

# Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Komitmen Organisasi dengan Kinerja Guru SMK Negeri di Kota Malang

Imroatin Octaviarnis<sup>1</sup>, Maisyaroh<sup>2</sup>, Raden Bambang Sumarsono<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Manajemen Pendidikan-Universitas Negeri Malang

<sup>2</sup>Administrasi Pendidikan-Universitas Negeri Malang

## INFO ARTIKEL

### Riwayat Artikel:

Diterima: 05-04-2021

Disetujui: 20-04-2021

### Kata kunci:

*transformational leadership;  
organizational communication;  
organizational commitment;  
teacher performance;  
kepemimpinan transformasional;  
komunikasi organisasi;  
komitmen organisasi;  
kinerja guru*

## ABSTRAK

**Abstract:** The research was conducted (1) to describe transformational leadership, organizational communication, organizational commitment, and teacher performance; (2) to determine the direct and indirect relationship between principal transformational leadership, organizational communication, organizational commitment, teacher performance. This subject in this research was 207 PNS teachers in SMKN Kota Malang. Researcher used quantitative methods which was descriptive and correlational. Researcher distributed 107 questions of questionnaires. The results showed that (1) transformational leadership, organizational communication, organizational commitment was high, meanwhile teacher performance was higher, (2) there was a positive and significant direct and indirect relationship in the variables studied, except the transformational leadership of principals with teacher performance.

**Abstrak:** Penelitian ini dilakukan (1) untuk mendeskripsikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, komunikasi organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja guru; (2) untuk mengetahui hubungan langsung dan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah, komunikasi organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja guru. Subyek dalam penelitian ini berjumlah 207 guru PNS di Kota Malang. Penelitian menggunakan metode kuantitatif bersifat deskriptif dan korelasional. Adapun hasil dari penelitian ini yakni (1) kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, komitmen organisasi termasuk dalam kategori tinggi, sedangkan kinerja guru sangat tinggi, (2) adanya hubungan langsung dan tidak langsung positif dan signifikan pada variabel yang diteliti, kecuali pada variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru.

### Alamat Korespondensi:

Imroatin Octaviarnis  
Manajemen Pendidikan  
Universitas Negeri Malang  
Jalan Semarang 5 Malang  
E-mail: [imroatinoctaviarniss@gmail.com](mailto:imroatinoctaviarniss@gmail.com)

Pendidikan sebagai pondasi kemajuan suatu bangsa sehingga perlu mendapat perhatian dari semua pihak yang berkecimpung didalamnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari (Milwati, 2012), Kemajuan pendidikan dapat mempengaruhi kemajuan kehidupan suatu bangsa. Suatu bangsa dapat dikatakan maju, apabila dapat menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) tersebut dapat dilakukan dengan cara mengelola sistem manajemen dan mutu suatu lembaga. Dalam mengelola manajemen dan mutu lembaga sekolah perlu adanya tenaga yang solid dari semua warga sekolah, salah satunya guru. Guru merupakan figur sentral pendidikan dalam proses belajar dan mengajar. Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, Guru sebagai pendidik profesional yang memiliki tugas dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Artinya, guru terlibat langsung dalam mempengaruhi kualitas peserta didik dalam proses belajar dan mengajar. Keberhasilan guru dalam mengajar dapat dilihat kinerjanya. Jika kinerja guru baik, maka akan mempengaruhi hasil belajar peserta didik.

Guru memiliki kinerja yang bervariasi. Kinerja guru dapat dilihat dari proses pembelajaran seperti perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Fenomena yang terjadi saat ini menurunnya nilai Ujian Nasional SMKN di Kota Malang dalam tiga tahun terakhir. Berdasarkan Ujian Nasional Sekolah Menengah Kejuruan Negeri tahun 2019 yaitu 54,09, tahun 2018 yakni 53,12, tahun 2017 yakni 59,94, tahun 2016 yakni 61,30. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memikirkan bagaimana cara memperbaiki kinerja guru sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan sekolah. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru yaitu melalui kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat bertahan meskipun terjadi suatu perubahan. Pemimpin dapat bertahan dengan cara berinovasi dan mengarahkan anggotanya untuk merubah pola pikir atau *mindset*, meningkatkan visi dan misi yang jelas dengan memanfaatkan bakat, keterampilan maupun kemampuan anggotanya (Andriani dkk, 2018). Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dianggap sebagai gaya yang sangat efektif untuk situasi apapun (Yukl, 2010).

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah juga dikenal sebagai gaya kepemimpinan dalam memotivasi anggotanya. Salah satunya adalah kepala sekolah mampu membantu memberikan solusi dengan cara tidak membeda-bedakan dalam situasi apapun sehingga anggota merasa bangga, hormat, dan percaya akan kepemimpinannya. Selain itu, ketika kepala sekolah mengajak anggotanya dalam membuat keputusan bersama terkait kegiatan yang ada di sekolah. Keputusan tersebut dibuat dari perencanaan hingga pengevaluasiannya. Keputusan yang diambil secara bersama tidak terlepas dari komunikasi yang terjadi antara kepala sekolah, guru, dan tenaga pendidik. Komunikasi tersebut dapat berupa informasi yang bertujuan untuk tercapainya pemahaman bagi semua yang terlibat dengan organisasi sekolah. Ketika komunikasi baik, maka kesalahpahaman dalam mengerjakan tugas tidak akan terjadi. Hal tersebut didukung oleh studi komunikasi organisasi.

Studi komunikasi organisasi memberi landasan yang kuat bagi karir dalam manajemen, pengembangan sumber daya manusia, komunikasi perusahaan, dan tugas-tugas lain yang berkaitan kepada anggota dalam organisasi (Pace & Faules, 2000). Selain itu, komunikasi organisasi juga dapat menjadi alat penyambung dan motivasi pada personel organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Mulawarman & Rosilawati, 2014). Oleh karena itu, anggota organisasi perlu meningkatkan komunikasinya agar terjalin hubungan yang baik dan efektif. Ketika komunikasi organisasi yang terjalin efektif, maka akan muncul kekompakan dan semangat tersendiri bagi para anggotanya dalam mengerjakan tugasnya (Hargie dkk, 2002).

Upaya untuk mengerjakan semua tugas secara maksimal yang diberikan oleh pemimpin maupun tanggung jawab seorang diri dalam organisasi tidaklah mudah. Beberapa orang biasanya menganggap tugas sebagai suatu masalah atau beban. Dengan begitu, perlunya komitmen yang kuat dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi dalam sekolah biasanya dibentuk melalui kesepakatan bersama oleh personel sekolah. Hal ini bertujuan agar personel dapat melaksanakan dan meningkatkan pekerjaannya sesuai dengan kesepakatan bersama. Menurut Hong (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi positif dan signifikan dalam mempengaruhi kinerja. Dengan kata lain, semakin baik komitmen organisasi yang dibentuk di dalam sekolah maka semakin positif juga kegiatan yang akan dilaksanakan. Sebaliknya, semakin buruk komitmen organisasi yang dibentuk di dalam sekolah maka akan negatif juga dampaknya.

Konsep komitmen organisasi berhubungan dengan kesetiaan dan pengorbanan guru di sekolah. Guru tersebut menyakini bahwa nilai-nilai yang dianutnya sesuai dengan tujuan sekolah sehingga ia rela berkorban untuk mengerahkan tenaga, ide, waktunya untuk kemajuan sekolahnya. Selain itu, kesetiaan pada organisasi juga terlihat dari keinginan pada diri guru untuk tetap menjadi bagian dari sekolah (Colquitt dkk, 2013). Jelasnya, guru yang sudah terikat dengan sekolah, maka akan berusaha untuk tetap bertahan pada sekolah tersebut dengan kondisi apapun. Sederhananya, ketika guru berkomitmen untuk lebih produktif dan efisien, kecil kemungkinannya untuk pergi dari organisasi (Habib dkk, 2010).

Berbagai pro kontra mengenai hasil penelitian hubungan antar variabel sebagai berikut. Penelitian tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan komitmen organisasi pernah dilakukan sebelumnya. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi (Bass & Riggio, 2006). Kepemimpinan transformasional sangatlah efektif dan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan dan juga anggota organisasi. Pemimpin dengan gaya ini mempengaruhi anggotanya dengan tujuan yang jelas, dan menstimulasi anggota dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Menurut Feot dkk (2008), kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik mempengaruhi, menginspirasi, menstimulasi dan mempertimbangkan intelektualnya memiliki hubungan dengan komitmen organisasi. Pemimpin menginspirasi anggotanya dengan membuat visi ke depan yang sangat menarik, menularkan energy yang positif sehingga anggota optimis dan antusias dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Pemimpin menstimulasi dengan menantang anggotanya untuk dapat mengatasi masalah.

Penelitian tentang komunikasi organisasi dengan komitmen organisasi pernah dilakukan sebelumnya dengan hasil yang berbeda-beda. De Vries dkk (2010) yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi organisasi dengan komitmen organisasi. Komunikasi organisasi perlu di jaga dengan baik agar menghasilkan komitmen organisasi yang baik pula. Sedangkan, hasil penelitian dari Yenon dkk (2014) bahwa tidak adanya hubungan antara komunikasi organisasi dengan komitmen organisasi. Hal ini terjadi dari konsep, skala, maupun keterbatasan penelitian. Dengan demikian, perlu adanya penelitian yang lebih mendalam mengenai komunikasi organisasi dengan komitmen organisasi.

Penelitian tentang hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja guru pernah dilakukan oleh Kheirandish tahun 2014. Adapun hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan signifikan dengan peningkatan kinerja guru. Hasil dari penelitian Kheirandish menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru dengan pendekatan kepemimpinan transformasional, pemimpin perlu menjadi *role model* untuk guru, menetapkan visi yang jelas, membantu guru untuk mengatasikendala yang terjadi dan mempertimbangkannya secara individual. Hasil penelitian Rita dkk (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung, secara signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan di Sekretariat Daerah Provinsi Papua. Karyawan pada Pemerintah Daerah Papua membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki idealisme tinggi. Dengan adanya pemimpin yang idealis akan membuat karyawan bangga dan percaya pada kepemimpinannya. Disisi lain, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif tetapi tidak signifikan pada kinerja

(Robbins & Timothy, 2008). Hal tersebut terjadi karena karyawan perusahaan kecil biasanya tidak profesional yang terampil dan berpengalaman. Oleh karena itu, pengakuan atau penghargaan lebih efektif digunakan oleh pemimpin sebagai strategi yang tepat untuk mendorong karyawan melakukan tugasnya daripada karisma, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual atau pertimbangan individu. Dengan demikian, perlu adanya penelitian yang lebih mendalam mengenai kepemimpinan transformasional.

Penelitian tentang hubungan antara komunikasi yang diukur dengan kinerja guru juga pernah dilakukan oleh Chen dkk (2006) yang mana hasilnya adalah komunikasi organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja profesional Akuntan. Komunikasi organisasi yang baik terjadi apabila perusahaan memperkuat saluran dan proses komunikasi organisasi untuk memperkuat kinerja akuntan. Hal tak terduga terjadi pada hasil penelitian dari Setiawan dan Lestari (2016) bahwa komunikasi ditemukan tidak berhubungan dengan kinerja. Hal tersebut terjadi karena kualitas komunikasi yang buruk. Banyaknya aturan yang dilakukan saat berkomunikasi dalam suatu organisasi. Disamping itu, komunikasi perlu mengalir seperti "air" yang artinya dapat memfasilitasi suatu organisasi dan bukan menjadi menghambat kinerja. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui lebih jauh tentang hubungan antara komunikasi organisasi dengan kinerja guru.

Komitmen organisasi telah membawa pengaruh besar bagi keberhasilan suatu organisasi (Suharto dkk, 2019). Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa adanya hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Hal itu terjadi ketika karyawan memiliki keyakinan yang kuat, dapat menerima nilai-nilai organisasi, dan memiliki kemauan untuk melakukan banyak upaya untuk organisasi maka hasil kerja yang dicapai akan meningkat. Hasil kerja yang baik akan diperoleh ketika karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi dan keterikatan psikologis dengan organisasi. Sedangkan, hasil penelitian Allen dan Mayer (2002) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen afektif dengan kinerja karyawan dan komitmen berkelanjutan berhubungan negatif terhadap kinerja karyawan. Nilai komitmen organisasi tergantung pada sifat komitmen. Sifat komitmen terdiri dari komitmen berdasarkan kebutuhan dan komitmen berdasarkan keinginan. Jika dua sifat komitmen tersebut dapat di aplikasikan oleh personel organisasi, maka akan mengurangi kinerja yang buruk.

Penelitian-penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa ada beberapa variabel yang berhubungan maupun tidak. Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji lebih dalam hal yang sama dengan latar belakang yang beda yakni berlatar belakang pendidikan. Hal tersebut menjadi fokus peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang hubungan kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, komitmen organisasi dengan kinerja guru SMK Negeri di Kota Malang.

## METODE

Peneliti ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat deskriptif dan korelasional. Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Subyek dari penelitian ini adalah guru PNS (Pegawai Negeri Sipil) berjumlah 207 guru. Sebelum peneliti menyebarkan angket, peneliti melakukan uji validasi instrument kepada ahli (*judgement expert*) dan uji reabilitas menggunakan *cranbach's alpha*. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif, uji normalitas, uji linieritas, dan uji hipotesis. Untuk menggambarkan hasil analisis deskriptif peneliti menggunakan *mean* atau rerata. Peneliti menguji normal atau tidaknya data menggunakan *Uji Kolmogorov Smirnov*, dan menguji linier data dengan menggunakan *Langrange Multiplier*. Kemudian, peneliti menguji hipotesis berdasarkan langkah-langkah dari Ridwan dan Kuncoro (2017) menggunakan *Statistical Package For Social Science (SPSS)* versi 24.0.

## HASIL

Hasil penelitian ini dibagi menjadi beberapa bagian yakni hasil analisis deskriptif, uji normalitas, uji linieritas, dan hubungan antar variabel.

### Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan data. Leob dkk (2017), analisis deskriptif adalah suatu analisis untuk menggambarkan keadaan data tanpa membuat kesimpulan. Bentuk penyajian data yang dapat digunakan dalam analisis deskriptif seperti tabel, grafik, diagram lingkaran, *pictogram*, penghitungan *modus*, *median*, *mean*, dan lain sebagainya (Sugiyono, 2015). Adapun hasil analisis deskriptif akan dijabarkan peneliti sebagai berikut;

**Tabel 1. Hasil Deskriptif Statistik Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Guru**

	Descriptive Statistics						
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (X1)	207	43	92	135	23593	113.98	8.553
Komunikasi Organisasi (X2)	207	28	74	102	18258	88.20	5.895
Komitmen Organisasi (X3)	207	16	63	79	14749	71.25	3.121
Kinerja Guru (Y)	207	69	141	210	37607	181.68	11.366
Valid N (listwise)	207						

Berdasarkan hasil pada tabel 1, variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki nilai *mean* sebesar 113,98 termasuk kedalam kategori tinggi. Variabel komunikasi organisasi memiliki *mean* sebesar 88,20 termasuk kedalam kategori tinggi. Variabel komitmen organisasi memiliki *mean* sebesar 71,25 termasuk kedalam kategori tinggi. Variabel kinerja guru memiliki *mean* sebesar 181,68 termasuk kedalam kategori sangat tinggi.

### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji nilai residual variabel penelitian terdistribusi normal atau tidak (Heryanto & Triwibowo, 2018). Dalam menguji normalitas, peneliti menggunakan *Uji Kolmogorov Smirnov*. Kriteria dari *Uji Kolmogorov Smirnov* yakni nilai *Sig.* > 0,05 dinyatakan normal, sedangkan jika nilai *Sig.* < 0,05 dinyatakan tidak normal. Adapun hasil dari uji normalitas yaitu sebagai berikut;

**Tabel 2. Hasil Uji Normalitas Pada Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Komitmen Organisasi dengan Kinerja Guru**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		207
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	9,53148790
Most Extreme Differences	Absolute	,041
	Positive	,041
	Negative	-,037
Test Statistic		,041
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Berdasarkan Tabel 2, didapatkan nilai signifikansi dari pengujian one sample *Kolmogorov-Smirnov* pada variable kinerja guru bernilai 0,200 dan lebih besar dari  $\alpha$  (0,05). Artinya sebaran residual berdistribusi normal.

### Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk menguji apakah bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah linier atau tidak. Metode yang digunakan dalam menguji linieritas adalah dengan *uji deviation from linearity* dari Tabel *Anova*. Hubungan kedua variabel dikatakan linier apabila nilai signifikansi uji deviation from linearity lebih besar dari  $\alpha$  (0,05). Hasil pengujian disajikan sebagai berikut.

**Tabel 3. Hasil Keseluruhan Uji Linieritas**

Variabel	Signifikansi	Keterangan
X1 dengan X3	0.343	Linier
X2 dengan X3	0.856	Linier
X1 dengan Y	0.110	Linier
X2 dengan Y	0.135	Linier
X3 dengan Y	0.906	Linier

### Hubungan Antar Variabel

Peneliti menggunakan analisis jalur atau *path analysis* mengetahui hubungan langsung, tidak langsung, maupun keseluruhan pada seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat (Ridwan dan Kuncoro, 2017). Untuk mengetahui adanya hubungan atau tidaknya antar variabel tersebut, peneliti merancang berdasarkan langkah-langkah dari Ridwan dan Kuncoro (2017), yakni;

#### Analisis Jalur Model 1

Pertama, Peneliti merumuskan hipotesis serta persamaan struktural jalur Model 1 yaitu kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan komunikasi organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi di SMK Negeri Kota Malang. Kedua, peneliti menghitung koefisiensi jalur secara simultan (kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan komunikasi organisasi dengan komitmen organisasi) menggunakan uji regresi.

**Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Struktur Jalur Model 1**

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,479 <sup>a</sup>	,229	,222	2,753	
a. Predictors: (Constant), Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah					

Berdasarkan koefisien R Square pada tabel 4, yakni 0,229. Artinya, terdapat hubungan langsung secara simultan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan komunikasi organisasi dengan komitmen organisasi. Adapun cara penghitungannya yaitu  $R^2 \times 100\% = 0,229 \times 100\% = 22,9\%$ . Adapun sisanya dapat dihitung  $100\% - 22,9\% = 77,1\%$  dan dapat dihitung menggunakan rumus  $\epsilon = 1 - R^2$ , yaitu besar variabel  $\epsilon = 1 - 0,229 = 0,771$ . Hasil sisa tersebut merupakan kontribusi dari variabel yang berasal dari luar penelitian yang juga ikut mempengaruhi komitmen organisasi. Sederhananya, variabel lain yang berasal dari luar penelitian yang mempengaruhi variabel komitmen organisasi yaitu 0,771 atau 77,1%. Ketiga, peneliti menginterpretasikan hasil *Anova*. Berikut merupakan hasil *Anova* Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi dengan Komitmen Organisasi;

**Tabel 5. Hasil Anova Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi dengan Komitmen Organisasi**

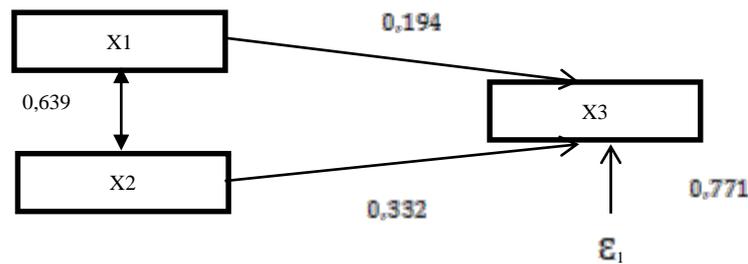
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	460,352	2	230,176	30,361	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1546,586	204	7,581		
	Total	2006,937	206			
a. Dependent Variable: KOMITMEN ORGANISASI						
b. Predictors: (Constant), KOMUNIKASI ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH						

Berdasarkan Tabel 5, nilai F yaitu 30,361 dengan nilai probabilitas *Sig.* 0,000, dengan kata lain nilai  $Sig. \leq 0,05$ , keputusannya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, komunikasi organisasi memiliki hubungan yang simultan dan signifikan dengan komitmen organisasi. Kemudian, peneliti dapat melanjutkan uji secara individual. Keempat, Peneliti menguji secara individual hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi dengan Komitmen Organisasi. Berikut merupakan Tabel hasil *Coefficient*;

**Tabel 6. Hasil Coefficient Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi dengan Komitmen Organisasi**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1 (Constant)	47,717	3,026		15,768	,000
Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	,071	,029	,194	2,423	,016
Komunikasi Organisasi	,176	,042	,332	4,151	,000
a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi					

Berdasarkan hasil *coefficients* pada Tabel 6, analisis jalur pada variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah menunjukkan nilai *Sig.* 0,016. Nilai *Sig.* 0,016 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai  $0,05 > 0,016$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang artinya koefisien analisis jalur signifikan. Jadi, kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi dan juga besarnya koefisien jalur (beta) yakni 0,194. Selanjutnya, variabel komunikasi organisasi menunjukkan nilai *Sig.* 0,000. Nilai *Sig.* 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai  $0,05 > 0,000$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang artinya koefisien analisis jalur signifikan. Jadi, komunikasi organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi dan juga besarnya koefisien jalur (beta) yakni 0,332. Berikut adalah rangkuman diagram jalur hubungan kausal empiris kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan komunikasi organisasi dengan komitmen organisasi.



**Gambar 1. Diagram Jalur Hubungan Kausal Empiris Kepemimpinan Transformatisonal Kepala Sekolah Dan Komunikasi Organisasi dengan Komitmen Organisasi**

**Analisis Jalur Model 2**

Pertama, Peneliti merumuskan hipotesis serta persamaan struktural jalur Model 2 yaitu kepemimpinan transformatisonal kepala sekolah, komunikasi organisasi, komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja guru SMK Negeri di Kota Malang. Kedua, peneliti menghitung koefisiensi jalur secara simultan (kepemimpinan transformatisonal kepala sekolah, komunikasi organisasi, komitmen organisasi dengan kinerja guru) menggunakan uji regresi. Untuk mengetahui koefisiensi jalur secara simultan (kepemimpinan transformatisonal kepala sekolah, komunikasi organisasi, komitmen organisasi dengan kinerja guru), peneliti menggunakan uji regresi. Berikut merupakan tabel 7 hasil uji regresi.

**Tabel 7. Hasil Analisis Regresi Struktur Jalur Model 1**

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,545 <sup>a</sup>	,297	,286	9,602	
a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformatisonal Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi					

Berdasarkan hasil analisis regresi pada Tabel 7, koefisien R Square pada table 7 yakni 0,297. Artinya, terdapat hubungan langsung secara simultan antara kepemimpinan transformatisonal kepala sekolah, komunikasi organisasi, komitmen organisasi dengan kinerja guru. Adapun cara penghitungannya yaitu  $R\ square (R^2) \times 100\% = 0,297 \times 100\% = 29,7\%$ . Adapun sisanya dapat dihitung  $100\% - 29,7\% = 70,3\%$  dan dapat dihitung menggunakan rumus  $\epsilon = 1 - R\ square (R^2)$ , yaitu besar variabel  $\epsilon$   $1 - 0,297 = 0,703$ . Hasil sisa tersebut merupakan kontribusi dari variabel yang berasal dari luar penelitian yang juga ikut mempengaruhi kinerja guru (Y). Sederhananya, variabel lain yang berasal dari luar penelitian yang mempengaruhi variabel kinerja guru yaitu 0,703 atau 70,3%. Selanjutnya, peneliti menginterpretasikan hasil Anova. Berikut merupakan hasil Anova kepemimpinan transformatisonal kepala sekolah, komunikasi organisasi, komitmen organisasi dengan kinerja guru;

**Tabel 8. Hasil Anova Kepemimpinan Transformatisonal Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Komitmen Organisasi dengan Kinerja Guru**

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7896,366	3	2632,122	28,550	,000 <sup>b</sup>
	Residual	18714,948	203	92,192		
	Total	26611,314	206			
a. Dependent Variable: Kinerja Guru						
b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformatisonal Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi						

Berdasarkan tabel 8, nilai F yaitu 28,550 dengan nilai probabilitas Sig. 0,000, dengan kata lain nilai  $Sig. \leq 0,05$ , keputusannya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya, kepemimpinan transformatisonal kepala sekolah, komunikasi organisasi, komitmen organisasi memiliki hubungan yang simultan dan signifikan dengan kinerja guru. Kemudian, peneliti dapat melanjutkan uji secara individual. Keempat, Peneliti menguji secara individual hubungan kepemimpinan transformatisonal kepala sekolah, komunikasi organisasi, dengan kinerja guru. Berikut merupakan gambar hasil *Coefficient*.

**Tabel 9. Hasil Coefficient Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Komitmen Organisasi dengan Kinerja Guru**

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Beta	T	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients			
1 (Constant)	64,148	15,719		4,081	,000
Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	-,045	,103	-,034	-,435	,664
Komunikasi Organisasi	,913	,154	,473	5,942	,000
Komitmen Organisasi	,592	,244	,162	2,423	,016

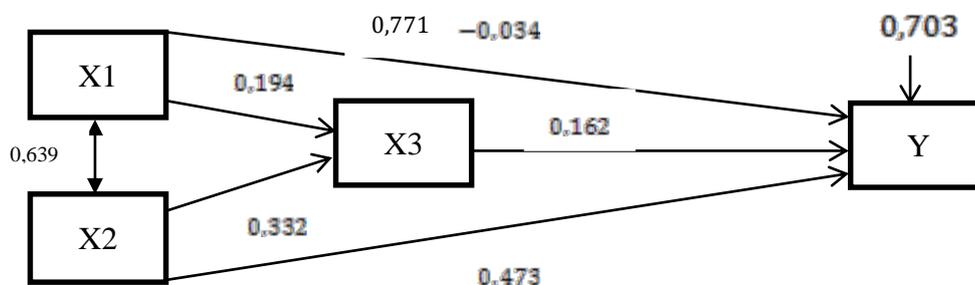
a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Pertama, kepemimpinan transformasional tidak memiliki hubungan secara signifikan dengan kinerja guru. Berdasarkan hasil *coefficients* analisis jalur pada variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah menunjukkan nilai *Sig.* 0,664. Nilai *Sig.* 0,664 lebih besar dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai  $0,05 < 0,664$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak yang artinya koefisien analisis jalur tidak signifikan. Jadi, kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja guru dan juga besarnya koefisien jalur (beta) yakni - 0,034.

Selanjutnya, variabel komunikasi organisasi berhubungan secara signifikan dengan kinerja guru. Berdasarkan hasil *coefficients* analisis jalur pada variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah menunjukkan nilai *Sig.* 0,000. Nilai *Sig.* 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai  $0,05 > 0,000$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang artinya koefisien analisis jalur signifikan. Jadi, komunikasi organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja guru dan juga besarnya koefisien jalur (beta) yakni 0,473.

Pada variabel komitmen organisasi berhubungan secara signifikan dengan kinerja guru. Berdasarkan hasil *coefficients* analisis jalur pada variabel komitmen organisasi menunjukkan nilai *Sig.* 0,016. Nilai *Sig.* 0,016 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau nilai  $0,05 > 0,016$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang artinya koefisien analisis jalur signifikan. Jadi, komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja guru dan juga besarnya koefisien jalur (beta) yakni 0,162. Kemudian, peneliti dapat melanjutkan uji secara individual.

Keempat, Peneliti menghitung secara individual dengan ketentuan: jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan *Sig.* [ $0,05 \leq Sig.$ ] maka artinya tidak signifikan, sedangkan apabila nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan *Sig.* [ $0,05 \geq Sig.$ ] maka artinya signifikan. Berikut merupakan gambar hasil *Coefficient*; Berikut adalah gambar rangkuman diagram jalur hubungan kausal empiris kepemimpinan transformasional kepala sekolah, komunikasi organisasi, komitmen organisasi dengan kinerja guru.



**Gambar 2. Diagram Jalur Hubungan Kausal Empiris Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Komitmen Organisasi dengan Kinerja Guru**

## PEMBAHASAN Analisis Deskriptif

### Kepemimpinan Transformasional Kepala SMKN di Kota Malang

Pada umumnya guru SMKN Negeri di Kota Malang memandang kepemimpinan transformasional terlaksana dengan baik. Hal ini terlihat dari hasil analisis deskriptif, kepemimpinan transformasional kepala sekolah memperoleh *mean* atau nilai rata-rata sebesar 113,98 yang terletak pada kategori tinggi. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMKN menurut persepsi guru tinggi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Sholihin (2009), kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMKN, SMAN, SMPN di Tuban termasuk dalam kategori tinggi. Akan lebih baik lagi, apabila kepala sekolah mampu mempertahankan kepemimpinannya.

Ada tiga proses kepemimpinan transformasional agar lebih efektif untuk mengatasi perubahan yang terjadi pada organisasi yakni mengembangkan visi, memotivasi bawahan agar mampu berkomitmen, menggabungkan perubahan. Pertama, kepemimpinan transformasional perlu mengembangkan visi baru untuk organisasi. visi tersebut perlu berorientasi pada masa

depan dan didukung oleh pemimpin maupun organisasi. Selanjutnya, anggota organisasi perlu mengetahui dan menerima visi dan misi dengan cara pemimpin mengkomunikasikan kepada seluruh anggota agar dapat memberi dukungan. Terakhir, pemimpin perlu menggabungkan visi dan misi yang sudah ada dengan visi dan misi yang baru. Visi yang di buat di ubah sesuai dengan realita, misi sesuai dengan aktivitas, dan filosofi sesuai dengan tindakan, agar dapat membangun budaya baru dalam organisasi (Zavlanos, 2003). Selain membangun visi dan tujuan organisasi, pemimpin transformasional menantang bawahannya untuk berpikir inovatif dalam mengatasi masalah dan tugas dalam pekerjaan bawahan melalui nasihat dan dukungan yang diberikan (Bass & Riggio, 2006). Hal ini akan menimbulkan rasa kagum, hormat kepercayaan terhadap pemimpin. Selain itu, kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi dan menstimulasi bawahannya dengan cara memberikan segala informasi terkait tugas berdasarkan pengalaman yang dipunya. Kemudian, kepemimpinan transformasional juga dapat mendelegasikan bawahan untuk promosi jabat, pendidikan, maupun pemberdayaan.

### **Komunikasi Organisasi SMKN di Kota Malang**

Komunikasi merupakan dasar dari kesuksesan berorganisasi. Tanpa adanya suatu komunikasi akan menjadikan suasana dalam organisasi menjadi buruk. Menurut Zaremba (2006), komunikasi organisasi yang baik memiliki lima kriteria yakni waktu yang tepat, jelas, akurat, bersangkut paut, dan masuk akal. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, komunikasi organisasi memperoleh *mean* atau nilai rata-rata sebesar 88,20 yang terletak pada kategori tinggi. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa komunikasi organisasi SMKN menurut persepsi guru tinggi. Hal ini didukung oleh penelitian Utomo (2009) bahwa iklim komunikasi organisasi SMAN di Kabupaten Malang termasuk dalam kategori tinggi. Akan lebih baik lagi, apabila organisasi mampu mempertahankan komunikasinya.

Untuk mempertahankan komunikasi organisasi perlu adanya tanggung jawab, sesuai hati nurani, profesional, dan tulus (Marques, 2010). Pertama, bertanggung jawab. Komunikator perlu bertanggung jawab terhadap pesan yang disampaikan dan penelima pesan perlu bertanggung jawab dengan pesan yang diterima. Bertanggung jawab disini dapat ditafsirkan dengan perkataan yang masuk akal dan sesuai dengan waktu. Wheatley (2002) menyatakan bahwa komunikasi harus disesuaikan dengan tempat yang tepat, waktu yang tepat, pesan yang tepat, seseorang yang tepat, menggunakan kata yang tepat melalui proses yang tepat. Kedua, sesuai hati. Komunikasi yang digunakan yaitu *direct communication* (komunikasi langsung) agar tidak terjadi salah paham antar komunikator dan penerima. Ketiga, profesional. Komunikasi yang dilakukan berdasarkan profesionalisme dan tidak melibatkan emosi. Terakhir, tulus. Komunikasi yang dilakukan didasari oleh ketulusan dan kejujuran. Selain itu, perlu melibatkan empati sehingga akan meningkatkan rasa hormat, percaya, jujur, dan terbuka. Ketika komunikasi meningkat maka kinerja akan meningkat pula.

### **Komitmen Organisasi SMKN di Kota Malang**

Komitmen organisasi memiliki tiga sub variabel yakni afektif, normatif, dan berkelanjutan. Komitmen organisasi memperoleh *mean* atau nilai rata-rata sebesar 71,25 yang terletak pada kategori tinggi. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasi SMKN menurut persepsi guru tinggi. Hal ini didukung penelitian dari Aslamiah (2015) bahwa komitmen organisasi Sekolah Dasar di Kota Banjarmasin termasuk dalam kategori tinggi. Dengan kategori tinggi menandakan bahwa komitmen organisasi tidak terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, perlu adanya strategi agar dapat meningkatkan komitmen organisasi. Akan lebih baik lagi, apabila guru mampu mempertahankan komitmennya.

### **Kinerja Guru SMKN di Kota Malang**

Kinerja guru memiliki tiga sub variabel yakni perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. kinerja guru memperoleh *mean* atau nilai rata-rata sebesar 181,68 yang terletak pada kategori sangat tinggi. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa kinerja guru SMKN menurut persepsi guru sangatlah tinggi. Hasil penelitian ini didukung oleh Sholihin (2009) bahwa kinerja guru SMKN, SMAN, dan SMPN di Tuban masuk kedalam kategori sangat tinggi. Akan lebih baik lagi, apabila guru mampu mempertahankan kinerjanya.

Untuk mempertahankan kinerja, guru perlu merencanakan dan mengupayakan strategi dengan baik (Alam, 2017). Hal ini didukung oleh pernyataan dari Bafadal (2008), guru perlu memiliki kemampuan dalam merancang, melaksanakan, hingga mengevaluasi kegiatan belajar mengajar secara profesional. Guru dapat dikatakan profesional apabila dapat meningkatkan kualitas pengajarannya dengan cara memahami materi pembelajaran, menggunakan teknologi ketika kegiatan belajar mengajar, dan menggunakan metode pembelajaran yang modern. Berdasarkan pendapat ahli, dapat diketahui bahwa guru mengelola kegiatan belajar mengajar dengan baik mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi.

### **Hasil Analisis Hubungan Antar Variabel Penelitian**

#### **Hubungan Langsung antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dengan Komitmen Organisasi Guru SMKN di Kota Malang**

Berdasarkan hasil analisis jalur, adanya hubungan langsung dan signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan komitmen organisasi guru SMK Negeri di kota Malang. Hal ini dapat dilihat dari pengambilan keputusan analisis jalur yakni hasil *coefficients* analisis jalur pada variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah menunjukkan nilai 0,05 >

0,016, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang artinya koefisien analisis jalur signifikan. Jadi, kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi dan juga besarnya koefisien jalur (beta) yakni 0,194.

Hasil penelitian Lee (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan langsung dengan komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki hubungan yang erat dengan komitmen afektif dan normatif. Hal itu dapat terlihat dari penekanan emosi dan kepemimpinan transformasional mampu membangun antusiasme bawahan. Selain itu, kepemimpinan transformasional mampu membuat bawahan memiliki rasa hormat dan percaya. Pemimpin membuat percaya bawahannya dengan melibatkan dalam pembinaan, pendidikan, maupun pemberdayaan sesuai dengan kebutuhan bawahannya. Dengan adanya hal-hal tersebut, pemimpin transformasional mampu meningkatkan komitmen bawahannya.

Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi (Joo dkk, 2012). Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu merancang visi yang jelas, stimulasi intelektual, maupun menginspirasi bawahan dengan cara meningkatkan kepercayaan dan harapan (Martin & Eitropaki, 2001). Dengan demikian, bawahan akan termotivasi oleh visi yang menarik dari pemimpin dan dapat membuat mereka lebih berkomitmen pada organisasinya. Selain itu, menurut Pillai dan Williams (2004) pemimpin transformasional dapat memotivasi bawahan menjadi lebih terikat pada organisasi dengan mendorong bawahan untuk mempertanyakan keyakinan berada di organisasi, menantang status quo, dan mengembangkan pendekatan inovatif untuk menangani masalah organisasi daripada mengikuti secara pasif (Shin & Zhou, 2003). Melalui stimulasi intelektual, pemimpin transformasional dapat melangkah lebih jauh menciptakan lingkungan organisasi tempat bawahan merasakan keamanan psikologis menghasilkan cara-cara inovatif untuk memecahkan masalah dan dengan demikian, menjadi lebih berkomitmen terhadap organisasi (Avolio dkk, 2004).

#### **Hubungan Langsung antara Komunikasi Organisasi dengan Komitmen Organisasi Guru SMKN di Kota Malang**

Berdasarkan hasil analisis jalur, adanya hubungan langsung dan signifikan antara komunikasi organisasi dengan komitmen organisasi guru SMK Negeri di Kota Malang. Hal ini dapat dilihat dari pengambilan keputusan analisis jalur yakni hasil *coefficients* analisis jalur pada variabel komunikasi organisasi menunjukkan nilai  $0,05 > 0,000$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang artinya koefisien analisis jalur signifikan. Jadi, komunikasi organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi dan juga besarnya koefisien jalur (beta) yakni 0,332.

Kakakhel dkk (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan langsung positif dan signifikan antara komunikasi organisasi dengan komitmen organisasi. Postmes dkk (2001), komunikasi organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan komitmen organisasi. De Vries dkk (2010), menyatakan bahwa gaya komunikasi berhubungan dalam pengetahuan seseorang dalam berperilaku, membuat atasan atasan puas akan kerjanya, dan membangun komitmen dalam berorganisasi. Oleh karena itu, pentingnya seseorang pemimpin menerapkan gaya berkomunikasi dua arah dan terbuka dengan bawahannya. Dengan begitu, anggota atau bawahan akan merasa memiliki nilai dan berperilaku baik terhadap atasan maupun teman sejawatnya. Selain itu, bawahan tidak akan meninggalkan suatu organisasi jika pemimpin maupun rekan sejawat karena belum tentu mendapatkan gaya komunikasi sama dengan organisasi tersebut.

#### **Hubungan Langsung secara Simultan antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi dengan Komitmen Organisasi Guru SMKN di Kota Malang**

Berdasarkan hasil analisis jalur, adanya hubungan langsung dan signifikan secara simultan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah, komunikasi organisasi dengan komitmen organisasi guru SMK Negeri di Kota Malang. Hal ini dapat dilihat dari pengambilan keputusan analisis jalur yakni hasil *coefficients* analisis jalur pada variabel komunikasi organisasi menunjukkan nilai 0,229 atau 22,9 %. Besarnya variabel lain yang ikut mempengaruhi pada nilai *epsilon* ( $\epsilon$ ) yaitu 0,771 atau 77,1%.

Moyo (2019) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. Selain itu, Ghofar dkk (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan komunikasi organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi. Ketika pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat penting dalam memimpin bawahan. Pemimpin yang memiliki visi yang kuat, menginspirasi bawahan dengan menggunakan komunikasi interpersonal akan memengaruhi komitmen suatu organisasi.

#### **Hubungan Langsung antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru SMKN di Kota Malang**

Ritawati (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja bawahan. Selanjutnya, Pane dan Astuti (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja bawahan. Kepemimpinan transformasional mampu memberi pengaruh untuk meningkatkan kinerja dengan cara memotivasi bawahan dengan mengkomunikasikan harapan-

harapan, memberikan pekerjaan yang menantang, membangun rasa percaya diri bawahan, dan merangsang inteintelektualitas dalam menyelesaikan pekerjaan.

Adapun penelitian ini bertentangan dengan pendapat ahli yakni tidak adanya hubungan langsung dan signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru SMK Negeri di Kota Malang. Hal ini dapat dilihat dari pengambilan keputusan analisis jalur yakni hasil *coefficients* analisis jalur pada variabel kepemimpinan transformasional kepala sekolah nilai  $0,05 < 0,664$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak yang artinya koefisien analisis jalur tidak signifikan. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja guru dan juga besarnya koefisien, jalur (beta) yakni  $- 0,034$ . Dari hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung dengan kinerja guru. Kepala sekolah yang menerapkan gaya transformasional seperti pengaruh ideal (idealized influence), motivasi inspirasi (inspirational motivation), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan pertimbangan individu (individualized consideration) belum tentu berpengaruh dengan kinerja guru. Hal ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Hisbullah (2017), kepemimpinan transformasional kepala madrasah tidak memiliki hubungan dengan kinerja guru.

#### **Hubungan Langsung antara Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Guru SMKN di Kota Malang**

Berdasarkan hasil analisis jalur, adanya hubungan langsung dan signifikan antara komunikasi organisasi dengan kinerja guru SMK Negeri di Kota Malang. Hal ini dapat dilihat dari pengambilan keputusan analisis jalur yakni hasil *coefficients* analisis jalur pada variabel komunikasi organisasi yaitu nilai  $0,05 > 0,000$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang artinya koefisien analisis jalur signifikan. Jadi, komunikasi organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja guru dan juga besarnya koefisien jalur (beta) yakni  $0,473$ .

Hee dkk (2019) menyatakan dalam penelitiannya bahwa komunikasi organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Komunikasi horizontal merupakan hal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Ince dan Gül (2011) menyatakan bahwa jika komunikasi horizontal meningkat maka akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal itu terjadi karena komunikasi secara horizontal mampu mendorong karyawan dalam belajar maupun mengambil keputusan pada tingkat hirarki organisasi. Selain itu, *downward communication* atau komunikasi ke bawah juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Komunikasi kebawah dapat membagi informasi antara superior dan subordinate. Komunikasi ke bawah dapat menginspirasi karyawan dengan cara menyalurkan dan menerima informasi atau saling bertukar informasi antara atasan dan bawahan (Abdullah & Hui, 2014).

#### **Hubungan Langsung antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Guru SMKN di Kota Malang**

Berdasarkan hasil analisis jalur, adanya hubungan langsung dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja guru SMK Negeri di Kota Malang. Hal ini dapat dilihat dari pengambilan keputusan analisis jalur yakni hasil *coefficients* analisis jalur pada variabel komitmen organisasi yaitu nilai  $0,05 > 0,016$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang artinya koefisien analisis jalur signifikan. Jadi, komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja guru dan juga besarnya koefisien jalur (beta) yakni  $0,162$ .

Hidayat (2020) menyatakan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja guru. Komitmen organisasi memiliki tiga dimensi seperti komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Tiga komitmen tersebut dapat berdiri sendiri dan mempengaruhi kinerja guru (Folorunso dkk, 2014). Komitmen afektif merupakan hubungan yang erat yang dijalin saat berada di organisasi. Komitmen normatif merupakan kemampuan personil untuk tetap berada di dalam suatu organisasi karena memiliki moral. Sedangkan komitmen berkelanjutan merupakan biaya yang personel asosiasikan dengan meninggalkan organisasi. Untuk memenuhi komitmen tersebut, guru perlu diperhatikan dengan karena hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja (Bano dkk, 2019).

#### **Hubungan Tidak Langsung antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru SMKN di Kota Malang melalui Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil analisis jalur, adanya hubungan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru SMK Negeri di Kota Malang melalui komitmen organisasi. Hal ini dapat dilihat dari analisis jalur model 1 dan analisis jalur model 2 pada Tabel 4 yaitu hubungan langsung pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebesar  $0,194$  dan komitmen organisasi dengan kinerja guru sebesar  $0,162$ . Dari nilai tersebut dapat diketahui bahwa adanya hubungan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan komitmen organisasi dengan kinerja guru sebesar  $0,031$ .

Almutairi (2015) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja guru melalui komitmen organisasi. Aslamiah (2015) menyatakan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja guru melalui komitmen organisasi. Hubungan tidak langsung melalui komitmen afektif (Chi dkk, 2007; dan Yeh & Chien, 2012). Dengan demikian, kepala sekolah mampu menciptakan suasana tenang dan kondusif agar bawahan merasa nyaman sehingga enggan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini terbukti dengan adanya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi pun bertambah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memperhatikan bagaimana cara ia memimpin agar bawahannya berkomitmen dan kerjanya semakin baik.

### **Hubungan Tidak Langsung antara Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Guru SMKN di Kota Malang melalui Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil analisis jalur, adanya hubungan tidak langsung antara komunikasi organisasi dengan kinerja guru SMK Negeri di Kota Malang melalui komitmen organisasi. Hal ini dapat dilihat dari analisis jalur model 1 tabel 4. dan analisis jalur model 2 Tabel 4. yaitu hubungan langsung pada komunikasi organisasi sebesar 0,332 dan komitmen organisasi dengan kinerja guru sebesar 0,162. Dari nilai tersebut dapat diketahui bahwa adanya hubungan tidak langsung antara komunikasi organisasi dan komitmen organisasi dengan kinerja guru sebesar 0,053.

Anto (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa adanya hubungan tidak langsung antara komunikasi organisasi dengan kinerja guru melalui komitmen organisasi. Untuk mendapatkan komitmen seseorang tidaklah mudah, perlu adanya dorongan dari dalam maupun luar organisasi. Untuk mendapatkan dorongan tersebut perlu adanya suatu komunikasi antar anggota organisasi. komunikasi tersebut dapat melalui komunikasi atas bawah, bawah atas, horizontal maupun lintas saluran. Semakin tinggi interaksi komunikasi antar sesama semakin tinggi pula perhatian antar anggota sehingga akan mempengaruhi kinerjanya.

### **Hubungan Langsung secara Simultan dan Signifikan antara Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Guru SMKN di Kota Malang melalui Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil analisis jalur, adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan komunikasi organisasi secara simultan dengan kinerja guru SMKN di Kota Malang melalui komitmen organisasi yaitu nilai  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Jadi, kepemimpinan transformasional kepala sekolah, komunikasi organisasi secara simultan berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja guru.

Untuk meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah perlu memikirkan cara memimpin dengan baik yang dapat mengikuti zaman. Salah satunya dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki karakter yakni dapat mempengaruhi bawahan untuk mendukung visi dan tujuan untuk organisasi. Dukungan tersebut perlu membawa perubahan kearah yang positif dan bersemangat tinggi dalam mengupayakan agar setiap bawahannya dapat mencapai tujuan organisasi (Pmcounseling, 2011). Dukungan itu juga tidak dapat terlepas dari adanya komunikasi.

Komunikasi merupakan hal yang paling penting dalam bekerja. Komunikasi bukan hanya dalam menyampaikan ide, tujuan dan lain-lain. Komunikasi dapat berupa membantu menciptakan lingkungan yang baik antar anggota organisasi. Untuk menciptakan lingkungan yang baik, perlu adanya komunikasi dua arah. Dengan begitu, hubungan antar pemimpin dan bawahan akan terjalin dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja guru.

Usaha dalam meningkatkan kinerja guru tidak terlepas dari cara kepala sekolah memimpin, komunikasi organisasi yang baik serta perlu adanya komitmen anggota untuk tidak meninggalkan suatu organisasi. apabila kepemimpinan kepala sekolah baik, komunikasi organisasi sangat kuat, dan komitmen organisasi sesuai, maka kinerja guru akan menjadi optimal. Namun, apabila kepemimpinan kepala sekolah kurang baik, komunikasi interpersonal lemah, dan komitmen organisasi kurang maka kinerja guru akan kurang optimal (Imamuddin & Purnami, 2019). Jadi, sebisa mungkin kepala sekolah menerapkan gaya yang sesuai dengan karakteristik anggota dan mengikuti zaman agar terjalin hubungan komunikasi yang baik sehingga menumbuhkan komitmen yang kuat pada diri guru sehingga akan berdampak pada kinerja guru.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian di SMKN di Kota Malang dapat menyimpulkan bahwa (1) gambaran kepemimpinan transformasional kepala sekolah, komunikasi organisasi dan komitmen organisasi tergolong pada kategori tinggi, sedangkan kinerja guru tergolong pada kategori sangat tinggi (2) ada hubungan langsung yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan komitmen organisasi, (3) ada hubungan langsung yang mempengaruhi komunikasi organisasi dengan komitmen organisasi, (4) ada hubungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah, komunikasi organisasi secara simultan dan signifikan dengan komitmen organisasi, (5) tidak ada hubungan langsung yang signifikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru SMKN di Kota Malang, (6) ada hubungan langsung yang signifikan antara komunikasi organisasi dengan kinerja guru SMKN di Kota Malang, (7) ada hubungan langsung yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja guru SMKN di Kota Malang, (8) ada hubungan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan kinerja guru SMKN di Kota Malang melalui komitmen organisasi, (9) ada hubungan tidak langsung antara komunikasi organisasi dengan kinerja guru SMKN di Kota Malang melalui komitmen organisasi, (10) dan hubungan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan komunikasi organisasi secara simultan dengan kinerja guru SMKN di Kota Malang.

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari hasil dan pembahasan penelitian, dikemukakan saran sebagai berikut; (1) Bagi kepala sekolah, sebagai referensi dalam implementasi kepemimpinan transformasional dengan membangun visi dan tujuan organisasi. Selain itu, kepala sekolah dapat meningkatkan komunikasinya baik itu komunikasi ke bawah, komunikasi keatas, komunikasi horizontal, dan komunikasi lintas saluran. Dengan adanya komunikasi yang harmonis antar anggota organisasi akan meningkatkan kinerja guru dalam mengajar. Selanjutnya kepala sekolah dapat meningkatkan komitmen organisasi dengan menerapkan komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan sehingga guru enggan dalam meninggalkan organisasi dan dapat meningkatkan kinerja guru. (2) Bagi guru, penelitian ini sarankan untuk mengoptimalkan kinerjanya. Adapun salah satu cara

untuk mengoptimalkan kinerja dengan cara merencanakan, melaksanakan hingga mengevaluasi pembelajaran dengan baik. (3) Bagi peneliti selanjutnya perlu menambah variabel atau teknik lain seperti SEM, PLS dan lain sebagainya memperhatikan variabel yang mempengaruhi kinerja seperti kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi organisasi, dan komitmen organisasi. Selain itu, peneliti juga menyarankan agar subyek penelitian dapat diperluas misalnya membandingkan guru PNS dan Non PNS sehingga dapat mengetahui perbedaan kerjanya. Adapun mengenai objek penelitiannya dapat diperluas dengan membandingkan kinerja guru di SMK Negeri dan SMK Swasta.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah, Z., & Hui, J. (2014). The Relationship Between Communication Satisfaction And Teacher Job Satisfaction In The Malaysian Primary School. *Journal of Academic Research in Human Resource*, vol 2 (2), pp 58-71.
- Alam, A. (2017). *Hubungan Pelaksanaan Supervise Kolegial, Iklim Sekolah, dan Motivasi, Berprestasi Dengan Kinerja Mengajar Guru Pada Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Soppeng*. Universitas Negeri Malang.
- Allen, N., & Mayer, J. (2002). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Almutairi, D. (2015). The Mediating Effect of Organizational Commitment On the Relationship Between Transformational Leadership Style and Job Performance. *International Journal of Business and Management*, 11(1).
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The Influence of the Transformational Leadership And Work Motivation On Teachers Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7).
- Anto, K. (2015). The Mediating Roles Of Organizational Commitment In Influence Relationship Between Interpersonal Communication And Emotional Intelligence Toward Employee Performance. *International Journal Of Business, Economic, And Law*, 7(2).
- Aslamiah. (2015). *Hubungan Transformasional Kepala Sekolah, Kepuasan Kerja Guru, Komitmen Organisasi, Dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Kota Banjarmasin*. Universitas Negeri Malang.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 68–951.
- Bafadal, I. (2008). *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar dalam Kerangka, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bano, K., Ishrat, A., & Mishra, K. (2019). Factors Affecting Organizational Commitment. Of Teacher In Government And Private Universities. *International Journal Of Scientific And Technology Research*, 8(11), 138–152.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Nj: Erlbaum.
- Chen, J., Silverthorne, C., & Hung, J. (2006). Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242–249.
- Chi, H., Tsai, H., & Dan Chang, P. (2007). Investigating The Relationship among Leadership Style, Emotional Intelligence, and Organization Commitment on Job Performance: A study of Sales People in Thailand. *The Journal Of Human Resource And Adult Learning*, 3(2), 199–122.
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2013). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (Fourth edition). McGraw-Hill.
- De Vries, R., Bakker, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership Communication? The Relation of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business Psychology*, 25, 367–380.
- Folorunso, O., Abodunde, S., & Adewale, A. (2014). *Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria*.
- Habib, A., Khursheed, A., & Idrees, A. (2010). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance Attitude Towards Work and Organizational Commitment. *European Journal of Social Sciences*, 18(2), 257–267.
- Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N. (2002). Communication Audits and Effects of Increased Information: A Follow-Up Study. *The Journal of Business Communication*, 39, 414–436.
- Hee, O., Qin, D., Kowang, T., Husin, M., & Ping, L. (2019). Exploring The Impact of Communication on Employee Performance. *International Journal Recent Technology And Engineering (IJRTE)*, 8(3S2).
- Heryanto, I., & Triwibowo, T. (2018). *Path Analysis Menggunakan SPSS dan Excel*. Informatika.
- Hidayat, D. (2020). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), and Performance of The Vocational High School Teachers. *Journal of K6 Education and Management*, 3(1), 32–39.
- Hisbullah, A. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah, Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Guru: Studi Kasus di MTS Negeri Se Kota Kediri*. Tesis tidak diterbitkan. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

- Imamuddin, & Purnami, A. (2019). Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Interpersonal, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru. *Media Manajemen Pendidikan*, 2(1). <http://journal.ustjogja.ac.id/index.php/mmp>
- Ince, M., & Gül, H. (2011). The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice: A Sample of Public Institution from Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21, 106–124.
- Joo, Hea. B., Kyoo (Brian). Jun, Yoon., Chang, W., & Jun, Y. (2012). The Effects Of Core Self-Evaluations And Transformational Leadership On Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564–582.
- Kakakhel, S., Khan, A., Samina, A., & Jehangir, M. (2015). Impact of Organizational Communication on Organization Commitment and Job Satisfaction: Assessing The Moderating Role of Physical Work Environment. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*.
- Lee, J. (2005). Effects of Leadership and Leader-Member Exchange on Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 655–672.
- Marques, J. (2010). Enhancing The Quality of Organizational Communication. *Emerald Group Publishing Limited Journal of Communication Management*, 14(1), 47–58. <https://doi.org/10.1108/13632541011017807>
- Martin, R., & Epitropaki, O. (2001). Role of Organizational Identification, on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4(3), 62–247.
- Milwati, S. (2012). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional, Organizational Citizenship Behavior dan Pemberdayaan Dengan Kinerja Dosen Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan di Jawa Timur. Disertasi tidak diterbitkan. Universitas Negeri Malang.
- Moyo, N. (2019). Testing The Effect Of Employee Engagement, Transformational Leadership, And Organizational Communication On Organizational Commitment. *Journal of Management and Marketing Review*, 4(4), 270–278.
- Mulawarman, K., & Rosilawati, Y. (2014). Komunikasi Organisasi Pada Dinas Perijinan Kota Yogyakarta Untuk Meningkatkan Pelayanan. *Jurnal Makna*, 5(1).
- Pace, R., & Faules, D. (2000). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Rosdakarya.
- Pane, J., & Astuti, S. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang). *Jurnal Ilmiah Telaah Manajemen*, 6(1), 67-85.
- Pillai, R., & Williams, E. (2004). Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144–159.
- Postmes, T., Tanis, M., & Wit, B. (2001). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227–246.
- Ridwan, & Kuncoro, E. (2017). *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. CV Alfabeta.
- Rita., M., Payangan, O., Rante, Y., & Tuhumena, R. (2017). Moderating Effect of Organizational Citizenship Behavior on The Effect of Organizational Commitment, Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal of Law and Management © Emerald Publishing Limited*, 60(4), 953–964.
- Ritawati, A. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 9(1), 82–93.
- Robbins, S., & Timothy, A. (2008). *Perilaku Organisasi* (Edisi ke-12). Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan, R., & Lestari, E. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, Lingkungan Kerja, Motivasi terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 12(2), 169–184.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). *Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea*. *Academy of Management Journal*. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/30040662>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suharto, Suyanto, & Hendri, N. (2019). The Impact of Organizational Commitment on Job Performance. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, VII(2), 189–206.
- Yeh, H., & Chien, S. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal Of Human Resource And Adult Learning*, 8(2), 50–59.
- Yenan, V., Ozturk, M., & Kaya, C. (2014). *The Effect of Organizational Communication on Organizational Commitment and An Application*. *Australian Journal of Business and Management Research New South Wales Research Centre Australia (NSWRCA)*. 4(3).
- Zaremba, A. (2006). *Organizational Communication: Foundation for Business and Collaboration Thomson South Western*. OH.
- Zavlanos, M. (2003). *Total Quality In Education*. Stamoulis.