

**KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI PENGARUHNYA TERHADAP  
KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

**Nurmin Arianto,<sup>1\*</sup> Lilis Suryani<sup>2,\*</sup> Asep Sulaeman<sup>3</sup>**

<sup>1-3</sup> Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang

email: dosen 01118@unpam.ac.id

**ABSTRAK**

Sekolah menjadi sebuah kebutuhan yang mendasar bagi semua orang maka dari itu seorang guru dituntut untuk dapat memberikan pengajaran terhadap peserta didik dan hal ini dipengaruhi oleh kepemimpinan dan komunikasi serta kepuasan kerja Guru yang berakibat terhadap kinerja guru tersebut, maka dari itu tujuan diadakan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh baik secara parsial atau simultan variabel independen dan dependen serta mengetahui bagaimana pengaruh variabel mediator.

Penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif dengan jumlah populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 40 Guru yang mengajar disekolah tersebut dan teknik sample yang digunakan adalah sampel jenuh, sedangkan teknik analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan menggunakan analisis jalur.

Dari hasil penelitian yang dilakukan sebagai besar guru yang ada disekolah adalah laki-laki dengan usia 36-45<sup>th</sup> dan lulusan S1. Dari tanggapan responden bahwa kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan kerja serta kinerja yang ada disekolah sudah baik walaupun masih terdapat beberapa keluhan guru, namun dari hasil analisis bahwa kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja serta kepemimpinan dan komunikasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja dapat menjadi mediator dalam mempengaruhi kepemimpinan terhadap kinerja dan kepuasan kerja dapat menjadi mediator dalam mempengaruhi komunikasi terhadap kinerja.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Komunikasi, Kepuasan, Kinerja

**ABSTRACT**

*Schools become a fundamental need for all people and therefore a teacher is required to be able to provide teaching to students and this is influenced by leadership and communication and job satisfaction of teachers that affect the teacher's performance, and therefore the purpose of this research is to know how to influence both partially or simultaneously independent and dependent variables and know how to influence the mediator variables.*

*This research is quantitative descriptive with the number of population used in this study is 40 teachers who teach at the school and the sample technique used is saturated sample, while the data analysis technique in this study uses path analysis.*

*From the results of research conducted by most of the teachers in the school are men aged 36-45 years and graduates S1. From the responses of respondents that leadership, communication and job satisfaction as well as the performance in schools are good although there are still some teacher complaints, but the results of the analysis that leadership, communication and job satisfaction have an*

*influence on performance and leadership and communication have an influence on work age, so job satisfaction can be a mediator in influencing leadership on performance and job satisfaction can be a mediator in influencing communication on performance.*

**Keywords:** Leadership, Communication, Satisfaction, Performance

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Sekolah menjadi kebutuhan mendasar bagi semua orang, apalagi di jaman yang semakin mengedepankan pendidikan sebagai salah satu tolak ukur dan penilaiannya ini. Sekolah dianggap sebagai rumah kedua untuk mendapatkan pendidikan setelah pendidikan pertama didapat melalui rumah dan orang tua. Sekolah bisa diartikan sebagai tempat didikan bagi anak-anak yang tujuannya adalah mengajarkan anak agar mampu untuk memajukan bangsa, sekolah diartikan pula sebagai sebuah lembaga yang dirancang untuk mengajar siswa dibawah pengawasan guru. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam dunia pendidikan tidak terlepas dari kepemimpinan dan kegiatan komunikasi. Mereka dapat menggunakan berbagai media komunikasi yang ada, baik konvensional maupun yang elektronik sebagai sarana penyimpanan pesan-pesan.

Dibawah ini dapat dilihat poin-poin penilaian mengenai peran kepemimpinan dan komunikasi guru disekolah selama 3 tahun terakhir :

**Tabel 1.1**  
**Poin Penilaian Kepemimpinan Dan Komunikasi Guru**

No	Keterangan	Tahun			
		Bobot	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>Kepemimpinan</b>					
1	Menciptakan suasana yang harmonis dilingkungan sekolah	20	20%	17%	14%
2	Monitoring dan mendengar secara efektif	20	20%	18%	20%
<b>Total Prosentase</b>		40	40%	35%	34%
<b>Komunikasi</b>					
3	Kemampuan komunikasi interpersonal	20	16%	20%	19%
4	Menciptakan suasana kondusif	20	20%	17%	16%
5	Memotivasi para guru lain	20	18%	20%	19%
<b>Total Prosentase</b>		60	54%	57%	54%

Berdasarkan data tersebut mempengaruhi penurunan kinerja guru hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lilis (2012), Indah (2017), Ainur (2018), Kiswanto (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja. Selain itu jika dilihat pada tabel data point Penilaian Komunikasi Guru dan dari data tersebut maka dapat diketahui komunikasi yang terjadi berakibat terhadap kinerja hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lilis (2012), Indah (2017), Ainur (2018), Kiswanto (2010) yang menyatakan bahwa komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan data tersebut maka dapat diketahui terjadi penurunan kinerja guru hal ini bisa disebabkan langsung oleh kepuasan guru terhadap pekerjaan yang dijalankannya dimana kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan, Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat guru semakin loyal

terhadap sekolah, semakin termotivasi untuk bekerja, hal tersebut disebabkan karena pemimpin mengerti dan memahami apa yang dibutuhkan para guru. Salah satu indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah Upah yang didapat guru berdasarkan jam mengajar di sekolah tersebut dimana disajikan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 1.3 Gaji Guru Tidak Tetap Yayasan**

Keterangan	Jam Mengajar	Total
Jumlah Jam Mengajar Tertinggi	30 Jam x Rp. 27.000	Rp. 810.000
Jumlah Jam Mengajar Terendah	12 Jam x Rp. 27.000	Rp. 324.000

Dari tabel di atas maka dilihat bahwa gaji guru perjamnya di bayar sebanyak Rp. 27.000 dan rata-rata jam mengajar untuk satu bulan berkisar antara 12-30 Jam untuk setiap guru. Sehingga gaji di sekolah tersebut berkisar antara Rp.342.000- Rp. 810.000, dengan gaji sekecil itu masa kondisi ekonomi yang terpuruk saat ini, gaji tersebut tidak memenuhi kebutuhan hidup guru sehari-hari, oleh karena itu sebagian guru memiliki tempat tinggal lain dan memiliki usaha sampingan, dan secara tidak langsung banyak guru yang merasa masih kurang puas dengan pekerjaan yang dijalankannya sehingga menyebabkan kepuasan kerja menurun, dan dampaknya terhadap kinerja guru, hal ini sejalan dengan penelitian Oxy (2018), Ivan (2018), Gary (2017), Risky (2018), Ayu (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja selain itu juga kinerja guru

Komunikasi mendukung terciptanya semangat kerja yang tinggi yang dapat dilihat dari kedisiplinan guru termasuk didalamnya kehadiran, yang digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga kontribusi yang dapat dia berikan kepada sekolah tempat dia bekerja. Serta kepuasan kerja yang di rasakan oleh guru dalam mengerjakan pekerjaannya sebagai tenaga pengajar dan hal ini salah satunya dapat dilihat dari laporan absensi guru,

**Tabel 1.2  
Absensi Guru**

Tahun	Jumlah Guru	Absensi			Jumlah Absensi	Persentase %
		Sakit	Ijin	Alpha		
2014/2015	40	11	8	4	23	0,2%
2015/2016	40	5	14	15	34	0,4%%
2016/2017	40	6	24	22	52	0,5%

menunjukkan hasil absensi pada kehadiran guru selama 3 tahun terakhir, dimana tabel ini menjelaskan bahwa keterangan jumlah absensi guru tertinggi terjadi pada tahun ajaran periode 2016/2017 sebanyak 52, dan dalam persenan mencapai 0,5%, dapat dilihat bahwa tingkat kehadiran guru pada Sekolah semakin menurun, yang mana hal tersebut sangat berpengaruh pada kinerja guru. Jika kinerja guru tidak maksimal, maka tujuan sekolah pun tidak akan tercapai secara optimal, namun sebaliknya apabila kinerja guru optimal maka tujuan sekolah pun akan tercapai. Dengan latar belakang pembahasan yang telah diuraikan di atas, penulis ingin membahas seberapa jauh pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja guru khususnya dalam meningkatkan kinerja guru, maka penulis tertarik untuk meneliti dengan judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah "Kepemimpinan dan Komunikasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening".

## **LANDASAN TEORI**

### **Kepemimpinan**

Menurut Gary Yukl (2015:9) kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama.

Dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu usaha dari seseorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu atau pun tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan dapat memengaruhi, mendukung, dan memberikan motivasi agar para pengikutnya tersebut mau melaksanakannya secara antusias dalam mencapai tujuan yang diinginkan baik secara individu maupun organisasi. Sedangkan Indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan adalah Gary Yukl (2010:67), sebagai berikut : Visioner, Pembimbing, Afiliatif ( menggabungkan), Demokratis, Komunikatif

### **Komunikasi**

Menurut Fieske (2012:1) komunikasi adalah salah satu dari aktivitas manusia dan suatu topik yang amat sering diperbincangkan sehingga kata komunikasi itu sendiri memiliki arti beragam. Komunikasi memiliki variasi definisi dan rujukan yang tidak terhingga seperti: saling berbicara satu sama lain, televisi, penyebaran informasi, gaya rambut kita, kritik sastra, dan masih banyak lagi. Indikator yang digunakan mengukur Komunikasi menurut Popy Ruliana (2014:21) diantaranya adalah Proses (Process), Pesan (Message), Jaringan ( Network), Keadasaan saling tergantung (Interdependence), Hubungan (Relationship)

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang / suka atau tidak senang / tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Priansa (2014:291). Sedangkan indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Robbins ( 2015: 181-182): Pekerjaan yang secara mental menantang, Kondisi kerja yang mendukung, Gaji atau upah yang pantas, Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, Rekan sekerja yang mendukung.

### **Kinerja**

Kinerja guru menurut Supardi (2014:54) kinerja guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di madrasah dan bertanggung jawab atas peserta didik dibawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik. Oleh karena itu, kinerja guru itu dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di madrasah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru dalam atau selama melakukan aktivitas pembelajaran. Indikator yang digunakan untuk mengukur Kinerja menurut Supardi didalam bukunya (2014:70) yaitu Kuantitas pekerjaan, Kualitas pekerjaan, Inisiatif dalam kerja, Kemampuan beradaptasi, Kerja sama.

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah guru yang berjumlah 40 Guru dari tahun 2014 sampai tahun 2017. Artinya penelitian ini melibatkan seluruh populasi sehingga sampel sama dengan populasi

Dan penelitian ini menggunakan *non probability sampling* adalah Teknik pengambilan sample yang tidak memberikan peluang atau kesempatan sama baik setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sample, Sugiyono (2015:218), sehingga metode yang digunakan adalah metode sampel jenuh. Menurut Sugiyono (2015:85) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Berdasarkan pada tempat penelitian yang telah ditetapkan, maka sampel yang dijadikan objek dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang mengajar disekolah yang berjumlah 40 orang.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini penulis menggunakan pengumpulan data dengan cara penelitian lapangan yang terdiri dari Observasi Non Partisipan dan Kuisisioner Tertutup serta studi kepustakaan dimana peneliti mendapatkan informasi dari buku dan internet.

### **Analisis Data**

Adapun untuk analisis data penulis menggunakan uji instrumen yang terdiri dari Uji Validitas dan Uji Reliabilitas serta Uji Asumsi Klasik.

Sedangkan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis Jalur

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Instrumen**

#### **a. Uji Validitas**

Dari hasil perhitungan dimana variabel kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan serta kinerja guru diperoleh nilai  $r_{hit} >$  dari 0,30, maka semua item kuesioner dinyatakan valid. Untuk itu kuesioner yang digunakan layak untuk diolah sebagai data penelitian, hal ini sejalan dengan pendapat Sugiyono (2013:182).

#### **b. Uji Reliabilitas**

Dari hasil perhitungan dimana variabel kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan serta kinerja guru dinyatakan reliabel, hal itu dibuktikan dengan masing-masing variabel memiliki nilai koefisien Alpha lebih besar dari Chronbach Alpha 0,60. Hal ini sejalan dengan teori dari Sugiyono (2013:184) yang mengatakan bahwa syarat minimal uji reliabilitas adalah jika nilai  $R_{ca}$  nya 0,60.

### **Uji Asumsi Klasik**

Dari hasil analisis data maka data dikatakan normal, tidak terjadi multikolinieritas dan tidak terjadi heteroskedastisitas.

## **HASIL PENELITIAN**

### **Analisis Deskriptif Karakteristik Responden**

Dari hasil penyebaran kuisisioner maka diketahui bahwa jenis kelamin guru yang mengajar mayoritas adalah Laki dengan jumlah 28 guru atau 70%. Sedangkan berdasarkan usia maka mayoritas guru berusia 36-45 th yaitu 14 guru atau 35%

sedangkan berdasarkan Pendidikan mayoritas guru berpendidikan S1 yaitu sebanyak 25 guru atau 62,5%.

### **Analisis Deskriptif Variabel**

#### **Kepemimpinan**

Tanggapan responden atas pernyataan pada variabel kepemimpinan diperoleh rata-rata skor 4,09 termasuk pada rentang skala 3,40-4,19 dengan kriteria baik, dan dibuktikan dari skor tertinggi pada pernyataan no 10 yaitu sebesar 4,18 dimana Kepala sekolah tidak membedakan di dalam berkomunikasi dengan guru baru dan guru lama, sehingga hal ini memberikan kenyamanan kepada guru-guru. Disamping itu masih terdapat skor rendah yaitu sebesar 3,75 pada pernyataan no 1 dimana "Berpikir ke depan tentang masa depan sekolah (visioner)". Dimana masih terdapat responden yang menyatakan tidak setuju dikarenakan terkadang kepala sekolah jarang berpikir untuk kedepannya dalam mengambil keputusan, maka dari itu sebaiknya kepala sekolah harus lebih memikirkan saran atau masukan dari Guru-guru lainnya sehingga tidak mudah dalam mengambil keputusan terlebih terkait masa depan sekolah.

#### **Komunikasi**

Tanggapan responden pada variabel komunikasi diperoleh rata-rata skor 4,06 termasuk pada rentang skala 3,40-4,19 dengan kriteria baik, dan dilihat dari skor tertinggi pada pernyataan no 10 yaitu sebesar 4,20, dimana guru-guru mengajak dan mengarahkan muridnya untuk mengikuti kegiatan organisasi seperti Volley, Futsal, Marawis dan Osis. Disamping itu masih terdapat skor rendah yaitu sebesar 3,75 pada pernyataan no 5 dimana "Kepala sekolah memberi pesan tertulis kepada guru yang tidak masuk" dari hasil observasi lapangan masih terdapat guru yang menyatakan bahwa kepala sekolah kurang berkomunikasi dengan guru terlebih tentang guru yang tidak masuk, jika ada guru yang tidak masuk dalam 1-2 hari kepala sekolah tidak memanggil guru ybs dan memberi sanksi, melainkan mengabaikannya, sebaiknya kepala sekolah harus lebih tegas menyampaikan informasi kepada guru yang tidak masuk sekolah dan menyakinkan alasanya agar tidak terjadi kesalahpahaman.

#### **Kepuasan**

Tanggapan responden pada variabel Kepuasan diperoleh rata-rata skor 3,87 termasuk pada rentang skala 3,40-4,19 dengan kriteria baik, dan dilihat dari skor tertinggi pada pernyataan no 1 dengan skor 4,15, dimana para guru-guru merasa puas dengan dengan peluang kerja yang diberikan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dari awal sampai akhir. Selain itu masih terdapat guru yang kurang puas karena masih terdapat skor rendah yaitu sebesar 3,58 pada pernyataan no 2 "Saya menyukai pekerjaan yang menggunakan ketreampilan" hal ini menandakan masih terdapat guru yang kurang menyukai pekerjaan yang menggunakan keterampilan karena masih ada guru yang harus mengajar tidak sesuai dengan gelar pendidikan yang diperolehnya, maka dari itu sebaiknya kepala sekolah membuat jadwal mata pelajaran sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang dimiliki oleh guru-guru.

#### **Kinerja**

Tanggapan responden variabel kinerja guru beragam, diperoleh rata-rata skor sebesar 4,00 termasuk pada rentang skala 3,40-4,19 dengan kriteria baik, dan dibuktikan dari skor tertinggi pada pernyataan no 4 yaitu sebesar 4,13 dimana kepala sekolah sudah memberikan dorongan dan motivasi yang baik sehingga meningkatkan kinerja guru. Disisilain masih terdapat skor rendah yaitu sebesar 3,80 pada pernyataan no 5 dimana Guru harus mempunyai kesadaran sendiri untuk masuk tepat waktu, dari hasil penyebaran kuisioner masih terdapat guru-guru yang belom sepenuhnya menyadari untuk masuk tepat waktu karena masih ada guru-guru yang datang terlambat dan menyelesaikan tugas yang terlambat, maka dari itu sebaiknya kepala sekolah harus bertindak tegas terhadap guru-guru yang tidak tepat waktu dengan memotong gajinya sesuai dengan jam keterlambatannya.

### **Analisis Verifikasi**

Analisis verifikatif dimaksudkan untuk mengetahui besaran pengaruh dan menganalisis signifikansi dari pengaruh tersebut..

a. Uji Statistik

Menurut Bawono (2006), uji statistik digunakan untuk melihat tingkanya ketetapan atau kakuratan dari suatu fungsi atau persamaan untuk menaksir dari data yang di analisis. Nilai ketetapan atau keaktuala ini dapat diukur dari *goodness off fit* nya. Uji statistic ini dapat dilihat dari nilai t hitung dan Fhitung dan koefisein deternnasinya. Uji statistic dikatakan lolos atau tidaknya tergantung dari tingkat signifikanya dari hasil perhitungan tersebut. Jika hasil berada di daerah kritis atau yang menolak  $H_0$  maka dikatakan bahwa uji statistiknya lolos dan layak untuk di uji selanjutny darini berlaku jika di daerah  $H_0$ .

1) Uji T Test

Uji ini dilakukan untuk melihat tingkat signifikan variabel independen mempengaruhi variable dependen secara individu atau sendiri-sendiri, pengujian ini dilakukan secara individual atau parsial dengan uji statistic untuk masing-masing variable

**Hasil Uji T test**  
**Kepemimpinan, Komunikasi dan Kepuasan-Kinerja**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	11.63	5.329		2.182	0.036
1					
Kepemimpinan	0.237	0.133	0.442	2.967	0.005
Komunikasi	0.247	0.132	0.385	2.638	0.002
Kepuasan	0.236	0.193	0.441	3.359	0.002

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan table diatas maka dapat disimpulkan bahwa:

- a) Kepemimpinan mempunyai nilai t sebesar 2,967 dan nilai signifikansi 0,005  $< 0,05$ , hal ini berarti bahwa nilai 2,967  $> 2,026$  dan 0,005  $< 0,05$  yang berarti bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.
- b) Komunikasi mempunyai nilai t sebesar 2,638 dan nilai signifikansi yaitu 0,012 sehingga 2,638  $> 2,026$  dan 0,002  $< 0,05$  yang berarti bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.
- c) Kepuasan mempunyai nilai t sebesar 3,359 dan nilai signifikansi 0,002 sehingga 3,359  $> 2,026$  dan 0,002  $< 0,05$  maka kepuasan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

**Hasil Uji T test**  
**Kepemimpinan, Komunikasi-Kepuasan**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	33.057	7.695		4.296	0
1					
Kepemimpinan	0.524	0.226	0.34	2.659	0.003
Komunikasi	0.668	0.229	0.211	2.305	0.001

a. Dependent Variable: Kepuasan

- d) Kepemimpinan mempunyai nilai t sebesar 2,659 dan nilai signifikansi  $0,003 < 0,05$ , hal ini berarti bahwa nilai  $2,659 > 2,026$  dan  $0,003 < 0,05$  yang berarti bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
  - e) Komunikasi mempunyai nilai t sebesar 2,305 dan nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$ , hal ini berarti bahwa nilai  $2,305 > 2,026$  dan  $0,001 < 0,05$  yang berarti bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan.
- 2) Uji F-test  
 Uji F dilakukan guna mengetahui seberapa jauh semua variabel X secara bersama-sama dapat mempengaruhi variabel Y.

**Hasil Uji T test**  
**Kepemimpinan, Komunikasi-Kepuasan**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	259.000	3	86.333	14.878	.000 <sup>b</sup>
	Residual	208.900	36	5.803		
	Total	467.900	39			

a. Dependent Variable: Kinerja  
 b. Predictors: (Constant), Kepuasan, Komunikasi, Kepemimpinan

Adapun penjelasan mengenai hasil uji F yang telah disajikan pada tabel di atas bahwa nilai F hitung 14,878 dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa  $14,878 > 2,859$  dan  $0,000 < 0,05$  yang artinya secara simultan variabel kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja secara positif dan signifikan.

- 3) Uji Determinasi  
 Koefisien determinasi menunjukkan sejauh mana tingkat hubungan antara variabel Dependen dengan variabel Independen. Pengujian ini melihat  $R^2$  pada hasil analisis persamaan regresi yang diperoleh, apabila angka koefisien determinasi semakin mendekati angka 1 maka model regresi yang digunakan sudah semakin tepat sebagai model penduga terhadap variabel Dependen.

**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744 <sup>a</sup>	.554		2.409

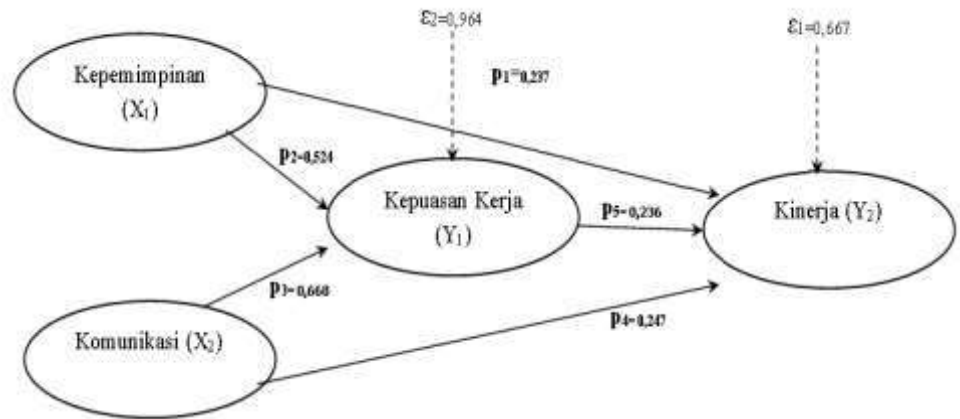
a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Komunikasi, Kepemimpinan

Berdasarkan tabel di atas maka diketahui nilai koefisien korelasi R sebesar 0,744, hal tersebut menunjukkan adanya hubungan yang **Kuat** antara variabel independen dengan dependen. Sedangkan nilai koefisien determinasi  $R^2$  yaitu 0,554 yang menjelaskan bahwa variabel independen berkontribusi mempengaruhi variabel dependen sebesar 55,4% dan sisanya 44,6% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian yang sedang dijalankan ini. Dan nilai koefisien Adjusted ( $Adj R^2$ ) sehingga lebih mendekati populasi.

- 4) Uji Path Analisis



Untuk menguji pengaruh variable intervening digunakan metode analisis jalur yang merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variable (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori dan menentukan pola hubungan antara tiga / lebih variable dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis (Ghazali, 2013:249). Berdasarkan table 4.15. dan 4.16 kemudian menghasilkan model analisis jalur seperti



**Hasil Uji T test**  
**Kepemimpinan, Komunikasi dan Kepuasan-Kinerja**  
 Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	11.63	5.329		2.182	0.036
1 Kepemimpinan	0.237	0.133	0.442	2.967	0.005
Komunikasi	0.247	0.132	0.385	2.638	0.002
Kepuasan	0.236	0.193	0.441	3.359	0.002

a. Dependent Variable: Kinerja

**Hasil Uji T test**  
**Kepemimpinan, Komunikasi-Kepuasan**  
 Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	33.057	7.695		4.296	0
1 Kepemimpinan	0.524	0.226	0.34	2.659	0.003
Komunikasi	0.668	0.229	0.211	2.305	0.001

a. Dependent Variable: Kepuasan

Hasil Uji Koefisien Determinasi  
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744 <sup>a</sup>	.554	.516	2.409

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Komunikasi, Kepemimpinan

$$e2 = \sqrt{1 - r^2}$$

$$e2 = \sqrt{1 - 0,554}$$

$$e2 = 0,667$$

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.263 <sup>a</sup>	.069	.019	4.258

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kepuasan

$$e1 = \sqrt{1 - r^2}$$

$$e1 = \sqrt{1 - 0,069}$$

$$e1 = 0,964$$

Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui pengaruh langsung atau tidak langsung sert pengaruh total dari penelitian ini yaitu:

- 1) Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja  
(p1)= 0,237
- 2) Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja  
 $p2 \times p5 = 0,524 \times 0,236 = 0,123664$   
Maka pengaruh tidak langsung antara X<sub>1</sub> ke Y sebesar 0,123664
- 3) Pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja  
Pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung  
 $= p1 + (p2 \times p5) = 0,237 + 0,123664 = 0,0293308368$
- 4) Pengaruh total komunikasi terhadap kinerja  
(p4)= 0,247
- 5) Pengaruh tidak langsung komunikasi terhadap kinerja  
 $p3 \times p5 = 0,668 \times 0,236 = 0,157648$   
Mka pengaruh anantara X<sub>2</sub> ke Y Sebesar 0,157648
- 6) Pengaruh total komunikasi terhadap kinerja  
Pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung =  
 $= p4 + (p3 \times p5)$   
 $= 0,247 + 0,157648 = 0,404648$   
Maka pengaruh total X<sub>2</sub> ke Y sebesar 0,404648

Untuk mengetahui tingkat mediasi variabel kepuasan kerja terhadap kinerja dan komunikasi terhadap kinerja maka standar error dari koefisien *indirect effect* dapat dinyatakan:

$$1) Sp2Sp5 = \sqrt{p5^2 sp2^2 + p2^2 sp5^2 + sp2^2 sp5^2}$$

$$Sp2Sp5 = \sqrt{(0,236)^2 \cdot (0,226)^2 + (0,524)^2 \cdot (0,193)^2 + (0,226)^2 \cdot (0,193)^2}$$

$$Sp2Sp5 = \sqrt{(0,002844729) + (0,010227681) + (0,00190253)}$$

$$Sp2Sp5 = \sqrt{0,01497494}$$

$$Sp2Sp5 = 0,122372137$$

$$2) Sp3p5 = \sqrt{p5^2sp3^2 + p3^2sp5^2 + sp3^2sp5^2}$$

$$Sp3Sp5 = \sqrt{(0,236)^2 \cdot (0,229)^2 + (0,668)^2 \cdot (0,193)^2 + (0,229)^2 \cdot (0,193)^2}$$

$$Sp3Sp5 = \sqrt{(0,002920754) + (0,016621398) + (0,001953375)}$$

$$Sp3Sp5 = \sqrt{0,021495527}$$

$$Sp3Sp5 = 0,0144613529$$

Berdasarkan hal diatas maka dapat diperoleh nilai t statistik pengaruh mediasi sebagai berikut:

$$1) t_1 = \frac{p2p5}{Sp2p5} = \frac{0,524 \cdot 0,236}{0,226 \cdot 0,236} = 2,318584071 = 2,319$$

$$2) t_2 = \frac{p3p5}{Sp3p5} = \frac{0,668 \cdot 0,236}{0,229 \cdot 0,236} = 2,917030568 = 2,917$$

Dengan melihat semua pengukuran diatas maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Karena t hitung sebesar 2,319 dan t tabel 2,026 dengan nilai signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi sebesar 0,0293308368 signifikan yang berarti kepuasan dapat menjadi mediator dalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.
- 2) Karena t hitung sebesar 2,917 dan t tabel 2,026 dengan nilai signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan koefisien mediasi sebesar 0,404648 yang berarti kepuasan kerja dapat menjadi mediator dalam pengaruh komunikasi terhadap kinerja.

## PEMBAHASAN

- a. Hasil uji hipotesis 1 (Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja) : Variabel kepemimpinan memiliki nilai *standardized coefficients* sebesar 0,442 dan tingkat *significant* sebesar 0,005 pada koefisien alpha 5%. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat *significant* kurang dari 5% atau  $0,005 < 0,05$ . Maka artinya terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y). Yang dapat ditarik pengertian tiap kenaikan variabel kepemimpinan 1% maka akan menaikkan 44,2% tingkat kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lilis (2012), Moh. Ainur (2018), Kiswanto (2010) dan penelitian ini juga bertolak belakang dengan penelitian Indah (2017) yang menyatakan kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja.
- b. Hasil uji hipotesis 2 (Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja) : Variabel komunikasi memiliki nilai *standardized coefficients* sebesar 0,385 dan tingkat *significant* sebesar 0,002 pada koefisien alpha 5%. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat *significant* kurang dari 5% atau  $0,002 < 0,05$ . Maka artinya terdapat pengaruh signifikan antara komunikasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y). Yang dapat ditarik pengertian tiap kenaikan variabel komunikasi 1% maka akan menaikkan 38,5% tingkat kinerja. Kesimpulan ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Lilis (2012), Indah (2017), M. Ainur (2018), Kiswanto (2010).
- c. Hasil uji hipotesis 3 (Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan) : Variabel kepemimpinan memiliki nilai *standardized coefficients* sebesar 0,340 dan tingkat *significant* sebesar 0,003 pada koefisien alpha 5%. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat *significant* kurang dari 5% atau  $0,003 < 0,05$ . Maka artinya terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kepuasan (Z). Yang dapat ditarik pengertian tiap kenaikan variabel Kepemimpinan 1% maka akan menaikkan 34,0% tingkat kepuasan. Kesimpulan ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Rifqy (2018), Delisius (2018), Makararung (2018) dan Yanti (2019) serta Bertolak belakang dengan penelitian Rachmand (2013).

- d. Hasil uji hipotesis 4 (Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan) : Variabel komunikasi memiliki nilai *standardized coefficients* sebesar 0,211 dan tingkat *significant* sebesar 0,001 pada koefisien alpha 5%. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat *significant* kurang dari 5% atau  $0,001 < 0,05$ . Maka artinya terdapat pengaruh signifikan antara komunikasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan (Z). Yang dapat ditarik pengertian tiap kenaikan variabel komunikasi 1% maka akan menaikkan 21,1% tingkat Kepuasan. Kesimpulan ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh . Kesimpulan ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Rifqy (2018), Delisius (2018), Makararung (2018) dan Yanti(2019).
- e. Variabel kepuasan memiliki nilai *standardized coefficients* 0,441 dan tingkat *significants* 0,002 pada koefisien alpha sebesar 5%. Dengan hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat *significant* kurang dari 5% atau  $0,002 < 0,05$ . Yang artinya terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan (Z) terhadap kinerja (Y). Yang dapat ditarik kesimpulan tiap kenaikan 1% variabel kepuasan maka akan menaikkan 44,1% kinerja. Kesimpulan ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Oxy (2018), Iwan (2018), Garry (2017), Risky (2018), Ayu (2013).
- f. Variabel kepuasan dengan dimediasi mempunyai nilai t hitung sebesar 2,319 lebih besar dari t tabel yaitu 2,026 dengan tingkat signifikansi 5%, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi sebesar 0,0293308368 signifikan yang berarti ada pengaruh memediasi. Yang berarti kepuasan dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dengan pengaruh positif dan signifikan. Variabel komunikasi dengan dimediasi kepuasan mempunyai nilai t hitung sebesar 2,917 lebih besar dari t tabel 2,026 dengan tingkat signifikansi 5% maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi sebesar 0,404648 signifikan yang berarti adalah pengaruh mediasi. Yang berarti kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja dengan pengaruh yang positif dan signifikan

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil pengujian t test menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
2. Dari hasil pengujian t test menunjukkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
3. Dari hasil pengujian t test menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan.
4. Dari hasil pengujian t test menunjukkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan.
5. Dari hasil pengujian t test menunjukkan kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
6. Dengan melakukan pengujian menggunakan analisis jalur (path analisi) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan. Dan hasil pengujian dengan menggunakan analisis jalur (path analisis) menunjukkan bahwa komunikasi

berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan.

#### **Saran**

1. Sebaiknya kepala sekolah harus lebih memikirkan saran atau masukan dari Guru-guru lainnya sehingga tidak mudah dalam mengambil keputusan terlebih terkait masa depan sekolah.
2. Hasil observasi di lapangan masih terdapat guru yang menyatakan bahwa kepala sekolah kurang berkomunikasi dengan guru terlebih tentang guru yang tidak masuk, jika ada guru yang tidak masuk dalam 1-2 hari kepala sekolah tidak memanggil guru yang bersangkutan dan memberi sanksi, melainkan mengabaikannya, sebaiknya kepala sekolah harus lebih tegas menyampaikan informasi kepada guru yang tidak masuk sekolah dan menanyakan alasannya agar tidak terjadi kesalahpahaman.
3. Masih terdapat guru yang kurang menyukai pekerjaan yang menggunakan keterampilan karena masih ada guru yang harus mengajar tidak sesuai dengan gelar pendidikan yang diperolehnya, maka dari itu sebaiknya kepala sekolah membuat jadwal mata pelajaran sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang dimiliki oleh guru-guru.
4. Masih terdapat guru-guru yang belum sepenuhnya menyadari untuk masuk tepat waktu karena masih ada guru-guru yang datang terlambat dan menyelesaikan tugas yang terlambat, maka dari itu sebaiknya kepala sekolah harus bertindak tegas terhadap guru-guru yang tidak tepat waktu dengan memotong gaji yang sesuai dengan jam keterlambatannya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- A Muwafik Saleh. 2010. Manajemen Pelayanan. Pustaka Pelajar, Jakarta. 2010.
- Ayu Desi Indrawati. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan* Vol. 7, No. 2, Agustus 2013
- Dian Ari Nugroho. 2017. Pengantar Manajemen untuk Organisasi Bisnis, Publik dan Nirlaba. Malang: UB Press.
- Fiske, John. 2012. Pengantar Ilmu Komunikasi, Jakarta : PT Rajagrafindo Persada
- Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mulyana, Deddy. 2012. Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nurmin, Arianto. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Gada Rajawali Dunia. *Jurnal Jenius, UNPAM*. Vol.1 No.3. Diakses dari URL: <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JJSDM/article/view/1289>.
- Nurmin, Arianto. 2019. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Proceedings, UNPAM*. Vol. 1 No. 1. Diakses dari URL: <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/Proceedings/article/view/4247>.
- Nurmin, Arianto. 2020. Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Jenius, UNPAM*. Vol. 3 No. 3. Diakses dari URL: <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JJSDM/article/view/4869>.

- Pianda Didi. 2018. Kinerja Guru; Kompetensi Guru, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah. Sukabumi : CV Jejak, 2018
- Stephen, Robbins. 2015. Perilaku Organisasi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods). Bandung: Alfabeta
- Supardi. 2014. Kinerja Guru. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary .2015. Kepemimpinan Dalam Organisasi (Edisi 7). Jakarta : Indeks.