



## From Words to Work: Duo Dinamis Komunikasi dan Kepemimpinan dalam Mendorong Kinerja

Thalita Syifa Fatimah<sup>1</sup>, M. Millah Irsyadin<sup>2</sup>, Andri Yandi<sup>3</sup>, M.Ridho Mahaputra<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universitas Pendidikan Indonesia, [Ithafatimah@gmail.com](mailto:Ithafatimah@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Winaya Mukti

<sup>3</sup>Universitas Batanghari, Jambi, Indonesia, [andriyandi.ali@gmail.com](mailto:andriyandi.ali@gmail.com)

<sup>4</sup>Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia, [ridhomahaputra26@gmail.com](mailto:ridhomahaputra26@gmail.com)

Corresponding Author: [Ithafatimah@gmail.com](mailto:Ithafatimah@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *The purpose of this study was to determine and analyze: (1) Interpersonal Communication (2) Leadership Style; (3) Teacher Performance; and (4) The Effect of Interpersonal Communication and Leadership Style on Teacher Performance of Senior High School 18 Bandung City, both simultaneously and partially. The research methods used in this research are descriptive survey and explanatory survey, the unit of analysis in this study are employees in the environment of Senior High School 18 Bandung City Teachers with a sample of 56 people. The type of investigation is causality, and the time horizon in this study is cross-sectional. Based on the results of the study, it was found that Interpersonal Communication in Teachers of Senior High School 18 Bandung City is good, Leadership Style in Teachers of Senior High School 18 Bandung City can generally be said to be good, the current Performance of Teachers of Senior High School 18 Bandung City is considered good. Interpersonal Communication and Leadership Style simultaneously affect the Performance of Teachers of Senior High School 18 Bandung City. However, partially the dominant leadership style affects performance rather than interpersonal communication. Because Leadership Style is more dominant in influencing Performance, being the first priority in improving Performance, Senior High School 18 Bandung City is expected to consistently maintain the existing leadership culture, so that they are able to work more professionally.*

**Keywords:** *Interpersonal Communication, Leadership Style and Performance*

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis: (1) Komunikasi Interpersonal (2) Gaya Kepemimpinan; (3) Kinerja Guru; dan (4) Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 18 Kota Bandung baik secara simultan maupun parsial. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei deskriptif dan survei penjelasan, unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan Guru SMA Negeri 18 Kota Bandung dengan sampel sebanyak 56 orang. Jenis penyelidikannya adalah kausalitas, dan horizon waktu dalam penelitian ini adalah cross-sectional. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Komunikasi Interpersonal di Guru SMA Negeri 18 Kota Bandung adalah Bagus, Gaya Kepemimpinan pada Guru SMA Negeri 18 Kota Bandung secara umum dapat dikatakan baik, Kinerja Guru SMA Negeri 18 Kota Bandung saat ini adalah dianggap baik. Komunikasi Interpersonal dan Gaya

Kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 18 Kota Bandung. Namun secara parsial gaya kepemimpinan dominan mempengaruhi kinerja dibandingkan komunikasi interpersonal. Karena Gaya Kepemimpinan lebih dominan mempengaruhi Kinerja, menjadi prioritas pertama dalam meningkatkan Kinerja, SMA Negeri 18 Kota Bandung diharapkan tetap menjaga budaya kepemimpinan yang ada, sehingga mampu bekerja lebih profesional.

**Kata kunci:** Komunikasi Interpersonal, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja

---

## PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi membawa dampak yang sangat besar terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Jika suatu perusahaan ingin bertahan dan berkembang dalam persaingan yang ketat, maka perusahaan harus meningkatkan efisiensi dan produktivitas sumber dayanya, termasuk sumber daya manusia dan sistem manajemennya. Manusia merupakan sumber daya strategis yang dimiliki oleh suatu organisasi, meskipun demikian manusia merupakan sumber daya yang sangat strategis tidak mengurangi arti penting sumber daya lainnya seperti modal, mesin, waktu, tenaga, informasi, dan lain sebagainya. Meskipun dana dan kekuasaan memungkinkan organisasi melakukan sesuatu, namun sumber daya manusia adalah yang menyebabkan suatu organisasi (Siagian, 2002).

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja para pegawainya. Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja karyawan merupakan sesuatu yang mempengaruhi seberapa besar kontribusi mereka terhadap perusahaan. Peningkatan kinerja baik individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Handoko (2011) untuk mencapai kinerja yang maksimal, perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dan keterampilannya secara optimal. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Menurut Slamet (2007) kepemimpinan adalah daya, semangat, kemampuan seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain yang mengikuti hasil pemikirannya atau melakukan apa yang diharapkan sesuai tekadnya.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang berhasil mengarahkan dan memobilisasi orang dan kelompok untuk melaksanakan seluruh kegiatan yang direncanakan dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan (Griffin, 2004). Pemimpin yang kurang memberikan perhatian kepada bawahan bahkan cenderung lebih otokratis yaitu mengarahkan dan mengawasi pegawai secara ketat untuk menjamin tugas terlaksana sesuai keinginan dan pemimpin lebih memperhatikan pelaksanaan kerja dibandingkan pengembangan pegawai, hal ini akan menimbulkan ketidakpuasan. pegawai yang mempunyai keinginan untuk berkembang (Kartini, 2002).

Keadaan ini akan menyebabkan penurunan kinerja yang mengakibatkan tidak tercapainya target yang telah direncanakan sebelumnya (Robbins, 2006). Apabila keadaan ini tidak segera diambil tindakan maka tujuan lembaga untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja lembaga tidak dapat tercapai, dan akan menghambat kelangsungan hidup lembaga di masa yang akan datang (Kartini, 2002).

Kepala Sekolah SMA Negeri 18 Kota Bandung dalam melaksanakan tugasnya menerapkan bentuk komunikasi lisan dan tulisan. Sistem komunikasi yang digunakan adalah komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal. Komunikasi ke bawah dimulai dari manajemen puncak mengalir ke bawah melalui level manajer hingga karyawan terbawah dengan tujuan memberikan arahan, informasi, instruksi, saran, nasehat, dan penilaian kepada bawahan mengenai tujuan dan kebijakan perusahaan. Fungsi komunikasi ke atas adalah memberikan informasi kepada manajemen tingkat atas tentang apa yang terjadi di tingkat bawah, bentuk komunikasi ini berupa laporan, penjelasan, gagasan, dan permintaan pengambilan keputusan. Komunikasi meliputi aliran informasi kepada orang-orang yang berbeda pada tingkat hierarki wewenang yang sama (horizontal) dan aliran informasi secara diagonal antar pegawai pada tingkat yang berbeda dan tidak mempunyai wewenang langsung pada pihak lain.

## METODE

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei deskriptif dan metode survei penjelasan. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu yaitu guru SMA Negeri 18 Kota

Bandung. Horizon waktu dalam penelitian ini bersifat cross-sectional yaitu informasi dari sebagian populasi (sampel) dikumpulkan langsung dari lokasi secara empiris, dengan bertujuan untuk mengetahui pendapat sebagian populasi terhadap objek yang diteliti. Sumber data adalah sumber data yang dapat memberikan informasi mengenai pokok bahasan dan fokus penelitian yang terdiri dari data sekunder dan data primer. Sedangkan metode penentuan responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus yaitu seluruh unsur (anggota) populasi untuk dijadikan sampel karena untuk menjaga validitas dan reliabilitas pengukuran dalam penelitian ini yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden. yaitu guru sebanyak (N) 56 orang sesuai dengan karakteristik responden.

### Desain Analisis dan Pengujian Hipotesis

Berdasarkan metode yang digunakan dalam pengumpulan data, variabel-variabel yang mempunyai ukuran ordinal kemudian ditransformasikan ke dalam bentuk interval dengan menggunakan Metode Successive Intervals. Sebelum menyebarkan instrumen, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Instrumen Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus Korelasi Product Moment (Sugiyono, 2006:182).

$$r_{YX} = \frac{n \sum_{h=1}^n X Y - \sum_{h=1}^n X \sum_{h=1}^n Y}{\sqrt{\left\{ n \sum_{h=1}^n X^2 - \left( \sum_{h=1}^n X \right)^2 \right\} \left\{ n \sum_{h=1}^n Y^2 - \left( \sum_{h=1}^n Y \right)^2 \right\}}}$$

Instrumen dinyatakan valid apabila koefisien korelasinya > 0,3 (Sugiyono, 2006:329). Sedangkan pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus Cronbach's Alfa dengan menggunakan SPSS ver.11.5 (Sekaran, 2000:329).

Untuk mengetahui Komunikasi Interpersonal, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Guru, data diolah dengan menganalisis sikap responden terhadap item angket untuk melihat hasil penilaian responden (positif/negatif) terhadap penerapan variabel yang diteliti dengan menggunakan analisis likert.

### Analisis Statistik Deskriptif

Metode analisis yang digunakan adalah analisis cross-sectional. Dengan menggunakan kombinasi metode analisis ini, generalisasi yang komprehensif dapat diperoleh. Sebagaimana dirancang dalam operasionalisasi variabel-variabel kuesioner, nilai-nilai variabel: Komunikasi Interpersonal, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Guru berada pada skala ordinal. Teknik analisis jalur memerlukan data yang mempunyai tingkat pengukuran minimal interval. Oleh karena itu, melalui metode interval yang berurutan dilakukan transformasi data. Untuk menguji pengaruh antar variabel Komunikasi Interpersonal, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Guru, data yang ditabulasi digunakan dengan pendekatan penelitian yaitu Analisis Jalur.

### Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang diajukan sebagai berikut: Komunikasi Interpersonal dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Guru. Jika hipotesis penelitian dinyatakan dalam hipotesis statistik, maka hipotesis tersebut adalah:

$$H_0: \rho_{YX_1} = \rho_{YX_2} = 0$$

$$H_a: \rho_{YX_1} = \rho_{YX_2} \neq 0$$

Pengujian hipotesis secara simultan dilakukan dengan uji F

Apabila hipotesis umum (Simultan) dalam penelitian signifikan, maka dapat dilakukan pengujian lebih lanjut terhadap subhipotesis (Parsial) yang terdiri atas:

- Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap kinerja guru.
- Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru.

Perhitungan Parsial Path Analysis adalah sebagai berikut:

1. Menghitung koefisien korelasi berganda  $R_{YX_1X_2}$  dengan menggunakan rumus tersebut

$$R_{YX_1X_2} = \sqrt{\frac{R^2_{YX_1} + R^2_{YX_2} - 2R_{YX_1}R_{YX_2}R_{X_1X_2}}{1 - R^2_{X_1X_2}}}$$

2. Menentukan koefisien kausalitas r ,x1x2  $\rho_{YX_1}, \rho_{YX_2}$
3. Menghitung pengaruh lingkungan (lainnya)  $\rho_{\epsilon_Y} = \sqrt{1 - R^2_{X_1X_2}}$
4. Keputusan penerimaan atau penolakan Ho
  - a. Perumusan hipotesis operasional parsial ( $\rho_{YX_1}$ )
 

Ho:  $\rho_{YX_1} = 0$ , Tidak terdapat pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Guru.

Hai:  $\rho_{YX_1} \neq 0$ , Terdapat pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Guru
  - b. Perumusan hipotesis operasional parsial ( $\rho_{YX_2}$ )
 

Ho:  $\rho_{YX_2} = 0$ , Tidak terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Hai:  $\rho_{YX_2} \neq 0$ , Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru
  - c. Kriteria keputusan
 

Tolak Ho jika thitung  $\geq$  t tabel(0,05) (n - k - 1)

Terima Ho jika t < t tabel(0,05) (n - k - 1)

Di mana  $t = \frac{P_{YX_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{Y(X_1X_2)}) \cdot C_{ii}}{(n - k - 1)}}$

Tolak H0, jika  $t_{0i} \geq t_{(\alpha; nk-1)}$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian Komunikasi Interpersonal dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1 Rangkuman Variabel Komunikasi Interpersonal Guru di SMA Negeri 18 Kota Bandung Tahun 2021 (n=56)**

TIDA K.	Indikator	Skor	Kriteria
1.	Selalu menyesuaikan diri dengan setiap kepala sekolah yang memimpin sekolah	221	Setuju
2.	Selalu ciptakan kondisi yang kondusif saat berdialog dengan kepala sekolah	191	Setuju
3.	Selalu berikan obrolan yang menyenangkan ketika berdiskusi dengan kepala sekolah	188	Bimbang
4.	Membimbing siswa agar selalu menghadapi permasalahan dalam belajar	192	Setuju
5.	Selalu menjaga kredibilitas kepala sekolah agar tetap dipercaya dan diandalkan atas setiap ilmu yang dimiliki.	223	Setuju
6.	Selalu menjaga keramahan di hadapan kepala sekolah	225	Setuju
7.	Selalu membantu kepala sekolah yang mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaannya	248	Setuju
8.	Selalu menerima umpan balik dari kepala sekolah mengenai metode dan hasil kerja	234	Setuju
9.	Selalu mendengarkan pendapat dan masukan kepala sekolah	223	Setuju
10.	Selalu perbaiki cara Anda berkomunikasi menjadi lebih baik	234	Setuju
11.	Selalu menerima dan mengevaluasi pekerjaan kepala sekolah	233	Setuju
	<b>Total</b>	2402	
	<b>Skor rata - rata</b>	218.36	

Sumber : Rekap Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan hasil penelitian di atas, makakomunikasi antarpribadi dari gurudari SMA Negeri 18 Kota Bandung adapada setiap individu khususnya pada guru dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sebagai pemimpin di sekolah apabila dikembangkan dengan baik maka dapat membantu dirinya sendiri dalam memenuhi kekurangannya.

### Gaya kepemimpinan

Hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 2 Rangkuman Variabel Gaya Kepemimpinan di SMA Negeri 18 Kota Bandung Tahun 2021 (n=56)**

TIDAK.	Indikator	Skor	Kriteria
1.	Kepala sekolah sering berkonsultasi dengan setiap guru	142	Tidak setuju
2.	Kepala sekolah memperlakukan setiap guru secara setara satu sama lain	207	Setuju
3.	Kepala sekolah bergaul secara informal dengan setiap guru	214	Setuju
4.	Kepala sekolah bergaul secara bebas dengan masing-masing guru	226	Setuju
5.	Kepala sekolah membuat setiap guru merasa bebas	192	Setuju
6.	Kepala sekolah membantu setiap guru meskipun itu bukan masalah pekerjaan.	212	Setuju
7.	Kepala sekolah memuji dan mengapresiasi setiap guru yang bekerja keras.	200	Setuju
8.	Kepala sekolah menuntut setiap guru melakukan apa yang ingin mereka lakukan	215	Setuju
9.	Kepala sekolah tidak menoleransi campur tangan apapun dari guru manapun	187	Cukup Setuju
10.	Kepala sekolah berperilaku seolah-olah kekuasaan dan prestisenya penting bagi kepatuhan setiap guru.	188	Cukup Setuju
11.	Kepala sekolah lebih menyukai prosedur yang rinci dalam melakukan pekerjaan	179	Cukup Setuju
12.	Kepala sekolah bertindak sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional.	224	Setuju
13.	Kepala sekolah mengharapkan setiap guru menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	207	Setuju
14.	Kepala sekolah sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan	208	Setuju
15.	Kepala sekolah tidak menyukai guru yang datang terlambat	206	Setuju
	<b>Total</b>	3007	
	<b>Skor rata - rata</b>	201.63	

Sumber : Rekap Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan hasil penelitian SMA Negeri 18 Kota Bandung Guru mempunyai persepsi yang meragukan terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah, dalam artian kondisi kerja saat ini mereka merasa tidak nyaman dan tidak menyukai kepribadian dan gaya yang ditampilkan oleh kepala sekolah. Hal ini diharapkan dapat terwujud tidak mempengaruhi pekerjaan/pengajaran dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing sebagai guru.

### Pertunjukan

Hasil penelitian mengenai kinerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3 Rangkuman Variabel Kinerja Guru SMA Negeri 18 Kota Bandung Tahun 2021 (n=56)**

TIDAK.	Indikator	Skor	Ket.
1.	Mengajar sesuai jadwal sekolah	224	Setuju
2.	Penggunaan media yang menunjang kegiatan belajar mengajar	248	Sangat setuju

3.	Kemampuan mengajar memberikan hasil yang memuaskan	234	Setuju
4.	Berusaha menambah pengetahuan untuk meningkatkan kompetensi	226	Setuju
5.	Penggunaan sudut pandang objektif dalam mengevaluasi hasil belajar siswa	177	Bimbang
6.	Mengajar dapat mengontrol siswa di kelas	233	Setuju
7.	Menjadikan bahan ajar sebagai suatu kewajiban bagi guru	168	Bimbang
8.	Mengetahui siswa memahami materi pelajaran yang diajarkan	248	Setuju
9.	Bahan ajar yang disampaikan kepada siswa selalu dimodifikasi agar siswa dapat memahaminya	228	Setuju
	<b>Total</b>	1986	
	<b>Skor rata - rata</b>	220.67	

Sumber : Rekap Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan hasil penelitian diatas makadiperolehSMA Negeri 18 Kota Bandung ituGuru mempunyai apersepsi setuju bahwa merekamemiliki kinerja tinggi,namun ada hal yang perlu diperhatikan yaitumetode yang diajarkan kurang diserap oleh siswad an guru yang kurang optimal dalam pembuatannyabahan ajar sebagai suatu kewajiban bagi guru, sehingga proses belajar mengajar tidak maksimal dan tujuan pembelajaran tidak tercapai.Karena menurutMangkunegara (2005:67) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang responden dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sedangkan Siagian (2008:105) menjelaskan bahwa kinerja adalah prestasi yang ditunjukkan yang menurut responden adalah hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan pengalaman dan keikhlasan serta waktu yang tersedia.

**Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Gaya Kepemimpinan secara simultan dan parsial terhadap kinerja guru di SMA Negeri 18 Kota Bandung**

Untuk mengetahui pengaruh suatu variabel atau sekumpulan variabel terhadap variabel lainnya dapat digunakan Analisis Jalur. Dalam analisis jalur ini dapat diketahui besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain baik langsung maupun tidak langsung. Sebelum mengambil keputusan mengenai besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain, terlebih dahulu dilakukan pengujian hipotesis, baik pengujian secara keseluruhan maupun pengujian individual.

Untuk mengetahui apakah variabel independen yaitu pengaruh komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 18 Kota Bandung dilakukan dengan menggunakan analisis jalur dan perangkat lunak yang digunakan adalah SPSS. Langkah-langkah yang dilakukan adalah menghitung korelasi antar variabel, sehingga diperoleh seperti pada tabel 4 di bawah ini.

**Tabel 4 Matriks korelasi antar variabel Korelasi**

		PERTUNJUKAN	KOMUNIKASI INTERPERSONAL	GAYA KEPEMIMPINAN
Korelasi Pearson	PERTUNJUKAN	1.000	.647	.680
	KOMUNIKASI INTERPERSONAL	.647	1.000	.686
	GAYA KEPEMIMPINAN	.680	.686	1.000
tanda tangan. (1-ekor)	PERTUNJUKAN	.	.000	.000
	KOMUNIKASI INTERPERSONAL	.000	.	.000
	GAYA KEPEMIMPINAN	.000	.000	.
N	PERTUNJUKAN	56	56	56

KOMUNIKASI INTERPERSONAL	56	56	56
GAYA KEPEMIMPINAN	56	56	56

Sumber: Hasil keluaran SPSS

1. Hubungan antara variabel Komunikasi Interpersonal (X1) dengan variabel Gaya Kepemimpinan (X2), diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,686. Dengan demikian, dapat dikatakan komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dengan kriteria kuat.
2. Hubungan variabel Komunikasi Interpersonal (X1) dengan variabel Kinerja (Y), diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,647. Dengan demikian, dapat dikatakan Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja Guru mempunyai hubungan positif dengan kriteria kuat.
3. Hubungan variabel Gaya Kepemimpinan (X2) dengan variabel Kinerja (Y), diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,680. Dengan demikian dapat dikatakan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Guru mempunyai hubungan yang positif dengan kriteria Kuat.

Berdasarkan tabel di atas merupakan matriks korelasi antar variabel yang menunjukkan besarnya hubungan antar sesama variabel baik dependen maupun independen. Proporsi diagram jalur adalah dua variabel bebas (X1 dan X2 ) yang mempunyai hubungan antar variabel, dan masing-masing variabel bebas (X), serta hubungan korelasional variabel luar (X1 dan X2 ) yang tersisa terhadap variabel bebas. (Y). Langkah-langkah menghitung analisis jalur adalah sebagai berikut:

$$PY_{xi} = \sum_{j=1}^k \beta_j r_{yx_j} \quad \text{saya} = 1,2$$

Dan pengaruh X1 secara keseluruhan terhadap X2

$$R^2_{YX_1X_2\dots X_7} = \sum_{i=1}^k P_{YX_i} r_{YX_i}$$

$$= 0,630$$

Sedangkan koefisien jalur variabel lain di luar variabel X1 sampai X2 ditentukan melalui:

$$p = Y_{1\epsilon 1} \sqrt{1 - R_{YX_1X_2}}$$

$$= 0,370$$

Artinya pengaruh variabel X1 dan X2 secara bersama-sama terhadap variabel Y sebesar 0,630 atau 63,0% dari variabel X1 dan X2 secara bersama-sama mempengaruhi Y, dan sisanya sebesar 0,37 atau 37% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Berdasarkan kerangka teori bahwa terdapat pengaruh positif antara komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja responden, selanjutnya kita akan menguji hipotesis keseluruhan dalam bentuk sebagai berikut:

1) Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Untuk mengetahui apakah variabel independen yaitu komunikasi interpersonal (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja (Y) responden SMA Negeri 18 Kota Bandung, dimana statistik hipotesisnya dapat dinyatakan dalam bentuk sebagai berikut:

Ho:  $P_{YX_1} = P_{YX_2} = 0$  Tidak terdapat pengaruh komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Hai:  $P_{YX_1} = P_{YX_2} \neq 0$  Terdapat pengaruh komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui statistik uji F, dengan ketentuan menerima Ho jika Fhitung < Ftabel dan menolak Ho jika Fhitung > Ftabel. Dari perhitungan dengan menggunakan software SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 5 Pengujian Simultan ANOVAa**

Model	Jumlah Kuadrat	df	Berarti Persegi	F	tanda tangan.
1 Regresi	138.102	2	59.051	25.221	.000b
Residu	125.260	53	2.363		

Total	263.362	55		
-------	---------	----	--	--

A. Variabel Dependen: KINERJA

B. Prediktor : (Konstan), GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI INTERPERSONAL

Sumber: hasil perhitungan melalui SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut ternyata Fhitung sebesar 30,221 lebih besar dari ttabel 3,23 ( $F_o > F_{\alpha} : (k,nk-1) (30,221 > 3,23)$ ), maka hipotesis diterima atau  $H_0$  ditolak. Artinya pengujian individu dengan hipotesis dapat dilanjutkan, yaitu:

2) Pengujian Hipotesis Individu

Pengujian individual dilakukan apabila pengujian simultan menolak hipotesis nol, artinya paling sedikit ada satu koefisien jalur yang tidak sama dengan nol. Uji ini digunakan untuk mengetahui atau menguji pengaruh masing-masing variabel independen apakah signifikan secara individual atau tidak. Oleh karena pengujian secara keseluruhan menghasilkan pengujian yang signifikan, maka analisis selanjutnya dilakukan dengan pengujian secara individual (pengujian parsial).

Ho:  $P_{Y X_2} = 0$ , Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Hai:  $P_{Y X_2} \neq 0$ , Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Uji statistik untuk setiap hipotesis

$$t_{oi} = \frac{P_{YX_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R_Y^2 X_1 X_2 X_3) Cr_{ii}}{n - k - 1}}}, i = 1,2,3 \text{ (output SPSS lihat lampiran)}$$

Tolak Ho , jika  $t_{oi} > t_{1-\alpha(nk-1)}$

Dengan menggunakan tabel distribusi t diperoleh : (Hasil SPSS sesuai lampiran).

$t_{0,95}(56-2-1) = ttabel = 1,68$

**Tabel 6 Pengujian hipotesis X1 dan X2 terhadap Y**

Koefisien Jalur		thitung	tabel	Kesimpulan
PYX1	0,285	1.080	0,002	Ho tolak Terdapat pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja
PYX2	0,367	2.494	0,002	Ho tolak Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Sumber: hasil perhitungan

Berdasarkan hasil perhitungan nilai koefisien jalur variabel (X1 ) dan (X2 ) pada (Y) yang diperoleh dengan menggunakan program SPSS, sehingga sesuai dengan kaidah pengambilan keputusan maka harga t-hitung turun pada daerah  $H_0$  ditolak artinya koefisien jalurnya signifikan sehingga diagram jalurnya tidak berubah. Secara konseptual dapat dijelaskan bahwa seluruh aspek komunikasi interpersonal dan aspek gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

Selanjutnya akan diuji makna (signifikansi) koefisien korelasi antara variabel X1 dan X2 dengan hipotesis sebagai berikut:

Dengan statistik pengujian berikut

$$t = \frac{r}{\sigma_2} \text{ dan } \sigma_2 = \frac{1}{\sqrt{n-3}}$$

Tolak Ho Jika  $t_{hitung} > t_{(1-\alpha/2;nk-1)}$  menggunakan tabel distribusi t yang diperoleh (menurut lampiran IBM SPSS)

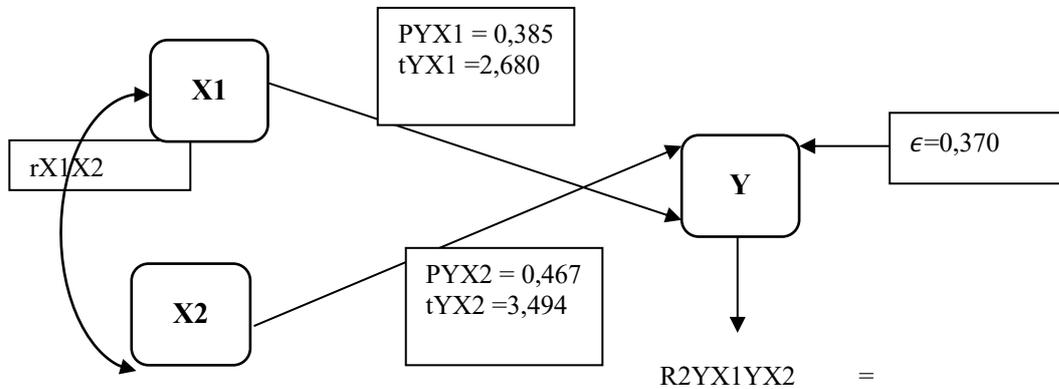
**Tabel 7 Pengujian Korelasi Antar Variabel X**

Koefisien Korelasi	Thitung	meja $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
0,686	6.048	0,012	Ho tolak

			Terdapat hubungan yang signifikan antara X1 dan X2
--	--	--	--

Sumber: Hasil keluaran SPSS

Dari pengujian korelasi antar variabel X ternyata thitung > ttabel, maka H0 ditolak artinya terdapat hubungan searah antara variabel gaya kepemimpinan dengan komunikasi interpersonal secara lengkap diagram hubungan sebab akibat variabel X1 dan X2 ke Y adalah sebagai berikut:



Gambar 1 Diagram Kausal antara Komunikasi Interpersonal (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja (Y)

Dari gambaran struktur hubungan antar variabel dengan nilai parameter struktur diatas maka pengaruh variabel penyebab terhadap variabel pengaruh komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru SMA Negeri 18 Kota Bandung adalah:

Tabel 8 Pengaruh Variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> terhadap Y serta Pengaruh Di Luar Variabel X dan Y

Interpretasi Analisis Jalur		
Keterangan	Pengaruh	%
Pengaruh X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> terhadap Y	0,630	63.0
Pengaruh Melampaui X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> dan Y	0,370	37.0
<b>Total</b>		100

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari hasil pengujian terlihat bahwa komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama mempengaruhi kinerja yaitu sebesar 63%, sedangkan sisanya sebesar 37% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak penulis teliti yaitu budaya kerja, lingkungan kerja, iklim kerja, sikap kerja. yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Namun jika dilihat secara parsial, disiplin lebih dominan mempengaruhi kinerja dibandingkan kompetensi. Hal ini dapat dipahami karena setiap indikator komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan digunakan sebagai aspek pengukuran kinerja.

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat diketahui bahwa komunikasi interpersonal terhadap kinerja baik langsung maupun tidak langsung pada guru SMA Negeri 18 Kota Bandung dapat dilihat pada tabel 9 dibawah ini.

Tabel 9 Pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja

Interpretasi Analisis Jalur			
Ket		Pengaruh	%
<b>X1</b>	Efek langsung ke Y	0,1482	14.82
	Pengaruh tidak langsung melalui X1 ke Y	0,1338	13.38
<b>Total</b>		0,2820	28.20

Sumber: Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel diatas terlihat kontribusi komunikasi interpersonal terhadap kinerja secara langsung sebesar 28,20% dengan koefisien thitung sebesar 1,080, sedangkan untuk nilai ttabel pada taraf signifikansi  $\alpha (0,05) = 0,002$ , karena nilai thitung  $>$  ttabel, dan secara tidak langsung melalui variabel gaya kepemimpinan sebesar 13,38%. Sedangkan kontribusi komunikasi interpersonal terhadap kinerja secara keseluruhan mencapai 28,20%, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, bukti empiris ini memberikan indikasi bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja perlu dilakukan peningkatan faktor komunikasi interpersonal. , karena faktor komunikasi interpersonal erat kaitannya dengan peningkatan kinerja.

Demikian pula hasil perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung dapat dilihat pada tabel 10 dibawah ini:

**Tabel 10 Pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja**

Interpretasi Analisis Jalur			
Ket		Pengaruh	%
X2	Efek langsung ke Y	0,2247	22.47
	Pengaruh tidak langsung melalui X2 ke Y	0,1233	12.33
<b>Total</b>		0,3480	34.80

Sumber : Hasil Pengolahan Statistik Program SPSS

Dari tabel diatas terlihat bahwa kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kinerja secara langsung sebesar 22,47%, dengan koefisien thitung sebesar 2,494, sedangkan untuk nilai ttabel pada taraf signifikansi  $\alpha (0,05) = 0,001$ , karena nilai tersebut nilai thitung  $>$  ttabel, serta secara tidak langsung melalui variabel komunikasi interpersonal sebesar 12,33%. Sedangkan kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kinerja secara keseluruhan mencapai 34,80%, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja. Koefisien jalur menunjukkan nilai positif dan signifikan artinya jika gaya kepemimpinan tepat maka kinerja juga akan meningkat.

Kinerja guru sendiri dapat dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinannya, oleh karena itu besar kecilnya kinerja guru baik secara individu maupun kelompok tergantung pada tingginya komunikasi interpersonal seorang guru dan gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga kinerja guru akan meningkat.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Guru dari SMA Negeri 18 Kota Bandung mempunyai komunikasi interpersonal yang baik. Hal ini sejalan dengan keberadaan pada setiap individu khususnya pada guru dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaannya sebagai pemimpin di sekolah apabila dikembangkan dengan baik dapat membantunya dalam memenuhi kekurangan yang dimilikinya. Dapat dilihat komunikasi interpersonal SMA Negeri 18 Kota Bandung guru adalah tergolong membaik. Dengan komunikasi interpersonal, setiap individu mampu menunjukkan diri pribadinya kepada orang lain. Hubungan interpersonal merupakan suatu bentuk penyaluran keinginan dengan keterbatasan yang dimiliki dan berdasarkan hubungan tersebut dengan orang lain akan memberikan respon. Komunikasi interpersonal seorang guru merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam mewujudkan kinerja guru dalam menangani segala tugas yang dibebankan kepadanya di lingkungan sekolah.

Gaya kepemimpinan merupakan hal terpenting dalam setiap institusi yang ada baik bisnis maupun non bisnis. Gaya kepemimpinan tercermin dari perilaku atasan terhadap bawahan. Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 18 Kota Bandung sudah sangat menarik perhatian guru sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru.

Komunikasi Interpersonal dan Gaya Kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru dari SMA Negeri 18 Kota Bandung. Namun secara parsial gaya kepemimpinan lebih dominan mempengaruhi kinerja guru dibandingkan komunikasi interpersonal. Secara parsial pengaruh komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru adalah

sebagai berikut:

- a. Komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja guru, sehingga apabila komunikasi interpersonal yang dimiliki guru baik maka kinerja guru pun akan meningkat.
- b. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru, sehingga semakin tinggi gaya kepemimpinan kepala sekolah maka semakin tinggi pula kinerja guru.

## REFERENSI

- Bafadal, Ibrahim. 2003. Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, Dari Sentralisasi ke Desentralisasi. Jakarta: Bumi Aksara
- Danim, Sudarwan. 2002. Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan. Pencetakan Pertama. Bandung: Pustaka Setia
- Engkoswara. 2010. Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi
- Ghazali, Imam. 2007. Analisis Multivariat dengan Program SPSS. Semarang : BPP Undip
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James L. Donnelly Jr. 2006. Perilaku Organisasi, Struktur dan Proses. Boston: Mc-Graw Hill Companies Inc.
- Kinicky, Angelo, Kreitner, Robert. 2006. Perilaku Organisasi; Konsep Utama, Keterampilan dan Praktik Terbaik. Bukit McGraw
- Kusnendi. 2008. Model Persamaan Struktural. Bandung: Alfabeta
- Mathis, Robert, L., dan Jackson, John H. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesepuluh. Ohio: Barat Daya
- Mulyasa, Enco. 2003. Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Ciri-ciri, dan Implementasinya. Bandung: Rodaskarya Remaja
- Ogbonna, E., Harris, LC 2001. Gaya Kepemimpinan dan Orientasi Pasar: Sebuah Studi Empiris. Jurnal Pemasaran. 35.5/6
- Pace, RW dan Faules, Don. 2000. Komunikasi Organisasi : Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan. Terjemahan oleh Deddy M. Bandung: Remaja Rodaskarya
- Panji, Anaroga. 2000. Psikologi kerja. Jakarta: Rineka Cipta
- Panuju, R. 2001 Komunikasi Organisasi: Dari Konseptual Teoretis ke Empiris. Yogyakarta: Perpustakaan Pelajar.
- Rakhmat, R. 2005. Psikologi Komunikasi. Bandung: Rodaskarya Remaja
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2012. Cara Menggunakan dan Menafsirkan Analisis Jalur. Bandung: Alfabeta
- Robbins, SP 2009. Perilaku Organisasi, Person Education International, Pearson Hall, New Jersey, Volume I dan II, Diterjemahkan oleh Angelica, D, Cahyani, dan Abdul. Jakarta: Edisi Keempat
- Rohiat. 2009. Manajemen Sekolah, Dasar Teori dan Praktek. Bandung : PT Refika Aditama
- Siagian, Sondang P. 2002. Tips Meningkatkan Produktivitas Kerja : PT Rineka Cipta
- Soekamto, Toeti dan Udin Saripudin Winataputra. 2000. Teori Pembelajaran dan Model Pembelajaran. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi
- Sovya Desianty. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT POS Indonesia (PERSERO) Semarang. Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi. Jilid 2 No 1. H 69-84
- Stoner, dkk. 2000. Manajemen. Jilid I. Jakarta : PT Buana Ilmu Populer
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Litbang. Bandung: Alfabeta
- Supardi. 2012. Penelitian Tindakan Kelas. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Toha. 2000. Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Penerapannya. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Umar, Husein. 2008. Metode Penelitian Tesis dan Tesis Bisnis. Edisi kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Undang-undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
- Veithzal. Rivai. 2004. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Edisi kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Winataputra, Udin S. 2008. Minat Belajar dan Teori Belajar. UT
- Yuk, Gary. 2001. Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi kedua. Jakarta: Indeks