

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia berperan penting dalam sebuah organisasi. Organisasi merupakan suatu kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perseorangan. Sumber daya manusia berbeda dengan sumber daya lainnya, dimana manusia selalu berusaha mengembangkan dirinya. Betapa baiknya sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tanpa didukung personalia yang dapat bekerja secara efektif dan efisien akan tetap tidak dapat mencapai tujuan organisasi secara memuaskan bahkan berakibat kegagalan. Pengelolaan sumber daya manusia yang optimal dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai yang pada akhirnya mampu menunjang organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, keberhasilan pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari kinerja sumber daya manusia yang dimiliki, termasuk dalam organisasi sekolah.

Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), pegawai merupakan aset organisasi yang paling berharga dan menjadi faktor kunci kesuksesan organisasi. Sekolah sebagai organisasi pendidikan memiliki berbagai kategori pegawai, yang terdiri dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (staf administrasi, pustakawan, laboran, dan tenaga penunjang lainnya). Di antara berbagai kategori pegawai tersebut, guru atau tenaga pendidik merupakan aset sumber daya manusia yang paling strategis karena berperan langsung dalam proses inti organisasi sekolah, yaitu pembelajaran dan pengembangan peserta didik.

Sekolah merupakan lembaga publik yang mempunyai tugas untuk memberikan pelayanan kepada peserta didik dan masyarakat yang menuntut pendidikan. Sebagai salah satu institusi layanan pendidikan, sekolah memiliki banyak permasalahan dan tantangan dalam memberikan pelayanan publik baik dari faktor eksternal seperti budaya, sosial, ekonomi, demografi, maupun dari faktor internal sekolah. Salah satu permasalahan yang ditimbulkan dari faktor internal adalah permasalahan kinerja pegawai, khususnya guru sebagai tenaga pendidik yang merupakan komponen terbesar dalam struktur kepegawaian sekolah.

Guru sebagai tenaga pendidik memiliki peran penentu dalam meningkatkan mutu pendidikan, sehingga profesionalisme dan kinerja yang optimal menjadi kunci keberhasilan organisasi sekolah. Permasalahan kinerja pegawai akan selalu dihadapi oleh organisasi, sehingga manajemen perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja, kesempatan pengembangan diri, dan sistem evaluasi kinerja untuk merumuskan kebijakan yang tepat guna meningkatkan kinerja pegawai sesuai dengan harapan organisasi.

Salah satu parameter yang dapat digunakan untuk menilai kualitas sumber daya manusia adalah kinerja pegawai itu sendiri. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2022:67) bahwa: "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan

kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan pada SMKN 3 Banjar diketahui adanya fenomena mengenai kinerja pegawai, khususnya tenaga pendidik. Hal ini tampak dari hasil pra survey mengenai kinerja pegawai yang diperoleh melalui kuesioner terhadap 20 orang di SMKN 3 Banjar. Hasilnya tampak sebagaimana dalam tabel berikut.

Tabel. 1.1
Penilaian Kinerja Pegawai Berdasarkan Survey Awal dari Indikator Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar Tahun 2025

Indikator	Target	Realisasi	Keterangan
Kualitas	100%	84%	Ketepatan dan ketelitian dalam menyusun perangkat pembelajaran, menyampaikan materi, serta melaksanakan penilaian hasil belajar peserta didik sesuai standar yang ditetapkan.
Kuantitas	100%	80%	Jumlah output kerja yang dihasilkan, seperti kelengkapan administrasi pembelajaran, jumlah materi yang tersampaikan, dan jumlah peserta didik yang terlayani sesuai target kurikulum.
Waktu Kerja	100%	83%	Tingkat kehadiran, ketepatan waktu dalam memulai dan mengakhiri pembelajaran, serta ketepatan pengumpulan perangkat administrasi sesuai jadwal yang telah ditentukan.
Kerjasama	100%	75%	Kemampuan berkolaborasi dengan rekan kerja, serta partisipasi aktif dalam kegiatan tim seperti rapat, program sekolah, dan kegiatan pengembangan profesional bersama.

Sumber : SMKN 3 Banjar, 2025.

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa kinerja pegawai pada SMKN 3 Banjar belum mencapai target yang diharapkan pada seluruh indikator. Dari sisi

kualitas, realisasi hanya mencapai 84%, yang menunjukkan masih terdapat kelemahan dalam ketepatan penyusunan perangkat pembelajaran dan pelaksanaan evaluasi hasil belajar peserta didik. Dari sisi kuantitas, realisasi sebesar 80% mengindikasikan bahwa kelengkapan administrasi pembelajaran dan ketercapaian target penyampaian materi kurikulum belum terpenuhi secara optimal. Indikator waktu kerja mencapai 83%, yang mencerminkan masih adanya permasalahan kehadiran dan ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas pembelajaran maupun penyerahan administrasi. Sementara itu, indikator kerjasama memperoleh realisasi terendah yaitu 75%, yang menunjukkan bahwa partisipasi dalam kegiatan kolaboratif seperti rapat, program pengembangan sekolah, dan kerja tim masih perlu ditingkatkan secara signifikan.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar belum berjalan secara optimal. Menurut Robbins dan Judge (2019:55), kinerja pegawai tidak terbentuk dengan sendirinya, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi, di antaranya adalah kepemimpinan dan motivasi kerja. Sejalan dengan hal tersebut, Kasmir (2022:189) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja. Dari berbagai faktor tersebut, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja diduga kuat menjadi dua faktor dominan yang berkontribusi terhadap belum optimalnya kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar, mengingat kedua faktor ini

berkaitan langsung dengan peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam mendorong dan menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Masalah kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik sebab suatu organisasi dapat berhasil atau tidaknya sebagian ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Menurut Rivai dan Mulyadi (2022:42), kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Karena kepemimpinan, seorang pemimpin berperan sebagai pengatur dalam proses kerjasama antara pemimpin dengan individu maupun pemimpin dengan kelompoknya.

Kepemimpinan seorang pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah, akan mampu membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam memimpin akan mempengaruhi kinerja pegawai, khususnya tenaga pendidik yang berinteraksi langsung dengan kepala sekolah dalam konteks kepemimpinan instruksional. Menurut Rivai dan Mulyadi (2022:64), gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Dengan memahami gaya kepemimpinan, kepala sekolah dapat meningkatkan pemahaman terhadap dirinya sendiri serta dapat mengetahui kelemahan maupun kelebihan potensi yang ada dalam dirinya dan dapat

meningkatkan pemahaman tentang bagaimana seharusnya memperlakukan bawahannya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan beberapa pegawai sebagai responden, ditemukan data bahwa kepala sekolah belum menerapkan fungsi kepemimpinan secara optimal untuk memimpin bawahannya. Kepala sekolah masih memperlakukan bawahannya secara sama tanpa memperhatikan perbedaan individual antara pegawai satu dengan pegawai yang lainnya. Banyak dari tugas yang diberikan kepala sekolah kepada pegawai tidak dipertimbangkan berdasarkan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut, sehingga setiap pegawai dianggap mampu melaksanakan semua tugas yang diberikan, padahal setiap pegawai memiliki latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan bidang keahlian yang berbeda-beda. Kondisi ini tentu berdampak pada menurunnya semangat dan kinerja pegawai, khususnya tenaga pendidik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Selain faktor gaya kepemimpinan, motivasi kerja juga menjadi salah satu penyebab utama yang mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh organisasi agar mendapatkan pegawai yang dapat memberikan kontribusi positif bagi ketercapaian tujuan organisasi. Berikut ini adalah penilaian motivasi kerja pegawai pada SMKN 3 Banjar yang dapat dideskripsikan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel. 1.2.
Penilaian Motivasi Berdasarkan Hasil Suvey Awal dari Indikator Motivasi di
SMKN 3 Banjar Tahun 2025

Indikator	Target	Realisasi	Keterangan
<i>(Existence)</i> Keberadaan	100%	83%	Pemenuhan kebutuhan dasar dalam bekerja, meliputi ketersediaan fasilitas penunjang pekerjaan, pemberian tunjangan, serta tingkat kesejahteraan yang diterima sudah sesuai dengan beban tugas yang diemban.
<i>Relatedness</i> (kekerabatan)	100%	78%	Kualitas hubungan interpersonal di lingkungan kerja, meliputi keharmonisan hubungan antar rekan kerja, hubungan dengan pimpinan, pengakuan atas kontribusi yang diberikan, serta keterlibatan dalam kerja tim secara aktif
<i>(Growth)</i> Pertumbuhan	100%	82%	Kesempatan untuk berkembang secara profesional, meliputi keikutsertaan dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi, peluang peningkatan karier, serta keterlibatan dalam pekerjaan yang menantang dan mendorong inovasi.

Sumber : SMKN 3 Banjar, 2025.

Berdasarkan tabel 1.2 dapat diketahui bahwa motivasi kerja pegawai belum mencapai target yang diharapkan. Hal ini disebabkan masih ada beberapa indikator yang masih belum optimal. Dari sisi *existence*, realisasi mencapai 83%, yang mengindikasikan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar seperti fasilitas kerja dan kesejahteraan belum sepenuhnya dirasakan memadai oleh pegawai sesuai dengan beban tugas yang diemban. Indikator *relatedness* memperoleh realisasi terendah yaitu 78%, yang menunjukkan bahwa kualitas hubungan interpersonal, pengakuan atas kontribusi, serta keterlibatan dalam kerja tim masih belum berjalan secara optimal. Sementara itu, indikator *growth* mencapai realisasi 82%, yang mencerminkan bahwa kesempatan pengembangan kompetensi, peluang karier,

serta keterlibatan dalam pekerjaan yang inovatif dan menantang masih perlu ditingkatkan agar pegawai terdorong untuk berkembang secara profesional.

Motivasi sangat penting untuk pegawai karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Hal ini sebagaimana pendapat Hasibuan (2018:14) yang mengatakan motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang diciptakan kegairahan seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan serta memberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kegairahan bersama. Apabila motivasi sudah dilakukan dengan benar maka akan menumbuhkan loyalitas pegawai kepada organisasi dan terciptanya hubungan baik antara pegawai dengan pimpinannya. Menumbuhkan motivasi pegawai dengan benar juga merupakan modal penting agar sumber daya manusia organisasi mampu bekerja dengan baik dan optimal. Dalam suatu organisasi, kualitas pegawai merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja. Oleh karena itu, diperlukan pegawai yang selain profesional juga harus mempunyai motivasi dan kompetensi tinggi karena hal ini akan dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai di suatu organisasi. Dengan demikian, faktor motivasi dan gaya kepemimpinan yang baik diharapkan mampu mempengaruhi kinerja para pegawai yang akan mencerminkan sejauh mana para pegawai dapat berprestasi di dalam organisasinya. Pencapaian hasil kerja yang baik dari suatu organisasi pastilah terbentuk dari faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja para pegawainya.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Sarianae (2022), yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa hubungan antara variabel-variabel ini bersifat sangat kuat, yang mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan dan motivasi dapat secara langsung meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Meskipun SMKN 3 Banjar memiliki berbagai kategori pegawai, penelitian ini memfokuskan pada tenaga pendidik sebagai subjek penelitian. Hal ini didasarkan pada beberapa pertimbangan: Pertama, tenaga pendidik merupakan pegawai dengan jumlah terbesar dan memiliki peran paling strategis dalam pencapaian tujuan sekolah. Kedua, karakteristik pekerjaan tenaga pendidik yaitu guru yang homogen memudahkan pengukuran dan analisis variabel penelitian. Ketiga, gaya kepemimpinan kepala sekolah lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja tenaga pendidik melalui kepemimpinan instruksional.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, peneliti bermaksud untuk melaksanakan penelitian dan menuangkannya dalam karya tulis ilmiah berbentuk tesis dengan judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, terdapat masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian ini. Masalah tersebut diidentifikasi sebagai berikut:

1. Fungsi kepemimpinan Kepala Sekolah belum optimal dalam memberikan tugas pada pegawainya.
2. Masih kurangnya motivasi kerja pegawai, mengingat pekerjaan yang dijalani bersifat rutinitas.
3. Kinerja pegawai belum optimal, yang disebabkan oleh kurangnya kerjasama antar pegawai. Beban kerja pegawai khususnya tenaga pendidik yang berat cenderung membuat mereka bekerja secara individual, sehingga mengurangi sinergi dan kolaborasi dalam menyelesaikan tugas bersama.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar?
2. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar?
3. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan permasalahan di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui besaran pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar.
2. Untuk mengetahui besaran pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar.

3. Untuk mengetahui besaran pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di SMKN 3 Banjar.

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan memperlihatkan tujuan yang diuraikan di atas, diharapkan penelitian ini mempunyai kegunaan sebagai berikut:

1.5.1 Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan khazanah keilmuan dan menjadi sumber informasi guna melakukan penelitian lebih lanjut dari perspektif yang berbeda, khususnya dalam mengembangkan konsep Ilmu Manajemen terutama yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

1.5.2 Secara Praktis

1. Bagi Lembaga

Penelitian ini diharapkan dapat mengungkap berbagai informasi yang relevan, sehingga lebih maksimal.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan wawasan dan pemahaman keilmuan dalam bidang manajemen Sumber Daya Manusia, terutama dalam ruang lingkup khususnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Institusi Pendidikan.

3. Bagi Pembaca atau Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang digunakan dalam mempelajari ilmu manajemen, terutama yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.