

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Proses pelaksanaan tugas dan kewajiban pemimpin disebut dengan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam memikul tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya. Konsep tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak terlepas dari konsep secara umum.

Berbagai macam definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli. Prajudi Atmosudirjo (dalam Hikmat, 2011: 251) menjelaskan kepemimpinan adalah:

“Kepribadian (*personality*) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang untuk mencontoh atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang bersedia untuk melakukan apa yang dikehendakinya”.

Kepemimpinan adalah suatu seni, kesanggupan (*ability*) atau teknik untuk membuat sekelompok orang bawahan dan organisasi formal atau para pengikut atau para simpatisan dalam organisasi informal mengikuti atau menaati segala apa yang dikehendakinya, membuat mereka begitu antusias atau bersemangat untuk mengikutinya, bahkan mungkin rela berkorban untuknya (Hikmat, 2011:252).

Kepemimpinan menurut Bush (dalam buku Husaini Usman, 2013: 311), "*I mean influencing others actions in achieving desirable ends.*" (saya mengartikan kepemimpinan dengan bagaimana mempengaruhi tindakan orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan). Definisi ini mengandung tiga hal penting, yaitu 1) mempengaruhi, 2) tindakan orang lain, dan 3) tujuan akhir. Menurut Sagala (2009:115), kepemimpinan biasanya mempengaruhi perilaku orang lain secara individu maupun kelompok agar melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Secara umum kepemimpinan menggambarkan proses yang terdiri atas masukan, proses, dan keluaran, bukan sesuatu yang terjadi seketika.

Berdasarkan berbagai pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama guna mencapai tujuan sebuah kelompok atau organisasi.

b. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu **kepala** dan **sekolah**. Kata **kepala** dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, sedangkan **sekolah** adalah sebuah lembaga pendidikan tempat terjadinya proses belajar mengajar antara siswa dan guru, siswa menerima pelajaran dan guru memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin suatu lembaga pendidikan tempat terjadinya proses belajar mengajar antara guru dan siswa. Wahjosumidjo (2002:83) mengartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sementara Rahman dkk. (2006:106) mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah. Mulyasa (2007: 67) menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah mereka yang bertugas memimpin sekolah dan diberi kewenangan yang luas dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian di sekolah. Rumusan tersebut menunjukkan demikian pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah guna mencapai tujuan.

Sebagai orang yang mendapat tugas tambahan berarti tugas pokok kepala sekolah tersebut adalah guru yaitu tenaga pengajaran dan pendidik, disini dalam suatu sekolah seorang kepala sekolah harus mempunyai tugas sebagai seorang guru yang melaksanakan atau memberikan pelajaran atau mengajar bidang studi tertentu atau memberikan bimbingan.

Kepala sekolah merupakan pemimpin formal. Pemimpin formal adalah pemimpin yang ditunjuk oleh suatu lembaga dengan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kartono (2003: 8-9) pemimpin formal mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Berstatus sebagai pemimpin selama masa jabatan tertentu atas dasar legalitas formal oleh penunjukkan pihak yang berwenang;
2. Sebelum pengangkatan, ia harus memiliki beberapa persyaratan formal terlebih dahulu;
3. Menerima dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan tugas kewajibannya, karena itu ia selalu memiliki atasan;
4. Mendapat balas jasa materiil dan immateriil tertentu;
5. Bisa dipromosikan dan dimutasikan;
6. Apabila melakukan kesalahan- kesalahan, dapat dikenakan sanksi dan hukuman;

7. Selama dalam masa jabatan dapat diberi kekuasaan dan wewenang untuk menentukan mengelolalembaga yang dipimpinnya.

Mulyasa (2011: 24) mengatakan bahwa kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya, serta hubungan dengan masyarakat sekitar merupakan tanggung jawabnya pula. Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah harus bekerjasama dengan para guru yang dipimpinnya, dengan orang tua murid atau BP3 serta pihak pemerintah setempat.

Menurut Slamet P.H (2002:2) “kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu masukan bagi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsi serta berpengaruh terhadap berlangsungnya proses persekolahan”. Pusat pendidikan dan pelatihan pegawai departemen pendidikan nasional (2005:58) mengatakan bahwa “kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan perilaku yang diperlihatkan pemimpin kepala sekolah dalam kegiatan manajemen sumber daya sekolah yang utamanya untuk mengelola warga sekolah”.

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang member pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2008:83). Sedangkan menurut Samani (2009:11), kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jadi, kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah untuk menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberi dorongan dan memberi bantuan terhadap semua sumber daya yang ada di suatu sekolah agar dapat mencapai tujuan sekolah.

Dari pengertian kepemimpinan dan kepala sekolah yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sebuah sekolah, untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada sebuah sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

c. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah berfungsi sebagai penanggungjawab semua kegiatan pendidikan di sekolah. Hal tersebut tercantum dalam Peraturan Pemerintah No. 28 tahun 2010 pasal 12 tentang tugas kepala sekolah yaitu: “Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana”.

Menurut Soewardji (1966:21), kepala sekolah mempunyai tugas sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan (*educational leader*). Hadari Nanawi (1995:90), juga mengungkapkan bahwa kepala sekolah berfungsi sebagai:

- 1) Administrator, selaku administrator dia berfungsi merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasi, dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah.
- 2) Manajer, sebagai manajer pendidikan kepala sekolah berfungsi mewujudkan pendayagunaan setiap personal dengan tepat agar mampu melaksanakan tugas-tugasnya secara maksimal untuk memperoleh hasil yang sebesar-besarnya, baik dari segi kuantitas dan kualitas proses belajar mengajar di sekolah.
- 3) Pemimpin, sebagai seorang pemimpin pendidikan kepala sekolah berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerja

sama antar personal, agar secara serempak bergerak ke arah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efektif dan efisien.

Wahjosumidjo (2007:106-109) menambahkan fungsi seorang pemimpin yaitu:

- 1) Dalam menghadapi warga sekolah yang beragam, kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana dan adil. Dengan kata lain, kepala sekolah harus dapat memperlakukan semua warga sekolah sama, sehingga dapat menciptakan semangat kebersamaan di antara guru, staf, dan para siswa (*arbitrating*);
- 2) Kepala sekolah memberi saran atau sugesti, anjuran sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara dan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing (*suggesting*);
- 3) Kepala sekolah memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa, baik berupa dana, peralatan, waktu, maupun suasana yang mendukung (*supplying objectives*);
- 4) Kepala sekolah harus mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat guru, staf, dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (*catalysing*);
- 5) Kepala sekolah harus dapat menciptakan rasa aman di dalam

lingkungan sekolah sehingga para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugasnya merasa aman, bebas dari perasaan gelisah, kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan dari kepala sekolah (*providing security*);

6) Kepala sekolah harus menjaga integritasnya sebagai orang yang menjadi pusat perhatian karena akan menjadi orang yang mewakili kehidupan sekolah di mana dan dalam kesempatan apapun (*representing*);

7) Kepala sekolah adalah sumber semangat bagi para guru, staf, dan siswa sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab ke arah tercapainya tujuan sekolah (*inspiring*);

8) Kepala sekolah harus dapat menghargai apa pun yang dihasilkan oleh bawahannya (*praising*).

Berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan, serta pengawasan terhadap kegiatan pendidikan, dengan demikian pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan kegiatan dapat dilaksanakan oleh masing-masing pribadi secara serempak, efektif, dan efisien.

d. Kompetensi Kepala Sekolah

Istilah *kompetensi* berasal dari bahasa Inggris yaitu *competency* yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Menurut Jamal Ma'mur Asmani (2009: 38), kompetensi merupakan satu kesatuan yang utuh yang menggambarkan potensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dinilai, yang terkait dengan profesi tertentu berkenaan dengan bagian-bagian yang dapat diaktualisasikan dan diwujudkan dalam bentuk tindakan atau kinerja untuk menjalankan profesi tertentu. Standar kompetensi tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah terdapat dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007.

Kompetensi yang *harus* dimiliki kepala sekolah adalah (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi dan (5) kompetensi sosial. Berikut adalah penjabaran dari kompetensi-kompetensi tersebut.

1) Kompetensi Kepribadian

- a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah/madrasah.
- b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

- e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
- f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2) Kompetensi Manajerial

- a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan.
- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.

- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
 - j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
 - k) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
 - l) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
 - m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah.
 - n) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
 - o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
 - p) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- 3) Kompetensi Kewirausahaan
- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
 - b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah

sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

- c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
 - d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
 - e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
- 4) Kompetensi Supervisi
- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.
 - b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
 - c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 5) Kompetensi Sosial
- a) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
 - b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
 - c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah sangat beragam, namun dari sekian banyak kompetensi yang diharapkan kelima kompetensi yang disebutkan di atas dapat menjadi dasar untuk dapat menjalankan tugas sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah dapat melaksanakan tugas dengan baik apabila didasari oleh kemampuan dalam memimpin anggota, keterampilan konseptual, dan hubungan manusiawi, mampu berkomunikasi dengan guru maupun dengan pihak atasan, mampu menilai kinerja guru dan staf administrasi, kemampuan menganalisis masalah, mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.

e. Kepemimpinan Dalam Islam

Dalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah SAW sama artinya yang terkandung dalam perkataan “amir” atau pengusaha. Oleh karena itu kedua istilah dalam Bahasa Indonesia disebut sebagai pemimpin formal.

Selain kata khalifah disebut juga Ulil Amri yang satu akar dengan kata amir sebagaimana di atas. Kata Ulil Amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat An-Nisa ayat 59 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ
مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ
تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ٥٩

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Setiap kepemimpinan selalu menggunakan power atau kekuatan.

Kekuatan yang dimaksud dalam hal ini adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain. Kemampuan pemimpin untuk membina hubungan baik, komunikasi dan interaksi dengan para bawahan dan seluruh elemen perusahaan. Kemampuan adalah persyaratan mutlak bagi seorang pemimpin dalam membina komunikasi untuk menjalankan perusahaan sehingga akan terjadi kesatuan pemahaman.

Selain itu dengan kemampuan kepemimpinan akan memungkinkan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mereka mau menjalankan segala tugas dan tanggung jawab dengan jujur, amanah, ikhlas, dan profesional.

Dalam Islam sendiri di dalam sejarah mengalami pasang surut pada sistem kepemimpinannya. Hal ini dikarenakan kurangnya

pemahaman pemimpinannya terhadap masa depan mengenai bagaimana mengatur strategi dalam memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh umat dalam segala posisi kehidupan untuk menentukan langkah sejarah. Untuk itu kepemimpinan sangatlah mempengaruhi bagi kesejahteraan umat, apakah akan mencapai suatu kejayaan atau bahkan suatu kemunduran. Karena bukan rahasia umum lagi bahwa Islam pernah mencapai suatu masa kejayaan ketika abad-abad perkembangan awal Islam.

Dalam Islam seseorang yang menjadi pemimpin haruslah memenuhi enam persyaratan, yaitu:

- 1) Mempunyai kekuatan, kekuatan yang dimaksudkan disini adalah kemampuan dan kapasitas serta kecerdasan dalam menunaikan tugas-tugas.
- 2) Amanah, yakni kejujuran, dan kontrol yang baik.
- 3) Adanya kepekaan nurani yang dengannya diukur hak-hak yang ada.
- 4) Profesional, hendaknya dia menunaikan kewajiban-kewajiban yang dibebankan padanya dengan tekun dan profesional.
- 5) Tidak mengambil kesempatan dari posisi atau jabatan yang sedang didudukinya.
- 6) Menempatkan orang yang paling cocok dan pantas pada satu-satu jabatan.

f. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Menurut Mahazan, et al. (2015) kepemimpinan Islami dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1) Kepercayaan/Integritas

Menjalankan amanah yang dipercayakan oleh organisasi dengan baik sesuai pedoman yang ditetapkan.

2) Orientasi karyawan

Memberikan saran kepada karyawan untuk melakukan hal-hal baik termasuk tentang keagamaan.

3) Muhasabah (Retrospeksi)

Menyadari bahwa suatu jabatan adalah ujian dari Allah SWT yang jika tidak dilaksanakan dengan adil maka akan mendapat hukuman yang berat.

4) Kesabaran

Mampu menahan diri ketika marah untuk membuat suatu keputusan, keputusan baru diambil saat kemarahan telah mereda.

Dimensi Kepemimpinan menurut Bass dan Avolio (Sari, 2013:

19) adalah:

- 1) *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.

- 2) *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
- 3) *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide ide dan gagasan gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi inovasi baru dibawah bimbingannya.
- 4) *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa kepemimpinan akan berdampak pada jalannya organisasi termasuk dapat mempengaruhi pegawai di dalam organisasi tersebut. Sehingga perlu peneliti sampaikan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai indikator kepemimpinan seperti yang telah dijelaskan menurut para ahli di atas. Untuk itu, berdasarkan para ahli di atas, penulis akan memadukan indikator kepemimpinan Islam menurut Mahazan, et al. (2015) dan Bass dan Avolio (Sari, 2013: 19) pada penelitian ini dalam mengukur kepemimpinan kepala sekolah yaitu sebagai berikut:

- 1) Kepercayaan/Integritas
- 2) Orientasi karyawan
- 3) Muhasabah (Retrospeksi)

- 4) Kesabaran
- 5) *Idealized influence*
- 6) *Inspirational motivation*
- 7) *Intellectual simulation*
- 8) *Individualized consideration*

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya (Wibowo, 2010:16).

Organisasi menurut Mathis dan Jackson merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing masing, sebagai suatu kesatuan yang mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan (Ernawan, 2011:15).

Robert P. Vecchio memberikan definisi Budaya Organisasi sebagai nilai nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa Budaya Organisasi menyangkut keyakinan dan

perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma (Wibowo, 2010:17).

Saputra (2014: 15) berpendapat, nilai nilai atau norma norma sebagai unsur budaya manusia, hidup dan berkembang secara dinamis sesuai dengan kondisi organisasi dan menjadi kendali cara berpikir, bersikap dan berperilaku hidup bersama dalam kebersamaan sebagai sebuah organisasi. Nilai nilai atau norma-norma itulah yang kemudian menjadi Budaya Organisasi.

Schein dalam Saputra (2014: 16) mendefinisikan Budaya Organisasi sebagai pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan kaitannya dengan masalah masalah yang ada.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi adalah nilai nilai atau norma-norma yang dijadikan sebagai pedoman dalam suatu lingkungan bersama yang dianut dari generasi ke generasi.

Keberadaan budaya di dalam suatu organisasi atau disebut dengan Budaya Organisasi tidak bisa dilihat oleh mata tapi bisa dirasakan. Budaya Organisasi itu bisa dirasakan keberadaannya melalui

perilaku anggota atau cara cara berpikir, merasa, menanggapi dan menuntut para anggota organisasi dalam mengambil keputusan maupun kegiatan kegiatan dalam organisasi lainnya. Oleh karena itu, Budaya Organisasi akan berpengaruh juga terhadap efektif tidaknya suatu organisasi (Siswanto dan Sucipto, 2008:141).

Menurut pendapat Sobirin (Siswanto dan Sucipto, 2008:142), konsep Budaya Organisasi dibagi menjadi dua, yakni: Ideational school dan Adaptionist school. Kedua madzhab tersebut memiliki memiliki sudut pandang yang berbeda. Ideational school berpendapat bahwa Budaya Organisasi merupakan apa yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan bersama para anggota sebuah komunitas/ masyarakat. Pandangan ini sering digunakan oleh para ahli teori organisasi, dimana basis pandangan lebih banyak dipengaruhi oleh disiplin organisasi.

Adapun sudut pandang Adaptationist school melihat organisasi dari apa yang diobservasi baik dari bangunan fisik organisasi (tata ruang dan arsitektur) maupun orang-orang yang terlibat di dalamnya, seperti perilaku dan cara mereka berkomunikasi. Pengikut pendapat ini kebanyakan para manajer dan praktisi bisnis yang memperlakukan Budaya Organisasi sebagai variabel internal yang mempengaruhi efektivitas organisasi.

Disamping kedua pendapat tersebut, gabungan kedua pendapat tersebut dikenal dengan Realist school. Pendapat ketiga ini menyadari

bahwa memahami Budaya Organisasi tidak hanya dengan melihat perilaku anggota organisasi tersebut, namun juga harus melihat sumber dari munculnya perilaku tersebut (Siswanto dan Sucipto, 2008:142).

Dari ketiga konsep budaya tersebut, dapat dilihat bahwa konsep budaya yang paling baik adalah konsep budaya Realist school yang merupakan gabungan antara dua konsep lainnya yaitu Ideational school dan Adaptationist school.

b. Elemen Budaya Organisasi

Elemen atau unsur Budaya Organisasi secara umum dapat dikategorikan menjadi dua elemen pokok. Pertama adalah elemen yang bersifat idealistik dan kedua adalah elemen yang bersifat behavioral (Jocano, 1990 dalam Siswanto dan Sucipto, 2008:141).

Elemen idealistik merupakan elemen yang menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah, walaupun organisasi itu terus berevolusi dan beradaptasi dengan lingkungan. Elemen ini biasanya tidak tampak dipermukaan, hanya orang-orang tertentu yang tahu dan menyadari tentang keberadaannya. Setiap organisasi hampir dapat dipastikan memiliki elemen ini. Namun, tidak semua organisasi menyatakan secara vulgar.

Elemen idealistik banyak dipengaruhi oleh pendirian organisasi tersebut. Ideologi pendiri tampak dalam bentuk doktrin, falsafah hidup

dan nilai-nilai individualnya. Seiring dengan perkembangan organisasi, semakin berkembang organisasi akan semakin menampakkan ideologinya. Ideologi tersebut akan tercermin dalam visi dan misi organisasi.

Davis (Siswanto dan Sucipto, 2008:144) berpendapat bahwa elemen organisasi meliputi *guiding belief and daily belief*. Davis menggunakan istilah *guiding belief* untuk menggantikan elemen idealistik. *Guiding belief* ini merupakan keyakinan yang menjadi tuntunan untuk kegiatan organisasi sehari-hari. Adapun Schein dan Rousseau berpendapat bahwa elemen idealistik tidak hanya berupa elemen nilai-nilai organisasi, namun berupa asumsi dasar.

Elemen behavioral merupakan elemen yang kasat mata berupa perilaku sehari-hari anggota organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi. Seringkali kita menilai Budaya Organisasi dengan hanya mengamati perilaku para anggota organisasi.

Kalau kita perhatikan, ada keterkaitan hubungan antara elemen idealistik dengan elemen behavioral. Sesuatu yang berada di permukaan adalah cermin dari apa yang berada di dasar. Namun demikian kajian Budaya Organisasi akan memiliki tinjauan yang komprehensif dengan memasukkan kedua elemen tersebut (Siswanto dan Sucipto, 2008: 145).

c. Macam Macam Budaya Organisasi

Ada beberapa macam Budaya Organisasi (Siswanto dan Sucipto, 2008:147) di antaranya yaitu:

1) Budaya Peran (Apollo)

Jenis Budaya Organisasi (lembaga) yang memiliki ciri ciri birokrasi tinggi, dikelola secara ilmiah dan memiliki disiplin tinggi.

2) Budaya Kuasa (Zeus)

Jenis Budaya Organisasi (lembaga) yang mempunyai ciri ciri yaitu ada seorang tokoh di tengah tengah dan di pusat hubungan dengan teman teman yang sehati sepikiran dan mempunyai ciri ciri lisan yang kuat dan intuitif.

3) Budaya Tugas atau Matrik (Athena)

Jenis Budaya Organisasi di mana di dalamnya orang-orang berkumpul dari latar belakang ilmu dan ketrampilan yang berbeda beda, namun mereka berfokus pada tugas yang sama.

4) Budaya Atomistis (Bionysius)

Merupakan jenis Budaya Organisasi di mana di dalam orang orang berkumpul karena suatu minat, visi atau keterangan yang sama

d. Ciri Ciri Budaya Organisasi

Samdeep dan Lylesussman (Siswanto dan Sucipto, 2008:147), mengklasifikasikan 11 ciri budaya perusahaan yang unggul, yaitu:

- 1) Keyakinan yang tidak tergoyahkan bahwa manusia adalah sumber daya perusahaan yang paling penting.
- 2) Dukungan dari kewirausahaan intern menghargai karyawan yang membantu perusahaan yang tercapai misinya.
- 3) Pengendalian yang lebih yang didasarkan pada loyalitas dan komitmen ketimbang pada aturan dan kepatuhan.
- 4) Komitmen pada karyawan terhadap tujuan perusahaan lebih tinggi ketimbang komitmen mereka terhadap kelompok atau pribadi.
- 5) Komitmen manajemen puncak untuk menyemaikan kebanggaan di kalangan semua karyawan.
- 6) Komitmen manajemen puncak untuk menghasilkan produk atau layanan yang unggul lainnya.
- 7) Keyakinan akan kepentingan ritual, upacara dan pahlawan perusahaan.
- 8) Keyakinan akan pentingnya informasi kabar baik maupun kabar buruk.
- 9) Kesadaran bahwa komunikasi ke atas lebih penting daripada komunikasi ke bawah.
- 10) Dukungan manajemen puncak atas pelatihan dan pengembangan komitmen untuk selalu lebih pandai daripada pesaing.

e. Tipe Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins (dalam Wibowo, 2010:28)

mengelompokkan tipe budaya menjadi empat tipe yaitu:

1) *Network Culture*

Organisasi memandang anggota sebagai suatu keluarga dan teman. Budaya ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas atau kesenangan bergaul tinggi dan tingkat solidaritas atau kesetiakawanan rendah.

2) *Mercenary Culture*

Organisasi berfokus pada tujuan. Budaya Organisasi ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas rendah dan tingkat solidaritas tinggi.

3) *Fragmented Culture*

Organisasi yang dibuat dari para individualis. Budaya ini ditandai oleh solidaritas dan sosiabilitas yang rendah. Orang yang bekerja dalam *fragmented culture* sedikit melakukan kontak dan dalam banyak hal mereka bahkan tidak saling mengenal.

4) *Communal Culture*

Organisasi menilai baik persahabatan dan kinerja. Budaya ini ditandai oleh sosiabilitas dan solidaritas tinggi. Anggota *communal culture* sangat bersahabat satu sama lain dan bergaul dengan baik, baik secara pribadi maupun profesional.

f. Fungsi Budaya Organisasi

Adapun fungsi Budaya Organisasi menurut pandangan Stephen P. Robbins (dalam Wibowo, 2010:51) adalah:

- 1) Mempunyai boundary-defining roles, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya.
- 2) Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi.
- 3) Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual.
- 4) Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja.
- 5) Budaya melayani sebagai sense-making dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

Dalam pandangan Islam, Budaya Organisasi juga memiliki peran yang sangat penting. Hal ini dikarenakan Budaya Organisasi dapat membentuk dan membimbing sikap dan karakter para pekerja. Dengan demikian, Budaya Organisasi yang baik dan sesuai dengan ajaran islam akan memiliki dampak yang positif dalam hal materiil dan spiritual terhadap perusahaan dan juga para pekerjanya.

Dalil tentang Budaya Organisasi tercantum dalam QS.Al-Isra': 84

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya

Ayat tersebut menjelaskan bahwa setiap orang berperilaku sesuai dengan pengaruh lingkungan disekitarnya. Hal tersebut dapat diartikan bahwa Budaya Organisasi yang dianut dan dijalankan dalam suatu perusahaan akan berpengaruh terhadap tabiat/perilaku orang-orang yang ada disekitarnya.

g. Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya Organisasi berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok di dalam suatu organisasi, padahal perilaku ini berpengaruh pula pada pencapaian prestasi tersebut dan sekaligus secara bersama-sama akan berpengaruh pada efektif - tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, secara singkat dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi sangat berpengaruh pada efektifitas organisasi (Siswanto dan Sucipto, 2008: 146).

Adanya Budaya Organisasi yang kuat, sangat bermanfaat bagi organisasi (Siswanto dan Sucipto, 2008: 146) dalam hal:

- 1) Memudahkan koordinasi aktifitas dalam organisasi.
- 2) Memudahkan/menghemat komunikasi antar individu atau anggota, karena adanya sikap kebersamaan dalam menganut nilai nilai yang ada.
- 3) Terciptanya keharmonisan hubungan dan kerjasama antar karyawan, sehingga motivasi kerja akan meningkat.
- 4) Kelancaran aktivitas organisasi, meningkatkan prestasi/efektivitas organisasi.
- 5) Pengambilan setiap keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan mudah.

h. Perubahan Budaya Organisasi

Suatu organisasi tidak selamanya berlangsung, tetapi akan mengalami suatu perubahan seiring dengan perubahan kondisi organisasi itu sendiri. Keberadaan suatu organisasi tidak akan selamanya tetap melainkan akan mengalami perubahan, baik berupa perkembangan atau penciutan dan perubahan ini akan mempunyai dampak pada perubahan Budaya Organisasi yang ada didalamnya. Suatu Budaya Organisasi mungkin dianggap cocok atau menguntungkan keberadaan dan perkembangan organisasi untuk waktu dan kondisi tertentu, akan tetapi pada kondisi yang lain biasa dianggap tidak cocok (Siswanto dan Sucipto, 2008: 150).

Faktor faktor penyebab perubahan Budaya Organisasi (Siswanto dan Sucipto, 2008: 150), yaitu:

- 1) Faktor internal organisasi.
- 2) Adanya perubahan tujuan, misi organisasi itu sendiri karena suatu hal.
- 3) Perubahan faktor lingkungan eksternal yang bersifat khusus (mikro) yang menuntut perubahan struktur strategi organisasi.
- 4) Perubahan faktor lingkungan eksternal yang bersifat umum (makro) yang juga menuntut penyesuaian kondisi organisasi.
- 5) Pengaruh budaya masyarakat sebagai sebuah sistem (lingkungan sistem yang lebih luas), dimana organisasi tersebut merupakan sistem.

i. Cara Mempertahankan Budaya Organisasi

Dalam sebuah organisasi secara kuat budaya itu dianut berguna sebagai aktivitas pemimpin yaitu adanya integritas atau kesatupaduan antar individu, namun budaya tersebut belum tentu berguna atau menguntungkan bagi perkembangan organisasi itu sendiri. Sebab ada budaya yang dianut di dalam organisasi (Budaya Organisasi) yang tidak sesuai lagi dengan perkembangan teknologi, kondisi ekonomi dan politik secara umum. Hal yang paling penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu:

1) Seleksi organisasi.

Tujuan eksplisit dari proses itu adalah untuk mempekerjakan individu yang mempunyai pengalaman dan kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan dari organisasi dengan berhasil.

2) Manajemen puncak.

Kebijakan pemerintah untuk mempertahankan nilai-nilai yang sudah ada.

3) Sosialisasi organisasi.

Organisasi seharusnya membantu pegawai baru untuk menyesuaikan dengan budaya yang ada dalam organisasi tersebut.

4) Menciptakan integritas atau kelompok antar individu berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang disepakati.

j. Indikator Budaya Organisasi

Denison dan Misra (Mansur, 2009: 17) merumuskan indikator indikator Budaya Organisasi sebagai berikut:

1) Pelibatan

Tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi menciptakan kesadaran akan kepemilikan dan tanggung jawab. Dari kesadaran ini, akan timbul komitmen yang lebih besar pada organisasi.

2) Konsistensi

Efektivitas organisasi terjadi karena organisasi tersebut konsisten dan terintegrasi secara baik. Sikap perilaku seseorang berakar pada sekumpulan nilai nilai inti bersama, para pemimpin, dan anggota dilatih pada pencapaian kesepakatan walaupun mereka mempunyai perbedaan sudut pandang.

3) Adaptabilitas

Merupakan budaya yang dapat membuat suatu organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan yang ada.

4) Misi

Perusahaan yang dapat hidup dan berkembang adalah perusahaan yang memiliki misi yang memuat hubungan yang seimbang antara para stakeholder dari perusahaan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka untuk mengukur budaya organisasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sesuai indikator budaya organisasi menurut Denison dan Misra (Mansur, 2009: 17).

3. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Pegawai-

pegawai yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berusaha untuk tinggal lebih lama didalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja (Muslim: 2013: 81).

Selanjutnya menurut Mulyasa (2015: 257), menyampaikan bahwa komitmen merupakan janji yang tinggi bahwa seseorang akan mengabdikan diri dalam dunia pendidikan dengan sungguh-sungguh dalam keadaan yang bagaimana pun. Sehingga dengan seseorang memiliki komitmen maka seseorang tersebut dapat merasa aman dan nyaman dan menyenangkan dalam mengemban tugas dan fungsinya.

Shane dan Ann (2008: 119), mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan pernyataan emosional individu pegawai untuk selalu terlibat dalam sebuah organisasi tempat dia bekerja dan berada. Hal ini memberi arti bahwa komitmen organisasi merupakan gambaran emosi pegawai yang diwujudkan dengan keterikatannya terhadap suatu organisasi tertentu. Luthans dalam jurnal penelitian Imron, menguatkan komitmen organisasi dalam pengertiannya memiliki beberapa unsur yaitu: 1) Keinginan kuat untuk mempertahankan seorang anggota dalam organisasi tertentu; 2) Kemauan yang kuat untuk membela dan mempertahankan nama organisasi; dan 3) Keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi tempat dia terlibat di dalamnya.

Sementara menurut Meyer & Allen (1997) dalam penelitian Salihin, dkk mengungkapkan bahwa komitmen secara normatif menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen normatif yang sangat tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

Mowday, Porter, dan Steers dalam bukunya Zaitun (2011: 109), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Komitmen organisasi merupakan derajat dimana seseorang karyawan yang mengidentifikasi dirinya dengan organisasi beserta tujuannya dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi atau sekolah tersebut. Komitmen organisasi terkait dengan organisasi yang telah memperkerjakan para pegawai tersebut. Komitmen organisasai menghasilkan tingkat kehadiran dan perputaran pegawai yang rendah (Robbins, 2010: 234).

Menurut Shelley E Taylor Dkk, (2009: 191), menyatakan bahwa komitmen bisa berasal dari empat sumber. Pertama, komitmen akan meningkat jika kita melakukan prilaku berdasarkan sikap. Kedua, komitmen bertambah ketika kita mendasarkan sikap kita pada pandangan publik. Ketiga, pengalaman langsung dengan objek sikap, ketika seseorang melakukan langsung suatu isu, biasanya sikapnya

akan lebih kuat. Keempat, kebebasan memilih sikap akan menimbulkan perasaan komitmen yang lebih besar ketimbang dia memilih sikap karena dipaksa atau terpaksa.

Menurut Robbins (2001), komitmen pada suatu organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Tanpa komitmen, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Tetapi komitmen bukanlah sesuatu yang dapat hadir begitu saja, komitmen harus dilahirkan. Oleh sebab itu komitmen harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis disanubari sumber daya manusia, Luthas (2006) menunjukkan bahwa komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Nawawi dan Martini (2008) mendefinisikan komitmen adalah merupakan suatu keputusan atau perjanjian seseorang dengan dirinya

sendiri untuk melakukan atau tidak melakukan, berhenti atau meneruskan suatu perbuatan atau kegiatan.

Karyawan menyikapi nilai-nilai yang ada pada organisasi menjadi bagian dari idealisme dan emosi karyawan. Hal ini menjadikan karyawan bangga menjadi bagian dari organisasi. Disamping rasa bangga sikap yang ditunjukkan karyawan antara lain: saling menghargai baik antara karyawan maupun dengan atasan, kesungguhan yang diwujudkan rela bekerja di luar jam kerja, mereka bekerja sekuat tenaga untuk kepentingan organisasi, kepercayaan diri terhadap tugas yang diembannya memiliki nilai sebagai bagian kontribusi keberhasilan organisasi, keyakinan yang kuat bahwa visi, misi, tujuan organisasi adalah positif dan akan terwujud.

Pada sisi lain karyawan loyal terhadap organisasi karena adanya aturan-aturan organisasi. Aturan tersebut mengikat karyawan dalam banyak hal, seperti banyaknya biaya yang dikeluarkan organisasi terhadap keberadaan karyawan, keuntungan secara psikologis (perasaan nyaman, aman, terlindungi) dan keuntungan secara ekonomi seperti adanya penghasilan tetap, tunjangan kerja, jaminan sosial, upah lembur, dan jaminan hari tua. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam suatu organisasi dengan pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi sehingga

memutuskan untuk menetap pada suatu organisasi karena sebagai suatu pemenuhan kebutuhan sikap bertanggung jawab terhadap organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi.

b. Pentingnya Komitmen Organisasi

Komitmen seseorang dengan pekerjaannya merupakan hal yang sangat penting, hal tersebut disebabkan karena seseorang yang mempunyai komitmen maka ia cenderung akan melakukan pekerjaannya dengan giat, bersungguhsungguh, bertanggung jawab serta memiliki loyalitas yang baik pada pekerjaan, pimpinan, maupun organisasi tempat dimana ia bekerja.

Pada dasarnya setiap orang yang memiliki komitmen maka ia akan melaksanakan tugasnya dengan baik, namun komitmen tersebut bisa berada pada tingkat yang tinggi maupun yang rendah. Tinggi rendahnya komitmen di pengaruhi oleh tingkat perkembangan dan proses kejiwaan seseorang. Israil juga mengatakan bahwa komitmen seseorang tersebut dapat bertambah ataupun berkurang terhadap pekerjaannya dan hal tersebut sangat dipengaruhi oleh sikap (Hasibuan, 2009: 193).

Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya akan bersemangat, disiplin yang tinggi serta berkesempatan untuk meningkatkan profesionalisme dan produktifitas

kerja (Saydani, 2000: 422). Sikap positif terhadap pekerjaan akan membuat seseorang bersungguhsungguh dalam bekerja. Apabila seseorang memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasinya maka dengan demikian akan mempermudah dalam pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Sebaliknya apabila komitmen kerja seseorang karyawan rendah, maka akan menghambat pula pada kelancaran pencapaian tujuan dari organisasi.

Menurut Siagian (1995: 255), komitmen memiliki lima komponen yaitu sebagai berikut:

- 1) Adanya perasaan bahwa tujuan organisasi sebagai keseluruhan telah menyatu dengan tujuan-tujuan individual para anggota organisasi. Dengan adanya perasaan demikian, maka tidak akan timbul lagi persepsi yang berbeda-beda dikalangan para anggota organisasi tentang cara-cara yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.
- 2) Perasaan keterlibatan psikologis dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan seseorang yang menimbulkan kepuasan kerja bagi yang bersangkutan berbagai manifestasi dari kepuasan kerja tersebut antara lain adalah: a) Labor turn-over yang rendah dalam arti bahwa tidak banyak jumlah orang yang meninggalkan organisasi karena ketidak puasannya; b) Penghasilan yang memadai yang memungkinkan seseorang menikmati hidup secara wajar, baik

dalam arti kemampuan memuaskan kebutuhan yang bersifat fisik
materia, maupun dalam pemenuhan kebutuhan yang bersifat sosial,
mental dan spiritual; c) Kesetiaan organisasional yang tinggi; d)
Solidaritas sosial dalam organisasi; e) Semangat bekerja, terutama
dalam menghadapi tantangan tugas yang berat

- 3) Perasaan bahwa organisasi dimana seseorang menjadi anggota
adalah organisasi terhormat, bukan saja karena mencari intern yang
memberikan nilai yang tinggi kepada harkat dan martabat manusia,
akan tetapi juga secara ekstern mampu melakukan interaksi yang
positif dengan lingkungannya.
- 4) Perasaan bahwa organisasi yang dimasuki oleh seseorang
melakukan kewajiban-kewajiban sosialnya, dalam semua segi
kehidupan seperti di bidang politik, ekonomi, maupun sosial
budaya.
- 5) Perasaan bahwa organisasi mempunyai peluang yang besar untuk
tumbuh dan berkembang di masa yang akan datang melalui para
anggotanya akan mempunyai kesempatan yang luas pula untuk
mengembangkan potensinya menjadi kemampuan nyata.

c. Bentuk/Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Allen & Meyer (1990) dalam penelitiannya Triana
Fitriastuti membagi bentuk atau indikator komitmen organisasi
berdasarkan tiga komponen komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*) terdiri dari: karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja, serta karakteristik struktural. Karakteristik struktural meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas. Dari keempat antecedent tersebut, antecedent yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja.
- 2) Komitmen kontinuans (*continuance commitment*) terdiri dari besarnya dan/atau jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Karyawan yang merasa telah berkorban ataupun mengeluarkan investasi yang besar terhadap organisasi akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena akan kehilangan apa yang telah diberikan selama ini. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak memiliki pilihan kerja lain yang lebih menarik akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena belum tentu memperoleh sesuatu yang lebih baik dari apa yang telah diperolehnya selama ini.
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*) terdiri dari pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi budaya) serta pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi. Komitmen

normatif karyawan dapat tinggi jika sebelum masuk ke dalam organisasi, orang tua karyawan yang juga bekerja dalam organisasi tersebut menekankan pentingnya kesetiaan pada organisasi. Sementara itu, jika organisasi menanamkan kepercayaan pada karyawan bahwa organisasi mengharapkan loyalitas karyawan maka karyawan juga akan menunjukkan komitmen normatif yang tinggi.

Sedangkan Kanter dalam buku Wibowo (2013: 57), mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Komitmen berkesinambungan yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- 2) Komitmen terpadu yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain didalam organisasi. Ini terjadi karena pegawai percaya bahwa norma-norma yang bermanfaat.
- 3) Komitmen terkontrol yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku kearah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkan.

Aspek-aspek Komitmen Organisasi:

Menurut Streers dan Porter (1983), aspek-aspek komitmen organisasi yaitu meliputi:

- 1) Suatu kepercayaan dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai dan tujuan organisasi yaitu: pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- 2) Suatu keinginan yang kuat untuk berusaha sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi yaitu: adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya.
- 3) Suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi atau bagian dari organisasi yaitu: yaitu Suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi atau bagian dari organisasi yang artinya adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi selalu merasakan ingin bertahan dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Moday dkk, (dalam Teresia 2008), mengemukakan komitmen telah didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada

dalam sebuah organisasi, konsep ini dapat dipecah menjadi tiga komponen yaitu:

- 1) Keinginan memelihara keanggotaan dalam organisasi
- 2) Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi
- 3) Kesiediaan bekerja keras sebagai bagian dari organisasi

Dari berbagai pendapat para ahli di atas, hampir sama konsepnya tentang aspek atau bentuk komitmen organisasi pada intinya ada 3 aspek yakni: keyakinan dan penerimaan yang kuat dari tujuan dan nilai organisasi, kesediaan untuk bekerja keras sebagai bagian dari organisasi, dan keinginan yang kuat untuk tetap berada dalam organisasi.

Para karyawan memiliki komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Mereka memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggap sebagai suatu pemenuhan kebutuhan yang bersifat materi sampai kebutuhan aktualisasi diri.

Para karyawan memiliki keyakinan bahwa mereka secara individu memiliki tanggung jawab terhadap organisasi. Mereka tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut. Karena komitmen organisasi, mereka dengan bangga dan puas dapat bekerja lebih baik secara kualitas maupun kuantitas. Karyawan akan mengembangkan diri misalnya melalui

pendidikan dan banyak membaca informasi yang berkaitan dengan bidang tugasnya.

d. Faktor-Faktor Komitmen Karyawan

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Menurut Stum (1998) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada karyawan yaitu:

- 1) budaya keterbukaan
- 2) kepuasan kerja
- 3) kesempatan personal untuk berkembang
- 4) arah organisasi
- 5) penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan

Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain:

- 1) Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja; dan

- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Berdasarkan dari uraian diatas dapat yang dapat peneliti simpulkan bahwa faktor-faktor dari komitmen sendiri disebabkan banyak berbagai hal. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Stum (1998) dan Steers (dalam Sopiah, 2008) dan salah satu yang menjadi terpenting adalah kepuasan kerja, apabila karyawan merasa puas dalam pekerjaanya maka karyawan akan memiliki kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab (Saydam 2000).

Kemudian dari uraian diatas peneliti cenderung sependapat dengan apa yang dikemukakan oleh Mayer, et al (dalam Zurnali 2010), mengemukakan bahwa pendapat bentuk atau indikator komitmen organisasi terdiri: *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative Commitment*. Ketiga hal tersebut yang ada pada karyawan akan saling berkaitan untuk membangun komitmen organisasi pada dirinya. Sehingga indikator komitmen organisasi yang dikemukakan Mayer, et al (dalam Zurnali 2010) akan penulis jadikan indikator untuk mengukur komitmen organisasi dalam penelitian ini.

4. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job performance* atau *Actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001:67).

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2007:7).

Kinerja karyawan menurut Muhammad Zainur Roziqin (2010: 41), adalah sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya. Sedangkan Wirawan (2009: 3), menyatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Suryadi (1999: 2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sejalan dengan beberapa pendapat di atas Hariman dan Hilgert (Muhammad Zainur, 2010: 41), mengemukakan kinerja sebagai suatu perwujudan kerja aparatur yang selanjutnya akan dijadikan dasar penilaian atas tercapai atau tidaknya target dan tujuan suatu organisasi pemerintahan, kinerja meliputi hasil-hasil yang telah dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dari seorang karyawan selama dia bekerja dalam menjalankan tugas-tugas pokok jabatannya yang dapat dijadikan sebagai landasan apakah karyawan itu bisa dikatakan mempunyai prestasi kerja yang baik atau sebaliknya.

Sedangkan kinerja dalam pandangan Islam kinerja adalah suatu pencapaian atau hasil pekerjaan seseorang atau organisasi dalam suatu pekerjaan yang sesuai dengan kaidah-kaidah Islam.

Islam memberikan hak bagi setiap orang untuk memilih pekerjaan apa yang ingin dilakukannya, selama pekerjaan tersebut tidak bertentangan dengan syariat islam. Islam mengajarkan tentang pentingnya bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Hal tersebut sesuai dengan firman Allah:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ
وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ۝

Artinya “Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung” (QS. Al-Jumu’ah: 10).

Ayat tersebut menjelaskan bahwa manusia hendaknya bekerja untuk mencukupi kebutuhannya. Pekerjaan yang dilakukan tentu saja harus merupakan pekerjaan yang halal dan sesuai ajaran Islam. Karena dalam pandangan Islam pekerjaan juga dianggap sebagai ibadah. Dan dalam melakukan pekerjaan hendaknya selalu bersikap professional, sehingga akan memperoleh pencapaian (kinerja) yang baik.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Andini, 2014:38)

antara lain:

- 1) Faktor Kepemimpinan merupakan faktor yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat dan arahan serta dukungan yang diberikan oleh seorang pemimpin.
- 2) Faktor tim merupakan faktor yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan teman dalam satu tim atau satu lingkungan kerja.

- 3) Faktor sistem merupakan faktor yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan.
- 4) Faktor kontekstual atau situasional merupakan faktor yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

c. Klasifikasi ukuran kinerja

Sebenarnya banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja harus relevan, signifikan dan komprehensif (Wibowo, 2007: 235). Tipe ukuran kinerja tersebut dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1) Produktivitas

Produktivitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output.

2) Kualitas

Pada kualitas terdiri dari ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, dan juga ukuran eksternal rating seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau presentase pesanan dikapalkan sesuai yang dijanjikan.

4) *Cycle time*

Menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses.

5) Pemanfaatan sumber daya

Pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan.

6) Biaya

Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit. Namun, banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit. Pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

d. Pelaksanaan Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan (2009: 103), menyatakan bahwa “pelaksanaan kinerja adalah proses sepanjang tahun di mana pegawai melaksanakan tugas atau pekerjaannya dan berupaya mencapai kinerjanya dengan menggunakan kompetensi kerjanya”.

Karyawan dan para manajer dalam pelaksanaan kinerja masing-masing mempunyai tugas yang harus dipenuhi agar kinerja dari suatu perusahaan tersebut bisa dikatakan tinggi, karena tingkat kinerja perusahaan tidak lepas dari kinerja para karyawan yang ada dibawahnya. Sebagai seorang karyawan dalam upaya mencapai

kinerjanya menurut Wirawan (2009: 103), mempunyai tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) Berkomitmen dalam hal pencapaian tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama oleh para manajer dan karyawan.
- 2) Karyawan harus meminta kepada para manajer untuk mendapatkan balikan dan pelatihan karena fungsinya sangat penting yaitu sebagai alat untuk mengembangkan kinerjanya.
- 3) Berkomunikasi secara aktif dan berkelanjutan dengan para manajer ketika melaksanakan tugasnya.
- 4) Mencatat berbagai informasi seputar kemajuan atau seberapa besar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai dan mengkomunikasikannya kepada manajernya
- 5) Mempersiapkan diri dan data-data yang diperlukan pada saat manajer akan menelaah kinerjanya. Misalnya karyawan mempersiapkan evaluasi sumatif dan evaluasi formatif.

Di samping karyawan yang mempunyai tanggung jawab dalam upaya mencapai kinerjanya, para manajer juga mempunyai kewajiban sebagai berikut:

- 1) Mampu menciptakan iklim kerja yang baik serta mampu menyediakan berbagai fasilitas yang dapat memajukan kinerja para karyawan.

- 2) Memonitor kinerja para karyawan dan mencatatnya kedalam buku kerja.
- 3) Merevisi tujuan serta menyesuaikan standar kinerja dan kompetensi pekerjaan para karyawan dari tahun ke tahun karena lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang selalu berubah-ubah.
- 4) Memberi balikan dan pelatihan kepada karyawan dengan maksud untuk membantu karyawan membuat koreksi atas apa yang sedang dilakukan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuannya dan kritik terhadap karyawan.
- 5) Menyediakan program pengembangan agar para karyawan berkembang dalam hal kompetensi dan pengalamannya dengan tentunya dengan maksud agar kinerja para karyawan meningkat.
- 6) Memberikan kompensasi atau imbalan agar tetap dipertahankan kepada para karyawan yang telah mempunyai perilaku yang efektif, efisien dan mempunyai kemajuan dalam hal pencapaian tujuan.

e. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut R. Wayne Mondy (2008: 257), penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim, sejalan dengan pendapat tersebut Tb. Sjafrri Mangkuprawira (2003: 223), menjelaskan penilaian kinerja yaitu proses yang dilakukan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan

seseorang. Sedangkan menurut Wirawan (2009: 11), menerangkan bahwa evaluasi kinerja sebagai proses penilai → pejabat yang melakukan penilaian (*appraiser*) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai → pegawai yang dinilai → (*appraise*) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM.

Secara umum penilain kinerja bertujuan sangat baik yaitu agar kinerja para karyawan bertambah baik. Menurut Suryadi (1999: 229), “dengan bertambah baiknya kinerja masingmasing karyawan diharapkan agar mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses menilai hasil kerja, apa yang dilakukan dan yang tidak lakukan oleh seorang karyawan menurut tugas pokoknya yang sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan.

f. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Tb. Sjafri Mangkuprawira (2003: 224), manfaat penilaian kinerja antara lain sebagai berikut.

- 1) Perbaikan kinerja, umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
- 2) Penyesuaian kompensasi, penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.
- 3) Keputusan penempatan. Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam banyak penghargaan.
- 4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, kinerja buruk mengidentifikasi sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir, umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.
- 6) Defisiensi proses penempatan staf, baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.
- 7) Ketidakkuratan informasi, kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau

hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.

- 8) Kesalahan rancangan pekerjaan, kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Melalui penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
- 9) Kesempatan kerja yang sama, penilaian kinerja yang akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.
- 10) Tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.
- 11) Umpan balik pada SDM, kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM ditetapkan.

g. Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Tsui et al dalam Kusumawati (2008:

32) antara lain:

1) Kualitas kerja

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin dan dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.

2) Standar Professional

Standar profesional karyawan merupakan ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

3) Kuantitas Kerja

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

4) Kreativitas Karyawan.

Karyawan harus memiliki kreativitas untuk memberikan ide yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Indikator kinerja menurut Robert dan John (2006: 378), antara lain sebagai berikut:

- 1) Kuantitas dari hasil, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- 2) Kualitas dari hasil, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya), pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) Ketepatan waktu dari hasil, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.
- 4) Kehadiran, yaitu ada tidaknya karyawan didalam kantor ketika memasuki jam-jam kerja.
- 5) Kemampuan bekerjasama, yaitu kemampuan karyawan melakukan kegiatan bersama-sama dengan karyawan lain dalam suatu kegiatan yang tidak dapat dikerjakan oleh perorangan.

Indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2010:67), ada beberapa indikator utama, yaitu:

- 1) Kuantitas kerja

Dimensi kuantitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu kecepatan dan kemampuan.

2) Kualitas kerja

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu kerapihan, ketelitian, dan hasil kerja

3) Kerjasama

Dimensi kerjasama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu jalin kerjasama dan kekompakan.

4) Tanggung jawab

Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu kasil kerja dan kemampuan.

5) Inisiatif

Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan indikator kemampuan dalam menjalankan suatu pekerjaan.

Indikator Kinerja menurut Ketentuan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor: 100/KTN/I.4/F/2017 Tentang Kepegawaian Pada Sekolah, Madrasah, Dan Pesantren Muhammadiyah sesuai yang tercantum dalam Pasal 15 Penilaian Pegawai Persyarikatan ayat 8 Unsur Penilaian Kinerja Pegawai yaitu:

- 1) Kesetiaan terhadap Negara;
- 2) Komitmen terhadap Persyarikatan Muhammadiyah;
- 3) Kedisiplinan, kejujuran dan tanggung jawab;

- 4) Keteladanan terhadap lingkungan terutama terhadap siswa;
- 5) Prestasi kerja;
- 6) Kerja sama;
- 7) Inovasi dan Kreativitas;
- 8) Kepemimpinan.

Berdasarkan uraian di atas tentang indikator kinerja pegawai, maka penulis akan menggunakan indikator kinerja menurut Ketentuan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor: 100/KTN/I.4/F/2017 Tentang Kepegawaian Pada Sekolah, Madrasah, dan Pesantren Muhammadiyah sesuai yang tercantum dalam Pasal 15 Penilaian Pegawai Persyarikatan ayat 8 yang menyebutkan unsur penilaian kinerja pegawai.

5. Hubungan antar variabel

a. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai/Karyawan

Kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang memungkinkan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan karakteristik karyawan dan karakteristik perusahaan, memungkinkan karyawan memiliki tingkat kinerja yang tinggi (Marimin, 2011: 25).

Gaya kepemimpinan adalah suatu seni mengerahkan segala sumberdaya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan setrategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total perusahaan (Baihaqi, 2010: 54).

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Reza (2010) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa. Penelitian ini merupakan penelitian sensus karena responden dalam penelitian ini adalah semua populasi yaitu sejumlah 112 responden. Penelitian ini menggunakan empat variabel diantaranya variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja sebagai variabel *independent* (X), sedangkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Teori yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada lima indikator kinerja menurut Bernadin (1993) yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Wihelmus (2011) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten

Manggarai. Penelitian ini merupakan penelitian sensus karena responden dalam penelitian ini adalah semua populasi yaitu sejumlah 70 responden. Penelitian ini menggunakan tiga variabel diantaranya variabel motivasi dan kepemimpinan sebagai variabel independen (X), sedangkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Teori yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada sembilan indikator kinerja menurut Riduwan (2002) yaitu: inisiatif mencari langkah yang terbaik, menguasai job description, hasil yang dicapai, tingkat kemampuan kerjasama, ketelitian, tingkat kesesuaian tugas dengan perintah, tingkat kualitas hasil kerja, tingkat ketepatan penyelesaian kerja, tingkat kuantitas hasil kerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Tampi (2014) dalam Journal "Acta Diurna" yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. Penelitian ini menggunakan semua populasi yang ada yaitu sejumlah 40 responden. Penelitian ini menggunakan tiga variabel diantaranya variabel gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel independen (X), sedangkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Teori yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada lima indikator kinerja menurut Dessler (2006) yaitu: kualitas, kuantitas,

ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

b. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai/Karyawan

Karyawan secara konstan dikelilingi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi membentuk latar belakang yang berkaitan dengan lingkungan, kondisi kerja, sikap, perilaku, serta persepsi karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. Behavior atau perilaku merupakan bagian dari budaya yang berkaitan dengan kinerja sebab dengan berperilaku seseorang akan dapat memperoleh yang ia kehendaki dan yang ia harapkan (Prihayanto, 2012: 42).

Pada organisasi yang memiliki budaya yang kuat, pegawai cenderung mengikuti arah yang ditentukan. Budaya organisasi yang lemah cenderung mengakibatkan pegawai tidak memiliki kiblat yang jelas sehingga memilih berjalan sendiri-sendiri. Akibatnya, kinerja organisasi menjadi tidak optimal. Budaya yang kuat dapat membantu kinerja organisasi karena menciptakan motivasi yang luar biasa pada diri pegawai. Perilaku dan nilai bersama yang dianut bersama membuat

seseorang merasa nyaman dalam bekerja (Tjahjadi dalam Tolkah, 2009).

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Farisy (2014) yang berjudul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan pada sektor Usaha Rumah Makan. Penelitian ini menggunakan seluruh populasi sebagai responden yang berjumlah 32 responden. Penelitian ini menggunakan empat variabel diantaranya variabel budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasional sebagai variabel independen (X), dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Agwu (2014) dengan judul “*Organizational Culture and Employees Performance in the National Agency for Food and Drugs Administration and Control (NAFDAC) Nigeria*”. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 420 responden, menggunakan teknik Probability sampling dengan metode simple random sampling. Penelitian ini menggunakan dua variabel diantaranya Organizational Culture (X) sebagai variabel independen, sedangkan variabel Employees Performance sebagai variabel dependen (Y). Hasil

penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan.

Selain itu jurnal penelitian *Business Intelligence Journal* yang dilakukan oleh Olu Ojo (2009) yang berjudul “*Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance*”. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 100 responden, dengan menggunakan teknik Probability sampling dengan metode simple random sampling. Penelitian ini menggunakan dua variabel diantaranya Corporate Culture (X) sebagai variabel independen, sedangkan variabel Employees Job Performance sebagai variabel dependen (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

c. Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Pegawai/Karyawan

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi serta akan menghasilkan kinerja yang baik. Individu yang memiliki komitmen yang rendah cenderung untuk melakukan cara yang dapat

mengganggu kinerja organisasi seperti turnover yang tinggi, kelambanan dalam melakukan pekerjaan, keluhan dan bahkan mogok kerja. Kinerja karyawan yang lebih tinggi berakibat pada makin tingginya keterikatan terhadap organisasi. Kinerja karyawan terutama dirasakan dalam hal kinerja dengan kepemimpinan, kinerja dengan rekan kerja, kinerja dengan komunikasi yang terjadi di dalam organisasi, serta kepuasan dengan kondisi kerja yang tersedia dalam organisasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Darwito (2008) menyatakan bahwa ada pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan penelitian Ratna Yulia Wijayanti (2010) menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dan penelitian Windy Aprilia Murty (2012) menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis bahwa Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Penulis telah menemukan beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian ini seperti pada penelitian Fauzi, Warso dan Haryono (2016) dengan

judul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang. Penelitian ini merupakan penelitian sensus karena responden dalam penelitian ini adalah semua populasi yaitu sejumlah 32 responden. Penelitian ini menggunakan empat variabel diantaranya variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel independen (X), variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening (antara) dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Agwu (2014) dengan judul “Organizational Culture and Employees Performance in the National Agency for Food and Drugs Administration and Control (NAFDAC) Nigeria”. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 420 responden, menggunakan teknik Probability sampling dengan metode simple random sampling. Penelitian ini menggunakan dua variabel diantaranya Organizational Culture (X) sebagai variabel independen, sedangkan variabel Employees Performance sebagai variabel dependen (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan.

Selain itu jurnal penelitian Bussiness Intelligence Journal yang dilakukan oleh Olu Ojo (2009) yang berjudul “Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance”. Penelitian ini menggunakan sampel

sebanyak 100 responden, menggunakan teknik Probability sampling dengan metode simple random sampling. Penelitian ini menggunakan dua variabel diantaranya Corporate Culture (X) sebagai variabel independen, sedangkan variabel Employees Job Performance sebagai variabel dependen (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Jurnal Penelitian Journal of Economics and Management yang dilakukan oleh Bhati Parul (2012) dengan judul “*Impact Assesment of Organization Culture on Employee job*”. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 177 responden, menggunakan teknik *Probability sampling* dengan metode *Proportionate Stratified Random Sampling*. Penelitian ini menggunakan dua variabel diantaranya Organization Culture (X) sebagai variabel independen, sedangkan variabel Employees Job sebagai variabel dependen (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Reza (2010) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa. Penelitian ini merupakan penelitian sensus karena responden dalam penelitian ini adalah semua populasi yaitu sejumlah 112 responden. Penelitian ini menggunakan empat variabel diantaranya variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja sebagai variabel independen (X), sedangkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel

dependen (Y). Teori yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada lima indikator kinerja menurut Bernadin (1993): kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Wihelmus (2011) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Manggarai. Penelitian ini merupakan penelitian sensus karena responden dalam penelitian ini adalah semua populasi yaitu sejumlah 70 responden. Penelitian ini menggunakan tiga variabel diantaranya variabel motivasi dan kepemimpinan sebagai variabel independen (X), sedangkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Teori yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada sembilan indikator kinerja menurut Riduwan (2002) yaitu: inisiatif mencari langkah yang terbaik, menguasai job description, hasil yang dicapai, tingkat kemampuan kerjasama, ketelitian, tingkat kesesuaian tugas dengan perintah, tingkat kualitas hasil kerja, tingkat ketepatan penyelesaian kerja, tingkat kuantitas hasil kerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Tampi (2014) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk. Penelitian ini menggunakan semua populasi yang ada yaitu sejumlah 40 responden. Penelitian ini menggunakan tiga variabel

diantaranya variabel gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel independen (X), sedangkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Teori yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada lima indikator kinerja menurut Dessler (2006) yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Utari (2015) dengan judul Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Wonogiri. Penelitian ini menggunakan semua populasi yang ada yaitu sejumlah 40 responden. Penelitian ini menggunakan tiga variabel diantaranya variabel motivasi dan kepemimpinan sebagai variabel independen (X), sedangkan variabel kinerja pegawai sebagai variabel dependen (Y). Teori yang dipakai dalam penelitian ini mengacu pada tiga indikator kinerja Menurut Wirawan (2009) faktor internal meliputi disiplin kerja, motivasi kerja, pengetahuan dan keterampilan karyawan, lingkungan internal organisasi meliputi kepemimpinan, strategi organisasi, visi dan misi, struktur organisasi, pendidikan dan pelatihan, dan kebijakan organisasi serta faktor lingkungan eksternal organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikan sebesar $0,382 > \alpha$ yaitu 0,05.

Tabel 2.1
Review Penelitian yang Relevan

No	Judul Penelitian/Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang/ Fauzi, Warso dan Haryono(2016).	Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan Komitmen Organisasi	Ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
2	Organizational Culture and Employees Performance in the National Agency for Food and Drugs Administration and Control (NAFDAC) Nigeria/ Agwu MbaOkechukwu (2014).	Organizational Culture and Employees Performance	Budaya Organisasi dan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan
3	Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance/Ojolu (2009)	Corporate Culture Employee Job Performance	Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
4	“Impact Assesment Of Organization Culture On Employee job”/ Bhati Parul (2012)	Organization Culture Employee job	Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
5	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa/ Reza (2010)	Kepemimpinan Motivasi Disiplin Kerja Kinerja Karyawan	Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6	Pengaruh motivasi kerja dan Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada badan keluarga berencana dan	Motivasi kerja Kepemimpinan Kinerja.	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

	pemberdayaan perempuan kabupaten manggarai/ Wihelmus (2011).		
7	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk/ Tampi (2014).	Gaya Kepemimpinan Motivasi Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
8	Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Wonogiri/ Utari (2015).	Motivasi Kepemimpinan Kedisiplinan Kinerja Pegawai	Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikan sebesar $0,382 > 0,05$
9	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan pada sektor Usaha Rumah Makan. Farisy (2014)	Budaya Organisasi Motivasi Komitmen Organisasi Kinerja Pegawai	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi E. Purnomo, (2018)	Kepemimpinan Komitmen Organisasi	Kepemimpinan kepala sekolah dapat berpengaruh terhadap komitmen guru
11	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang. Yoga Putrana Azis Fathoni, Moh Mukeri Warso (2016)	Kepuasan Kerja Komitmen Organisasi Organizational Citizenship Kinerja	Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama

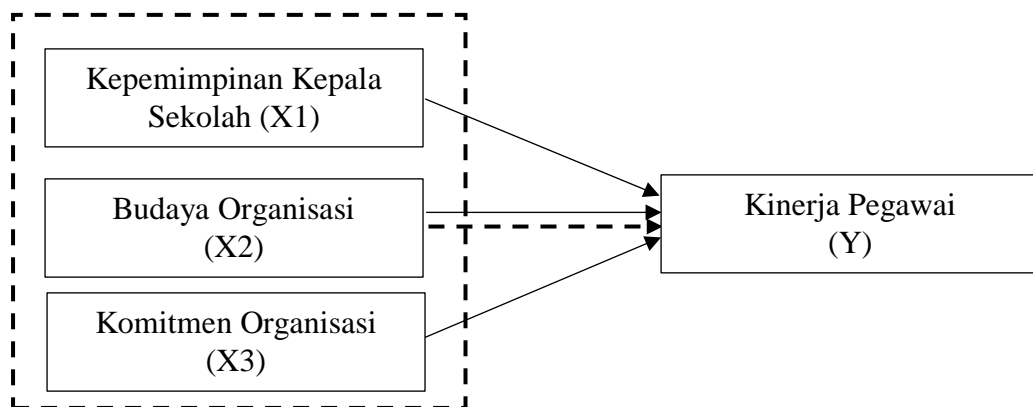
Sumber: Data yang diolah dalam penelitian ini

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang diangkat dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja pegawai dengan studi kasus di SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.

C. Kerangka Pikir

Kerangka pikir penelitian merupakan gambaran mengenai penelitian. Menurut Supriyanto dan Machfudz (2010: 169), kerangka pemikiran adalah suatu model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan uraian penelitian terdahulu di atas, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan variabel dalam suatu paradigma penelitian ini seperti pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Model Kerangka Teoritik

D. Hipotesis Penelitian dan/atau Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan model kerangka teoritik dan asumsi-asumsi pendapat para ahli dan penelitian-penelitian terdahulu tersebut di atas, maka penulis menyatakan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H₁: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan dari Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
- H₂: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan dari Budaya Organisasi, terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
- H₃: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan dari Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.
- H₄: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan dari Kepemimpinan Kepala, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai SMK Muhammadiyah Se-Kabupaten Wonosobo.