

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Era globalisasi ditandai oleh perubahan yang sangat cepat, dan lingkungan eksternal yang sulit dikendalikan. Organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman yang dinamis dan persaingan yang semakin ketat (Umma, 2020). Sumber daya manusia (SDM) yang kompeten merupakan elemen kunci keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan ini. Menurut Syauta et al. (2022), SDM adalah salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang efektif menjadi sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi

.Armstrong (2020) mendefinisikan MSDM sebagai pendekatan strategis untuk pengelolaan keterampilan, motivasi, pengembangan, dan organisasi SDM. Selain itu, menurut Khusnia (2021), MSDM adalah seni dan ilmu mengelola hubungan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Kinerja individu dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan kerja pegawai, yang menjadi salah satu pertimbangan utama manajer dalam melakukan evaluasi.

Dalam dunia pendidikan, keberhasilan sekolah juga sangat dipengaruhi oleh kinerja tenaga kependidikan, seperti staf tata usaha. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan beberapa kepala sekolah dan guru di Sekolah

Menengah Pertama (SMP) Kabupaten Kuningan, ditemukan beberapa permasalahan terkait kinerja staf tata usaha, antara lain kesalahan administrasi, keterlambatan tugas, kurangnya penguasaan teknologi, dan penyimpanan arsip yang tidak rapih. Hal ini mempengaruhi efisiensi operasional sekolah

Berikut ini adalah berbagai permasalahan umum yang ada pada kinerja Staf Tata Usaha di Sekolah Menengah Pertama Kabupaten Kuningan. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa kepala sekolah dan guru SMP yang ada di Kabupaten Kuningan

**Tabel 1.1**  
**Kinerja Staf Tata Usaha SMP di Kabupaten Kuningan**

| No | Aspek Kinerja                 | Permasalahan Umum                                                                   | Dampak terhadap kinerja                          |
|----|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1  | Administrasi Dokumen          | Kesalahan atau keterlambatan dalam pengelolaan dokumen siswa                        | Data administrasi menjadi tidak akurat           |
| 2  | Kedisiplinan                  | Keterlambatan hadir atau ketidaktepatan waktu dalam tugas                           | Pelayanan administrasi menjadi lambat            |
| 3  | Penguasaan Teknologi          | Kesulitan dalam mengoperasikan perangkat lunak administrasi                         | Efisiensi kerja menurun                          |
| 4  | Pelayanan terhadap Siswa/Guru | Sikap yang kurang ramah atau tanggap terhadap kebutuhan                             | Kepuasan siswa dan guru terhadap layanan menurun |
| 5  | Manajemen Waktu               | Kesulitan dalam mengatur prioritas tugas                                            | Tugas menumpuk dan penyelesaian tidak optimal    |
| 6  | Koordinasi dengan Pihak Lain  | Komunikasi <i>interpersonal</i> yang kurang efektif dengan guru atau kepala sekolah | Tugas administrasi tidak sinkron                 |
| 7  | Penyimpanan Arsip             | Penataan arsip yang tidak rapi atau tidak terstruktur                               | Sulitnya menemukan dokumen penting dengan cepat  |

Sumber : Data peneliti, 2024

Berdasarkan table 1.1 terlihat bahwa rata-rata permasalahan yang terjadi pada tenaga kependidikan Dimana terdapat kesalahan dalam pengelolaan dokumen, keterlambatan dalam penyelesaian tugas, masih banyaknya pegawai yang mengalami kesulitan dalam pengoperasian perangkat lunak, dan penataan arsip yang tidak terstruktur yang dampaknya saat membutuhkan dokumen tertentu sulit menemukan dengan cepat.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, prestasi kerja diwujudkan dalam komponen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Penilaian Kinerja Pegawai (PKP), yang masing-masing pembobotannya adalah 60Persen (SKP) dan 40Persen (PKP). Penilaian Kinerja Pegawai (PKP) meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Dengan berpedoman pada standar-standar nilai yang dapat menentukan kinerja pegawai baik atau buruk. Hal ini bisa dilihat pada table dibawah ini :

**Tabel 1.1**  
**Standar Kinerja**

| No | Nilai (%)    | Kriteria |
|----|--------------|----------|
| 1. | 91-ke atas   | (A)      |
| 2. | 76 – 90      | (B)      |
| 3. | 61 – 75      | (C)      |
| 4. | 51 – 60      | (D)      |
| 5. | 50 – kebawah | (E)      |

Sebagaimana hasil prasurveinya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.2**  
**Indikator Permasalahan Utama Kinerja Staf Tata Usaha**

| No | Indikator SKP                                           | Deskripsi Kinerja                                                                  | Nilai SKP | Kategori        | Persentase Jumlah Staf |
|----|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------|------------------------|
| 1  | Ketepatan waktu penyusunan administrasi sekolah         | Mampu menyelesaikan dokumen sesuai deadline (jadwal akademik, surat menyurat, dll) | 85–100    | A – Sangat Baik | 15%                    |
| 2  | Kualitas hasil pekerjaan administrative                 | Minim kesalahan penulisan, rapi, dan sesuai ketentuan                              | 75–84     | B – Baik        | 30%                    |
| 3  | Kecepatan dan keakuratan pelayanan TU kepada guru/siswa | Memberi layanan cepat, ramah, dan akurat (pembuatan surat, legalisir, dsb)         | 60–74     | C – Cukup       | 25%                    |
| 4  | Kedisiplinan waktu kerja                                | Hadir tepat waktu, tidak sering izin/telat, mematuhi jam kerja                     | 60–74     | C – Cukup       | 20%                    |
| 5  | Inisiatif dan kerja sama tim                            | Mau bekerja sama dengan guru/kepala sekolah, aktif menyampaikan ide                | 75–84     | B – Baik        | 10%                    |

Sumber : Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja staf Tata Usaha, seluruh indikator kinerja menunjukkan nilai dalam kategori Baik (B) dan Cukup (C). Sebanyak 15% staf memperoleh nilai sangat baik (A) pada indikator ketepatan waktu penyusunan administrasi sekolah, yang menunjukkan kemampuan mereka dalam menyelesaikan dokumen sesuai dengan deadline yang telah ditetapkan. Indikator kualitas hasil pekerjaan administratif menunjukkan 30% staf dengan kategori baik, yang berarti hasil pekerjaan mereka minim kesalahan, rapi, dan

sesuai ketentuan. Pelayanan cepat dan akurat kepada guru dan siswa, yang tercermin pada indikator kecepatan dan keakuratan pelayanan Tata Usaha, berada pada kategori cukup dengan 25% staf. Selain itu, kedisiplinan waktu kerja yang meliputi kehadiran tepat waktu dan kepatuhan terhadap jam kerja juga berada pada kategori cukup, dengan persentase staf sebesar 20%. Terakhir, inisiatif dan kerja sama tim yang melibatkan interaksi aktif dengan guru dan kepala sekolah berada pada kategori baik dengan persentase staf sebesar 10%. Dengan tidak adanya nilai D maupun E, dapat disimpulkan bahwa kinerja staf Tata Usaha secara keseluruhan berada dalam kondisi yang memadai dan menunjukkan komitmen terhadap pelaksanaan tugas administrasi sekolah secara efektif dan efisien.

Berdasarkan fenomena tersebut peneliti melakukan penelitian pra survey terhadap 30 responden Staf Tata Usaha yang ada di SMP Kabupaten Kuningan, dan berikut ini adalah hasil dari penyebaran kuesionernya :

**Table 1.3**  
**Pra Survei Kinerja Staf Tata Usaha SMP di Kabupaten Kuningan**

| No | Pertanyaan                                                                          | Setuju      | Tidak Setuju | Total        |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|
| 1  | Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target jumlah yang ditentukan (kuantitas) | 12<br>(40%) | 18 (60%)     | 30<br>(100%) |
| 2  | Saya merasa hasil pekerjaan saya sudah memenuhi standar kualitas yang ditetapkan    | 14<br>(47%) | 16 (53%)     | 30<br>(100%) |
| 3  | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang dijadwalkan (waktu)            | 13<br>(43%) | 17 (57%)     | 30<br>(100%) |

|   |                                                                              |                       |                       |                      |
|---|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| 4 | Saya menjaga perilaku kerja seperti disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama | 11<br>(37%)           | 19 (63%)              | 30<br>(100%)         |
|   | <b>Rata-rata</b>                                                             | <b>12.5<br/>(42%)</b> | <b>17.5<br/>(58%)</b> | <b>30<br/>(100%)</b> |

Sumber : Prasurvei penulis

Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan terhadap 30 orang staf tata usaha di beberapa Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Kuningan, diperoleh gambaran awal mengenai persepsi mereka terhadap kinerja yang telah dicapai, khususnya yang mengacu pada indikator Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagaimana diatur dalam PP No. 46 Tahun 2011.

Dari empat indikator utama yang diteliti, mayoritas responden memberikan jawaban "tidak setuju" terhadap pernyataan-pernyataan positif mengenai kinerja mereka. Pada indikator kuantitas kerja, hanya 40% responden menyatakan setuju bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target jumlah yang ditentukan. Selanjutnya, 47% responden merasa bahwa kualitas pekerjaan mereka sudah memenuhi standar, menunjukkan sedikit dominasi persepsi positif meskipun masih belum mencapai mayoritas.

Sementara itu, pada aspek ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 43% responden menyatakan setuju, yang berarti sebagian besar staf belum sepenuhnya disiplin dalam menyelesaikan tugas sesuai waktu yang dijadwalkan. Pada indikator perilaku kerja yang mencakup disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama, hanya 37% responden menyatakan setuju, menandakan perlunya peningkatan kesadaran dan etos kerja di

lingkungan tata usaha. Secara keseluruhan, rata-rata hanya 42% staf tata usaha yang menyatakan setuju terhadap pernyataan-pernyataan positif mengenai kinerja mereka, sedangkan 58% lainnya menyatakan tidak setuju. Temuan ini memberikan indikasi bahwa masih terdapat kesenjangan antara harapan kinerja dengan kondisi aktual yang dirasakan oleh para staf TU. Berdasarkan fenomena ini, kinerja staf tata usaha masih memerlukan perhatian lebih untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan. Faktor yang memengaruhi kinerja, seperti *women leadership* dan komunikasi *interpersonal*, menjadi isu yang relevan untuk diteliti lebih lanjut.

Kepemimpinan perempuan (*women leadership*) memiliki potensi besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui keterampilan komunikasi yang baik, kemampuan memotivasi, dan pengelolaan konflik yang efektif (Mayasari, 2020). Selain itu, komunikasi *interpersonal* yang sehat diperlukan untuk membangun hubungan kerja yang harmonis dan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Effendy, 2020).

Kepemimpinan adalah kekuatan yang didasarkan atas tabiat/watak seseorang yang memiliki kekuasaan lebih, biasanya bersifat normative (Yaqin, 2021). Kepemimpinan berarti kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan mengarahkan agar dapat mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

*Woman leadership* memiliki efektivitas lebih tinggi terutama dalam keterampilan komunikasi *interpersonal*, keterampilan memotivasi,

keterampilan menciptakan situasi lingkungan kerja yang bagus, keterampilan mendengarkan keluhan bawahan, kemampuan beranggapan strategis, dan keterampilan menganalisis isu-isu terkini (Mayasari, 2020). Banyak sosok perempuan hebat yang menjadi pemimpin, baik sebagai pemimpin organisasi, direktur perusahaan, presiden dan sebagai pemimpin lainnya. perempuan dan Pria mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda. Pria lebih memakai norma keadilan sedangkan wanita memakai norma persamaan (Fitriani, 2021).

Wanita yang menduduki posisi kepemimpinan sering kali menghadapi tantangan yang berbeda dibandingkan rekan pria mereka, seperti stereotip gender, hambatan budaya, serta ketidakseimbangan dalam akses ke sumber daya dan peluang, organisasi dapat memahami kebutuhan spesifik dan hambatan yang dihadapi oleh pemimpin Wanita (Maulana, 2023).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ngatiqoh (2021) dan Setiawan (2020) Dimana *woman leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Staf Tata Usaha. Namun berbeda dengan hasil penelitian Herningrum(2024) dan Purnama (2021) Dimana *woman leadership* berpengaruh negatif terhadap kinerja Staf Tata Usaha.

Selain *woman leadership*, faktor lainnya adalah komunikasi *interpersonal*. Tingkah laku pegawai di lingkungan kantor harus dibangun melalui komunikasi *interpersonal* yang sehat. Komunikasi *interpersonal* diperlukan untuk memelihara hubungan antar pegawai atau hubungan antara pegawai dengan pimpinan. Menurut Effendy (2020), komunikasi



*interpersonal* adalah proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, himbauan, dan sebagai panduan yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain, baik langsung secara tatap muka maupun tidak langsung melalui media, dengan tujuan mengubah sikap, pandangan atau perilaku.

Melalui komunikasi *interpersonal* berbagai hal yang menyangkut kehidupan organisasi dapat disampaikan oleh satu pihak kepada pihak yang lain. Meskipun suatu organisasi telah menggunakan alat-alat komunikasi *interpersonal* yang mutakhir dan memiliki pimpinan yang pandai berbicara yang dapat menyampaikan dengan cepat seluruh instruksi- instruksi, petunjuk, saran dan sebagainya, akan tetapi hal ini belum menjamin bahwa komunikasi *interpersonal* telah dilakukan dengan baik (Nitisemito, 2020). Hal ini memberikan pengertian bahwa meskipun suatu organisasi telah menggunakan alat-alat komunikasi *interpersonal* yang modern dan memiliki pimpinan yang pandai berbicara masih memungkinkan terjadinya *miss communication* dan *miss understanding*.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Damayanti (2018) dan Darmawan (2020) menunjukkan bahwa komunikasi *interpersonal* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, namun berbeda dengan hasil penelitian Mardiana (2020) dan Fajar (2020) Dimana komunikasi *interpersonal* berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Motivasi kerja juga menjadi variabel penting yang dapat memoderasi hubungan antara kepemimpinan perempuan, komunikasi *interpersonal*, dan

kinerja staf tata usaha untuk mengetahui apakah motivasi dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan perempuan, dan komunikasi *interpersonal* terhadap kinerja. Sebagai variabel moderasi, motivasi kerja berperan dalam memperkuat atau melemahkan pengaruh dua variabel utama tersebut terhadap kinerja. Dimana, seorang staf tata usaha yang memiliki motivasi kerja tinggi akan lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan perempuan yang empati dan komunikatif, sehingga kinerjanya meningkat. Demikian pula, komunikasi *interpersonal* yang efektif dapat menghasilkan kinerja yang lebih optimal ketika staf merasa termotivasi untuk berkontribusi.

Menurut Warmana (2024), motivasi kerja dapat memperkuat hubungan positif antara kondisi kerja dan kinerja pegawai melalui dorongan intrinsik seperti rasa tanggung jawab, dan dorongan ekstrinsik seperti penghargaan atau pengakuan. Motivasi kerja menciptakan kondisi di mana pegawai tidak hanya terpengaruh oleh faktor-faktor eksternal, seperti gaya kepemimpinan atau komunikasi, tetapi juga terdorong oleh faktor internal yang meningkatkan produktivitas.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan variable moderasi karena adanya perbedaan hasil penelitian tentang pengaruh *woman leadership* dan komunikasi *interpersonal* terhadap kinerja. Untuk itu peneliti menggunakan motivasi kerja sebagai variable moderasi dikarenakan motivasi kerja dapat mengubah hubungan antara kondisi kerja (seperti beban kerja, dan pengelolaan tugas) serta komunikasi *interpersonal* antar pimpinan terhadap kinerja (Riyanto, 2020). Dengan adanya motivasi baik dari dalam diri

pegawai atau dari lingkungan sekitar, motivasi dapat memperkuat pengaruh positif dari *woman leadership* dan komunikasi *interpersonal* terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian dan riset gap di atas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **pengaruh *woman leadership* dan komunikasi *interpersonal* terhadap kinerja Staf Tata Usaha dengan motivasi Sebagai Variabel Moderasi (Penelitian Pada Sekolah Menengah Pertama Kabupaten Kuningan)**

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *woman leadership* terhadap kinerja S?
2. Bagaimana pengaruh komunikasi *interpersonal* terhadap kinerja?
3. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja S?
4. Apakah motivasi kerja dapat memoderasi pengaruh *woman leadership* terhadap kinerja?
5. Apakah motivasi kerja dapat memoderasi pengaruh komunikasi *interpersonal* terhadap kinerja?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis model yang dapat mengelola:

1. Pengaruh *woman leadership* terhadap kinerja

2. Pengaruh komunikasi *interpersonal* terhadap kinerja
3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja
4. Motivasi kerja dapat memoderasi pengaruh *woman leadership* terhadap kinerja
5. Motivasi kerja dapat memoderasi pengaruh komunikasi *interpersonal* terhadap kinerja

#### 1.4. Kegunaan Penelitian

Adanya latar belakang yang telah diuraikan, permasalahan serta tujuan yang ingin di teliti :

##### 1. Kegunaan Teoritik

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan teoritis bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang khususnya dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, sehingga dapat memberikan informasi lebih lanjut bagi para peneliti di masa mendatang. Penelitian ini juga dapat menjadi tambahan literatur mengenai pengaruh *woman leadership* dan komunikasi *interpersonal* terhadap kinerja Dengan motivasi Sebagai Variabel Moderasi.

##### 2. Kegunaan Praktis

###### a. Bagi Institusi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada institusi dan atau Lembaga Pendidikan untuk memperhatikan *woman leadership* dan komunikasi *interpersonal* karena berpengaruh terhadap kinerja.

b. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan pengetahuan bagi pembaca dan dapat sebagai tambahan referensi untuk penelitian selanjutnya yang sejenis.

