungan (*sponsorship*) dari atasannya. Sebaliknya seorang bawahan dapat dikategorikan sebagai bawahan *out-group* bila mendapat atribut kepercayaan (*trust*), interaksi, penghargaan (*respect*), dan dukungan (*sponsorship*) dengan tingkat rendah dari atasan mereka (Heneman et al., 1989).

Hubungan pertukaran yang telah dibicarakan sebelumnya sebagai 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 pada mulanya dibangun pada

hubungan pemimpin-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 (dalam Yukl, 1994) mengemukakan bahwa seleksi *in-group* dibuat atas dasar kesesuaian pribadi, kemampuan serta kepercayaan para bawahannya. Kemudian pertukaran *out-group* lebih pada tingkat saling mempengaruhi yang relatif redah. Dalam kelompok ini anggota kelompok hanya perlu mematuhi persyaratan yang bersifat formal, seperti kewajiban, peraturan, standar prosedur, serta pengarahan oleh pemimpin.

Selain VDL, konsep yang menjadi dasar dalam teori LMX adalah teori *social exchange*. Teori ini 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. Teori pertukaran sosial tersebut sangat melekat pada konsep LMX sehingga LMX dikatakan sebagai variasi teori pertukaran sosial (Yukl, 1994). Pendapat ini muncul karena pandangan Sparrowe dan Liden yang mengemukakan pandangan tentang hubungan pertukaran sosial (Sparrowe dan Liden, 1997). Mereka berpendapat bahwa pimpinan berperan dalam masa orientasi dan sosialisasi karyawan baru. Pada tahap awal, pimpinan dan bawahan mempunyai

informasi masing-masing yang masih sangat terbatas. Pimpinan sendiri sejak awalnya telah kontak jaringan kerja (Bauer dan Green, 1996).

Dansereau, Graen, dan Haga (1975; dalam Ashkanasy dan o'Connor, 1997) berpendapat bahwa *Leader-Member Exchange* merupakan model kepemimpinan yang berdasar pada pandangan yang mengangkat perbedaan hubungan antara pemimpin dengan bagian-bagian dalam suatu kelompok kerja. Kemudian, keadaan ini menghasilkan gaya kepemimpinan yang berbeda pula untuk menghasilkan situasi yang ada. Menurut model ini, masing-masing anggota yang tergabung dalam suatu kelompok kerja dikategorikan sesuai dengan kualitas sosial mereka dengan para pemimpin.

Sahlin berpendapat bahwa pertukaran sosial dilandasi oleh tiga dimensi utama hubungan timbal balik yaitu kesetaraan (*the equivalence of returns*) seberapa jauh kedua belah pihak saling tukar komoditas barang atau jasa dalam tataran jenis, kuantitas dan segala variasi yang ada didalamnya; kesegeraan (*the immediacy of returns*) menyangkut dimensi waktu (*timing*) penerima wajib merespon suatu pemberian, berkisar dari waktu segera (saat itu juga) sampai waktu yang tak terbatas (perlu waktu lama); dan kepentingan (*the interest of returns*) melukiskan sifat (*nature*) kepentingan pertukaran antar individu yang terlibat dalam hubungan timbal balik, meliputi sifat kepentingan diri, kepentingan yang bersifat mutualistik dan

kepentingan atau perhatian pada orang lain. Ketiga dimensi utama hubungan timbal balik ini membentuk suatu kontinum hubungan timbal balik dari ketiga tipe tersebut berupa tiga pertukaran. Pertukaran pertama adalah hubungan timbal balik yang bertipe negatif. Karakteristiknya adalah tingginya imbal kesetaraan dan untuk kepentingan sendiri. Dalam tipe ini, dua pihak saling tukar komoditas barang atau jasa yang mempunyai nilai setara, waktu untuk wajib membalas seperti yang seharusnya, dan sangat singkat. Hubungan pertukaran dilandasi kepentingan diri semata-mata. Artinya tidak ada hubungan saling memberi dan terdapatnya suatu hubungan timbal balik yang timpang. Dalam hal ini, pemberian justru sangat mungkin dibalas dengan pengambilan. Aliran hubungan sosial pada proses hubungan timbal balik ini tidak terbentuk. Hubungan yang ke dua adalah hubungan timbal balik bertipe seimbang. Ciri-cirinya adalah imbal kesetaraan dan imbal kesegeraan tinggi, terkait dengan kepentingan yang bersifat mutualistik. Artinya dua pihak saling tukar komoditas barang atau jasa yang nilainya hampir setara. Hubungan ini bersifat saling tukar, masing-masing akan berusaha mencapai kepentingan yang saling menguntungkan. Waktu respon (waktu penerima wajib membalas pada pemberi seperti yang seharusnya) tidak cepat atau lambat. Aliran hubungan sosial pada proses hubungan timbal balik ini mengikuti aliran materi. Ketiga adalah hubungan timbal balik bertipe disamaratakan. Karakteristiknya adalah mempunyai tingkat yang rendah dalam

imbal kesetaraan dan kesegeraan serta terkait dengan kepentingan atau perhatian pada orang lain. Dalam tipe hubungan ini terjadi interaksi yang melibatkan dua pihak yang saling tukar komoditas barang atau jasa dengan nilai yang sangat berbeda atau bahkan tidak terbandingkan. Respon dalam hubungan ini memerlukan waktu lama demimemenuhi kepentingan orang lain atau memberi perhatian pada orang lain. Aliran hubungan yang dibentuk oleh pertukaran ini adalah aliran materi mengikuti hubungan sosial.

Selanjutnya, teori LMX menjelaskan cara pemimpin mengembangkan hubungan yang berbeda-beda setelah melewati beberapa waktu tertentu dengan berbagai bawahannya (Yukl, 1994). Biasanya pemimpin memberi banyak pengaruh kepada beberapa orang bawahan, otonomi dan manfaat-manfaat sebagai imbalan terhadap kesetiaan, komitmen dan bantuan yang lebih besar dalam menjalankan tugas-tugas administratif. Pengaruh ke atas seorang pemimpin adalah sebuah determinan penting terhadap potensi dalam membangun hubungan pertukaran dengan bawahan.

Cakupan isi dari *Leader-Member Exchange* (LMX) terdiri atas tiga hal yakni, *Leader* (pimpinan atau atasan), *Follower* (Bawahan) dan *Relationship* (Hubungan Interpersonal) (Graen dan Bien, 1995). Pada akhirnya, pendekatan melalui hubungan (*Relationship*) antara atasan dan bawahan akan menjelaskan mengenai bagaimana hubungan interpersonal yang terjadi.

Sparrowe dan Liden (1997), menjelaskan bahwa terdapat beberapa tahap dalam proses hubungan antara atasan dan bawahan, yaitu :

a. Menilai Bawahan (*Testing and Assessment*)

Pada tahap ini masih belum ada hubungan diantara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin masih menimbang mana yang dapat masuk ke dalam kategori *in-group* maupun *out-group* berdasarkan pada kriteria subjektif maupun objektif.

b. Pengembangan Kepercayaan (*Development of Trust*)

Tahapan ini pemimpin memberikan kesempatan dan tantangan yang baru untuk menumbuhkan rasa percaya diantara mereka. Sebagai timbal baliknya, maka para bawahan yang termasuk ke dalam kategori *in-group* akan memperlihatkan loyalitas kepada pemimpinnya.

c. tercipta Ikatan Emosional (*Creation of Emotional Bond*)

Seorang bawahan yang memiliki hubungan yang baik dengan pemimpinnya dapat masuk ke dalam tahapan ini, dimana hubungan dan juga ikatan diantara keduanya menjadi kuat secara emosional. Pada tahap ini, seorang bawahan memiliki komitmen yang tinggi terhadap atasan.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai konsep dan teori LMX diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi, perlu adanya kepemimpinan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan itu berkaitan dengan perubahan,

dimana pemimpin menentukan arah dengan cara mengembangkan suatu visi masa depan, kemudian menyatukan orang-orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan menginspirasi mereka untuk mengatasi berbagai rintangan. Selain itu, komitmen karyawan terhadap organisasi dapat tercipta dengan sendirinya apabila karyawan tersebut memiliki komitmen terhadap pemimpinnya. Dengan demikian, komunikasi dan hubungan yang baik antara pemimpin dan pengikut sangat penting untuk menciptakan kepercayaan, rasa hormat, rasa tanggung jawab yang tinggi, dan kesetiaan yang kuat antara pemimpin dan pengikut, seperti yang dibahas dalam teori pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange - LMX theory.*)

2.3.2 Jenis *Leader Member Exchange*

Sebagai salah satu teori *leadership*, teori LMX mampu menghasilkan pemaparan yang komperensif dari subordinat(bawahan) sebagai bagian yang integral dari proses kepemimpinan. Adapun jenis atau versi dari *Leader-Member Exchange* sebagai berikut:

1. Versi Awal Dari Teori LMX

Dasar pemikiran dari teori ini adalah bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang terpisah dengan masing-masing bawahan seperti dua pihak yang sama-sama mendefinisikan peran dari bawahan. Hubungan pertukara itu biasanya mengambil

satu dari dua bentuk berbeda. Menurut teori tersebut, kebanyakan pemimpin membuat hubungan pertukaran yang khusus dengan sejumlah kecil bawahan yang dipercaya yang berfungsi sebagai asisten, letnan, atau penasehat. Graen dan Cashman (1975).

2. Versi Perluasan Teori LMX

Dalam sebuah revisi dari teori LMX, pengembangan hubungan dalam Dyadic pemimpin- bawahan telah dijelaskan dalam model siklus hidup yang memiliki tiga kemungkinan tahapan (Graen & Scandure, 1978; Graen & Uhl-Bien, 1991). Hubungan itu dimulai dengan sebuah tahapan awal dimana pemimpin dan bawahan saling mengevaluasi motif dan sikap sumber daya masing-masing, dan sumber daya yang akan dipertukarkan, dan dibangunnya harapan peran bersama.

2.3.3 Dimensi *Leader Member Exchange*

Leader member exchange memiliki pendekatan yang berbeda dan atasan yang efektif ditentukan oleh kualitas interaksi antara atasan dan bawahan-bawahannya. Sementara pendekatan-pendekatan yang lain tidak mampu memaparkan keunikan dari setiap hubungan yang dibangun antara atasan dan bawahan. Menurut Dienesch dan Liden (dalam Carlos, 2010 dan Palacios Jr, 2010) menjelaskan empat dimensi yang dimiliki *Leader Member Exchange*, yaitu:

a. Afek

Afek didefinisikan sebagai afeksi timbal balik antara atasan dan bawahan yang didasarkan pada interaksi interpersonal, bukan hanya interaksi yang berhubungan dengan pekerjaan atau nilai-nilai profesional. Afek terjadi apabila atasan dan bawahan menikmati kebersamaan mereka, yang kemudian dapat mengembangkan komitmen dan hubungan pertemanan.

b. Loyalitas

Loyalitas merujuk pada tingkat dimana atasan dan bawahan loyal kepada satu sama lain dan secara formal didefinisikan sebagai tingkat dimana atasan dan bawahan mendukung tindakan dan karakter satu sama lain dihadapan umum.

c. Kontribusi

Kontribusi berhubungan dengan cara menyelesaikan pekerjaan dan seberapa besar usaha yang dilakukan oleh atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan bersama.

d. Respek Profesional

Respek profesional merujuk kepada persepsi atas derajat dimana masing-masing dari atasan dan bawahan membangun reputasi di dalam maupun di luar organisasi, menunjukkan keunggulannya dalam bekerja.

Sedangkan menurut Graen dan Uhl-Bien (1995), terdapat tiga dimensi/ indikator *leader member exchange*, yaitu :

1. *Respect*, Hubungan antar atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain.
2. *Trust*, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik, hubungan antara atasan dengan bawahan akan sulit terbentuk.
3. *Obligation*, pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa dimensi dari *leader member exchange* didefinisikan sebagai sejauh mana hubungan kedekatan antara atasan dan bawahannya yang mempunyai implikasi bagi efektivitas dan kemajuan dalam organisasi. Tingkat kedekatan dari hubungan antara pimpinan dan bawahan ini yang menunjukkan adanya indikasi dari *leader member exchange* di perusahaan/ lembaga dalam sebuah organisasi, dimungkinkan terdapat hubungan yang berbeda antara pimpinan dengan karyawan yang menjadi anak buahnya. Dimana adanya saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal tidak hanya dari nilai profesional pekerja saja. Namun terjadinya suatu hubungan pribadi yang saling bermanfaat (misalnya persahabatan). Selain itu, adanya loyalitas melibatkan kesetiaan kepada individu yang umumnya konsisten dari situasi ke situasi dan persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di

tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama (eksplisit atau implisit) serta persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi didalam atau luar organisasi, Persepsi ini mungkin didasarkan pada data historis mengenai orang tersebut, seperti: pengalaman pribadi dengan individu; komentar yang dibuat orang lain di dalam atau luar organisasi, dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang dicapai. Jadi ada kemungkinan, persepsi tentang rasa hormat pada seseorang telah ada sebelum bekerja atau bertemu dengan seseorang tersebut.

2.3.4 Kuesioner *Leader Member Exchange*

LMX didefinisikan dengan sangat beragam dari studi yang satu ke studi lainnya. Kualitas hubungan pertukaran biasanya diasumsikan melibatkan hal-hal seperti saling mempercayai, rasa hormat, kasih sayang, dukungan dan kesetiaan. Namun terkadang LMX didefinisikan meliputi aspek hubungan yang lain misalnya negosiasikan ruang gerak, pengaruh yang bertambah, nilai-nilai bersama atau bersifat individual dari pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan khususnya di lembaga pendidikan memiliki ukuran atau standar pekerjaan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi. Menurut Mulyasa (2009), disampaikan bahwa seorang kepala sekolah harus melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi :

- a. Kepala sekolah sebagai edukator (pendidik)
- b. Kepala sekolah sebagai manajer
- c. Kepala sekolah sebagai administrator
- d. Kepala sekolah sebagai supervisor
- e. Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin)
- f. Kepala sekolah sebagai inovator
- g. Kepala sekolah sebagai motivator

Kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi di atas dengan baik dapat dikatakan kepala sekolah memiliki kemampuan memimpin yang baik. Dengan demikian jelas bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin agar berhasil harus menjalankan sekurang-kurangnya tujuh fungsi di atas selain juga memiliki kriteria lain seperti latar belakang pendidikan dan pengalamannya. Kepala sekolah selain mampu untuk memimpin, mengelola sekolah juga dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga dapat memotivasi guru dalam bekerja dan dapat mencegah timbulnya disintegrasi atau perpecahan dalam organisasi.

Untuk mengetahui lebih rinci metoda dalam menilai sebuah kualitas hubungan atasan bawahan dapat dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Berikut ini terdapat contoh kuesioner yang dikembangkan oleh John M. Ford dan Gary J. Greguras (2006). *An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange*. p.37.

Tabel 2.1
Contoh Kuesioner LMX 1

<i>Number</i>	<i>Dimension</i>	<i>Questions</i>
1	<i>Affect dimension</i>	<i>I like my subordinate very much as a person.</i>
2		<i>My subordinate is the kind of person one would like to have as a friend.</i>
3		<i>My subordinate is a lot of fun to work with.</i>
4	<i>Loyalty dimension</i>	<i>My subordinate defends my decisions, even without complete knowledge of the issue in question.</i>
5		<i>My subordinate would come to my defense if I were attacked by others.</i>
6		<i>My subordinate would defend me to others in the organization if I made an honest</i>

		<i>mistake.</i>
7	<i>Contribution dimension</i>	<i>I provide support and resources for my subordinate that goes beyond what is specified in my job description.</i>
8		<i>I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to help my subordinate meet his or her work goals.</i>
9		<i>I do not mind working my hardest for my subordinate.</i>
10	<i>Professional Respect</i>	<i>I am impressed with my subordinate's knowledge of his/her job.</i>
11		<i>I respect my subordinate's knowledge of and competence on the job.</i>

12		<i>I admire my subordinate's professional skills.</i>
Note: Item responses ranged from 1 = strongly disagree to 5 = strongly agree.		

Sumber: Liden, Robert C, and John M. Maslyn (1998). "Multidimensionality of Leader Member Exchange: An Empirical Assessment through scale development". *Journal of Management*, vol.24.No.1,p.43-72.

Kualitas LMX merupakan persepsi karyawan terhadap hubungannya dengan pemimpinnya. Kuesioner yang terdapat dalam variabel LMX tentu berbeda satu sama lain tergantung dari kasus yang diteliti. Adapun dimensi dan contoh indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa tinggi kualitas LMX oleh Novebry C Wibowo dan Eddy M Sutanto (2013). *Pengaruh Kualitas Leader Member Exchange(LMX) Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT. Nutrifood Surabaya*. P.3. (dikembangkan dari kuesioner LMX-7, Graen dan Uhl-Bien, 1995):

Tabel 2.2
Contoh Kuesioner LMX 2

No	Dimensi	Indikator
1	<i>Respect</i>	Pemimpin mengetahui permasalahan dan kebutuhan dalam pekerjaan karyawan
2		Pemimpin mengakui dan menghargai potensi karyawan
3	<i>Trust</i>	Karyawan berpihak kepada pemimpinnya, dan sebaliknya
4		Karyawan mengetahui tingkat kepuasan pemimpin terhadap pekerjaannya
5	<i>Obligation</i>	Pemimpin bersedia menolong karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan
6		Pemimpin bersedia menjamin karyawan yang berada dalam masalah dengan apa yang ia miliki
7		Karyawan memiliki keyakinan terhadap pemimpinnya sehingga karyawan akan membela dan mempertahankan keputusan pemimpin sekalipun pemimpin tidak hadir untuk melakukannya
8		Efektivitas hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan

2.4 Komunikasi

2.4.1 Pengertian Komunikasi

Manusia adalah makhluk sosial yang tergantung satu sama lain dan mandiri serta saling terkait dengan orang lain di lingkungannya. Sebagian besar orang telah menjadikan komunikasi sebagai alat untuk bisa melihat dan dapat memahami orang lain secara menyeluruh untuk menghindari komunikasi yang tidak efektif dimana terjadi ketika adanya ketidaksesuaian dengan apa yang diinginkan dengan apa yang nantinya berjalan sehingga akan menimbulkan hilang arah atau salah arah. Apalagi jika kita berada dalam sebuah lingkungan atau organisasi yang didalamnya terdapat berbagai macam individu dengan karakter atau sifat yang berbeda-beda pula serta tingkat pendidikan dan pemahaman yang juga beda.

Komunikasi berasal dari kata Latin *Communicare* atau *Communis* yang berarti sama atau menjadi milik bersama. Kemudian secara terminologi, komunikasi adalah proses penyampaian suatu pernyataan oleh satu pihak kepada pihak yang lainnya atau banyak pihak supaya bisa terhubung dengan lingkungan yang ada disekitarnya. Oleh karena itu, kemampuan dalam komunikasi menjadi hal yang penting untuk bisa bekerja dengan orang lain. Satu-satunya alat untuk dapat berhubungan dengan orang lain di lingkungannya adalah melalui komunikasi baik verbal maupun non verbal (Monica, 1998). Jadi komunikasi

merupakan keterampilan yang sangat penting dalam kehidupan manusia untuk bisa saling berinteraksi dengan lingkungannya.

Menurut Pawito dan C Sardjono (1994), mencoba mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses dengan mana suatu pesan dipindahkan atau dioperkan (lewat suatu saluran) dari suatu sumber kepada penerima dengan maksud mengubah perilaku, perubahan dalam pengetahuan, sikap dan atau perilaku overt lainnya. Sekurang-kurangnya didapati empat unsur utama dalam model komunikasi yaitu sumber (*the source*), pesan (*the message*), saluran (*the channel*) dan penerima (*the receiver*).

Sedangkan menurut Wilbur Schramm dalam Suprpto (2006), menyatakan komunikasi sebagai suatu proses berbagi (*sharing process*). Schramm menguraikannya sebagai berikut:

“Komunikasi berasal dari kata-kata (bahasa) Latin *communis* yang berarti umum (*common*) atau bersama. Apabila kita berkomunikasi, sebenarnya kita sedang berusaha menumbuhkan suatu kebersamaan (*commonnes*) dengan seseorang. Yaitu kita berusaha berbagai informasi, ide atau sikap. Seperti dalam uraian ini, misalnya saya sedang berusaha berkomunikasi dengan para pembaca untuk menyampaikan ide bahwa hakikat sebuah komunikasi sebenarnya adalah usaha membuat penerima atau pemberi komunikasi memiliki pengertian (pemahaman) yang sama terhadap pesan tertentu”.

Definisi komunikasi menurut Schramm tampak lebih cenderung mengarah pada sejauhmana keefektifan proses berbagi

antarpelaku komunikasi. Schramm melihat sebuah komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang berhasil melahirkan kebersamaan (*commonness*), kesepahaman antara sumber (*source*) dengan penerima (*audience*)-nya. Menurutnya, sebuah komunikasi akan benar-benar efektif apabila audience menerima pesan, pengertian dan lain-lain persis sama seperti apa yang dikehendaki oleh penyampai.

Menurut Effendy (2006), secara paradigmatis, komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu atau mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, baik langsung secara lisan maupun tal langsung melalui media. Selanjutnya menurut Wahyudi (1986), pengertian komunikasi memang sangat sederhana dan mudah dipahami, tetapi dalam pelaksanaannya sangat sulit dipahami, terlebih lagi bila yang terlibat komunikasi memiliki referensi yang berbeda, atau di dalam komunikasi berjalan satu arah misalnya dalam media massa, tentunya untuk membentuk persamaan ini akan mengalami banyak hambatan.

Adapun pengertian komunikasi menurut Berelson dan Starainer dalam Fisher(1990), adalah penyampaian informasi, ide, emosi, keterampilan, dan seterusnya melalui penggunaan simbol kata, angka, grafik dan lain-lain.Sedangkan menurut Onong U. Effendy (1984), komunikasi adalah peristiwa penyampaian ide manusia.

Dengan demikian berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan suatu proses penyampaian pesan yang dapat berupa pesan informasi, ide, emosi, keterampilan dan sebagainya melalui simbol atau lambang yang dapat menimbulkan efek berupa tingkah laku yang dilakukan dengan media-media tertentu.

2.4.2 Fungsi-fungsi Komunikasi

Berdasarkan pengertian komunikasi yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dipastikan bahwa komunikasi antara manusia hanya bisa terjadi jika ada seseorang yang menyampaikan pesan kepada orang lain dengan tujuan tertentu. Menurut Effendy (2003), mengemukakan bahwa fungsi komunikasi sebagai berikut :

1. Menginformasikan (*to Inform*)

Memberikan informasi kepada masyarakat mengenai peristiwa yang terjadi. Ide atau pikiran dan tingkah laku orang lain, serta segala sesuatu yang disampaikan orang lain.

2. Mendidik (*to educated*)

Komunikasi merupakan sarana pendidikan. Dengan komunikasi, manusia dapat menyampaikan ide dan pikiranya kepada orang lain, sehingga orang lain mendapatkan informasi dan ilmu pengetahuan.

3. Menghibur (*to entertain*)

Komunikasi selain berguna untuk menyampaikan komunikasi, pendidikan, dan mempengaruhi juga berfungsi untuk menyampaikan hiburan atau menghibur orang lain.

4. Mempengaruhi (*to influence*)

Fungsi mempengaruhi setiap individu yang berkomunikasi, tentunya berusaha saling mempengaruhi jalan pikiran komunikasi dan lebih jauh lagi berusaha merubah sikap dan tingkah laku komunikasi sesuai dengan yang diharapkan.

Sedangkan menurut William I. Golden dalam Dedy Mulyana (2007), fungsi komunikasi dibagi menjadi empat kategori, yaitu :

1. Sebagai komunikasi sosial

Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial adalah untuk bersosialisasi. Orang yang tidak pernah berkomunikasi dengan orang lain dapat dipastikan akan tersesat karena ia tidak menata dirinya didalam suatu lingkungan sosial.

2. Sebagai komunikasi ekspresif

Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan perasaan-perasaan (emosi) kita. Perasaan tersebut terutama dikomunikasikan melalui pesan-pesan non-verbal.

Perasaan sayang, peduli, rindu, simpati, gembira, sedih, takut, prihatin, marah dan benci dapat disampaikan lewat kata-kata, namun bias disampaikan secara lebih ekspresif lewat perilaku nonverbal.

3. Sebagai komunikasi ritual

Suatu komunitas sering melakukan upacara-upacara berlainan sepanjang tahun dan sepanjang hidup, yang disebut antropolog sebagai *rites of passage*, mulai dari upacara kelahiran, sunatan, ulang tahun, pertunangan, siraman, pernikahan, dan lain-lain. Dalam acara-acara itu orang mengucapkan kata-kata atau perilaku-perilaku tertentu yang bersifat simbolik. Ritus-ritus lain seperti berdoa (sholat, sembahyang, misa), membaca kitab suci, naik haji, upacara bendera (termasuk menyanyikan lagu kebangsaan), upacara wisuda, perayaan hari raya juga adalah komunikasi ritual.

4. Sebagai komunikasi instrumental

Komunikasi instrumental mempunyai beberapa tujuan umum yaitu menginformasikan, mengajar, mendorong mengubah sikap, menggerakkan tindakan dan juga menghibur. Sebagai instrumen, komunikasi tidak saja digunakan untuk menciptakan dan membangun hubungan namun juga untuk menghancurkan hubungan tersebut.

Menurut Conrad (dalam Tubbs dan Moss, 2005), mengidentifikasi tiga komunikasi organisasi sebagai berikut:

1. Fungsi perintah, berkenaan dengan anggota-anggota organisasi mempunyai hak dan kewajiban membicarakan, menerima, menafsirkan dan bertindak atas suatu perintah. Tujuan dari fungsi perintah adalah koordinasi diantara sejumlah anggota yang bergantung dalam organisasi tersebut.
2. Fungsi relasional, berkenaan dengan komunikasi memperbolehkan anggota-anggota menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif hubungan personal dengan anggota organisasi lain. Hubungan dalam pekerjaan mempengaruhi kinerja pekerjaan (job performance) dalam berbagai cara. Misal: kepuasan kerja; aliran komunikasi ke bawah maupun ke atas dalam hirarki organisasional, dan tingkat pelaksanaan perintah. Pentingnya dalam hubungan antarpersona yang baik lebih terasa dalam pekerjaan ketika anda merasa bahwa banyak hubungan yang perlu dilakukan tidak anda pilih, tetapi diharuskan oleh lingkungan organisasi, sehingga hubungan menjadi kurang stabil, lebih memacu konflik, kurang ditaati, dsb.
3. Fungsi manajemen ambigu, berkenaan dengan pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu. Misal: motivasi berganda muncul karena pilihan yang diambil akan mempengaruhi rekan kerja dan organisasi, demikian juga diri sendiri; tujuan

organisasi tidak jelas dan konteks yang mengharuskan adanya pilihan tersebut adanya pilihan tersebut mungkin tidak jelas. Komunikasi adalah alat untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan (ambiguity) yang melekat dalam organisasi. Anggota berbicara satu dengan lainnya untuk membangun lingkungan dan memahami situasi baru, yang membutuhkan perolehan informasi bersama.

Sebagaimana pembahasan penelitian ini mengenai komunikasi di suatu organisasi pada SMK 45 Lembang Kab. Bandung Barat, maka yang dijadikan rujukan merupakan arus komunikasi dalam organisasi yang meliputi komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal. Masing-masing arus komunikasi tersebut mempunyai perbedaan fungsi yang sangat tegas. Ronald Adler dan George Rodman (1997), dalam buku *Understanding Human Communication*, mencoba menguraikan masing-masing fungsi dari kedua arus komunikasi dalam organisasi tersebut sebagai berikut:

1. *Downward communication*, yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:
 - a. Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (*job instruction*)

- b. Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job retionnale*)
 - c. Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*)
 - d. Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.
2. *Upward communication*, yaitu komunikasi yang terjadi ketika bawahan (*subordinate*) mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:
- a. Penyampaian informai tentang pekerjaan pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan
 - b. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan
 - c. Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan
 - d. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.
3. *Horizontal communication*, yaitu tindak komunikasi ini berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah:
- a. Memperbaiki koordinasi tugas
 - b. Upaya pemecahan masalah
 - c. Saling berbagi informasi

- d. Upaya pemecahan konflik
- e. Membina hubungan melalui kegiatan bersama.

Dari uraian fungsi-fungsi komunikasi diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi bertujuan untuk merubah sikap, pendapat, perilaku, dan pada perubahan sosial masyarakat. Sedangkan fungsi dari komunikasi adalah sebagai penyampai informasi yang utama, mendidik, menghibur dan yang terakhir mempengaruhi orang lain dalam bersikap dan bertindak. Apabila komunikasi terjadi dalam suatu organisasi, maka arus fungsi organisasi itu sendiri terdiri dari komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*) serta komunikasi antara karyawan (*horizontal*).

2.4.3 Kuesioner Komunikasi

Pertukaran gagasan atau komunikasi dalam organisasi di antara para karyawan dalam suatu perusahaan selalu disertai pertukaran gagasan secara horisontal maupun vertikal. Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran komunikasi yang memungkinkan karyawan dapat dilaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik.

communication Untuk mengetahui lebih rinci metoda dalam menilai arus komunikasi dapat dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Berikut ini terdapat contoh kuesioner yang dikembangkan oleh Prabawa (2013), dengan judul

penelitian “*Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening*”.

Tabel 2.3
Contoh Kuesioner Komunikasi 1

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Komunikasi Organisasi (X1) (Pace dan Faules 2006)	Komunikasi ke bawah	Atasan mengkomunikasikan informasi mengenai tugas, kebijakan-kebijakan terkait organisasi	Ordinal
		Atasan mengkomunikasikan hasil kinerja kepada bawahan	Ordinal
	Komunikasi ke atas	Karyawan dengan mudah dapat melakukan hubungan komunikasi dengan atasan	Ordinal
		Setiap kendala pekerjaan yang terjadi karyawan mengkomunikasikan kepada atasan	Ordinal
	Komunikasi	karyawan percaya	Ordinal

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
	horizontal	terhadap rekan kerjanya dalam mengerjakan pekerjaan	
		Dengan rekan kerja, koordinasi dan kerjasama terhadap pekerjaan dapat dengan mudah terbentuk	Ordinal
	Komunikasi lintas saluran	Perbedaan divisi dan jabatan tidak menjadi penghalang dalam memperoleh informasi	Ordinal
	Komunikasi pribadi atau selentingan	Karyawan mempercayai informasi yang diberikan secara pribadi kepadanya	Ordinal
	Direktif	Pimpinan selalu memberikan pengarahan atas setiap pekerjaan yang diberikan	Ordinal

Adapun kutipan contoh kuesioner mengenai karyawan berpeluang untuk komunikasi kepada atasan (*upward communication*) oleh Lynn Kalani Terumi Hayase(2009). *Internal Communication In Organizations And Employee Engagement. P.81-Part III. University of Nevada, Las Vegas.*

Tabel 2.4
Contoh Kuesioner Komunikasi 2

No	Q	<i>Strongly Disagree</i>	<i>Disagree</i>	<i>Neutral</i>	<i>Agree</i>	<i>Strongly Agree</i>
1	<i>Your opinions make a difference in the day-to-day decisions that affect your job.</i>					
2	<i>You believe your views have real influence in your organization.</i>					
3	<i>You can expect that recommendations you make will be heard and seriously considered.</i>					

2.5 Disiplin

2.5.1 Pengertian Disiplin

Keberhasilan kerja atau usaha seseorang tidak terlepas dari kata disiplin, secara sekilas tidak asing akan tetapi untuk melaksanakannya sangat tidak mudah karena diperlukan kesadaran yang tinggi. Disiplin kerja dapat dilihat dari bagaimana seseorang mampu untuk bekerja sesuai dengan aturan dan rambu-rambu yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai disiplin, berikut akan diungkapkan berdasarkan para ahli.

Menurut Sinungan (2000), mengatakan bahwa disiplin secara terminologis disiplin berasal dari kata *disciplina* atau dalam bahasa inggrisnya *disciple* yang berarti pengajaran, latihan dan sebagainya, sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Prijidarminto dalam Cecep Darmawan (2006), berpendapat bahwa disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan atau ketertiban. Karena sudah menyatu dengan dirinya, sikap atau perbuatan yang dilakukannya bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia berbuat tidak sebagaimana lazimnya.

Adapun disiplin menurut Hadari Nawawi (2000), mengemukakan pendapatnya tentang pengertian disiplin bahwa: “Disiplin adalah sebagai usaha mencegah terjadinya pelanggaran–pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui bersama dalam melaksanakan kegiatan agar pembinaan hukuman pada seseorang atau kelompok orang dapat dihindari “.

Kepatuhan karyawan terhadap tugasnya dapat dilaksanakan dengan penuh kesadaran pada pekerjaannya, taat pada aturan dan ketentuan demi berlangsungnya suatu kehidupan yang tertib, teratur dan nyaman sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Apabila sikap disiplin telah menyatu dengan pribadinya maka disiplin bukanlah sebuah beban. Rasa disiplin akan terbiasa karena tuntutan pada dirinya dan ada suatu penekanaan, penciptaan dari lingkungan dimana mereka berinteraksi dengan lingkungan kerjanya. Organisasi harus menerapkan disiplin kerja yang jelas dan tegas berdasarkan kesepakatan bersama supaya tujuan dapat tercapai dengan baik. Kedisiplinan di suatu lembaga harus diciptakan oleh pemimpin. Hal ini selaras dengan pendapat Veithzal Rivai (2004), bahwa: “Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan/ organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Selanjutnya T. Hani Handoko (2000), mengemukakan pendapat bahwa: “Disiplin sebagai kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi“. Kedisiplinan dijalankan dengan semangat kerja yang tinggi bertanggung jawab akan tugasnya sebagai amanah dari atasan atau dari pemerintah yang diberikan kepadanya. Kedisiplinan akan muncul dengan ditandai dengan adanya inisiatif, kemauan dalam mentaati peraturan yang berlaku.

Sementara Sinungan (2003), mendefinisikan disiplin sebagai : “Sikap kejiwaan dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti/mematuhi segala aturan/keputusan yang telah ditetapkan”.

Senada dengan pendapat di atas, Fathoni (2006), mengartikan disiplin sebagai: “Kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku”. Selanjutnya Fathoni menjelaskan bahwa : “Kedisiplinan diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.”

Menurut Siagian dalam Sutrisno (2009), bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana di lingkungan organisasi sekolah, yaitu:

1. Tingginya rasa kepedulian guru terhadap pencapaian visi dan misi sekolah.

2. Tingginya semangat, gairah kerja dan inisiatif para guru dalam mengajar.
3. Besarnya rasa tanggung jawab guru untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan guru.
5. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.

Suatu asumsi bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung pada sikap kebiasaan yang dilakukan karyawan. Kebiasaan itu dampak dari keteladanan yang dicontohkan oleh pimpinan. Oleh karena itu, jika mengharapkan karyawan memiliki tingkat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap dan perbuatan guru dalam mentaati semua pedoman dan peraturan yang telah ditentukan untuk tercapainya tujuan organisasi. Disiplin berkaitan erat dengan perilaku karyawan dan berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu kedisiplinan adalah suatu sikap yang terjadi dalam diri seseorang yang menunjukkan kesediaan untuk beraktivitas dalam proses kerja dan menepati atau mematuhi tata tertib dalam bertugas melalui pengalaman dan mempersepsikan secara langsung dengan indra.

2.5.2 Faktor-faktor Mempengaruhi Disiplin Kerja

Kedisiplinan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, dimana seorang individu khususnya dalam sebuah organisasi tidak akan menjadikan disiplin sebagai sebuah beban. Menurut Felix A. Nigro dan Manef (1999), terdapat sembilan faktor yang mempengaruhi disiplin, yaitu :

1. Pengembangan struktur organisasi yang sehat untuk melaksanakan program kepegawaian, dalam tanggung jawab tugas setiap pegawai ditentukan dengan jelas dan tegas.
2. Adanya klasifikasi atau penggolongan jabatan yang sistematis dan luwes serta adanya rencana gaji yang adil dengan mengingat adanya saingan yang berat dari sector swasta.
3. Adanya suatu perusahaan tenaga kerja dan penarikan tenaga kerja yang lebih baik dengan teknik perusahaan tenaga kerja yang maju.
4. Adanya sistem seleksi yang baik yang menjamin adanya pengangkatan calon-calon pegawai yang paling cakap dan penempatannya dalam jabatan-jabatan yang sesuai.
5. Adanya rencana kerja latihan jabatan yang luas dengan maksud untuk menambah keahlian dan kecakapan pegawai, membangun semangat kerja, dan mempersiapkan mereka untuk kenaikan pangkat.

6. Adanya suatu rencana untuk menilai suatu kecakapan pegawai secara berkala dan teratur dengan tujuan untuk meneliti serta menetapkan pegawai yang paling cakap.
7. Adanya suatu rencana kenaikan pangkat yang terutama atas jasa dan kecakapan pegawai dengan adanya sistem jabatan-jabatan yang sesuai sehingga mereka dapat mencapai tingkatan jabatan yang paling tinggi.
8. Adanya usaha-usaha atau kegiatan untuk memperbaiki hubungan manusia.
9. Adanya suatu program yang lengkap atau baik untuk memelihara atau mempertahankan semangat dan disiplin pegawai-pegawainya.

Kedisiplinan yang sangat baik yaitu timbul dari diri sendiri tanpa adanya paksaan dari siapapun itu. Seperti pendapat dari George Terry dalam Winardi (2001), mengemukakan pendapat bahwa: “Disiplin kerja yang datang dari individu pegawai itu sendiri merupakan disiplin yang paling efektif “. Selain itu, kedisiplinan yang telah melekat pada diri seorang tanpa adanya tekanan dari atasan akan mempererat hubungan antara bawahan dan atasan dan akan timbul prestasi kerja. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin menurut Malayu S.P Hasibuan (2001), berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan yaitu :

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan

3. Balas jasa
4. Keadilan
5. Waskat
6. Sanksi hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

Disamping adanya faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Sebenarnya terdapat kategori atau tipe disiplin menurut T. Hani Handoko (2000), yaitu :

1. Disiplin Preventif yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar serta aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah, sasaran pokoknya yaitu untuk mendorong disiplin diri mereka bukan semata karena dipaksa manajemen .
2. Disiplin Korektif yaitu kegiatan yang diambil untuk menanggulangi pelanggaran terhadap aturan-atauran dan mencoba untuk menghindaripelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan Korektif seiring berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakanpendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing.
3. Disiplin progresif yang berarti memberikan hukuman yang lebih berat berulang, tujuannya untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman yang lebih sering dilaksanakan.

Berdasarkan dari uraian di atas dapat disimpulkan sebagai karyawan atau guru harus mempunyai kedisiplinan yang tinggi dalam menaati aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi atau sekolah.

2.5.3 Kuesioner Disiplin

Penerapan disiplin kerja di lingkungan kerja, memang awalnya akan dirasakan berat oleh para pegawai, tetapi apabila terus menerus diberlakukan akan menjadi kebiasaan, dan disiplin tidak akan menjadi beban berat bagi para pegawai. Disiplin ini perlu diterapkan di lingkungan kerja, karena seperti telah disinggung di atas bahwa disiplin tidak lahir begitu saja, tetapi perlu adanya pembinaan-pembinaan dalam menegakkan disiplin kerja ini. Untuk mengetahui lebih rinci metoda dalam menilai sebuah kualitas hubungan atasan bawahan dapat dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Berikut ini terdapat contoh indikator kuesioner yang dikembangkan oleh Mahliyatul Khairoh (2010). “Pengaruh Disiplin Kerja Guru Terhadap Disiplin Belajar Siswa”.

Tabel 2.5
Contoh Kuesioner Disiplin

Dimensi	Indikator	Item	
		Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif
Waktu dan Kehadiran Guru	Masuk dan keluar kelas tepat waktu.		
	Hadir setiap jam pelajaran		
	Mengisi daftar hadir.		
Tugas dan Tanggung Jawab	Melaksanakan KBM sesuai dengan RPP yang telah direncanakan.		
	Mengabsen terlebih dahulu sebelum memulai pelajaran.		
	Memberikan tugas kepada siswa.		

Dimensi	Indikator	Item	
		Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif
	Memberikan bimbingan belajar kepada siswa yang mengalami kesulitan belajar.		
	Memberikan motivasi kepada siswa agar berprestasi.		
	Memberikan hukuman kepada siswa yang telah melanggar peraturan		
	Membantu siswa dalam memecahkan masalah.		
Semangat kerja	Memelihara dan meningkatkan kerjasama diantara guru yang lain.		

Dimensi	Indikator	Item	
		Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif
	Saling bertukar pikiran dengan guru yang lain ketika menghadapi kesulitan siswa dalam belajar.		
	Menghadiri setiap acara di sekolah.		
	Tidak membawa persoalan pribadi ketika mengajar di kelas.		
	Selalu bersemangat ketika mengajar.		

2.6 Kinerja Guru

2.6.1 Definisi Kinerja

Untuk mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai oleh suatu lembaga tentunya dituntut sebuah kinerja yang baik dan

kompak. Beberapa pengertian kinerja dikemukakan oleh beberapa pendapat ahli sebagai berikut.

Mangkunegara (2004), mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003), menyatakan kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Secara definitif Bernandin dan Russell dalam Sulistiyani dan Rosidah (2003), juga mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu. Selanjutnya menurut pendapat Fatah (2003), kinerja adalah : “ Sebagai hasil kerja yang dapat dilihat secara kuantitas dan kualitas ketika seseorang melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap serta motivasi untuk menghasilkan sesuatu adalah kinerja”. Jadi kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas ataupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok.

Selanjutnya menurut Abdurahman dan Muhidin (2011), bahwa: “Kinerja pegawai adalah hasil, atau tingkat keberhasilan

seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan standar kerja, target, sasaran atau kriteria yang sudah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama“. Karyawan dapat dilihat hasilnya melalui kinerja baik itu perorangan ataupun kelompok, dengan demikian pemimpin dapat mengarahkan bawahannya untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Sedangkan menurut Marwansyah (2010), mengemukakan bahwa: “Kinerja merupakan proses menyeluruh untuk mengamati kinerja karyawan dalam hubungan persyaratan jabatan selama jangka waktu tertentu yang mempunyai tujuan dimensi seperti menentukan relevansi kinerja individu dan kelompok dengan tujuan-tujuan organisasi, meningkatkan efektivitas unit kerja dan meningkatkan kinerja karyawan”. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya Adapun sebuah keberhasilan kerja dapat dicapai tidak terlepas dari peran serta seluruh elemen yang terdapat dalam suatu lembaga. Saling memerlukan antara satu dengan yang lain merupakan hal penting guna menciptakan suasana kerja yang kondusif.

2.6.2 Kriteria Kualitas Kinerja Guru

Pengalaman kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan, karena dengan pengalaman karyawan akan lebih baik dan mudah produktivitasnya. Menurut Asrori (2011), berpendapat bahwa : “Kinerja guru diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan atau madrasah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan kata lain, hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhannya“.

Menurut Mulyasa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja dalam hal ini prestasi guru adalah merupakan perilaku guru yang mempunyai (1) Kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugas dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya. (2) Keterampilan yang sangat baik dalam melaksanakan tugasnya. (3) Pengalaman yang luas didalam tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya. (4) Selalu bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya. (5) Kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik. (6) Selalu melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna. (7) Hasil kerjanya jauh melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.

Menurut E. Mulyasa (2007), berpendapat tentang peran guru sebagai pendidik antara lain :

a. Guru sebagai fasilitator

Tugas guru bukan saja menyampaikan informasi kepada peserta didik, tetapi harus menjadi fasilitator yang bertugas memberikan kemudahan belajar (*facilitate of learning*)

b. Guru sebagai motivator

Sebagai motivator, guru harus mampu membangkitkan motivasi belajar, dengan memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : siswa akan bekerja keras jika memiliki minat dan perhatian terhadap pekerjaan, memberikan tugas yang jelas, memberikan penghargaan terhadap hasil kerja, menggunakan hadiah dan hukuman secara efektif, memberikan penilaian dengan adil.

c. Sebagai pemacu belajar

Sebagai pemacu belajar, guru harus mampu melipat gandakan potensi peserta didik, dan mengembangkannya sesuai dengan aspirasi dan cita-cita mereka di masa yang akan datang.

d. Guru sebagai pemberi inspirasi

Sebagai pemberi inspirasi belajar, guru harus mampu memerankan diri dan memberikan inspirasi bagi peserta didik, sehingga kegiatan dan pembelajaran dapat membangkitkan sebagai pemikiran, gagasan dan ide-ide baru.

2.6.3 Faktor-faktor Mempengaruhi Kinerja

Karyawan yang bekerja tentunya memiliki kemampuan berbeda walaupun berada dalam sebuah lembaga atau sekolah. Tentunya hal ini harus disadari oleh para pemimpin bahwa karyawannya mempunyai produktifitas yang berbeda dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja menurut para ahli diantaranya sebagai berikut.

Menurut Mohamad As ad (2000), berpendapat bahwa :
“Secara garis besar perbedaan kinerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu faktor individu atau faktor situasi kerja“. Menurut Mathis dan Jackson (2001), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja adalah :

- a. Kemampuan
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan
- e. Hubungan dengan organisasi

2.6.4 Hubungan *Leader-Member Exchange* dan Kinerja

Untuk melihat hubungan antara *leader member exchange* dengan kinerja maka penelitian dilakukan oleh Lagace, Castleberry dan Ridnour (1993) menyatakan bahwa *leader member exchange* terbagi atas dua kelompok yaitu *in- group/ cadre* dan *out-group/ hired*. Kelompok *in-group* adalah bawahan

yang memiliki kualitas *leader member exchange* yang baik sementara *out-group* berlaku sebaliknya.

Kualitas *leader member exchange* yang baik sebagaimana terjadi di dalam *in-group* akan berdampak pada kinerja karyawan atau bawahan. Disebabkan karena bawahan yang berada dalam *in-group* akan mendapatkan dukungan yang lebih dari atasannya, arahan yang lebih baik kemungkinan untuk promosi menjadi lebih besar.

Sherman (2002), mengadakan penelitian yang menyatakan bahwa kualitas *leader member exchange* yang baik akan membawa dampak pada meningkatnya motivasi bawahan. Motivasi dalam hal ini adalah efek dari terbentuknya *leader member exchange* yang positif, karena dalam LMX yang positif atasan melepaskan sanksi dan pengaruh yang sifatnya memaksa bawahan sehingga bawahan menjadi lebih percaya pada atasan dan termotivasi sehingga kinerja bawahan meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh Harris et.al (2007), bahwa motivasi yang tinggi dapat muncul pada diri karyawan melalui adanya *locus of control internal*, *self esteem* dan juga kualitas *leader member exchange* yang baik.

Dengan adanya kualitas hubungan yang baik antara atasan dan bawahan akan memiliki beberapa keuntungan seperti adanya *rewards* yang bersifat formal maupun informal, merasakan dukungan emosional dari atasannya, memiliki akses yang lebih besar ke atasan serta merasa tertantang dan termotivasi

untuk melakukan pekerjaan sehingga kinerja dapat berkualitas pula.

2.6.5 Kuesioner Kinerja Guru

Guru merupakan salah satu SDM yang berada di sekolah. Kinerja guru di sekolah mempunyai peran penting dalam pencapaian tujuan sekolah. Menurut Undang- Undang RI nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada bab 1 pasal 1 disebutkan bahwa :

“Guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.”

Guru merupakan ujung tombak pelaksana pendidikan. Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya merupakan cerminan dari kinerja guru, dan hal tersebut terlihat dari aktualisasi kompetensi guru dalam merealisasikan tugas profesinya.

Berikut ini terdapat contoh indikator kuesioner kinerja guru yang dikembangkan oleh Musarofah (2008). *Kinerja Guru*.

Tabel 2.6
Contoh Kuesioner Kinerja

Variabel	Indikator	No Pernyataan	Jumlah Pernyataan
Kinerja Guru	a. Kinerja guru dalam perencanaan pembelajaran : - Membuat RPP - Menyusun program semester		
	b. Kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran: - Melaksanakan post test - Melaksanakan penilaian setelah satuan pokok bahan selesai dipelajari siswa		
	c. Kinerja guru dalam evaluasi pembelajaran : - Memberikan nilai/ hasil kepada siswa secara objektif - Mebuat hasil laporan		

	sekolah untuk diberikan kepada orang tua.		
	<p>d. Kinerja guru dalam disiplin tugas :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peraturan yang ditetapkan sekolah - Menyelesaikan tugas yang diberikan kepada kepala sekolah 		

2.7 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu Adiningtyas (FPSIKO UI, 2012), dengan judul penelitian “Pengaruh peningkatan *Leader-Member Exchange* terhadap motivasi kerja karyawan dengan pemberian pelatihan komunikasi interpersonal pada atasan (Studi pada divisi EM PT XYZ)” dan variabel yang digunakan $X = \text{Leader-Member Exchange}$ serta $X_1 = \text{Komunikasi}$. Hasil perhitungannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari LMX terhadap motivasi kerja dengan dimensi kontribusi dan loyalitas dengan pemberi kontribusi terbesar. Berdasarkan hasil tersebut Adiningtyas menetapkan intervensi yang tepat untuk mengatasi permasalahan yaitu dengan memberikan pelatihan komunikasi interpersonal pada atasan.

Mesa Media Gusti (UNY, 2012), dengan judul penelitian “Pengaruh kedisiplinan, motivasi kerja, dan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMKN 1 Purworejo pasca sertifikasi” dan variabel yang digunakan $X_2 =$ Disiplin/ Kedisiplinan dan $Y =$ Kinerja Guru. Hasilnya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja guru pasca sertifikasi, dengan tingkat pengaruh variable kedisiplinan sebesar 0,106%. Serta tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru pasca sertifikasi, dengan tingkat pengaruh variable motivasi kerja sebesar 0,074. Terdapat hubungan yang signifikan antara variabel disiplin kerja, motivasi kerja, dan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah secara simultan terhadap kinerja guru pasca sertifikasi, dengan tingkat pengaruh sebesar 0,123.

Frans Sudirjo (Untag, 2013), dengan judul penelitian “Pengaruh *Leader-Member Exchange* dan pemberdayaan melalui mediasi komitmen organisasional terhadap kinerja” dan variabel yang digunakan $X =$ *Leader Member Exchange* dan $Y =$ Kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* dan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional dan *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. *Leader-Member Exchange* tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasional.

Kimberley Breevaart, et.al (2015), dengan judul penelitian “*Leader-Member Exchange, Work Engagement and Job Performance*”. Hasilnya menunjukkan bahwa karyawan dalam hubungan LMX yang berkualitas tinggi akan bekerja pada lingkungan kerja yang *resourceful*. Dimana karyawan mendapatkan peluang mengembangkan diri dan mendapatkan dukungan sosial lebih baik, akan tetapi untuk otonomi tidak lebih baik. Lingkungan kerja ini, pada akhirnya akan memfasilitasi keterlibatan dan prestasi kerja karyawan.

Nurgroho J Setiadi (Widyatama University, Indonesia), Anees Jane Ali (Universiti Sains Malaysia, Malaysia) dan Rehana Aafaqi (University of Lethbridge, Canada) (2007), dengan judul penelitian “*The impact of Leader-Member Exchange on The Relationship between Intrinsic Motivation and Creative Behavior Among Indonesian Radio Station Managers*”. Hasilnya menunjukkan motivasi intrinsik berhubungan positif dengan kinerja *Creative Manager*. Dimana manajer yang memiliki pengaruh dengan kualitas yang tinggi, hubungan positif antara motivasi intrinsik dan kinerjanya menjadi lebih kuat.

Jeffry Wibowo et.al (Universitas Kristen Petra, 2013), dengan judul penelitian “Pengaruh *Leader-Member Exchange*(LMX), Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Departemen Penjualan CV. Pratama Jaya di Madiun”. Hasil penelitian menunjukkan LMX memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Selain itu

motivasi dan kepuasan kerja juga memberikan pengaruh positif terhadap kemajuan dan loyalitas kepada perusahaan.

Nurul Indayati, et.al (2011). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja. Variabel yang diteliti diantaranya keterlibatan karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kinerja karyawan dengan metode penelitian Structural Equation Modelling (SEM). Hasil menunjukkan adanya pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, selain itu ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

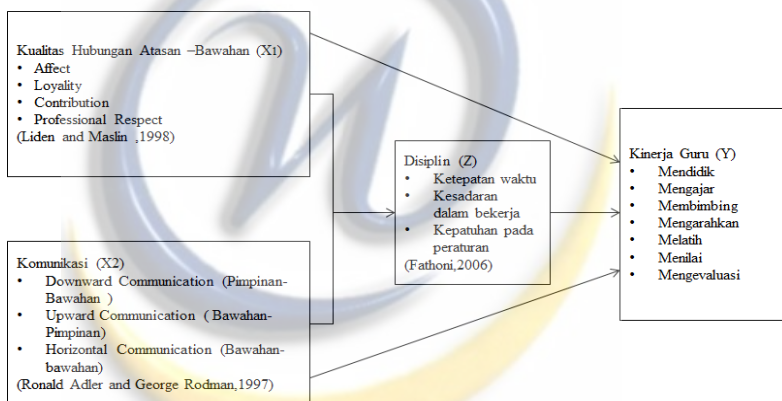
Bridget H. Mueller & Jaesub Lee University of Houston (2002), Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sejauh mana kualitas LMX dalam mempengaruhi persepsi kepuasan komunikasi terhadap bawahan dalam beberapa konteks. Temuan menunjukkan kualitas LMX sangat mempengaruhi kepuasan komunikasi bawahan di interpersonal (umpan balik pribadi dan komunikasi pengawasan), kelompok (komunikasi rekan kerja dan integrasi organisasi di workgroup), dan organisasi konteks (komunikasi korporat, iklim komunikasi, dan kualitas media yang organisasi).

2.8 Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah organisasi dengan tingkat kualitas LMX yang tinggi, tenaga kerja akan merasa kebutuhannya terhadap supervisi telah terpenuhi, karena mereka mendapat perhatian dan pendampingan secara khusus dari pemimpinnya. Mereka akan merasa diterima dalam organisasi tersebut dan kesempatan untuk promosi akan datang lebih cepat karena mereka bekerja dengan keras. Dengan begitu, mereka akan menerima gaji yang lebih tinggi dan mereka akan merasa puas terhadap pekerjaan mereka, sehingga mereka akan bekerja dengan sepenuh hati dan berusaha dengan keras untuk melaksanakan mencapai tujuan organisasi. Mereka ini cenderung akan memiliki komitmen yang tinggi dan keinginan yang kuat untuk tetap tinggal dan menjadi anggota organisasi tersebut (Luthans, 2008). Dengan komitmen dan kepuasan kerja yang tinggi, maka mereka akan mengerahkan seluruh kemampuan mereka untuk memenuhi target-target pekerjaan yang diberikan kepada mereka, sehingga mereka akan mencapai produktivitas kerja yang tinggi pula.

Kualitas hubungan atasan dan bawahan disertai komunikasi dan disiplin yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Hal ini tidak hanya berdampak pada meningkatnya kinerja guru dan pegawai, tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan. Seperti yang telah dijelaskan, kualitas LMX yang tinggi serta komunikasi dapat mempengaruhi

kepuasan kerja, dan berdampak pada disiplin hingga kinerja atau produktivitas kerja, sehingga keempat hal yang saling berkaitan ini pun merupakan fenomena yang menarik untuk diteliti dan dilihat apakah ada pengaruh antara keempat variabel tersebut. Berdasarkan fenomena tersebut, maka dapat dibuat paradigma penelitian mengenai “Peran Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan (LMX) Dan Komunikasi Dalam Memperkuat Hubungan Antara Disiplin dan Kinerja Guru SMK 45 Lembang Kabupaten Bandung Barat”.



Gambar 2.1. Paradigma Penelitian

Dimana :

X1 = Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan (Variabel Independen Pertama)

X2 = Komunikasi (Variabel Independen Kedua)

Z = Disiplin (*Intervening Variable*)

Y = Kinerja Guru (*Dependent Variable*)

2.9 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap perumusan masalah penelitian, oleh sebab itu perumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat atau pertanyaan Sugiyono (2000). Berdasarkan permasalahan yang diteliti, maka ditarik suatu hipotesis dengan pernyataan sebagai berikut :

- H1 : Kualitas hubungan atasan-bawahan (LMX) berpengaruh positif terhadap disiplin guru di SMK 45 Lembang Kabupaten Bandung Barat.
- H2 : Komunikasi berpengaruh positif terhadap kedisiplinan guru di SMK 45 Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat.
- H3 : Kualitas hubungan atasan-bawahan (LMX) berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK 45 Lembang Kabupaten Bandung Barat.
- H4 : Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SMK 45 Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat.
- H5 : LMX dan komunikasi berpengaruh positif terhadap Disiplin dan kinerja guru di SMK 45 Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat.