

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten karena sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam mendorong kontribusi berupa prestasi kerja terbaik sesuai yang diharapkan organisasi untuk mencapai produktivitas kerja, penggerak kegiatan, dan penentu maju mundurnya serta mencapai tujuan suatu organisasi. Dengan kata lain sumber daya manusia merupakan subjek yang dapat menunjang tercapainya tujuan organisasi dengan pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya dalam bentuk motivasi kerja.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia dalam mencapai tujuan, organisasi perlu memberikan motivasi kepada para pegawai agar lebih produktif dalam bekerja. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut terdapat banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya motivasi, karena motivasi secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kondisi ataupun tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin. Motivasi memiliki pengaruh yang berarti karena anggota organisasi yang termotivasi akan mengarahkan perilakunya kepada upaya-upaya yang lebih besar untuk mencapai tujuan organisasi.

Permasalahan yang menarik untuk dikaji saat ini adalah mengenai belum optimalnya atau rendahnya tingkat motivasi kerja di dalam suatu organisasi, perusahaan, instansi pemerintahan, maupun lembaga pendidikan yang dalam praktik dan pengelolaannya harus ada terobosan baru dalam memanfaatkan sumber daya manusia jika ingin organisasinya berkembang.

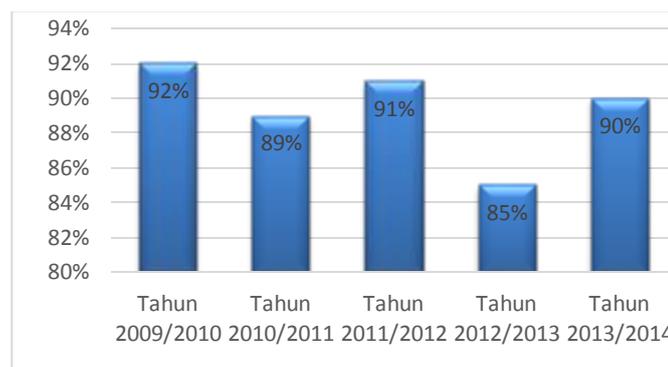
Menurut Marjohan (2009:3), “Secara mayoritas, guru terlihat kurang termotivasi untuk meningkatkan kualitas diri. Mereka tidak banyak membaca, walaupun sebatas membaca koran dan majalah. Jadilah, ilmu

pengetahuan mereka sempit dan dangkal. Artinya guru tidak melakukan upaya untuk mendongkrak potensi diri masing-masing.”

Salah satu sekolah yang diduga tingkat motivasi kerja gurunya rendah adalah SMK PGRI 2 Cimahi. Fenomena yang terjadi di SMK PGRI 2 Cimahi ialah tidak semua guru memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi. Tingkat motivasi kerja guru yang rendah akan mempengaruhi kualitas lulusan peserta didik di SMK PGRI 2 Cimahi. Selain itu kurangnya motivasi kerja guru juga akan mengakibatkan banyaknya persentase ketidakhadiran guru untuk mengajar yang berdampak pula pada kurangnya antusias dan kekreatifan guru dalam membuat atau mempergunakan teknik mengajar yang efektif dan efisien.

Dari hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan salah satu guru yakni Ir. M. Danny Ramdhan pada tanggal 3 Januari 2015 mengenai permasalahan yang terjadi di sekolah, meyakinkan penulis bahwa tingkat motivasi kerja guru di SMK PGRI 2 Cimahi masih relatif rendah. Adapun yang memiliki motivasi kerja yang tinggi jumlahnya kurang dari setengah. Penambahan atau peningkatan honor yang diberikan juga tidak membuat motivasi kerja guru meningkat secara signifikan. Beliau mengatakan ada beberapa hal yang dapat dijadikan indikator dari adanya permasalahan mengenai motivasi kerja, rendahnya tingkat motivasi kerja tersebut dapat dilihat dari rekapitulasi kehadiran guru di sekolah.

Berikut data rekapitulasi kehadiran guru selama lima tahun terakhir dari tahun pelajaran 2009/2010 sampai dengan tahun pelajaran 2013/2014:



*Sumber: Arsip Tata Usaha SMK PGRI 2 Cimahi (Data sudah diolah)*

**Gambar 1.1**  
**Diagram Rekapitulasi Kehadiran Guru SMK PGRI 2 Cimahi**  
**Tahun Pelajaran 2009/2010 – 2013/2014**

Berdasarkan data tersebut (rekapitulasi kehadiran guru) tingkat kehadiran guru di SMK PGRI 2 Cimahi mengalami penurunan serta kenaikan. Pada tahun pelajaran 2009/2010 kehadiran guru sebesar 92% kemudian turun sebesar 3% pada tahun pelajaran 2010/2011 menjadi 89%. Kemudian pada tahun pelajaran 2011/2012 mengalami kenaikan menjadi 91%, kenaikan tersebut sebesar 2%, selanjutnya pada tahun pelajaran 2012/2013 kehadiran guru berada di angka 85% pada skala 70-80% yang terdapat dalam tabel. Sedangkan pada tahun pelajaran 2013/2014 mengalami kenaikan kembali menjadi 90%, namun kenaikan ini tetap lebih rendah dibandingkan dengan kehadiran di tahun pelajaran 2009/2010 yakni sebesar 92%. Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat kehadiran guru mengalami fluktuasi dari tahun pelajaran 2009/2010 hingga 2013/2014 dengan tingkat kehadiran guru tertinggi terjadi pada tahun pelajaran 2009/2010 sebesar 92% dan tingkat kehadiran guru terendah terjadi pada tahun pelajaran 2012/2013 sebesar 85%.

Rekapitulasi kehadiran guru ini tidaklah mutlak, biasanya apabila guru yang bersangkutan sedang dibutuhkan baik untuk keperluan mengajar ataupun kegiatan lainnya ternyata guru tersebut tidak berada di tempat, padahal dalam daftar kehadiran tersebut tercatat hadir. Seringkali guru SMK PGRI 2 Cimahi terlambat masuk ke kelas pada saat proses belajar mengajar berlangsung sedangkan waktu pulang lebih cepat sebelum jam pelajaran selesai. Selain itu hanya sedikit guru yang hadir sebelum pukul tujuh dari lima hari dalam seminggu sesuai peraturan, banyak pula guru yang tidak mengikuti kegiatan upacara bendera setiap hari Senin.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugasnya rendah, didukung pula dengan kurangnya kedisiplinan serta kemampuan pemahaman guru terhadap tugas serta kurangnya komunikasi tentang pemberian sanksi terhadap absensi guru, juga kurangnya kedisiplinan kerja guru dalam mentaati waktu jam kerja.

Penulis menduga bahwa salah satu hal yang mempengaruhi motivasi kerja guru adalah kurangnya pemberian motivasi dari atasan atau pimpinan (Kepala Sekolah).

Marjohan (2009:104) mengatakan bahwa: “Maju mundurnya kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas guru. Untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja guru, maka terlebih dahulu yang perlu ditingkatkan adalah motivasi kerja gurunya. Motivasi akan meningkat manakala adanya dorongan dari dalam diri (intrinsik) maupun dari luar diri (ekstrinsik)”

Berdasarkan praobservasi yang dilakukan, penulis memilih objek penelitian pada guru di SMK PGRI 2 Cimahi. Hal ini berdasarkan pertimbangan data yang diperoleh serta terdapat permasalahan mengenai motivasi kerja guru.

Tinggi rendahnya motivasi kerja guru juga dapat dilihat dari kinerja gurunya. Dimana kinerja guru tabel 1.1 bisa menggambarkan tingkat motivasi kerja guru dalam menjalankan kewajibannya. Dalam UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, pada pasal (20) ayat (1), berbunyi: “Dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.”

Dalam menentukan nilai kinerja guru, terdapat kriteria penilaian kinerja guru yang digunakan dalam proses perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran, seperti yang terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Kriteria Penilaian Kinerja Guru**

KOMPONEN	KRITERIA PENILAIAN	RENTANG SKOR
Perencanaan Pembelajaran	Baik	68 -100
	Cukup	34-67
	Kurang	0-33
Pelaksanaan Pembelajaran	Baik	64-95
	Cukup	32-63
	Kurang	0-31
Evaluasi Pembelajaran	Baik	36-52
	Cukup	18-35
	Kurang	0-17

*Sumber: Arsip Tata Usaha SMK PGRI 2 Cimahi*

Dalam kriteria penilaian tersebut terdapat aspek-aspek tertentu yang menjadi acuan untuk penilaian kinerja guru, seperti terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.2**  
**Aspek Penilaian Kinerja Guru dalam Perencanaan Pembelajaran, Pelaksanaan Pembelajaran dan Evaluasi Pembelajaran**

KOMPONEN	ASPEK YANG DINILAI
Perencanaan Pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merumuskan silabus dan RPP dengan indikator</li> <li>2. Memperbaiki silabus dan RPP</li> <li>3. Merumuskan indikator pembelajaran</li> <li>4. Merumuskan materi</li> <li>5. Merumuskan metode</li> <li>6. Menentukan peraga</li> <li>7. Menentukan sumber belajar</li> <li>8. Merumuskan evaluasi</li> <li>9. Kesesuaian dengan KTSP</li> <li>10. Relevan dengan kehidupan</li> </ol>
Pelaksanaan Pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kehadiran melaksanakan tugas</li> <li>2. Menggunakan RPP</li> <li>3. Menggunakan sumber belajar yang variatif</li> <li>4. Melakukan kegiatan pendahuluan</li> <li>5. Penyampaian konsep materi sesuai RPP</li> <li>6. Menggunakan konsep dengan bahasa yang jelas</li> <li>7. Menggunakan alat peraga</li> <li>8. Mendayagunakan teknologi informasi</li> <li>9. Menggunakan bahasa asing dalam pembelajaran</li> <li>10. Membangun pengalaman peserta didik</li> <li>11. Peserta didik aktif</li> <li>12. Peserta didik interaktif</li> <li>13. Melakukan penilaian proses</li> <li>14. Membangun suasana kelas yang menyenangkan</li> <li>15. Melaksanakan tes akhir kegiatan pembelajaran</li> <li>16. Memenuhi target ketuntasan</li> <li>17. Mendesain remedial dan pengayaan</li> <li>18. Memiliki data penilaian hasil belajar peserta didik</li> <li>19. Memiliki catatan kehadiran peserta didik</li> <li>20. Mendokumentasikan bukti keberhasilan belajar peserta didik</li> </ol>
Evaluasi Pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Panitia UN</li> <li>2. Panitia Ulangan Umum</li> <li>3. Panitia PSB</li> <li>4. Menganalisis soal</li> <li>5. Menyusun laporan kinerja belajar peserta didik</li> </ol>

*Sumber: Arsip Tata Usaha SMK PGRI 2 Cimahi*

Berdasarkan kriteria dan aspek penilaian kinerja guru SMK PGRI 2 Cimahi tersebut, di bawah ini merupakan rekapitulasi hasil penilaian kinerja guru dalam proses perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Rekapitulasi Kinerja Guru dalam Perencanaan Pembelajaran,**  
**Pelaksanaan Pembelajaran dan Evaluasi Pembelajaran**

TAHUN	KATEGORI PENILAIAN	PERENCANAAN PEMBELAJARAN		PELAKSANAAN PEMBELAJARAN		EVALUASI PEMBELAJARAN	
		Jumlah Guru	Persentase (%)	Jumlah Guru	Persentase (%)	Jumlah Guru	Persentase (%)
2010	Baik	36	67%	40	74 %	12	22 %
	Cukup	17	31%	14	26%	33	61%
	Kurang	1	2 %	0	0 %	9	17%
Jumlah		54	100%	54	100%	54	100%
2011	Baik	32	70 %	35	76%	11	24%
	Cukup	14	30%	11	24 %	33	72%
	Kurang	0	0 %	0	0 %	2	4 %
Jumlah		46	100%	46	100%	46	100%
2012	Baik	31	67%	35	76%	10	22 %
	Cukup	15	33%	11	24 %	33	72%
	Kurang	0	0 %	0	0 %	3	7 %
Jumlah		46	100%	46	100%	46	100%
2013	Baik	30	54%	34	71%	11	20 %
	Cukup	19	35%	21	29 %	35	64%
	Kurang	6	11 %	0	0 %	9	16 %
Jumlah		55	100%	55	100%	55	100%
2014	Baik	41	75%	43	79%	15	28%
	Cukup	12	22%	9	16%	34	62%
	Kurang	2	3%	3	5%	6	10%
Jumlah		55	100%	55	100%	55	100

*Sumber: Arsip Tata Usaha SMK PGRI 2 Cimahi (Data sudah diolah)*

Tabel di atas menunjukkan bahwa hasil kinerja guru dalam kegiatan perencanaan pembelajaran yang mempunyai kriteria “baik” tertinggi terdapat di tahun 2014 sebesar 75% dari total guru sebanyak 55 orang. Sementara itu, hasil kinerja guru dalam kegiatan perencanaan pembelajaran yang mempunyai kriteria “baik” terendah terjadi pada tahun 2013 yakni 54,5% dari total guru sebanyak 55 orang. Hasil kinerja guru dalam kegiatan pelaksanaan pembelajaran yang mempunyai kriteria “baik” adalah pada tahun 2014 yakni sebesar 79%. Sementara dalam kegiatan evaluasi pembelajaran yang mempunyai kriteria “baik” hanya terdapat pada tahun 2014 dengan persentase 28% dari total guru 55 orang. Dari

penilaian tersebut di atas yang terjadi banyak penurunan adalah di tahun 2013 dengan angka persentase guru berkriteria baik terendah dari tahun-tahun sebelumnya.

Berdasarkan rekapitulasi hasil kinerja guru dalam kegiatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran menunjukkan bahwa jumlah guru yang mempunyai kinerja “baik” terbesar, terdapat pada kegiatan pelaksanaan pembelajaran. Sementara itu, jumlah guru yang mempunyai kinerja “baik” terendah, terdapat pada kegiatan evaluasi pembelajaran. Hal ini menunjukkan kinerja guru dalam kegiatan mengevaluasi pembelajaran relatif rendah. Sementara itu, persentase untuk kegiatan perencanaan pembelajaran dapat dikatakan sedang karena besaran persentasenya berada di antara persentase kegiatan pelaksanaan pembelajaran dan persentase kegiatan evaluasi pembelajaran.

Berdasarkan data yang telah dijabarkan di atas, dapat menunjukkan motivasi kerja guru yang rendah, mengingat hasil penilaian kinerja guru yang mengacu pada kewajiban guru dalam bekerja (merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan mengevaluasi pembelajaran) tidak mengalami kenaikan yang signifikan. Perlu adanya dorongan dari Kepala Sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

Dari uraian di atas, maka sangat diperlukan tindakan baik preventif maupun regresif dalam upaya peningkatan motivasi kerja guru. Motivasi kerja seseorang tidak tumbuh begitu saja namun terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Untuk dapat meningkatkan tingkat motivasi kerja yang lebih baik maka harus dapat mengetahui faktor-faktor yang perlu dipersiapkan sehingga dapat mendukung terhadap peningkatan motivasi kerja. Motivasi kerja guru dapat dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai suatu organisasi tercapai dengan baik sesuai dengan standar yang ditentukan. Oleh karena itu, motivasi kerja guru harus selalu ditingkatkan mengingat tantangan dunia pendidikan untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mampu bersaing di era global yang semakin ketat.

## 1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Dalam UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, pada pasal (1) ayat (1) dijelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Selanjutnya dalam UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen pada pasal (20) ayat (1), menjelaskan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

Dalam melaksanakan kewajiban guru seperti yang telah dijelaskan di atas, guru harus mempunyai motivasi kerja yang tinggi sebagai wujud profesionalitasnya sebagai seorang guru. Untuk menjaga motivasi kerja guru agar tetap tinggi, perlu adanya pemenuhan hak guru seperti yang tertuang pada Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, pasal (14) ayat (1) huruf (a) yaitu, memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesehatan sosial.

Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru, di antaranya pemberian honor, kebijakan organisasi, gaya kepemimpinan, pengawasan, lingkungan kerja, dan komunikasi. Selain itu, penghasilan yang didapat guru tidaklah cukup untuk meningkatkan motivasi kerja guru, serta kurang tegasnya sanksi dan komunikasi yang jarang dilakukan oleh pimpinan. Hal tersebut menjadi salah satu faktor yang mengakibatkan pengabaian terhadap peraturan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan salah satu guru di SMK PGRI 2 Cimahi yakni Ir. M. Danny Ramdhan pada tanggal 3 Januari 2015 guru seringkali mengeluh tentang kurangnya frekuensi komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh kepala sekolah. Hal tersebut menunjukkan komunikasi yang terjalin di sekolah kurang terbina dengan baik sehingga mengakibatkan guru melakukan pengabaian terhadap peraturan. Sering kali kepala sekolah tidak menjalankan tugasnya dengan maksimal seperti

penyampaian komunikasi yang tidak utuh, lebih menekankan pribadi kepala sekolah, dan kurang memperhatikan kepentingan guru untuk didengarkan, atau kebalikannya, dimana guru hanya mementingkan tugas belajar mengajarnya tanpa berusaha mengembangkan hubungan yang baik dengan kepala sekolah dan guru-guru yang lain. Kepala sekolah jarang melakukan pengawasan sehingga sebagian besar guru jarang membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, sering memberikan tugas tanpa kehadiran guru di kelas, Tentunya hal ini menyebabkan hubungan yang kurang harmonis antara kepala sekolah dan guru.

Hasil kajian secara empirik terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja di SMK PGRI 2 Cimahi, diduga faktor determinan yang paling berpengaruh terhadap motivasi kerja adalah komunikasi interpersonal kepala sekolah. Oleh karena itu salah satu upaya yang dilakukan adalah harus ada perhatian Kepala Sekolah terhadap guru dalam melakukan arahan terhadap pekerjaan guru, dan perlunya komunikasi interpersonal yang efektif yang diterapkan Kepala Sekolah dalam memotivasi guru sebagai bawahannya. Komunikasi interpersonal antara guru dengan kepala sekolah sebagai pimpinan merupakan faktor penting yang paling berperan dalam kegiatan di sekolah dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah.

Inti kajian dalam penelitian ini adalah masalah motivasi kerja guru di SMK PGRI 2 Cimahi, khususnya motivasi kerja guru dalam kegiatan belajar mengajar. Hal tersebut diduga sebagai aspek yang paling penting yang perlu ditingkatkan untuk menciptakan kualitas peserta didik yang baik guna mencapai visi, misi dan tujuan SMK PGRI 2 Cimahi. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pendekatan tertentu terhadap guru untuk meningkatkan motivasi kerjanya.

Berdasarkan uraian masalah yang telah dijelaskan, untuk mempermudah pemahaman mengenai permasalahan yang akan diteliti, terlebih dahulu perlu mengidentifikasi masalah yang penting untuk diteliti serta merumuskan masalah ke dalam pernyataan sebagai berikut: “Komunikasi interpersonal kurang atau jarang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMK PGRI 2 Cimahi, dan hal ini berpengaruh dan menyebabkan motivasi kerja guru relatif kurang optimal”.

Berdasarkan pokok permasalahan yang dipilih dalam penelitian ini yaitu mengenai pengaruh komunikasi interpersonal kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru dan dari latar belakang dari masalah yang telah dijelaskan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran efektivitas komunikasi interpersonal Kepala Sekolah selaku pimpinan dengan guru sebagai bawahan di SMK PGRI 2 Cimahi?
2. Bagaimanakah gambaran tingkat motivasi kerja guru di SMK PGRI 2 Cimahi?
3. Adakah pengaruh komunikasi interpersonal Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK PGRI 2 Cimahi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pengetahuan dan melakukan kajian secara ilmiah tentang pengaruh komunikasi interpersonal Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK PGRI 2 Cimahi. Analisis tersebut dibutuhkan untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK PGRI 2 Cimahi.

Secara khusus, tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran efektivitas komunikasi interpersonal Kepala Sekolah selaku pimpinan dengan guru sebagai bawahan di SMK PGRI 2 Cimahi.
2. Untuk mengetahui gambaran tingkat motivasi kerja guru di SMK PGRI 2 Cimahi.
3. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh komunikasi interpersonal Kepala Sekolah terhadap motivasi kerja guru di SMK PGRI 2 Cimahi.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang baik bagi instansi atau lembaga pendidikan maupun pihak-pihak yang terkait dengan hasil penelitian ini. Kegunaan penelitian ini, antara lain:

1. Kegunaan Teoritis

Untuk mengokohkajian ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan komunikasi interpersonal dan motivasi kerja, serta menambah wacana di bidang khasanah keilmuan.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak SMK PGRI 2 Cimahi dalam penerapan komunikasi interpersonal Kepala Sekolah dalam upaya untuk meningkatkan motivasi kerja guru.