

**KONTRIBUSI KERJASAMA DAN IKLIM KOMUNIKASI  
TERHADAP MOTIVASI KERJA KEPALA SMP NEGERI  
DI KABUPATEN MANDAILING NATAL**

**TESIS**



Oleh :

**PAHMI EFENDI  
NIM 10653**

**Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam  
mendapatkan gelar Magister Pendidikan**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2010**

## ABSTRACT

### **PAHMI EFENDI (2010). The Contribution of Cooperation and Communication Climate towards Motivation Job of Headmaster Junior High Schools in Mandailing Natal Regency.**

It was found in the pre-research activities that Motivation Job of Headmaster Junior High School in Mandailing Natal seemed relatively low. If the performance keeps on this low level, it may have an impact to the decline of education quality. It is assumed that the phenomena are caused by several factors, among other things is cooperation and communication climate of personal school. Therefore, it is necessary to conduct this research to make the proof.

The objective of the research is to explain the contribution of both factors towards Motivation Job of Headmaster Junior High Schools in Mandailing Natal. Hypothesis that proved in this research : *first*, cooperation contributes towards motivation job of headmaster, *second*, communication climate contributes towards motivation job of headmaster, *and the third*, both cooperation and communication climate contribute towards motivation job of Headmaster the Junior High School in Mandailing Natal Regency.

The population of the research is all headmasters the Junior High School in Mandailing Natal Regency as much 68 person. The research sampling is 47 headmasters which taken by *stratified proportional random sampling* technique, considering the strata of gender and year of service. To collect the data, the researcher used Likert scale model questionnaires which have been proved in the validity and reliability. Analyzed data is using correlation and regression technique.

The results of the research show that the three hypotheses proposed are receivable, that is both cooperation and communication climate, whether in isolation or together contribute towards motivation job of Headmaster Junior High School in Mandailing Natal Regency. The research result proved that the cooperation contributes 21,4% towards motivation job of Headmaster. Communication climate contributes 14,7% towards motivation job of Headmaster. Both cooperation and communication climate contribute 29,8% towards motivation job of Headmaster. The level of score attainment from the three variables is enough.

Based the research findings, it is concluded that the two independent variables, cooperation and communication climate play important roles increase motivation job of Headmaster, beside other variables which are not treated in the present study.

## ABSTRAK

**PAHMI EFENDI (2010). Kontribusi Kerjasama dan Iklim Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Kepala SMP Negeri di Kabupaten Mandailing Natal. Tesis Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.**

Berdasarkan pengamatan awal yang peneliti lakukan, terindikasi motivasi kerja kepala sekolah di Kabupaten Mandailing Natal cenderung masih rendah. Apabila hal ini berlangsung terus dikhawatirkan akan mengakibatkan rendahnya mutu pendidikan. Fenomena ini diduga disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain kerjasama dan iklim komunikasi personil sekolah. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian untuk menguji kebenarannya.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengungkap kontribusi kedua faktor tersebut terhadap motivasi kerja kepala SMP Negeri di Kabupaten Mandailing Natal. Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini: pertama, kerjasama berkontribusi terhadap motivasi kerja kepala sekolah; kedua, iklim komunikasi berkontribusi terhadap motivasi kerja kepala sekolah; dan ketiga, kerjasama dan iklim komunikasi secara bersama-sama berkontribusi terhadap motivasi kerja kepala sekolah

Populasi penelitian ini adalah semua kepala SMP Negeri di Kabupaten Mandailing Natal yang berjumlah 68 orang. Sampel sebanyak 47 orang diambil dengan teknik *stratified proportional random sampling* dengan memperhatikan strata jenis kelamin dan masa kerja jabatan kepala sekolah. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket model skala Likert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Data dianalisis dengan teknik korelasi dan regresi.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa ketiga hipotesis yang diajukan dapat diterima yaitu kerjasama dan iklim komunikasi baik secara sendiri maupun bersama-sama berkontribusi terhadap motivasi kerja kepala SMP Negeri di Kabupaten Mandailing Natal. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kerjasama berkontribusi 21,4% terhadap motivasi kerja kepala sekolah. Iklim komunikasi berkontribusi sebesar 14,7 % terhadap motivasi kerja kepala sekolah. Secara bersama-sama kerjasama dan iklim komunikasi berkontribusi sebesar 29,8% terhadap motivasi kerja kepala sekolah. Tingkat pencapaian skor ketiga variabel adalah cukup/sedang.

Berdasarkan temuan penelitian ini disimpulkan bahwa kedua variabel bebas yaitu kerjasama dan iklim komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja kepala sekolah, disamping variabel-variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim*

Puji syukur penulis haturkan ke Hadirat Allah SWT, atas segala limpahan rahmat-Nya yang tidak terhingga banyaknya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul ***“Kontribusi Kerjasama dan Iklim Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Kepala SMP Negeri di Kabupaten Mandailing Natal”***.

Tesis ini disusun untuk rangka memenuhi salah satu persyaratan penyelesaian studi penulis pada Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Padang.

Penulisan tesis ini banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof.Dr. Hj.Arni Muhammad dan Prof.Dr. Jamaris Jamna, M.Pd masing-masing selaku Pembimbing I dan Pembimbing II yang telah membantu penulisan dalam memberikan arahan, bimbingan, dan petunjuk sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
2. Prof. Dr. Kasman Rukun, M.Pd, Dr.Nasrullah Aziz, dan Prof.Dr. Ungsi A.O Marmai, M.Ed sebagai penguji sekaligus dosen contributor pada seminar dan ujian akhir tesis. Mereka telah banyak memberikan sumbangsih dan masukan pemikiran serta ilmu sehingga penulisan tesis ini dapat disempurnaka seperti adanya.
3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang
4. Para dosen dan karyawan Program Studi Administrasi Pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.
5. Bapak Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Mandailing Natal, Kepala SMP Negeri se Kabupaten Mandailing Natal atas bantuan sebagai informan dalam penelitian ini

6. Istri tercinta, anak-anak ku Sofia Harlena, Silvia Harleni, Dewi Harni , dan Aninda Aminah yang telah banyak memberikan bantuan dan dorongan dalam penyelesaian penelitian ini.
7. Berbagai pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu yang ikut berpartisipasi memberikan sumbangan pemikiran dan jasa terhadap penulis dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan dalam penulisan tesis ini. Untuk itu dengan lapang dada penulis menerima segala kritikan dan masukan yang berguna untuk kesempurnaan tesis ini. Akhirnya penulis memohonkan do'a kepada Allah SWT agar selalu diberikan petunjuk dan bimbingan agar ilmu yang penulis peroleh dapat dan tetap bermanfaat terhadap dunia pendidikan khususnya dan kepada masyarakat banyak pada umumnya, Amiin ya rabbal'alamiin.

Panyabungan, Agustus 2010

Penulis,

PAHMI EFENDI

# DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
ABSTRACT .....	i
ABSTRAK .....	ii
SURAT PERNYATAAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belak Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Pembatasan Masalah .....	11
D. Rumusan Masalah .....	12
E. Tujuan Penelitian .....	12
F. Manfaat Penelitian .....	13
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Landasan Teori .....	14
1. Motivasi Kerja .....	14
2. Kerjasama .....	19
3. Iklim Komunikasi .....	24
B. Penelitian yang Relevan .....	27
C. Kerangka Pemikiran .....	29
D. Hipotesis Penelitian .....	32
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Metode Penelitian .....	33
B. Populasi dan Sampel .....	33

C. Definisi Operasional .....	39
D. Instrumen Penelitian .....	40
E. Pengumpulan Data ..... vi .....	44
F. Teknik Analisis Data .....	45

#### BAB IV. HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data .....	47
B. Pemeriksaan Persyaratan Analisis .....	53
C. Pengujian Hipotesis .....	56
D. Diskusi .....	66
E. Keterbatasan Penelitian .....	70

#### BAB V. SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Simpulan .....	71
B. Implikasi Hasil Penelitian .....	73
C. Saran-Saran .....	75

DAFTAR RUJUKAN .....	77
----------------------	----

LAMPIRAN .....	80
----------------	----

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Sebaran dan Jumlah Populasi .....	33
2. Penyebaran Populasi Berdasarkan Strata .....	35
3. Hasil Perhitungan Sampel .....	36
4. Penyebaran Anggota Sampel Penelitian .....	37
5. Kisi-kisi Instrumen sebelum Ujicoba .....	40
6. Kisi-kisi Instrumen setelah Ujicoba .....	43
7. Rangkuman Analisis Keandalan Instrumen .....	44
8. Distribusi Frekuensi Data Motivasi Kerja (Y) .....	47
9. Analisis Deskriptif Indikator Motivasi Kerja (Y) .....	48
10. Distribusi Frekuensi Data Kerjasama (X1) .....	49
11. Analisis Deskriptif Indikator Kerjasama (X1) .....	50
12. Distribusi Frekuensi Data Iklim Komunikasi (X2).....	51
13. Analisis Deskriptif Indikator Iklim Komunikasi (X2) .....	53
14. Rangkuman Hasil Uji Normalitas Data Motivasi Kerja, Kerjasama, dan Iklim Komunikasi .....	54
15. Rangkuman Analisis Homogenitas Variansi Kelompok .....	55
16. Rangkuman Hasil Uji Indenpendensi Antar Variabel Kerjasama (X1) dan Iklim Komunikasi (X2) .....	55
17. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Kerjasama dengan Motivasi Kerja ....	56
18. Rangkuman Analisis Regresi Kerjasama terhadap Motivasi Kerja .....	57
19. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Iklim Komunikasi dengan Motivasi Kerja .....	59
20. Rangkuman Analisis Regresi Iklim Komunikasi terhadap Motivasi Kerja ..	60



21. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Ganda Variabel Kerjasama dan Iklim	
Komunikasi dengan Motivasi Kerja .....	62
22. Rangkuman Analisis Regresi Kerjasama dan Iklim Komunikasi terhadap	
Motivasi Kerja .....	63
23. Kontribusi Prediktor terhadap Motivasi Kerja (Y) .....	64
24. Rangkuman Analisis Korelasi Parsial .....	65

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Faktor-faktor yang diduga berkontribusi terhadap motivasi kerja .....	7
2. Kerangka Pemikiran .....	32
3. Histogram Distribusi Motivasi Kerja (Y) .....	48
4. Histogram Distribusi Kerjasama (X1) .....	50
5. Histogram Distribusi Iklim Komunikasi (X2) .....	52
6. Regresi Linear Kerjasama (X1) dan Motivasi Kerja (Y) .....	58
7. Regresi Linear Iklim Komunikasi (X2) dan Motivasi Kerja (Y).....	61
8. Regresi Ganda Kerjasama (X1) dan Iklim Komunikasi (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y) .....	64

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Petunjuk Pengisian Instrumen Penelitian.....	80
2. Butir-butir Instrumen Penelitian .....	81
3. Data Uji Coba Variabel Y .....	90
4. Data Uji Coba Variabel X1 .....	91
5. Data Uji Coba Variabel X2 .....	92
6. Rangkuman Analisis Butir Instrumen Y .....	93
7. Rangkuman Analisis Butir Instrumen X1 .....	95
8. Rangkuman Analisis Butir Instrumen X2 .....	97
9. Data Penelitian Variabel Y .....	99
10. Data Penelitian Variabel X1 .....	101
11. Data Penelitian Variabel X2 .....	103
12. Rekaman Data Penelitian .....	105
13. Distribusi Frekuensi Skor Motivasi Kerja (Y) .....	107
14. Distribusi Frekuensi Skor Kerjasama (X1) .....	108
15. Distribusi Frekuensi Skor Iklim Komunikasi (X2) .....	109
16. Uji Normalitas .....	110
17. Uji Homogenitas .....	112
18. Analisis Korelasi dan Regresi Kerjasama dengan Motivasi Kerja .....	113
19. Analisis Korelasi dan Regresi Iklim Komunikasi dengan Motivasi Kerja .....	114
20. Analisis Korelasi dan Regresi Ganda Kerjasama dan Iklim Komunikasi dengan Motivasi Kerja .....	115
21. Perhitungan Tingkat Ketercapaian Responden Indikator Variabel Y .....	117
22. Perhitungan Tingkat Ketercapaian Responden Indikator Variabel X1 .....	119
23. Perhitungan Tingkat Ketercapaian Responden Indikator Variabel X2 .....	120

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan upaya strategis dalam percepatan proses pembangunan bangsa dan negara, terutama dalam mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas. Berbagai upaya telah dilakukan salah satunya dengan penyempurnaan sistem pendidikan nasional yang tertuang dalam Undang-Undang No. 20 tahun 2003, telah dirumuskan fungsi dan tujuan pendidikan nasional yakni: “berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradapan bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Peningkatan mutu pendidikan penting untuk dilaksanakan, karena sampai sekarang hal itu merupakan permasalahan yang sedang dihadapi oleh dunia pendidikan. Masyarakat sebagai pemakai hasil pendidikan belum merasa puas dengan hasil yang telah dicapai. Melihat mutu pendidikan Indonesia saat ini, berdasarkan hasil penelitian dari United National And Development Project (UNDP) dibanding negara-negara berkembang lainnya mutu pendidikan Indonesia sangat rendah. Dengan menggunakan indikator *Educational Development Index* (Indek pengembangan pendidikan) (Wikipedia, 2008) Indonesia menempati peringkat 102 dari 176 negara di dunia.

Rendahnya mutu pendidikan ini akan berdampak pada rendahnya mutu sumber daya manusia suatu bangsa. Mutu pendidikan dipengaruhi beberapa faktor yang saling berkaitan. Diantara faktor-faktor tersebut adalah kepala sekolah sebagai pengelola sekolah, guru sebagai pelaksana pembelajaran di kelas, siswa, dan sarana dan prasarana, serta masyarakat di lingkungan tempat terselenggaranya pendidikan. Salah satu unsur yang sangat penting adalah kepala sekolah. Karena kepala sekolah merupakan komponen penentu dalam pelaksanaan pengelolaan sekolah.

Kepala sekolah sebagai pengelola sekolah berperan penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Wahjosumidjo (2007:82) menyatakan betapa pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah mencapai tujuan. Ada dua hal yang diperhatikan dalam pengertian tersebut yaitu: pertama kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah, dan kedua kepala sekolah harus memahami tugas pokok dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa. Tugas pokok yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah antara lain adalah: menyusun perencanaan, mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan pengawasan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijaksanaan, mengambil keputusan, mengatur proses belajar mengajar, mengatur administrasi sekolah, mengatur organisasi siswa, dan mengatur hubungan sekolah dengan komite sekolah, masyarakat dan dunia usaha.

Keberhasilan sekolah dalam meraih mutu pendidikan yang baik banyak ditentukan melalui peran kepala sekolah. Hal ini disebabkan bahwa peran kepala

sekolah sangat kuat mempengaruhi perilaku sumber daya ketenagaan dalam hal ini guru dan sumber-sumber daya pendukung lainnya. Oleh karena itu motivasi kerja yang tinggi dari kepala sekolah dalam menggerakkan semua personil sekolah sangat diperlukan. Handoko (2000:251) menyatakan bahwa kemampuan manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektifitas manajer.

Kepala sekolah dalam membuat kebijakan pengelolaan sekolah diharapkan mampu bekerjasama dan saling berkonsultasi dengan unsur ketenagaan sekolah secara pedagogis yang dapat mengembangkan potensi guru dan staf administrasi dalam melakukan aktivitas untuk meningkatkan kualitas pendidikan satuan pendidikan.

Komunikasi atau dialogis yang baik dari kepala sekolah dapat dideskripsikan dalam berbagai bidang kegiatan operasional sekolah antara lain: 1) komunikasi dengan peserta didik dalam upaya pembinaan peserta didik, 2) komunikasi dengan orang tua peserta didik tentang prestasi murid-murid, 3) komunikasi dengan guru dalam waktu tertentu dalam membahas kebijakan baru yang akan diterapkan, dan 4) komunikasi umum terhadap komite sekolah atau masyarakat tentang informasi program perbaikan sekolah.

Bagi seorang kepala sekolah, persoalan yang dihadapkan kepadanya adalah bagaimana menciptakan suatu situasi dimana bawahannya dapat memperoleh kepuasan kebutuhan individualnya di dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan sekolah. Atau dengan kata lain, bagaimana kepala sekolah memotivasi dirinya untuk dapat menyesuaikan keinginan bawahannya agar tujuan sekolah dapat dicapai. Malayu S.P.(2008:92) mengatakan motivasi penting karena

dengan motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas-tugas kepala sekolah yang ingin menggerakkan personil sekolah untuk mengerjakan tugasnya, haruslah mempunyai motivasi kerja yang tinggi sehingga dapat memusatkan seluruh tenaga dan perhatiannya untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan. Hamalik (1993:72) mengemukakan motivasi adalah suatu perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dari data yang diperoleh melalui prasurvey dilapangan adanya indikasi bahwa kepala sekolah SMP Negeri di Kabupaten Mandailing Natal kurang termotivasi dalam melaksanakan peran dan fungsinya sebagai kepala sekolah, hal ini dapat dilihat dari: 1) sebagian kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya belum sepenuhnya memahami tugas pokoknya, 2) sebagian kepala sekolah kurang bertanggungjawab terhadap tugas yang diembannya, penyelesaian tugas kadang-kadang tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, seperti penyampaian laporan ke kantor dinas pendidikan, laporan pertanggungjawaban penggunaan dana BOS, dan sebagainya, 3) masih kurang harmonisnya hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan staf, sehingga sering terjadi kesalahan informasi dalam pelaksanaan tugas seperti jadwal pelaksanaan ulangan, penyerahan hasil ulangan, dan kegiatan lain yang sifatnya mendadak, 4) sebagian kepala sekolah beranggapan bahwa segalanya adalah keputusannya, sehingga saran atau masukan guru dan staf jarang dijadikan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan, 5) masih ada kepala sekolah yang disiplin kerjanya kurang, hal ini

terlihat dari seringnya datang terlambat dan pulang lebih awal, data dari daftar hadir guru dan staf yang sering tidak ditandatangani oleh kepala sekolah, 6) loyalitas kepala sekolah terhadap atasan masih rendah, hal ini terlihat pada daftar hadir rapat kerja di kantor dinas yang seringnya diperwakilkan kepada wakil kepala sekolah atau guru tertentu, 7) semangat kerja kepala sekolah rendah, hal ini terlihat dari kurangnya kemauan dalam melakukan inovasi di dalam pelaksanaan tugas, selalu wawas dengan seringnya mutasi jabatan, 8) kurangnya kemauan kepala sekolah dalam mengikuti kegiatan perlombaan kepala sekolah berprestasi, hal ini terlihat dari jumlah peserta yang mengikuti perlombaan setiap tahun sangat sedikit seperti tahun 2008 hanya diikuti 4 orang, tahun 2009 diikuti 3 orang, dan tahun 2010 diikuti 3 orang, 9) kurangnya kerjasama antar sesama kepala sekolah, hal ini terlihat dari tidak aktifnya kegiatan MKKS di masing-masing gugus, dan 10) rendahnya kerjasama kepala sekolah dengan komite sekolah atau masyarakat dilingkungan sekolah, hal ini terlihat kurang berperannya komite sekolah dalam membatu pengembangan sekolah.

Fenomena di atas, menggambarkan kecenderungan rendahnya motivasi kerja kepala sekolah SMP Negeri di Kabupaten Mandailing Natal. Bila hal tersebut dibiarkan dan tidak dicarikan solusinya tentu akan berdampak negatif pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Oleh karena itu penulis merasa perlu meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja kepala sekolah, untuk memperoleh gambaran yang sebenarnya dan mencoba memberikan solusi permasalahan yang ada sebagai usaha memajukan pendidikan di Kabupaten Mandailing Natal.



## **B. Identifikasi Masalah**

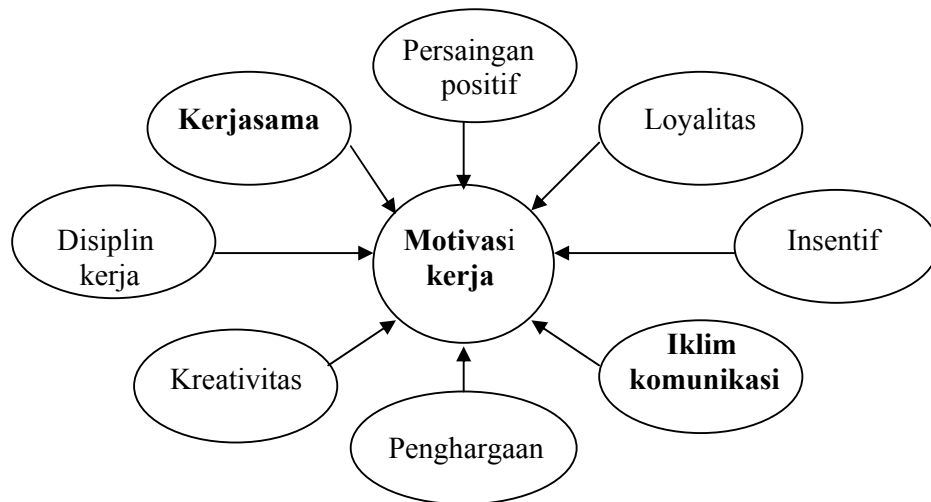
Kepala sekolah merupakan unsur penggerak yang sangat penting dalam pelaksanaan program pendidikan di sekolah, dan juga penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru-guru dan karyawan sekolah. Dari segi peranan dan fungsi serta tanggung jawabnya, seorang kepala sekolah tidaklah memiliki pekerjaan yang ringan. Dalam hal ini, menuntut semangat dan motivasi kerja yang tinggi dalam mewujudkannya. Motivasi kerja dapat dikatakan sebagai suatu perangsang keinginan dan daya penggerak yang menyebabkan seorang kepala sekolah bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Apabila motivasi kerja seseorang tinggi maka kinerjanya akan efektif dan akan memberikan hasil kerja yang baik dan maksimal, artinya baiknya hasil kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja.

Motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Saydam (1996:370) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut antara lain: kecerdasan emosional, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan, kebutuhan, kepuasan kerja, iklim komunikasi, kompensasi, supervisi yang baik, adanya penghargaan atas prestasi, status dan tanggung jawab, serta peraturan yang berlaku.

Wursanto (1983) mengemukakan bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang diduga dipengaruhi oleh disiplin yang tinggi, antusias kerja, iklim komunikasi, loyalitas yang tinggi, kebutuhan kreativitas, dan rasa kebanggaan. Danim (2004:14) menyebutkan banyak faktor yang dapat membangkitkan motivasi kerja karyawan, seperti iklim kerja/ kerjasama, insentif, dan persaingan positif.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas penulis menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja kepala sekolah antara lain adalah: 1) disiplin kerja, 2) iklim kerja/kerjasama, 3) persaingan positif, 4) loyalitas, 5) insentif, 6) iklim komunikasi, 7) penghargaan, dan 8) kreativitas.

Untuk lebih jelasnya faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dapat dilihat pada Gambar 1 berikut.



**Gambar 1: Faktor-faktor yang diduga berkontribusi terhadap motivasi kerja**

Disiplin kerja merupakan bagian dari perilaku setiap individu dalam menjalankan aktivitasnya. Disiplin kerja seseorang akan mencerminkan kepatuhan dan ketaatan individu dalam menjalankan atau melaksanakan tugas dan kewajiban yang telah diamanatkan bagi setiap personil sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku. Apabila pada suatu instansi tidak diindahkan disiplin maka pegawai akan melaksanakan tugasnya menurut kemauannya sendiri, kemungkinan pegawai akan datang terlambat dan pulang lebih awal atau pekerjaan akan menumpuk. Hal ini akan dapat mengakibatkan menurunnya semangat atau motivasi kerja pegawai dan akan mengurangi produktivitas unit

kerja atau organisasi. Fenomena lapangan memperlihatkan masih ada sebagian kepala sekolah datang terlambat dan pulang lebih cepat dari jadwal yang sudah ditetapkan, hal ini dapat dilihat dari daftar hadir guru yang ada di sekolah. Sebagian besar kepala sekolah masih terlambat dalam menyampaikan laporan bulanan sekolah, hal ini sesuai dengan data daftar penyerahan laporan bulanan sekolah yang ada di Kantor Dinas Pendidikan. Rendahnya disiplin kerja ini diduga dipengaruhi oleh kurangnya motivasi kerja kepala sekolah.

Kerjasama dapat diwujudkan dengan menciptakan hubungan yang harmonis antara sesama karyawan, antar teman seprofesi, atau juga dengan masyarakat sekitar lingkungan organisasi. Hardjito (1997) menyebutkan bahwa kerjasama yang harmonis merupakan suatu kiat untuk mencapai keberhasilan organisasi. Dengan terjalinnya suatu kerjasama yang harmonis dalam kehidupan sekolah, maka diharapkan tercipta pula suasana kerjasama yang menyenangkan antar warga sekolah dan akhirnya bermuara pada terciptanya motivasi kerja yang baik. Fenomena yang ditemui dilapangan terlihat bahwa kerjasama kepala sekolah dengan personil sekolah kurang efektif. Ada ketidak harmonisan hubungan kepala sekolah terhadap bawahan, hubungan kepala sekolah dengan sesama kepala sekolah, dan kurangnya hubungan kepala sekolah dengan komite sekolah atau masyarakat di lingkungan sekolah. Hal ini diduga dipengaruhi oleh kurangnya motivasi kerja kepala sekolah.

Persaingan positif akan dapat membantu seseorang untuk menguji berbagai segi kepribadiannya, pengembangan rasa tanggungjawab karena memaksa seseorang untuk menghadapi akibat-akibat tindakannya, dan juga mengembangkan perhatian seseorang terhadap keunggulan. Kenyataan yang

ditemukan masih kurangnya kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan persaingan positif dalam pelaksanaan tugas. Sering terlihat adanya ketidaksenangan, ketidakpercayaan dalam menerima keberhasilan orang lain. Hal ini akan mempengaruhi terhadap motivasi kerja kepala sekolah.

Loyalitas dapat diartikan dengan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik. Seorang bawahan yang mempunyai loyalitas tinggi kepada atasan atau lembaga, biasanya menunjukkan kepatuhan, rasa hormat, kesetiaan, serta kedisiplinan. Hal ini merupakan kesadaran untuk mengabdikan diri kepada organisasi atau merupakan suatu kepuasan diri untuk mencapai motivasi kerja yang lebih baik dan optimal. Kenyataannya ada kepala sekolah yang loyalitasnya kurang terhadap atasan, hal ini terlihat dari daftar hadir rapat kerja di Dinas Pendidikan yang sering diperwakilkan kepada wakil kepala sekolah atau guru tertentu, yang seharusnya kegiatan tersebut diikuti oleh kepala sekolah sendiri.

Insentif atau imbalan merupakan salah satu pendorong bagi kepala sekolah untuk melakukan tugasnya dengan baik. Timpe (1993: 66) menyebutkan insentif atau gaji yang diberikan dengan benar dapat memberikan semangat kerja. Demikian halnya dengan kepala sekolah, apabila insentif atau gaji yang diterima sesuai dengan beban pekerjaan yang dilakukan dan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya maka akan memotivasi dirinya untuk bekerja dengan baik dan optimal. Fenomena yang ditemui di lapangan melalui wawancara terungkap kurangnya

perhatian pemerintah daerah terhadap kepala sekolah yang berprestasi. Hal ini menyebabkan kepala sekolah terkesan kurang motivasi dalam bekerja.

Iklim komunikasi yang kondusif antara pimpinan dengan bawahan atau sebaliknya, dan antar-sesama karyawan akan dapat menciptakan semangat kerja di dalam kelompok. Kondusifnya iklim komunikasi akan menciptakan suasana yang menyenangkan. Suasana yang menyenangkan akan berpengaruh terhadap motivasi kerja kepala sekolah dalam menuntaskan pekerjaan yang diembannya. Dengan demikian iklim komunikasi diduga ikut mempengaruhi motivasi kerja kepala sekolah. Fenomena yang terjadi pada SMP Negeri di Kabupaten Mandailing Natal pada umumnya belum terciptanya komunikasi yang kondusif dan harmonis. Hal ini terlihat masih banyak sekolah yang terbentuk kelompok-kelompok sesama guru. Guru kurang berani menyampaikan persoalannya kepada kepala sekolah. Saran-saran guru kurang diperhatikan dalam mengambil keputusan.

Penghargaan atas suatu hasil kerja yang telah dicapai seseorang akan merupakan perangsang yang kuat. Siswanto (2002:269) mengemukakan bahwa pengakuan dan penghargaan atas suatu hasil kerja akan memotivasi kerja yang lebih tinggi dari pada pengakuan dan penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah. Dalam kenyataan pengakuan atau penghargaan yang diterima oleh kepala sekolah atas prestasi kerjanya sangat jauh dari apa yang diharapkan.

Pemimpin yang memiliki kemampuan kreativitas, mampu berfikir kritis, dan mampu memecahkan masalah-masalah yang timbul akan lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan sekolah dengan lebih optimal. Kemampuan kreativitas kepala sekolah akan dapat memotivasi dirinya

dalam melakukan pekerjaan sebaik-baiknya. Fenomena dilapangan banyak kepala sekolah yang kemampuan kreativitasnya kurang, terlihat sedikitnya kepala sekolah yang dapat mengembangkan sekolah atau mencari gagasan dan cara baru dalam pelaksanaan tugasnya. Hal ini diduga sangat dipengaruhi oleh kurangnya motivasi kerja kepala sekolah.

Melihat dari gejala-gejala yang ada dilapangan, maka masalah yang perlu mendapat perhatian adalah masalah kerjasama dan iklim komunikasi yang kurang kondusif. Kedua faktor tersebut turut mempengaruhi motivasi kerja kepala sekolah.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, terdapat berbagai faktor yang diduga berkontribusi terhadap motivasi kerja kepala SMP Negeri di Kabupaten Mandailing Natal. Dalam penelitian ini hanya dikaji faktor-faktor yang penulis asumsikan sebagai faktor yang dominan terhadap motivasi kerja kepala sekolah tersebut. Untuk itu penulis membatasi masalah penelitian ini pada faktor kerjasama dan iklim komunikasi. Dipilihnya kedua faktor tersebut dengan alasan sebagai berikut :

Kerjasama merupakan suatu kegiatan atau usaha yang dilakukan secara bersama-sama dalam upaya mencapai tujuan yang diharapkan, hal ini mutlak ada dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Tanpa kerjasama pencapaian tujuan akan sulit diwujudkan. Dengan terciptanya kerjasama yang baik diantara teman sejawat akan dapat meningkatkan motivasi kerja.

Iklm komunikasi merupakan suasana interaksi dalam berkomunikasi yang terjadi di sekolah yang dirasakan semua personil dalam mengungkapkan berbagai hal yang terkait dengan keberhasilan maupun kelemahan yang dirasakan dalam melaksanakan tugas. Iklm komunikasi yang penuh persaudaraan akan memotivasi para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota yang lain.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah di atas, masalah yang akan dicari jawabannya melalui penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Berapakah besarnya kontribusi kerjasama terhadap motivasi kerja kepala SMP Negeri di Kabupaten Mandailing Natal?
2. Berapakah besarnya kontribusi iklim komunikasi terhadap motivasi kerja kepala SMP Negeri di Kabupaten Mandailing Natal?
3. Berapakah besarnya kontribusi kerjasama dan iklim komunikasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja kepala SMP Negeri di Kabupaten Mandailing Natal?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan besarnya:

1. Kontribusi kerjasama terhadap motivasi kerja kepala SMP Negeri di Kabupaten Mandailing Natal.
2. Kontribusi iklim komunikasi terhadap motivasi kerja kepala SMP Negeri di Kabupaten Mandailing Natal.

3. Kontribusi kerjasama dan iklim komunikasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja kepala SMP Negeri di Kabupaten Mandailing Natal.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk:

1. Para guru agar memahami pentingnya kerjasama dan iklim komunikasi dalam meningkatkan produktivitas kerjanya.
2. Kepala sekolah SMP di Kabupaten Mandailing Natal sebagai balikan untuk lebih memperhatikan dan berusaha meningkatkan motivasi kerjanya.
3. Kepala Dinas Pendidikan dan Pengawas sekolah sebagai masukan dan bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan khusus yang berkenaan dengan motivasi kerja.
4. Peneliti sendiri untuk menambah khasanah pengetahuan dan pemahaman tentang motivasi kerja kepala sekolah berkaitan dengan masalah kerjasama dan iklim komunikasi dan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan.
5. Peneliti selanjutnya, agar menjadikan penelitian ini sebagai bahan masukan dan sumber inspirasi serta informasi bagi pengembangan penelitian berikutnya.