

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Pendidikan sangat penting apabila berbicara tentang kualitas pembangunan manusia pada suatu negara. Sesuai amanat Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, keinginan bangsa Indonesia untuk dapat maju dan berkembang menjadi suatu bangsa yang berperan besar dimata dunia, hal ini dapat terwujud bila dengan peningkatan kualitas manusia Indonesia. Suatu bangsa maju jika pendidikannya maju dan berkualitas, sebaliknya bangsa menjadi mundur jika kualitas pendidikannya rendah. Pendidikan merupakan suatu proses yang sangat penting untuk meningkatkan kecerdasan, keterampilan, mempertinggi budi pekerti, memperkuat kepribadian, dan mempertebal semangat kebersamaan agar dapat membangun diri sendiri dan bersama-sama membangun bangsa.

Sekolah merupakan suatu lembaga yang dirancang khusus untuk pengajaran para murid atau siswa dibawah pengawasan guru dengan sistem pendidikan formal yang bersifat wajib, sehingga membuat para siswa bisa mengalami kemajuan dengan melalui serangkaian kegiatan pembelajaran di sekolah. Pada dasarnya sekolah adalah sarana untuk melaksanakan pendidikan yang diharapkan dapat menjadikan masyarakat menjadi lebih maju. Oleh sebab itu, sekolah bisa menjadi wadah atau sarana untuk bertahan dan bersaing di era globalisasi.

Dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan melibatkan berbagai unsur pendidikan termasuk guru, murid, maupun tenaga kependidikan lainnya. Sebagai pusat dari pendidikan sekolah memiliki guru yang bertugas untuk mendidik dan mengajar siswa. Guru adalah seorang pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan. Guru memiliki peran sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan tujuan pendidikan dan tulang punggung dalam kegiatan pendidikan, terutama dalam proses kegiatan belajar mengajar. Oleh karena itu kinerja guru harus selalu ditingkatkan, mengingat tantangan dunia untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mampu bersaing di era globalisasi sangat ketat.

Pentingnya kinerja guru pada keberhasilan sekolah dalam pencapaian visi misi membuat guru sebagai sumber daya manusia harus memberikan kontribusi. Kinerja guru dapat dikenal dengan seberapa banyak kontribusi guru terhadap sekolah. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap guru memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Sunarto (2003) dalam Sonnia Indah Putri (2014) kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (*trust*) timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan

kemampuan setiap anggota lain. Untuk dapat mengoptimalkan tujuan pendidikan tentunya diperlukan kinerja guru yang optimal.

Hasil pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai dan dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan mengemban tanggung jawab yang diberikan oleh atasan disebut kinerja karyawan, Mangkunegara Prabu Anwar A. A (2004). Guru maupun karyawan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik jika kondisi kerja, atasan dan teman sejawat saling mendukung dan bekerja sama dengan baik. Bila antara atasan dan bawahan memiliki kepercayaan dan didorong dengan kemampuan individu yang berintegritas dan kompeten akan menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2004). Perbedaan kinerja antara orang satu dengan orang lain sebagian ditentukan oleh kemauan untuk bekerja keras untuk mencapai hasil yang optimal. Kinerja tidak mengacu pada sifat karakter seseorang atau kompetensi orang yang berkinerja.

Penurunan kinerja guru dapat disebabkan karena belum semua guru membuat perangkat kegiatan belajar mengajar secara tepat waktu, keberhasilan prestasi guru dan siswa belum mendapat penghargaan yang layak, lingkungan kerja yang kurang aman dan nyaman, sarana dan prasarana disekolah yang kurang memadai. Lingkungan kerja yang menyenangkan akan mendorong tingkat kinerja guru menjadi produktif. Salah satu faktor

lingkungan yang mendorong kinerja guru menjadi semakin produktif adalah pemimpin.

Kepemimpinan merupakan fungsi pokok dalam suatu kelompok atau organisasi. Dalam proses mencapai tujuan sebuah organisasi diperlukan seorang pemimpin yang mampu melaksanakan fungsinya, mempengaruhi dan mengordinasi bawahannya agar melaksanakan aktifitas-aktifitas yang tertuju pada visi misi dan tujuan organisasi. Lembaga pendidikan yang merupakan tempat untuk menghasilkan peserta didik yang berkualitas, tidak lepas dari usaha pemimpinnya, yaitu kepala sekolah. Daryanto (2005), menyatakan bahwa kepala sekolah adalah orang yang memimpin sekolah, berwenang dan bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan sekolah baik kegiatan pembelajaran atau kegiatan lain yang berkaitan dengan upaya memajukan dan mengembangkan sekolah, kepala sekolah juga bertanggung jawab penuh terhadap keberhasilan pelaksanaan dan pencapaian hasil pendidikan dan pembelajaran.

Kepemimpinan yang dibutuhkan sekarang ini adalah sosok pemimpin pendidikan yang mampu membawa lembaga pendidikannya bersaing atau sejajar dengan lembaga pendidikan yang berkualitas. Pemimpin, guru, dan karyawan merupakan elemen penting dalam menjalankan tujuan lembaga sekolah. Gaya kepemimpinan yang diharapkan dapat memajukan lembaga sekolah dan mensejahterakan guru maupun karyawan. Setiap pemimpin memiliki perilaku kepemimpinan yang berbeda yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Pemimpin yang baik tidak akan ada tanpa bawahan yang

baik, begitu pula sebaliknya. Antara pimpinan dan bawahan saling membutuhkan untuk bersinergi menjadikan lembaga sekolah lebih maju.

Tidak semua orang memiliki sifat atau jiwa kepemimpinan. Perilaku khusus yang dimiliki individu dapat membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Enam karakter yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin yaitu ambisi dan semangat, kejujuran, hasrat untuk memimpin, kepercayaan diri, integritas, kecerdasan dan pengetahuan mengenai pekerjaannya, Robbins (2006) dalam Sonnia Indah Putri (2014). Beberapa jenis kepemimpinan yaitu, kharismatik yang para pengikutnya terpacu memiliki kepemimpinan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku pemimpin mereka, kemudian kepemimpinan transaksional yang memotivasi para karyawan menuju tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas tugas dan peran, selanjutnya ada kepemimpinan transformasional yang menginspirasi para karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan membawa dampak mendalam dan luar biasa pada karyawan, Robbins (2006) dalam Sonnia Indah Putri (2014).

Kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional adalah gabungan yang sempurna dari kepemimpinan kharismatik dan transaksional. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya Syarifah Fatmawati (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan sangat kuat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Apapun gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin yang pasti setiap gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja

para karyawan. Ruyatnasih dkk., (2013) dalam Sonnia Indah Putri (2014) juga mendukung penelitian Syarifah dan membuktikan pada penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Robbins (2006) dalam Sonnia Indah Putri (2014) dari beberapa jenis kepemimpinan tersebut kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang terbaik karena dapat memotivasi para karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan yang belum pernah diraih sebelumnya, memberikan perhatian pada bawahan, mampu melatih, serta membuat bawahan loyal terhadap pekerjaannya. Pengaruh kepemimpinan transformasional membuat karyawan lebih memiliki rasa loyalitas terhadap pekerjaannya.

Tantangan pemimpin tidak hanya menambah produktifitas karyawan tetapi juga menjadikan karyawan yang memiliki rasa loyalitas terhadap instansi ataupun organisasi, tidak mudah menumbuhkan rasa loyalitas karyawan terhadap pekerjaannya. Dukungan dari rekan kerja akan membantu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, ditambah dengan *support* dari pemimpin akan membantu karyawan untuk tetap loyal terhadap pekerjaannya, Ayu Purnama (2013) dalam Sonnia Indah Putri (2014).

Loyalitas guru maupun karyawan dibutuhkan oleh setiap sekolah, namun loyalitas tidak muncul dengan sendirinya tetapi diperlukan peran pemimpin dan pengendali manajemen yang baik untuk menciptakan loyalitas. Penelitian yang telah dilakukan A. Suyunus Adiwibowo (2012) menyatakan

bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi, karena dengan adanya loyalitas yang tinggi dari karyawan maka karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar yang diberikan perusahaan dan dapat meningkatkan kualitas kerja. Loyalitas merupakan sikap mental karyawan yang ditunjukkan pada keberadaan perusahaan, Gouzali Saydam (2000) dalam Sonnia Indah Putri (2014). Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Wicaksono Bayu (2012) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut diperkuat dengan penelitian yang telah dilakukan A. Suyunus Adibowo (2012) yang menyatakan bahwa loyalitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, pengaruh loyalitas terhadap kinerja karyawan signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan meningkatkan loyalitas maka kinerja akan mengalami peningkatan secara nyata.

Guru yang memiliki loyalitas rendah terhadap instansi dapat mengganggu kinerja dalam kegiatan mengajar. Jika guru ataupun karyawan sudah tidak loyal terhadap suatu instansi, guru atau karyawan tersebut tidak memiliki gairah untuk bekerja secara maksimal dan cenderung tidak memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan. Rendahnya loyalitas dalam sebuah organisasi dapat menimbulkan perilaku yang bertentangan dengan tujuan instansi sehingga dapat merusak visi dan tujuan. Karyawan akan loyal jika diberikan kesempatan untuk belajar, kenyamanan dalam bekerja, pimpinan yang dapat memberikan motivasi.

Kinerja guru merupakan hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta penggunaan waktu. Selain itu banyak peran guru dalam sekolah dan sering kali guru melakukan pekerjaan yang dilakukan diluar jam kerja. Guru dari sebuah lembaga pendidikan memang memiliki beban kerjayang tinggi, dituntut untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan.

Banyaknya tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada guru menyebabkan hasil yang dicapai menjadi kurang maksimal karena hanya mempunyai waktu yang sedikit untuk menyelesaikan banyak tugas. Upaya memotivasi dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja guru sesuai dengan tugasnya masing-masing.

UPT SMAN Nawangan Pacitan adalah sebuah instansi yang bergerak dibidang lembaga pendidikan, yang menjaga profesionalitas dan kompetensi sumberdaya manusia dengan terus memperkuat kemampuan dan kesadaran setiap pimpinan dan guru maupun karyawan. UPT SMAN Nawangan Pacitan memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dan juga kecerdasan emosional. Hal tersebut dapat tercermin dari perilaku kepala sekolah yang mengacu kepada beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional, seperti berkharisma, lebih memotivasi bawahan untuk menyadari dan memaksimalkan potensi yang dimiliki, lebih mementingkan

kepentingan instansi, memberi solusi yang tepat untuk setiap persoalan, memberi inspirasi dan mampu menumbuhkan ide-ide baru yang inovatif.

Pemimpin mengajak bawahan untuk saling bertukar pikiran mengenai pekerjaan yang dikerjakan, pemimpin juga dapat membuat bawahan bekerja lebih giat untuk memajukan lembaga pendidikan dengan mengesampingkan urusan pribadi mereka, selain itu pimpinan dapat membuat bawahan lebih semangat bekerja untuk mencapai tujuan instansi. Untuk membuat bawahan tetap loyal terhadap organisasi, pemimpin membuat suasana kerja lebih kekeluargaan, kondusif dan memberikan rasa nyaman kepada guru maupun karyawan.

Pendekatan yang dilakukan pemimpin UPT SMAN Nawangan Pacitan adalah pendekatan secara kekeluargaan, tidak membedakan antara atasan dan bawahan sehingga lebih terbuka dan menjadikan bawahan loyal dengan sendirinya. Kinerja guru dan karyawan dalam berbagai divisi sangat baik dilihat dari terselesaikannya semua tugas. Tidak ada guru yang menyalahi peraturan yang ada karena mereka tahu bagaimana mentaati peraturan dengan baik dan mengerjakan pekerjaan dengan baik. Kinerja guru dan karyawan dalam seluruh divisi baik, karena dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan jika ada permasalahan dalam organisasi akan diselesaikan secara bersama-sama dan dicari solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah tersebut.

UPT SMAN Nawangan Pacitan mendukung pertumbuhan berkelanjutan organisasi dengan menempatkan posisi atau jabatan yang tepat yang memungkinkan mereka berkembang secara profesional, selain juga

menerapkan praktik remunerasi dan pemberian penghargaan yang sesuai dengan kinerja dan memenuhi aspek kewajaran. Sebagai bagian dari mempertahankan loyalitas kerja, UPT SMAN Nawangan Pacitan berupaya menjaga suasana kerja yang kondusif dan harmonis.

Pada lembaga pendidikan diharuskan memiliki gaya pemimpin yang baik, sehingga bisa mempengaruhi bawahannya supaya bawahan bisa bekerja dengan loyal. Ketika bawahan bisa bekerja secara loyal, maka bawahan akan bekerja sesuai tanggung jawab yang diberikan dan tidak merasa terbebani dengan pekerjaan yang diberikan dari atasan maupun tugas individu. Ketika bawahan memiliki pemimpin yang bisa mempengaruhi dampak positif, maka kinerjanya juga akan meningkat dan menyelesaikan pekerjaan demi kepentingan bersama dan juga dapat mengembangkan visi misi yang ada. Dengan meningkatnya kinerja guru maka akan berdampak positif kepada instansi karena murid merasa puas dengan cara mengajar yang diterapkannya.

UPT SMAN Nawangan Pacitan adalah sebuah tantangan berat luar biasa untuk menjaring calon siswa baru masuk menjadi siswa di sekolah ini, ditengah-tengah propaganda pemerintah yang mengunggulkan SMK dibanding SMA merupakan satu poin tanda ketidak beruntungan bagi UPT SMAN Nawangan Pacitan dalam merekrut siswa baru, dimana lokasi UPT SMAN Nawangan Pacitan yang terhimpit keberadaannya oleh dua SMK baru yang letaknya tidak berjauhan, yaitu SMK N Nawangan di desa Pakis Baru dan SMK N Bandar di Kec. Bandar. Ditambah lagi tingkat kelulusan di SMA jauh lebih sulit dibanding SMK, maka secara otomatis masyarakat tentu akan

lebih melirik SMK dibanding SMA. Menghadapi tantangan semacam ini, maka harus tidak boleh di hadapi dengan santai, masa bodoh dan seenaknya saja, walaupun sebenarnya itu sudah menjadi rencana pemerintah yang memberikan proporsi lebih besar untuk SMK dengan perbandingan 70% untuk Jumlah SMK dan hanya 30% untuk SMA yang ini berarti bahwa keberadaan SMA memang diharapkan untuk berkurang atau bahkan menjadi punah bagi SMA yang tereletak di pinggiran seperti UPT SMAN Nawangan Pacitan. Dari kondisi dan situasi ini jelaslah, maka sangatlah kecil harapan bagi UPT SMAN Nawangan Pacitan mendapatkan siswa baru sesuai dengan yang diharapkan. Lepas dari rencana pemerintah untuk meniadakan SMA di daerah pinggiran, dan atau terhimpitnya UPT SMAN Nawangan Pacitan dari berdirinya SMK N baru di daerah sekitarnya dan bahkan terpuruknya hasil UN. UPT SMAN Nawangan Pacitan akan tetap berusaha lebih meningkatkan kualitas dan prestasi diri untuk lebih bisa eksis mengemban misi pendidikan di wilayah Nawangan dan sekitarnya. Dengan kinerja guru yang baik diharapkan akan memberikan dampak positif bagi instansi untuk menghasilkan alumni yang berkompeten.

Penelitian ini merupakan penelitian replikasi dan modifikasi, berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik untuk meneliti mengenai “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LOYALITAS KARYAWAN, DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN” (Studi Pada Guru dan Karyawan UPT SMAN Nawangan Pacitan).

## **B. Rumusan Masalah**

Sumber daya manusia sangat menentukan pencapaian UPT SMAN Nawangan Pacitan. Untuk menjadikan guru dan karyawan loyal terhadap pekerjaannya seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengendalikan dan mengarahkan bawahan seperti apa yang diharapkan supaya bawahan tetap meningkatkan kinerjanya. Kepala sekolah UPT SMAN Nawangan Pacitan menggunakan pendekatan kekeluargaan kepada guru dan karyawan. Kinerja guru dan karyawan dalam semua divisi baik, dilihat dari selesainya tugas-tugas, ketepatan waktu bahkan lebih cepat, pencapaian target . Kenyamanan dan suasana kantor yang kondusif selalu di utamakan pemimpin agar karyawan tetap loyal terhadap instansi.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan?
5. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Maksud dari penelitian ini yaitu untuk memperoleh gambaran dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, beban kerja terhadap loyalitas dan pengaruh gaya kepemimpinan, loyalitas

karyawan, beban kerja terhadap kinerja karyawan. Tujuan penelitian yang dilakukan di UPT SMAN Nawangan Pacitan adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel beban kerja terhadap loyalitas karyawan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain :

1. Dapat mengembangkan wawasan dan memberikan pengetahuan bagi yang membaca dan dapat dijadikan referensi untuk ilmu pengetahuan.
2. Memenuhi keingintahuan penulis mengenai ilmu manajemen khususnya gaya kepemimpinan, loyalitas karyawan, beban kerja, serta kinerja karyawan.

3. Dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi instansi, memberikan saran dan masukan guna peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.