

Pengaruh Kompetensi Manajerial, Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Guru dan Pegawai di SD No 1 Kerobokan Kecamatan Kuta Utara Kabupaten Badung Bali

I Putu Erry Cahyadi¹ Tin Agustina K² Teguh Widodo³

Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana, Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia^{1,2,3}

Email: errycahyadi@gmail.com¹

Abstrak

Kinerja guru dan pegawai merupakan fondasi utama keberhasilan sekolah, namun realitas di lapangan menunjukkan ironi yang mencolok: tingginya loyalitas dan kepatuhan tidak selalu sejalan dengan peningkatan kinerja. SD No. 1 Kerobokan, meskipun meraih penghargaan sebagai institusi berprestasi, masih menghadapi tantangan serius dalam aspek kompetensi dan kolaborasi individu. Kondisi ini memunculkan pertanyaan kritis terkait efektivitas kepemimpinan, pengelolaan sumber daya manusia, serta pola komunikasi dalam organisasi sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi manajerial, gaya kepemimpinan, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja guru dan pegawai di SD No. 1 Kerobokan. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, data dikumpulkan melalui kuesioner dari seluruh populasi guru dan pegawai. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, kompetensi manajerial dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, komunikasi organisasi terbukti menjadi faktor yang berpengaruh signifikan. Ketiga variabel secara bersama-sama juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai. Temuan ini mempertegas pentingnya membangun komunikasi internal yang terbuka, kolaboratif, dan partisipatif sebagai strategi utama dalam meningkatkan kinerja guru dan pegawai di sekolah.

Kata Kunci: Kompetensi Manajerial, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, Kinerja

Abstract

The performance of teachers and staff serves as a fundamental pillar of school success. However, the reality on the ground reveals a striking irony: high levels of loyalty and compliance do not always align with improved performance. Despite being recognized as a high-achieving institution, SD No. 1 Kerobokan continues to face serious challenges in individual competence and collaboration. This situation raises critical questions about the effectiveness of leadership, human resource management, and communication patterns within the school organization. This study aims to analyze the effect of managerial competence, leadership style, and organizational communication on the performance of teachers and staff at SD No. 1 Kerobokan. A quantitative approach with a survey method was used, and data were collected through questionnaires distributed to the entire population of teachers and staff. Data analysis was carried out using multiple linear regression with the assistance of SPSS software. The results showed that, partially, managerial competence and leadership style did not have a significant effect on performance. In contrast, organizational communication proved to be a significantly influential factor. Simultaneously, the three variables were found to have a significant collective effect on the performance of teachers and staff. These findings highlight the importance of fostering open, collaborative, and participatory internal communication as a key strategy to enhance performance of teachers and staff at school.

Keywords: Managerial Competence, Leadership Style, Organizational Communication, Performance



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam membentuk sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing. Dalam sistem pendidikan, guru dan pegawai memegang peran strategis sebagai ujung tombak penyelenggaraan layanan belajar-mengajar dan tata kelola sekolah. Keberhasilan sekolah tidak hanya ditentukan oleh kualitas pembelajaran di kelas, tetapi juga oleh efektivitas manajemen dan kinerja administratif yang dijalankan oleh seluruh komponen sumber daya manusia di sekolah. Dalam praktiknya, sistem penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, menetapkan bahwa baik guru maupun pegawai dinilai menggunakan indikator yang seragam, seperti orientasi pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, kolaborasi, loyalitas, adaptasi, dan harmonisasi. Padahal, guru dan pegawai memiliki ruang lingkup kerja yang sangat berbeda. Guru berfokus pada interaksi pedagogis, sedangkan pegawai bekerja di balik layar mendukung aspek administratif dan operasional sekolah. Keseragaman indikator tanpa mempertimbangkan karakteristik tugas dapat menyebabkan bias evaluasi dan ketimpangan dalam pengembangan sumber daya manusia. Hasil penilaian SKP di SD No. 1 Kerobokan selama lima tahun terakhir menunjukkan dinamika yang cukup kompleks.

Beberapa indikator seperti loyalitas dan orientasi pelayanan tercatat memiliki capaian tinggi, menunjukkan adanya dedikasi dan kepatuhan struktural dari guru dan pegawai. Namun, indikator seperti kompetensi dan adaptasi justru tertinggal, menandakan masih lemahnya pengembangan diri, rendahnya inovasi, serta kesulitan menghadapi perubahan, khususnya yang berkaitan dengan transformasi digital dan pendekatan pembelajaran baru. Penurunan kompetensi ini juga tercermin dalam rapor pendidikan tahun 2025, di mana nilai kualitas pembelajaran mengalami penurunan sebesar 0,16 poin dibandingkan tahun sebelumnya. Sementara itu, layanan satuan pendidikan terhadap masyarakat justru mengalami peningkatan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun secara administratif pegawai sekolah tampil responsif dan terbuka, namun secara substansi pembelajaran guru masih menghadapi tantangan serius dalam peningkatan mutu proses belajar-mengajar. Lebih lanjut, indikator kolaborasi juga mengalami penurunan yang patut dicermati. Berdasarkan data rapor pendidikan tahun 2025 yang diperoleh dari hasil Asesmen Nasional tahun 2024, nilai gotong royong atau kolaborasi di lingkungan sekolah mengalami penurunan sebesar 1,19 poin dibandingkan tahun sebelumnya. Penurunan ini mencerminkan bahwa kerja sama antarguru, serta antara guru dan pegawai belum berjalan secara optimal dalam mendukung pembelajaran dan manajemen sekolah. Fenomena ini mengindikasikan adanya persoalan mendasar dalam sistem kerja kolektif yang berakar pada lemahnya koordinasi, kepemimpinan, dan pola komunikasi organisasi di lingkungan sekolah. Fenomena ketimpangan ini menimbulkan pertanyaan krusial: mengapa loyalitas dan kepatuhan tinggi tidak disertai dengan peningkatan kinerja yang signifikan? Salah satu kemungkinan penyebabnya dapat ditelusuri dari bagaimana kepala sekolah menjalankan peran manajerialnya dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Ramadhani et al. (2022) memaparkan bahwa kepala sekolah dengan keterampilan manajerial yang kuat dapat menumbuhkan budaya kerja yang profesional dan meningkatkan motivasi guru. Ditambahkan oleh Prasetyo & Widodo (2023) bahwa kompetensi manajerial sangat penting dalam mengelola perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pembelajaran secara berkelanjutan. Artinya, keterampilan manajerial kepala sekolah berdampak langsung terhadap kinerja guru dan pegawai dalam menjalankan peran mereka secara optimal.

Gaya kepemimpinan juga menjadi faktor yang tidak kalah penting dalam membentuk atmosfer kerja yang kondusif. Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan demokratis dan

transformasional cenderung lebih efektif dalam membangun komunikasi, memberikan motivasi, dan mendorong inovasi di lingkungan sekolah. Hakim (2021) menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif dapat mendorong keterlibatan dan kinerja optimal dari guru maupun pegawai. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter yang terlalu menekankan struktur tanpa ruang dialog dapat menciptakan loyalitas semu, tanpa disertai kualitas kerja yang meningkat. Komunikasi organisasi juga memegang peranan penting dalam membentuk lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Komunikasi yang terbuka, multi arah, dan transparan mampu mendorong kolaborasi, menyelesaikan konflik, dan membangun rasa saling percaya antarwarga sekolah. Salafuddin et al. (2024) menyebutkan bahwa komunikasi organisasi adalah salah satu pilar penting dalam penguatan budaya kerja yang mendukung produktivitas dan inovasi. Sayangnya, banyak sekolah masih menerapkan pola komunikasi vertikal satu arah yang kaku, sehingga pegawai dan guru merasa enggan menyampaikan aspirasi atau kendala yang mereka hadapi. Situasi ini semakin kompleks ketika dikaitkan dengan dinamika kepemimpinan di SD No. 1 Kerobokan dalam lima tahun terakhir. Sekolah telah mengalami tiga kali pergantian kepala sekolah dengan latar belakang, usia, dan pendekatan kepemimpinan yang berbeda. Kepala sekolah pertama memimpin hingga pensiun pada 2021 dengan gaya konvensional; digantikan oleh Plt. kepala sekolah yang juga berasal dari angkatan lama, sebelum kemudian digantikan oleh kepala sekolah baru yang dilantik melalui seleksi terbuka dan pelatihan kepemimpinan formal pada tahun 2022. Transisi ini tidak hanya berdampak pada perubahan arah kebijakan, tetapi juga pola komunikasi dan evaluasi kinerja.

Perbedaan pendekatan antar kepala sekolah, baik dalam gaya kepemimpinan maupun dalam pelaksanaan supervisi dan komunikasi organisasi, diyakini turut berkontribusi terhadap fluktuasi kinerja guru dan pegawai. Variasi dalam cara penilaian SKP, persepsi atas indikator kinerja, serta ketegasan dalam implementasi *reward* and *punishment* juga menjadi faktor yang memengaruhi capaian kinerja. Tidak sedikit guru dan pegawai yang mengakui bahwa perbedaan kepemimpinan membawa dampak langsung pada beban kerja, semangat kerja, dan kejelasan arah pengembangan profesional. Meski demikian, pada tahun 2025 SD No. 1 Kerobokan mendapatkan predikat sekolah dengan kinerja terbaik dan mendapatkan BOS Kinerja sebagai bentuk apresiasi atas prestasi kelembagaan dalam pengelolaan satuan pendidikan. Capaian ini menunjukkan adanya peningkatan pada aspek literasi, numerasi, karakter peserta didik, serta tata kelola sekolah yang tercermin dalam rapor pendidikan. Namun, penghargaan institusional tersebut belum tentu mencerminkan kondisi objektif pada level individu guru dan pegawai. Ketimpangan pada indikator SKP tetap menjadi sinyal bahwa permasalahan manajerial dan komunikasi internal belum sepenuhnya terselesaikan. SD No. 1 Kerobokan merupakan sekolah dasar negeri terbesar di wilayah Kelurahan Kerobokan dan menjadi pusat dari Gugus III sebagai sekolah inti. Dengan jumlah 29 guru dan 5 pegawai, sekolah ini bukan hanya memiliki SDM terbanyak di antara sekolah dasar lainnya di wilayah tersebut, tetapi juga menanggung tanggung jawab pendidikan terhadap 511 siswa yang tersebar dalam 18 rombongan belajar. Skala yang besar ini menjadi kekuatan sekaligus tantangan tersendiri. Koordinasi antar guru, efisiensi administrasi, kecepatan layanan, serta pemerataan mutu pengajaran menuntut kepemimpinan sekolah yang tidak hanya administratif, tetapi juga strategis dan komunikatif. Dalam konteks inilah, ketepatan dalam pengelolaan manajerial, penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai, serta efektivitas komunikasi organisasi menjadi semakin krusial. Jika tidak dikelola secara cermat, potensi besar sekolah ini justru dapat berubah menjadi beban struktural yang melemahkan kinerja dan budaya kerja kolektif di dalamnya. Oleh karena itu, penting dilakukan kajian mendalam untuk menelaah pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah, gaya kepemimpinan, dan

komunikasi organisasi terhadap kinerja guru dan pegawai. Penelitian ini tidak hanya ingin menjawab secara statistik hubungan antarvariabel, tetapi juga membuka ruang reflektif tentang bagaimana praktik manajerial, gaya kepemimpinan dan komunikasi internal berperan dalam membentuk kinerja individu di lingkungan sekolah. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi peningkatan kualitas pendidikan dasar melalui penguatan tata kelola dan kepemimpinan sekolah.

Selaras dengan itu, sejumlah penelitian terdahulu sudah mengkaji keterkaitan antara faktor-faktor itu dengan kinerja guru dan pegawai. Penelitian oleh Nugraha (2024) memperlihatkan bahwasanya kinerja guru dan tenaga kependidikan menerima pengaruh signifikan dari kompetensi manajerial kepala sekolah. Tetapi, hasil berbeda diperlihatkan oleh Rahman (2023) yang menjumpai bahwasanya kinerja guru tidak menerima pengaruh signifikan dari kompetensi manajerial. Temuan-temuan yang kontradiktif ini menandakan adanya kesenjangan dalam hasil penelitian, yang menjadi landasan penting untuk dijalankan kajian lanjutan. Selanjutnya, pada penelitian yang dijalankan Suarningsih (2020) ditemukan bahwas gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Di lain sisi, hasil penelitian Saputra & Wicaksono (2023) dan penelitian yang dijalankan oleh Rafi'i (2023) memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan-temuan yang kontradiktif ini memperlihatkan kesenjangan hasil penelitian yang memberikan gambaran bagi peneliti untuk menjalankan penelitian lebih lanjut. Berdasarkan kajian empiris, masih ada kesenjangan penelitian terkait analisis simultan ketiga faktor itu terhadap kinerja guru dan pegawai, terlebih di tingkat sekolah dasar. Mayoritas penelitian terdahulu hanya meneliti satu atau dua variabel secara terpisah dan belum mengaitkan secara menyeluruh dengan hasil SKP sebagai instrumen evaluasi kinerja. Hal ini menunjukkan perlunya kajian yang menguji ketiga variabel tersebut secara simultan, khususnya di tingkat sekolah dasar, dan dikaitkan secara langsung dengan indikator SKP sebagai instrumen evaluasi resmi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah, gaya kepemimpinan, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja guru dan pegawai di SD No. 1 Kerobokan, Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Badung-Bali.

Berikut ialah sejumlah masalah yang dirumuskan dalam studi ini berdasarkan latar belakang penelitian yang dipaparkan: Apakah kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru dan pegawai di SD No. 1 Kerobokan? Apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru dan pegawai di SD No. 1 Kerobokan? Apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru dan pegawai di SD No. 1 Kerobokan? Apakah kompetensi manajerial, gaya kepemimpinan, dan komunikasi organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru dan pegawai di SD No. 1 Kerobokan? Berikut ialah sejumlah tujuan yang ingin diraih dalam studi ini berdasarkan rumusan masalah yang sudah dipaparkan di atas: Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru dan pegawai di SD No. 1 Kerobokan. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru dan pegawai di SD No. 1 Kerobokan. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru dan pegawai di SD No. 1 Kerobokan. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kompetensi manajerial kepala sekolah, gaya kepemimpinan, dan komunikasi organisasi secara simultan berpengaruh pada kinerja guru dan pegawai di SD No. 1 Kerobokan. Dengan penelitian ini, diharapkan bisa didapat pemahaman yang lebih mendalam terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru dan pegawai di lingkungan sekolah, sehingga bisa menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan di SD No. 1

Kerobokan. Agar penelitian ini lebih terfokus dan sistematis, batasan masalah yang diimplementasikan adalah sebagai berikut: Lingkup Lokasi: Penelitian ini hanya dijalankan di SD No. 1 Kerobokan, sehingga hasil yang didapat mencerminkan kondisi di sekolah itu dan tidak secara langsung digeneralisasi untuk sekolah lain. Variabel Penelitian: Penelitian ini membatasi analisisnya pada tiga variabel independen, yakni kompetensi manajerial kepala sekolah, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan komunikasi organisasi, serta satu variabel dependen, yakni kinerja guru dan pegawai. Subjek Penelitian: Responden dalam studi ini memuat guru dan pegawai di SD No. 1 Kerobokan yang terlibat langsung dalam proses pendidikan dan administrasi sekolah. Dengan adanya batasan ini, penelitian diharapkan bisa lebih fokus dan menghasilkan temuan yang lebih spesifik serta bisa dijadikan dasar dalam upaya kenaikan kinerja tenaga pendidik dan pegawai di SD No. 1 Kerobokan.

METODE PENELITIAN

Penelitian kuantitatif ialah pendekatan yang diimplementasikan dalam studi ini. (Arikunto, 2019) memaparkan bahwasanya pendekatan kuantitatif menuntut penggunaan angka dalam seluruh prosesnya, mulai dari pengumpulan data, interpretasi data, hingga penyajian hasil akhir. Pendekatan ini melibatkan populasi atau sampel khusus sebagai objek penelitian, memanfaatkan instrumen khusus untuk mengumpulkan data, serta menganalisis data secara numerik dengan maksud untuk menguji hipotesis yang sudah dirumuskan sebelumnya (Sugiyono, 2022). Penelitian kuantitatif dijalankan lewat serangkaian langkah yang sistematis dan terstruktur, mulai dari perumusan latar belakang dan tujuan penelitian, penentuan subjek dan sampel, pengumpulan data, hingga analisis hasil menggunakan perangkat lunak statistik. Pendekatan ini dipilih sebab selaras dengan permasalahan yang diangkat dan sistematis yang sudah dijabarkan dalam latar belakang. Data yang didapat kemudian diolah dan dianalisis secara statistik untuk mendapatkan hasil yang objektif. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang bisa dipercaya, terkait dengan hal itu diperlukan data yang akurat, relevan, dan bisa dipertanggungjawabkan. Terkait dengan hal itu, penelitian ini melibatkan empat variabel utama, yakni kompetensi manajerial (X1), gaya kepemimpinan (X2), komunikasi organisasi (X3), dan kinerja (Y). SD No.1 Kerobokan dijadikan sebagai lokasi dijalankannya penelitian ini. Sekolah ini merupakan sekolah negeri yang beralamat di Jl. Gunung Sangiang, Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten. Badung, Provinsi Bali. Penelitian ini dijalankan selama 3 bulan mulai dari bulan April hingga Juni 2025. Dalam rentang waktu itu, proses pengumpulan data hingga analisis hasil penelitian dijalankan secara bertahap. Kegiatan penelitian memuat sejumlah tahapan penting, yakni perencanaan dan persiapan, penyusunan proposal, pelaksanaan penelitian di lapangan, serta penyusunan laporan akhir sebagai hasil dari keseluruhan proses penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru dan pegawai di SD No. 1 Kerobokan, Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Badung, yang berjumlah 34 orang. Populasi tersebut terdiri dari 29 orang guru dan 5 orang pegawai. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling (sampling jenuh), yaitu teknik pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi yang relatif kecil, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengobservasi dan menganalisis seluruh responden secara menyeluruh dan representatif. Menurut Sugiyono (2022), sampling jenuh adalah teknik yang digunakan jika populasi berjumlah kecil dan semua anggotanya dijadikan sampel. Penggunaan metode ini dianggap tepat karena dapat memberikan gambaran yang lebih akurat dan representatif terhadap kondisi populasi sebenarnya. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan pengumpulan data yang lebih komprehensif dan mendalam terkait hubungan antar variabel yang diteliti. Pengumpulan data dijalankan untuk mendapat

informasi yang diperlukan guna menguji hipotesis dalam studi ini. Peneliti mengumpulkan data secara menyeluruh dan sistematis untuk membuktikan hipotesis secara empiris. Proses ini disesuaikan dengan variabel-variabel yang tercantum dalam rumusan hipotesis. Sumber data dalam studi ini memuat dua jenis, yakni data primer dan data sekunder, yang dikumpulkan dari sampel yang sudah ditentukan sebelumnya. Adapun penjelasan terkait jenis data adalah sebagai berikut: Data yang sudah dikumpulkan dan dianalisis oleh peneliti secara langsung dari objek atau subjek penelitian, khususnya kuesioner yang dibuat oleh peneliti dikenal dengan data primer. Data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumber lain, seperti dokumen atau laporan resmi, disebut sebagai data sekunder. Contoh data sekunder dalam penelitian ini meliputi struktur organisasi sekolah, laporan kinerja guru dan pegawai, serta statistik internal sekolah, seperti hasil evaluasi kinerja tahunan yang diperoleh dari arsip tata usaha atau laporan kepala sekolah. Data dikumpulkan dalam studi ini dengan mengimplementasikan teknik kuesioner, dan studi pustaka. Berikut ialah pemaparan dari kedua teknik itu:

1. Kuesioner. Peneliti bisa mempelajari lebih lanjut tentang sikap atau perilaku suatu kelompok dengan membagikan kuesioner kepada responden. Agar kuesioner menjadi alat ukur yang sah dan bisa dipercaya, kuesioner tersebut harus diuji sebelum disebar. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dijalankan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis pada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2015). Kuesioner bisa diselesaikan secara *online* dengan memanfaatkan Google Form. Karena dikumpulkan dan diolah langsung oleh peneliti dari responden atau objek penelitian, informasi yang didapat dari kuesioner merupakan data primer. Sikap, keyakinan, dan perspektif partisipan terkait fenomena social bisa diukur dengan memanfaatkan skala likert dalam studi ini. (Sugiyono, 2015). Tetapi, berbeda dari skala Likert pada umumnya yang memiliki 5 pilihan jawaban, penelitian ini menggunakan 4 pilihan jawaban untuk menghindari pilihan netral. Hal ini bertujuan agar responden terdorong untuk memberikan sikap yang lebih tegas, baik ke arah setuju ataupun tidak setuju, sehingga data yang didapat menjadi lebih jelas dalam memperlihatkan kecenderungan sikap responden.
2. Studi Pustaka. Studi pustaka merupakan metode pengumpulan fakta yang paling populer. Studi literatur mengumpulkan informasi yang relevan dari laporan berita, jurnal ilmiah, buku teks, dan sumber terpercaya lainnya yang relevan dengan topik penelitian. Studi pustaka yang difokuskan pada kajian ilmiah ini, berkaitan dengan kinerja, kompetensi manajerial, gaya kepemimpinan, dan komunikasi organisasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum SD No. 1 Kerobokan

SD No. 1 Kerobokan merupakan satu dari sekian sekolah dasar negeri yang terletak di wilayah Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Badung, Provinsi Bali. Sekolah ini berdiri di lingkungan yang strategis dan berkembang pesat, dikelilingi oleh kawasan pariwisata serta komunitas masyarakat yang beragam. SD No. 1 Kerobokan berkomitmen untuk memberikan layanan pendidikan yang berkualitas dan berkarakter pada seluruh peserta didik. Dengan jumlah siswa 506 orang dan mendapat dukungan dari 29 orang guru serta 5 orang pegawai yang profesional, SD No. 1 Kerobokan terus berinovasi dalam aktivitas pembelajaran yang berpusat pada siswa. Sekolah ini menjunjung tinggi nilai-nilai budaya lokal, nasional, dan universal, serta aktif mengintegrasikan pendidikan karakter dan program penguatan Profil Pelajar Pancasila dalam tiap-tiap kegiatan. Untuk menunjang efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan tata kelola sekolah yang baik, SD No. 1 Kerobokan memiliki struktur organisasi yang jelas dan fungsional. Struktur ini mencerminkan pembagian tugas dan tanggung jawab antar unsur pimpinan, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, serta unit-unit pendukung

lainnya. Dengan adanya struktur organisasi yang tertata, diharapkan koordinasi, pelaksanaan program, dan pengambilan keputusan dapat berjalan lebih terarah, partisipatif, dan profesional. Fasilitas sekolah memuat ruang kelas yang memadai, perpustakaan ramah anak, taman bacaan, serta area bermain dan olahraga yang mendukung tumbuh kembang anak secara menyeluruh. Di lain sisi, sekolah juga memiliki program unggulan seperti *Program Gemar Menabung lewat Bank Sampah, Literasi Sekolah, Penguatan Digitalisasi Sekolah, dan Kegiatan Ekstrakurikuler Berbasis Budaya dan Lingkungan*. Sebagai sekolah yang adaptif pada perubahan zaman, SD No. 1 Kerobokan aktif menjalin kolaborasi dengan sejumlah pihak seperti lembaga pendidikan, pemerintah, komunitas, dan dunia usaha, untuk memperluas wawasan dan pengalaman belajar peserta didik. Lebih dari itu, SD No. 1 Kerobokan dipercaya sebagai sekolah inti dalam Gugus III Kecamatan Kuta Utara, yang berperan sebagai pusat koordinasi, pengembangan, dan pembinaan bagi sekolah-sekolah imbas di lingkungannya. Peran strategis ini menjadikan SD No. 1 Kerobokan tidak hanya sebagai penyelenggara pendidikan dasar, tetapi juga sebagai penggerak perubahan dan peningkatan mutu pendidikan di wilayah sekitarnya. Dengan visi "Mewujudkan Sekolah Berprestasi, Berkarakter, dan Berwawasan Lingkungan", SD No. 1 Kerobokan siap menjadi pusat pendidikan dasar yang unggul, inklusif, dan berdaya saing di era global.

Pembahasan

Temuan uji t parsial memperlihatkan bahwasanya dari tiga variabel yang diteliti, kinerja guru dan pegawai di SD No. 1 Kerobokan hanya menerima dampak signifikan dari komunikasi organisasi, di lain sisi kompetensi manajerial dan gaya kepemimpinan tidak memperlihatkan pengaruh signifikan. Meskipun secara deskriptif ketiga variabel mendapat skor tinggi dari responden, hanya komunikasi organisasi yang memberikan dampak nyata, yang tercermin dari keterbukaan informasi, keselarasan visi, dan intensitas komunikasi yang efektif di lingkungan sekolah. Temuan ini memperlihatkan bahwasanya keberhasilan kenaikan kinerja lebih menerima pengaruh dari kualitas komunikasi internal dibanding kemampuan manajerial atau gaya kepemimpinan kepala sekolah secara langsung.

Pengaruh Kompetensi Manajerial Pada Kinerja

Berdasarkan hasil uji t parsial, variabel kompetensi manajerial memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,804 ($> 0,05$) dan nilai t-hitung sebesar 0,251 ($< t$ -tabel 2,042). Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai di SD No. 1 Kerobokan. Meskipun demikian, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah secara umum dinilai tinggi oleh para responden, dengan skor rata-rata mencapai 3,68 yang termasuk dalam kategori sangat setuju. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah telah dianggap memiliki kemampuan yang memadai dalam mengelola peserta didik, menyusun kurikulum, mengelola sarana prasarana, serta menjalankan pengelolaan keuangan sekolah secara profesional. Ketidakesuaian itu memperlihatkan bahwasanya persepsi positif pada kompetensi manajerial belum sepenuhnya dirasakan dampaknya dalam aktivitas kerja sehari-hari guru dan pegawai. Temuan ini berlainan dengan temuan Sartika et al. (2023), Dawam et al. (2022), dan Nugraha (2024) yang memaparkan bahwasanya kompetensi manajerial berpengaruh signifikan pada kinerja guru. Tetapi, temuan ini justru selaras dengan hasil penelitian Rahman (2023) yang juga memperlihatkan tidak adanya pengaruh signifikan kompetensi manajerial pada kinerja. Hal ini memperlihatkan bahwasanya dalam konteks khusus, di SD No. 1 Kerobokan, pengaruh kompetensi manajerial pada kinerja bisa tereduksi bila tidak disertai dengan keterlibatan aktif guru, dukungan kebijakan, atau implementasi konkret dari kebijakan manajerial yang diambil.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pada Kinerja

Temuan uji *t* parsial pada variabel gaya kepemimpinan menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,147 ($> 0,05$) dan nilai *t*-hitung sebesar 1,488 ($< t$ -tabel 2,042). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru dan pegawai di SD No. 1 Kerobokan. Padahal, berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel ini memperoleh skor rerata sebesar 3,64 yang termasuk dalam kategori setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa para responden menilai kepala sekolah memiliki kemampuan yang cukup baik dalam memimpin, memotivasi, dan membangun komunikasi yang efektif di lingkungan sekolah. Tidak signifikannya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru dan pegawai dapat disebabkan oleh faktor-faktor kontekstual, seperti hubungan personal yang sudah terjalin erat antara kepala sekolah dan guru, serta pola kerja yang relatif stabil dan telah mengakar kuat dalam rutinitas sekolah. Dalam kondisi semacam ini, gaya kepemimpinan cenderung tidak menjadi faktor penentu utama dalam mendorong perubahan kinerja, karena iklim kerja telah terbentuk secara mapan dan adaptasi terhadap perubahan kepemimpinan menjadi lebih pasif. Selain itu, meskipun gaya kepemimpinan dinilai positif secara persepsi—seperti kemampuan dalam memimpin, memotivasi, dan berkomunikasi—belum tentu kualitas tersebut secara konsisten diwujudkan dalam bentuk kebijakan atau keputusan strategis yang berdampak langsung terhadap beban kerja, insentif, atau dukungan operasional guru dan pegawai. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Rafi'i (2023) dan Saputra & Wicaksono (2023) yang juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara parsial. Namun, hasil ini berbeda dengan temuan Sartika et al. (2023), Suarningsih (2020), dan Hamdan & Hidayati (2021) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Perbedaan ini menegaskan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat kontekstual, dipengaruhi oleh budaya organisasi, tingkat otonomi guru, sistem penghargaan, serta sejauh mana kepemimpinan mampu mentransformasikan visi ke dalam praktik nyata yang menggerakkan perubahan perilaku dan peningkatan kinerja. Dengan demikian, ketidaksignifikanan secara statistik tidak boleh langsung dimaknai sebagai lemahnya kepemimpinan, melainkan perlu menjadi dasar evaluatif untuk mengkaji apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah relevan dengan kebutuhan organisasi saat ini. Pemimpin tetap memegang peran penting dalam menciptakan arah, konsistensi, dan atmosfer kerja yang sehat—walaupun efeknya tidak selalu terukur secara langsung melalui indikator kuantitatif kinerja.

Pengaruh Komunikasi Organisasi Pada Kinerja

Berlainan dengan dua variabel sebelumnya, temuan uji *t* parsial memperlihatkan bahwasanya kinerja guru dan pegawai menerima dampak signifikan dari komunikasi organisasi, dengan nilai *significance* sebanyak 0,000 (di bawah 0,05) dan *t*-hitung sebanyak 4,611 (melampaui *t*-tabel 2,042). Ini memperkuat bahwasanya komunikasi organisasi menjadi faktor paling dominan dalam memengaruhi kinerja. Temuan ini juga mendapat dukungan dari nilai rerata variabel komunikasi organisasi sebanyak 3,58, yang memperlihatkan bahwasanya mayoritas responden merasa puas dengan aspek komunikasi di sekolah. Indikator seperti hubungan yang semakin baik antarwarga sekolah, pemahaman pada informasi, dan pengaruh komunikasi pada sikap memperlihatkan nilai tinggi. Secara empiris, komunikasi yang terbuka dan dua arah sangat dirasakan oleh guru dan pegawai di SD No. 1 Kerobokan, terlebih dalam kegiatan koordinasi rutin, pelaporan, ataupun pelaksanaan program sekolah. Komunikasi yang efektif meminimalisir kesalahpahaman, meningkatkan rasa saling percaya, dan memperkuat kolaborasi antarindividu dalam organisasi. Terkait dengan hal itu, dengan komunikasi organisasi yang berkualitas, efektivitas kerja dan rasa kepemilikan pada tugas meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja.

Pengaruh Kompetensi Manajerial, Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi Secara Simultan Pada Kinerja

Secara simultan, kinerja guru dan pegawai SD No. 1 Kerobokan dipengaruhi secara signifikan oleh ketiga variabel bebas, yaitu kompetensi manajerial, gaya kepemimpinan, dan komunikasi organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,834 atau 83,4%. Artinya, sebesar 83,4% variasi dalam kinerja guru dan pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut secara bersama-sama, sedangkan sisanya sebesar 16,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini, seperti motivasi intrinsik, lingkungan kerja, sistem penghargaan, ataupun faktor personal lainnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan pegawai, sekolah tidak bisa hanya berfokus pada satu aspek tertentu, melainkan perlu melakukan pendekatan yang terpadu dan strategis terhadap ketiga faktor tersebut. Kompetensi manajerial kepala sekolah tetap memegang peran penting dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan program sekolah, serta pengambilan keputusan berbasis data dan kebutuhan riil. Manajemen yang kuat dapat menciptakan sistem kerja yang efisien dan mendukung terciptanya iklim kerja yang produktif. Sementara itu, gaya kepemimpinan meskipun tidak berpengaruh signifikan secara parsial, tetap memberikan kontribusi dalam kerangka kolaboratif yang lebih luas. Kepemimpinan yang visioner, demokratis, dan transformatif mampu menciptakan motivasi, memberikan inspirasi, serta membentuk budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan menjadi penggerak yang penting untuk mendorong perubahan perilaku secara jangka panjang. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi merupakan faktor yang paling dominan memengaruhi kinerja guru dan pegawai. Hal ini menegaskan bahwa kualitas interaksi, aliran informasi, kejelasan instruksi, dan keterbukaan dalam komunikasi internal sekolah sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru serta pegawai. Komunikasi yang efektif tidak hanya memperlancar koordinasi, tetapi juga membangun rasa percaya, kolaborasi, dan semangat kolektif dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, strategi peningkatan kinerja di SD No. 1 Kerobokan idealnya diarahkan pada penguatan komunikasi organisasi melalui forum dialog terbuka, refleksi rutin, serta optimalisasi teknologi informasi dalam mendukung alur komunikasi. Pada saat yang sama, kompetensi manajerial kepala sekolah dan gaya kepemimpinan yang kontekstual dan transformatif perlu dikembangkan secara berkelanjutan. Ketiganya saling berkaitan dan secara simultan berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, profesional, dan berorientasi pada peningkatan mutu layanan pendidikan.

KESIMPULAN

Temuan uji hipotesis dan pembahasan pembahasan mengarah pada sejumlah kesimpulan bahwasanya: Kinerja guru dan pegawai SD No. 1 Kerobokan berpegaruh tidak signifikan dari kompetensi manajerial. Kinerja guru dan pegawai SD No. 1 Kerobokan berpegaruh tidak signifikan dari gaya kepemimpinan. Kinerja guru dan pegawai SD No. 1 Kerobokan berpegaruh signifikan dari komunikasi organisasi. Kinerja guru dan pegawai SD No. 1 Kerobokan berpegaruh signifikan dari ketiga variabel (kompetensi manajerial, gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi) secara simultan.

Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kinerja guru dan pegawai dipengaruhi secara signifikan oleh komunikasi organisasi, serta adanya pengaruh secara simultan dari seluruh variabel bebas terhadap kinerja, terdapat beberapa implikasi praktis yang penting untuk menjadi perhatian pihak sekolah:

1. Pentingnya Meningkatkan Kualitas Komunikasi Organisasi. Sekolah perlu membangun sistem komunikasi yang terbuka, dua arah, dan transparan antara kepala sekolah, guru, dan pegawai. Hal ini dapat diwujudkan melalui pertemuan rutin, forum diskusi, refleksi mingguan, atau pemanfaatan platform digital internal yang memungkinkan pertukaran informasi secara efektif dan membangun kepercayaan antarwarga sekolah.
2. Pelatihan Komunikasi dan Kepemimpinan bagi Kepala Sekolah dan Tenaga Kependidikan. Meskipun kompetensi manajerial dan gaya kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara statistik, temuan deskriptif mengindikasikan bahwa kedua aspek tersebut dinilai tinggi oleh responden. Oleh karena itu, perlu adanya penguatan lebih lanjut melalui pelatihan dan pendampingan untuk meningkatkan implementasi nyata dari kepemimpinan dan manajemen sekolah yang lebih berdampak pada kinerja.
3. Mendorong Kolaborasi dan Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan. Dengan melibatkan guru dan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, akan terbentuk rasa memiliki terhadap visi dan kebijakan sekolah. Partisipasi aktif ini dapat menjadi penguat motivasi kerja dan meningkatkan tanggung jawab kolektif dalam mencapai kinerja yang optimal.
4. Pemanfaatan Teknologi untuk Memperkuat Komunikasi Internal. Sekolah dapat memanfaatkan aplikasi digital seperti WhatsApp Group, Google Workspace, dan platform manajemen sekolah lainnya untuk mempercepat, mempermudah, dan mendokumentasikan proses komunikasi. Teknologi juga dapat mendukung transparansi dalam penyampaian informasi serta meningkatkan koordinasi antarunit kerja di sekolah.
5. Refleksi terhadap Efektivitas Gaya Kepemimpinan dan Manajerial. Hasil yang tidak signifikan bukan berarti aspek tersebut tidak penting, melainkan menjadi sinyal untuk mengevaluasi apakah gaya kepemimpinan dan praktik manajerial yang diterapkan sudah sesuai dengan kebutuhan, konteks budaya sekolah, dan dinamika kerja para guru serta pegawai. Sekolah perlu mengkaji ulang strategi kepemimpinan agar lebih responsif dan berdampak secara nyata terhadap peningkatan kinerja.

Keterbatasan Penelitian

Berikut ialah sejumlah keterbatasan yang dijumpai dalam studi ini:

1. Waktu penelitian. Penelitian dijalankan dalam periode khusus yang bisa membatasi hasil, terlebih bila ada perubahan kebijakan dan pengelolaan sekolah sesudah data dikumpulkan.
2. Aspek subjektivitas terkait kinerja. Kinerja guru dan pegawai adalah hal yang bersifat subyektif dan menerima pengaruh dari banyak faktor pribadi, seperti kepuasan, motivasi atau preferensi pribadi, yang tidak seluruhnya bisa diukur secara kuantitatif.
3. Pengumpulan data lewat *Google Form*. Sebab terbatasnya interaksi langsung antara peneliti dan responden, peneliti tidak bisa memberikan penjelasan yang sangat rinci untuk tiap-tiap pernyataan di dalam kuesioner sehingga bisa menyebabkan jawaban yang kurang tepat atau kurang jujur dalam studi ini.

Saran

Berikut ialah sejumlah saran yang bisa diberikan oleh peneliti dalam studi ini berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan yang ada:

1. Bagi Sekolah (SD No. 1 Kerobokan):
 - a. Penguatan kompetensi manajerial dengan mendorong keterlibatan aktif guru dan pegawai, dukungan kebijakan dan implementasi konkret dari kebijakan manajerial yang diambil selain secara khusus meningkatkan pengelolaan unit layanan khusus sekolah.
 - b. Penguatan gaya kepemimpinan yang inspiratif serta meningkatkan kemampuan mengambil keputusan yang berdampak secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja guru dan pegawai.

- c. Penguatan komunikasi organisasi dari segi tindakan atau tindak lanjut atas hasil komunikasi yang telah dilakukan.
2. Bagi Guru dan Pegawai:
 - a. Diharapkan bisa lebih aktif dalam memberikan masukan, menyampaikan pendapat, dan terlibat dalam proses komunikasi internal sekolah agar tercipta kerja sama yang sinergis.
 - b. Perlu membangun sikap terbuka pada perubahan dan pengembangan diri agar tetap adaptif dalam menghadapi dinamika organisasi sekolah.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya:
 - a. Dapat memperluas objek penelitian ke sekolah lain atau jenjang pendidikan berbeda untuk mendapat hasil yang lebih general.
 - b. Disarankan mengimplementasikan metode campuran agar didapat pemahaman yang lebih mendalam terkait kinerja bisa menerima pengaruh dari variabel apa saja.
 - c. Perlu mempertimbangkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, atau budaya organisasi sebagai faktor yang mungkin relevan dalam memengaruhi kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (1990). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Daft, R. L. (2020). *Organization Theory and Design (13th ed.)*. Cengage Learning.
- Dawam, A., Bastian, A., & Heri, H. (2022). Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Kepemimpinan Demokratik Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(45–56).
- Dempsey, P. A., & Dempsey, A. D. (2002). *Riset Keperawatan: Buku Ajar dan Latihan*. Penerbit Buku Kedokteran EGC.
- Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 13.
- Falevi, J. R., Handoko, Y., & Sudjilah. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Zepplin Shuttlecock Dusun Tegalrejo, Ketindan, Kecamatan Lawang, Kabupaten Malang – Jawa Timur. 10(04), 364–375.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23 (8th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 (9th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Hamdan, M., & Hidayati, D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SD Muhammadiyah Jogokariyan. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 8(2), 112–122.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (5th ed.)*. Prentice Hall.

- Idris, M. (2009). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Rajawali Pers.
- Ivancevich, J. M. G. J. L., & Donnelly, J. H. (2006). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Janie, D. N. A. (2012). *Statistik Deskriptif & Regresi Linier Berganda dengan SPSS*. Semarang University Press.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2018a). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. *Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 486*.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2018b). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah. *Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 683*.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Riset dan Teknologi Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. *Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1175*.
- Lelah, D., Satori, D., & Agustina, K. (2020). Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Supervisi Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(2), 189–200.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill.
- Liskardani, P., Gistituati, N., & Yahya. (2020). Proses Komunikasi Organisasi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Solok Selatan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 75–84.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2008). *Educational administration: Concepts and Practices* (5th ed.). Wadsworth.
- Majidah, Y., Rachmawati, I. K., & Karnawati, T. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, 14(2), 105–112. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v14i2.173>
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Mulyasa, E. (2013). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Remaja Rosdakarya.
- Munir, A. (2008). *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Ar-Ruzz Media.
- Muwaffaq, S. R., & Triyono, A. (2024). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen dan Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta. *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Manajemen*, 12(1), 13–24.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Nugraha, I. (2024). Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMK Letris Indonesia 1. *Jurnal Kependidikan dan Manajemen Pendidikan*, 5(1), 56–65.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2010). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2003). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301*.

- Pemerintah Republik Indonesia. (2005). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2019a). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 96.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2019b). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 77, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6340.
- Priansa, D. J., & Somad, R. (2014). *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Alfabeta.
- Rafi'i, A. N. (2023). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Humas dan Protokol Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(1), 30–41.
- Rahman, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin dan Kinerja Guru SMK Negeri Kabupaten Muaro Jambi [Tesis Magister, Universitas Jambi]. <https://repository.unja.ac.id/id/eprint/59432>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Saputra, A. I., & Wicaksono, L. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru Di SMPN 04 Putussibau. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan)*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.58258/jisip.v7i1.4283>
- Sari, G. D. C., & Putra, R. S. (2019). Determinasi Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Motivasi, Gaya Kepemimpinan (Sebuah Literatur Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(1), 1–15. <https://doi.org/10.12345/jmb.v6i1.12345>
- Sartika, L., Widayatsih, T., & Rahman, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Manajerial dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Journal on Education*, 5(3), 6802–6812. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i3.1465>
- Smith, R. A. F. J. C., & Johnson, L. M. (2013). *Performance Behavior in Organizations: Understanding Individual Contributions*. Academic Press.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of The Literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Suarningsih, N. W. (2020). Persepsi Guru terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 7(2), 98–110.
- Sudarmanto. (2018). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi* (4th ed.). Pustaka Pelajar.
- Sudijono, A. (2010). *Pengantar Statistik Pendidikan* (1st ed.). Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (4th ed.). Alfabeta.
- Supardi. (2013). *Kinerja Guru*. Raja Grafindo Persada.
- Suranto, A. W. (2010). *Komunikasi Organisasi*. Graha Ilmu.
- Suryawati, P. I., R. W. D., & Widodo, T. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Autentik Pemimpin Sekolah Satu Atap Terhadap Kinerja Guru Melalui Transparansi Relasional di Sekolah



- Methodist 5 Medan. JAMPARING: Jurnal Akuntansi Manajemen Pariwisata dan Pembelajaran Konseling, 3(1), 551–560. <https://doi.org/10.57235/jamparing.v3i1.5268>
- Syamsuddin, I., Dura, J., & Pradiani, T. (2024). Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Strategic Partner Solution. Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis, 5(2), 152–171.
- Tmmas, M. (2021). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 8 Palopo. Institut Agama Islam Negeri Palopo.
- Yukl, G. A. (2013). Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson Education, Inc.