BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap lembaga pendidikan pada hakikatnya berperan penting dalam membentuk sumber daya manusia yang berkualitas. Peran ini tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan sarana prasarana, tetapi juga oleh kinerja para pendidik di dalamnya. Guru sebagai aktor utama dalam proses pendidikan dituntut untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi agar mampu melaksanakan tugasnya secara optimal. Motivasi yang kuat akan mendorong guru untuk lebih disiplin, kreatif, dan berdedikasi dalam mendidik peserta didik. Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih antusias, inovatif, dan berdedikasi. Dalam lingkungan pendidikan seperti pondok pesantren, motivasi kerja guru tidak hanya berdampak pada proses belajar mengajar tetapi juga pada pembentukan karakter siswa.

Pondok Pesantren Prof. Dr. Hamka Maninjau merupakan lembaga pendidikan yang telah lama berdiri dan dikenal atas komitmennya dalam mendidik generasi muda dengan nilai-nilai agama, moral, dan kedisiplinan. Sebagai lembaga yang mengedepankan pendidikan berbasis keislaman, pesantren ini berkomitmen untuk mencetak lulusan yang tidak hanya memiliki pemahaman agama yang mendalam, tetapi juga mampu menghadapi tantangan dunia modern. Namun, seiring perkembangan zaman dan meningkatnya tuntutan dalam dunia pendidikan, pesantren ini dihadapkan pada berbagai tantangan, terutama dalam menjaga kualitas pembelajaran dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, khususnya komunikasi antara pimpinan dan para guru, yang memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.

Salah satu isu yang mencuat adalah pondok pesantren ini sering melakukan perekrutan guru baru dikarenakan banyaknya guru yang tidak melanjutkan kontrak kerja dan mengundurkan diri sebelum masa kontrak selesai. Seringnya melakukan pergantian guru akan menyebabkan ketidakstabilan dalam proses pembelajaran, kurangnya konsistensi dalam

kurikulum, kualitas pendidikan akan menurun, serta akan berdampak pada citra sekolah. Tingkat retensi guru di sekolah dapat mencerminkan sejauh mana mereka termotivasi untuk mengabdi dan tetap bekerja di sana. Jika tingkat retensi rendah, mungkin menandakan adanya masalah motivasi yang berkaitan dengan komunikasi pimpinan.

Motivasi ini seringkali dipengaruhi oleh gaya komunikasi pimpinan. Pimpinan yang komunikatif, suportif, dan memberikan apresiasi terhadap bawahannya mampu membangun motivasi kerja yang kuat. Sebalikanya, komunikasi yang bersifat otoriter atau tidak melibatkan guru dalam pengambilan keputusan dapat menurunkan semangat kerja (Muzdalifah, et.al, 2023). Cara pimpinan berkomunikasi dengan karyawan sangat perlu diperhatikan, terutama mengenai persoalan pribadi. Jika pimpinan tidak dapat mengatasi permasalahan dengan komunikasi yang tepat, hal ini tidak menutup kemungkinan akan semakin melebarnya masalah dan dapat mempengaruhi motivasi karyawan (Sitorus, 2020:78).

Pimpinan berfungsi sebagai motor penggerak yang mampu mengarahkan, menginspirasi, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif. Cara pimpinan berkomunikasi, baik secara verbal maupun nonverbal, memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja dan performa guru. Oleh karena itu, komunikasi pimpinan menjadi salah satu aspek penting dalam manajemen pendidikan, terutama di lembaga berbasis keagamaan seperti pondok pesantren.

Dalam konteks penelitian ini, istilah pimpinan merujuk pada pimpinan pondok pesantren atau kyai/pengasuh pesantren. Pimpinan pondok memiliki kedudukan tertinggi dalam struktur kepemimpinan pesantren, sehingga perannya meliputi pembinaan santri, pengawasan guru, hingga pengambilan keputusan strategis. Berbeda dengan kepala sekolah yang lebih fokus pada aspek teknis dan administrasi pendidikan, pimpinan pondok pesantren menjadi figur utama yang memberikan arahan, kebijakan, serta legitimasi atas setiap keputusan penting. Oleh karena itu, ketika penelitian ini menyoroti gaya komunikasi pimpinan, yang dimaksud adalah gaya komunikasi pimpinan pondok pesantren, bukan kepala sekolah ataupun ketua yayasan.

Di Pondok Pesantren Prof. Dr. Hamka Maninjau menunjukkan bahwa tanggung jawab memotivasi dan membina performa guru justru lebih banyak dijalankan oleh pimpinan pondok pesantren. Hal ini terjadi karena kultur pesantren menempatkan pimpinan bukan hanya sebagai pemimpin struktural, tetapi juga sebagai figur sentral spiritual yang dihormati, sehingga pengaruhnya terhadap semangat kerja dan disiplin guru lebih besar dibandingkan kepala sekolah.

Komunikasi pimpinan mencakup berbagai aspek, mulai dari menyampaikan informasi, mendengarkan masukan, memberikan motivasi, hingga menyelesaikan konflik. Dalam lingkungan kerja, pola komunikasi yang diterapkan oleh pimpinan sangat menentukan suasana kerja yang tercipta. Komunikasi yang efektif akan berdampak kepada tingkat motivasi, loyalitas, dan produktivitas para anggota organisasi, termasuk guru dalam institusi pendidikan (Kartono, 2016:138-139).

Berdasarkan observasi awal yang peneliti lakukan di Pondok Pesantren Prof. Dr. Hamka Maninjau, ditemukan adanya perbedaan persepsi antara pimpinan dan guru mengenai berbagai aspek pekerjaan. Salah satu contohnya adalah terkait perbedaan persepsi antara pimpinan dan guru terkait bentuk *reward* yang diberikan. Pimpinan pondok lebih memilih memberikan *reward* dalam bentuk kegiatan rekreasi seperti healing atau jalan-jalan, hal ini didasari asumsi bahwa guru membutuhkan penyegaran mental dan fisik setelah beraktivitas dalam lingkungan pondok yang relatif tertutup. Namun sebagian besar guru memiliki pandangan berbeda, mereka cenderung menginginkan *reward* dalam bentuk uang karena dianggap lebih bermanfaat dan fleksibel untuk memenuhi kebutuhan pribadi atau keluarga.

Perbedaan preferensi ini memunculkan ketegangan yang secara tidak langsung dapat memengaruhi tingkat motivasi para guru. Jika tidak dikelola dengan baik, ketidaksesuaian antara harapan dan bentuk *reward* yang diberikan dapat berdampak pada menurunnya motivasi dan semangat kerja guru. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk memahami kebutuhan dan preferensi kedua belah pihak demi terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan produktif di Pondok Pesantren Hamka Maninjau.

Selain itu, kasus lain yang terjadi adalah penugasan yang kurang sesuai dengan kompetensi guru. Misalnya, ada guru yang diminta untuk mengajar mata pelajaran PKN, meskipun ia tidak memiliki latar belakang pendidikan atau keahlian dalam bidang tersebut. Alih-alih mengevaluasi kembali penugasan tersebut atau memberikan pelatihan yang sesuai, pimpinan justru menyampaikan arahan untuk "terus giat dan belajar". Meski niatnya baik, pendekatan ini sering kali dirasakan oleh guru sebagai kurangnya empati terhadap tantangan yang mereka hadapi. Guru yang merasa tidak mendapatkan dukungan dari pimpinan sering kali merasa performa mereka hanya dinilai berdasarkan hasil, tanpa mempertimbangkan tantangan yang mereka hadapi. Kondisi ini menyebabkan guru merasa kurang percaya diri, terbebani secara emosional, dan tidak termotivasi untuk menjalankan tugasnya. Akibatnya, kualitas pembelajaran menurun, yang berimplikasi pada pencapaian pendidikan secara keseluruhan.

Kesenjangan dalam pendekatan ini menjadi salah satu tantangan utama Pondok Pesantren Prof. Dr. Hamka Maninjau. Guru yang tidak mendapatkan dukungan yang cenderung merasa terbebani dan kurang dihargai. Hal ini tidak hanya berdampak pada motivasi mereka, tetapi juga pada kualitas pembelajaran yang diterima oleh siswa. Dalam jangka panjang, jika situasi ini tidak diatasi, pesantren dapat kehilangan daya saingnya, terutama dalam menarik guru-guru berkualitas dan siswa baru.

Sebaliknya, pesantren-pesantren modern di wilayah Sumatera Barat telah mulai mengadopsi pendekatan yang lebih inklusif dan berbasis kompetensi. Pimpinan pesantren-pesantren ini tidak hanya berfokus pada tugas dan hasil, tetapi juga memberikan perhatian pada kemampuan individu guru. Mereka menyediakan pelatihan, diskusi, dan pendampingan untuk membantu guru mengembangkan kompetensi mereka. Dalam beberapa kasus, jika seorang guru merasa tidak mampu mengajar mata pelajaran tertentu, pimpinan bersedia meninjau ulang penugasan dan mencari solusi yang lebih tepat, seperti redistribusi tugas atau penugasan asisten pengajar.

Permasalahan yang terjadi berpotensi menimbulkan komunikasi yang tidak efektif, di mana pesan dari pimpinan tidak selalu diterima secara jelas oleh guru. Akibatnya, guru merasa kurang dihargai, mengalami demotivasi, dan menghadapi kelelahan kerja (*burnout*). Hal ini tercermin dari beberapa perilaku guru, seperti datang terlambat ke kelas, tidak aktif dalam kegiatan rutin pondok, serta menurunnya kualitas pengajaran. Jika dibiarkan berlarut-larut, kondisi ini dapat berdampak buruk pada performa individu maupun lembaga secara keseluruhan.

Pada penelitian (Ramadhan, 2021), penyebab turunnya motivasi karyawan dikarenakan pimpinan tidak dapat membangun komunikasi yang baik pada karyawan, sehingga karyawan mengerjakan tugas dengan perasaan yang tidak nyaman. Memahami bagaimana komunikasi pimpinan terhadap motivasi karyawan menjadi penting untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas tim. Gaya komunikasi yang digunakan oleh pimpinan tidak hanya memengaruhi proses penyampaian pesan, tetapi juga berdampak signifikan terhadap suasana kerja, terutama motivasi kerja karyawan.

Pimpinan pondok pesantren memiliki peran strategis dalam mempengaruhi motivasi kerja para guru melalui gaya komunikasi yang diterapkan. Sebagai institusi pendidikan yang memiliki kekhasan dalam nilai-nilai agama dan moral, pondok pesantren memerlukan komunikasi yang efektif antara pimpinan dan guru untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif serta memotivasi para tenaga pendidik. Dalam institusi ini, komunikasi antara pimpinan dan guru memegang peranan penting dalam menjaga motivasi kerja serta meningkatkan kinerja para guru. Motivasi kerja guru sangat dipengaruhi oleh interaksi mereka dengan pimpinan, sementara kinerja guru berhubungan erat dengan bagaimana mereka memahami tugas dan tanggung jawab melalui komunikasi yang terarah.

Penelitian ini dilakukan karena isu ini masih banyak terjadi di lingkungan kerja. Sebagaimana telah dilakukan penelitian sebelumnya oleh Manurung (2020), penelitiannya membuktikan bahwa komunikasi pimpinan menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi, intensitas komunikasi yang dilakukan pimpinan kepada karyawan mampu meningkatkan kinerja

karyawan. Dengan ini, dapat ditarik kesimpulan, bahwa komunikasi yang baik oleh pimpinan cenderung membuat karyawan lebih termotivasi sehingga kinerja menjadi lebih baik, karena mereka akan lebih memahami tujuan dan ekspektasi organisasi sedangkan gaya komunikasi yang tidak tepat menjadi faktor penghambat karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Penelitian Suwandi (2021), ia melakukan penelitian terhadap komunikasi pimpinan terhadap motivasi pegawai di Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Bangka Belitung, pada penelitian ini, ditemukan bahwa terdapat permasalahan gaya komunikasi yang dilakukan pimpinan, dimana kurangnya koordinasi antara atasan dan bawahan yang menyebabkan komunikasi tidak berjalan dengan semestinya, sehingga mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

Penelitian ini memiliki fokus yang berbeda dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Dalam penelitian ini, peneliti bertujuan untuk menggali lebih dalam tentang komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan pondok pesantren kepada para guru, khususnya dalam upaya meningkatkan motivasi kerja para guru. Penelitian ini akan menitikberatkan perhatian pada lembaga pendidikan, terutama pondok pesantren, sebagai salah satu institusi pendidikan yang memiliki peran strategis dalam membentuk generasi santri yang berkualitas.

Melalui observasi awal, peneliti menemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan komunikasi pimpinan pondok pesantren, terutama dalam upaya memberikan motivasi kerja kepada para guru. Permasalahan ini menjadi perhatian serius, mengingat bahwa komunikasi yang efektif dari pimpinan sangat berpengaruh pada tingkat motivasi kerja para guru. Motivasi kerja yang tinggi tidak hanya berkontribusi pada kesejahteraan guru secara langsung, tetapi juga memiliki dampak jangka panjang terhadap keberhasilan lembaga pendidikan dalam menghasilkan santri yang kompeten, berdaya saing, dan mampu menghadapi tantangan masa depan. Oleh karena itu, penelitian lebih mendalam mengenai hal ini dinilai sangat penting untuk dilakukan, guna menemukan solusi yang tepat dan relevan dalam mendukung pengembangan kualitas pendidikan di pondok pesantren.

Dari uraian diatas, untuk mendalami komunikasi pimpinan dan bagaimana pentingnya komunikasi pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja guru, maka peneliti tertarik untuk mengangkat penelitian ini dengan judul: **Komunikasi Pimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru di Pondok Pesantren Prof. Dr. Hamka Maninjau.**

1.2 Rumusan Masalah

Dari pernyataan yang telah dijabarkan pada latar belakang diatas, pada penelitian ini peneliti menemukan rumusan masalah yaitu bagaimana komunikasi pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja guru di Pondok Pesantren Prof. Dr. Hamka Maninjau?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan rumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis gaya komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja guru di Pondok Pesantren Prof. Dr. Hamka Maninjau.
2. Mengidentifikasi hambatan komunikasi yang berdampak pada efektivitas pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja guru di Pondok Pesantren Prof. Dr. Hamka Maninjau.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1. Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumbangan berharga dalam informasi ilmiah dan menambah khazanah literatur tentang gaya komunikasi pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Di samping itu, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan rujukan pada penelitian-penelitian sejenis tahap selanjutnya khususnya yang berhubungan tentang komunikasi pimpinan.

UNIVERSITAS ANDALAS
UNTUK KEDJAJAAN BANGSA

1.4.2. Praktis

Secara Praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pimpinan Pondok Pesantren dan membantu pimpinan dalam mengembangkan strategi komunikasi pimpinan yang lebih efektif, sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja guru.

UNIVERSITAS ANDALAS
UNTUK KEDJAJAAN BANGSA