

PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU (STUDI KASUS PADA GURU SMA NEGERI 94 KALIDERES, JAKARTA)

Jumenah

*SMA Negeri 94 Jakarta
jumenah94@gmail.com*

Abstract: The phenomenon of teachers' bad performance in school occurs for the phenomenon of Principals. As the top leader, Principal plays central role in the organizational structure of school. The research object is State High School 94 Jakarta (SMA Negeri 94 Jakarta) because the achievement does not put it among the top schools in West Jakarta and Greater Jakarta and the performance trend stagnant. To know the phenomenon further, the research has greater focus to know the influence between the relationship of organizational communication and leadership styles of the school's Principal towards the teachers' performance particularly in SMA Negeri 94 Jakarta. The research paradigm is positivism. Theories used in the research are the organizational communication, i.e. downward and upward communication as well as the leadership theory (transformational and transactional leadership). The population becomes the sample in the research for less than 100 respondents, i.e. 37 teachers of SMA Negeri 94 Jakarta. The measurement results of K-M-O Measure of Sampling Adequacy are in the range of 0.560 - 0.899; Bartlett's Test of Sphericity is 0.000 and Total Variance is from 70% to 89.125%. The research results also indicate that upward communication is the strongest (0.874). It also found that the upward communication influences in SMA Negeri 94 Jakarta if compared to the downward communication.

Keyword : downward communication, upward communication, transformational leadership, transactional leadership, the teachers' performance

Abstrak: Fenomena buruknya kinerja para guru di sekolah terjadi disebabkan karena fenomena Kepala sekolah. Sebagai pucuk pimpinan, Kepala sekolah memainkan peran sentral di dalam struktur organisasi sekolah. Objek penelitian ini adalah SMA Negeri 94 Jakarta karena prestasi sekolah menengah atas ini bukan sekolah unggulan dan kinerjanya cenderung stagnan. Agar untuk mengetahui fenomena itu lebih lanjut, penelitian ini lebih fokus untuk mengetahui pengaruh hubungan komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan Kepala sekolah terhadap kinerja guru khususnya di SMA Negeri 94 Jakarta. Paradigma pada penelitian ini menggunakan paradigma positivisme. Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah komunikasi organisasi ke arah atas dan ke arah bawah. Teori kepemimpinan juga digunakan pada penelitian ini khususnya pendekatan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Populasi menjadi sampel karena kurang dari 100 responden, yaitu sebanyak 37 guru SMA Negeri 94 Jakarta. Hasil pengukuran K-M-O Measure of Sampling Adequacy dari 0,560 hingga 0,899; Bartlett's Test of Sphericity sebesar 0,000 dan Total Variance dari 70% hingga 89,125%. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa komunikasi ke arah atas paling kuat (0,874). Hasil penelitian menemukan komunikasi ke arah atas berpengaruh di SMA Negeri 94 Jakarta dibandingkan dengan komunikasi ke arah bawah.

Kata Kunci: komunikasi ke arah bawah, komunikasi ke arah atas, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kinerja guru

PENDAHULUAN

Komunikasi dalam kehidupan manusia sebuah keniscayaan. McKenna (2015) berkata 70% hingga 80% waktu terjaga manusia untuk berkomunikasi. Sebagian besar waktu komunikasi manusia untuk menulis, membaca, berbicara dan mendengar. Menurut satu kajian, hampir setengah waktu komunikasi manusia adalah untuk mendengar (45%); kegiatan komunikasi lainnya berupa berbicara (30%); membaca (16%) dan menulis (9%). Terlihat sebagian besar kegiatan berkomunikasi manusia adalah upaya untuk memahami apa yang dibicarakan dan dibahas dan untuk mentransfer makna. Apalagi hampir kegiatan komunikasi manusia berlangsung di dalam organisasi.

Manusia lahir, hidup dan mati di dalam organisasi. Tidaklah mengherankan para ahli menyebut manusia sebagai makhluk organisasi. Ketika di dalam konteks organisasi,

komunikasi antar manusia terjadi. Pesan komunikasi beredar di dalam jaringan hubungan yang saling berkaitan satu dengan lainnya.

Di tingkat organisasi, komunikasi memiliki empat fungsi. Senada dengan Scott dan T.R. Mitchell (1976), Richard D. Irwin (1976) mengatakan fungsi komunikasi dalam organisasi adalah regulatif (kontrol, pengawasan), persuasif, integratif dan informasi. Masing-masing memiliki fungsi komunikasi yang sama penting di dalam organisasi. Dengan kata lain, kita tidak dapat menyatakan satu fungsi komunikasi lebih penting daripada yang lainnya. Fungsi komunikasi dalam organisasi dapat menjaga dinamika di dalam organisasi. Selain mengontrol dan menstimulasi anggota organisasi untuk bekerja, komunikasi merupakan sarana untuk mengungkapkan emosi para anggota dan mengambil keputusan.

Dalam perkembangan teori organisasi, kita ketahui bahwa titik tekan para ahli teori organisasi terutama pada fungsi komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*). Manajemen adalah pengendali jalannya organisasi. Kesatuan perintah (*unity of command*), kesatuan pengarahan (*unity of direction*) dan koordinasi hal utama. Pihak manajemen sangat memperhatikan faktor disiplin, sentralisasi, tata tertib dan semangat korps. Selain itu, komunikasi formal, sentralisasi, pengambilan keputusan harus di tingkat pucuk pimpinan organisasi. Semakin tinggi kedudukan di dalam organisasi, semakin tinggi kewenangan dan tanggung jawabnya. Di pucuk organisasi posisi pemimpin berada.

Pemimpin adalah komandan yang membawa biduk organisasi ke masa depan yang penuh keraguan. Penelitian Andika Wishnu Setyaji yang mengajukan tema *Pengaruh Kepuasan Komunikasi Bawahan dan Kompetensi Komunikasi Atasan Terhadap Kinerja Pegawai: Studi pada BPS Provinsi Jawa Tengah* terbukti benar. Penelitian yang diselenggarakan di Universitas 11 Maret Surakarta membuktikan hubungan kepuasan komunikasi bawahan dan kompetensi komunikasi atasan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai BPS Provinsi Jawa Tengah. Inilah mengapa diperlukan komunikasi ke arah atas (*upward communication*).

Komunikasi ke arah atas (*upward communication*) sekarang ini semakin penting. Penelitian Dede Irawan dan Antar Venus yang diterbitkan di Jurnal Kajian Komunikasi, Volume 4, No. 2, Desember 2016 membuktikan pentingnya komunikasi ke atas ini. Enam variabel penelitiannya terbukti benar, yaitu kepercayaan di antara para pegawai; partisipasi pegawai dalam pembuatan keputusan; kejujuran para pegawai; keterbukaan komunikasi kepada pegawai; mendengarkan dalam komunikasi dari pegawai; memikirkan tujuan kerja pegawai yang tinggi.

Kajian ilmu komunikasi menjadi penting karena bidang kajian ini dapat mengungkapkan di hampir semua bidang pekerjaan. Komunikasi organisasi, kepemimpinan, komunikasi ke arah bawah (*downward communication*) dan komunikasi ke arah atas (*upward communication*) lebih menarik lagi bila kita mengkaji hal ini di dalam organisasi sekolah.

Wujud komunikasi organisasi di institusi pendidikan adalah komunikasi kepala sekolah dan guru. Komunikasi itu harus berlangsung saling membangun dan bersinergi. Ada banyak kesan dan pesan proses komunikasi organisasi di antara mereka, maka inilah salah satu alasan memilih bahasan tesis di sini. Deetz (dalam Arlestig, 2008: 11) mengatakan komunikasi organisasi sebagai cara untuk memahami dan menjabarkan apa yang berlangsung di organisasi (*organizational communication as a way to understand and describe what goes on in organizations*).

Dari penjabaran di atas, terlihat kepala sekolah melakukan komunikasi organisasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan sebaliknya guru melakukan komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*). Ketika kepala sekolah melakukan komunikasi organisasi, maka sang kepala sekolah berupaya menyampaikan pesan dari yang memiliki kekuasaan kepada yang lebih sedikit kekuasaannya. Komunikasi organisasi berupa instruksi, penyampaian anggaran, pernyataan kebijakan, variasi dalam standar prosedur operasi dan mencatat perubahan-perubahan lainnya, pengumuman umum, pertemuan, ekspresi tujuan, sasaran, dan pernyataan misi. Apabila komunikasi ke bawah dilakukan dengan baik, maka hal ini akan mewujudkan misi dan visi organisasi.

Komunikasi organisasi dari bawahan ke atasan (*upward communication*) berlangsung dari guru-guru ke pihak atasan terutama kepala sekolah. Saluran komunikasi organisasi ini membawa data dari guru dan data tentang segala kebutuhan untuk operasi organisasi. Keterangan yang dibawa dari proses komunikasi ini dapat digunakan apabila mereka di level atas di suatu organisasi memiliki keterampilan untuk mendengar, mengumpulkan *feedback* dan dapat dipercaya. Ketika komunikasi organisasi dari bawahan ke atasan, anggota tingkat bawah berkesempatan menyampaikan informasi, mengajukan keluhan dan memberikan saran pengembangan. Para guru juga harus melaporkan kemajuan mereka dalam penyelesaian tugas pokok masing-masing. Bila menghadapi masalah, tugas-tugas pokok apa yang menyebabkan masalah bagi para guru.

Komunikasi organisasi juga dapat mengalami hambatan dan tidak lancar. Kesulitan ini terjadi karena kesalahpahaman dan hambatan psikologis seperti egois, kurangnya keterbukaan antarguru dengan kepala sekolah dan perasaan tertekan sehingga menyebabkan komunikasi tidak berjalan lancar dan pada akhirnya tujuan organisasi pun sulit untuk dicapai. Menurut Oemi Abdurachman, M.A. dalam bukunya "*Public Relations*" mengungkapkan kesulitan komunikasi:

“Komunikasi yang dilaksanakan oleh pimpinan terhadap bawahan (*downward communication*) tidak banyak mengalami kesulitan, tetapi sebaliknya komunikasi yang berjalan ke atas (*upward communication*) besar kemungkinan akan mengalami hambatan . . .” (Abdurachman, 1971 : 34)

Dengan adanya kesulitan atau masalah komunikasi organisasi, maka timbul sikap kurang terbuka, anggota organisasi merasa mengalami tekanan, hal ini menyebabkan timbulnya hambatan komunikasi dua arah (*two way communication*). Hal ini dapat menimbulkan hubungan kerja yang kurang baik. Apabila dibiarkan, akibat kurang baik terjadi terhadap gairah kerja, konsentrasi kerja dan pada akhirnya akan membawa dampak negatif terhadap kinerja guru.

Drs. Muchdarsyah Sinungan dalam bukunya, "*Produktivitas Apa dan Bagaimana*" menjelaskan bahwa salah satu syarat kerja produktif adalah kondisi kerja yang manusiawi dan hubungan kerja yang harmonis. (Sinungan, 1992: 3). Lebih jauh lagi, adanya komunikasi yang tidak lancar atau tidak harmonis dapat mengakibatkan tindakan yang lebih parah dari para pekerja, seperti pemogokan.

Selain komunikasi organisasi, ada aspek lain yang berpengaruh terhadap kinerja guru, yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinan membutuhkan strategi kepemimpinan. Strategi kepemimpinan ini berisikan iklim dan seni untuk memperoleh dan memanfaatkan dukungan dalam melaksanakan kebijakan dan mencapai maksud yang diinginkan, serta berisi patokan

yang perlu dipegang untuk mengerjakan upaya-upaya guna mengerjakan pencapaian tujuan.

KAJIAN LITERATUR

Peran Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan

Selain peran sentral dalam alur komunikasi di organisasi sekolah, Kepala Sekolah dapat mewujudkan standar kompetensi yang sudah ditentukan Permendiknas No. 13 tahun 2007 pasal 1 ayat 1 yaitu bahwa kepala sekolah wajib memenuhi standar kepala sekolah yang berlaku nasional, yaitu memiliki kualifikasi dan kompetensi. Bentuk nyata keberhasilan kepemimpinan seorang Kepala Sekolah terlihat dari munculnya rasa nyaman dan aman di antara guru-guru dan bawahan lainnya.

Konsep gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang dikehendaki dalam peraturan di atas cenderung terlihat dari penerapan gaya kepemimpinan transformasional daripada gaya kepemimpinan transaksional. Ada empat sub-konsep dari gaya kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Sifat kepribadian dan perilaku pemimpin yang ideal

Dalam hal ini, sub-konsep ini memiliki beberapa dimensi. Di antaranya adalah sebagai berikut:

- Menjadi role model
- Bawahan mengenali baik sang pemimpin
- Bawahan cenderung meniru perilaku sang pemimpin
- Sang pemimpin memiliki standar moral dan ethical conduct yang tinggi
- Sang pemimpin melakukan perbuatan yang terpuji
- Sang pemimpin dihormati bawahannya
- Bawahan memberikan kepercayaan yang tinggi pada mereka
- Sang pemimpin memiliki visi dan misi yang jelas

2. Motivasi Inspirasional

Sub-konsep motivasi inspirasional memiliki sejumlah dimensi:

- Sang pemimpin menyampaikan harapannya yang tinggi kepada pihak bawahan
- Sang pemimpin memberi inspirasi kepada pihak bawahan dengan memotivasi mereka sehingga memunculkan komitmen bersama
- Sang pemimpin menyampaikan visi bersama di dalam organisasi
- Sang pemimpin memunculkan team spirit

3. Stimulasi Intelektual

Untuk sub-konsep stimulasi intelektual, dimensinya:

- Sang pemimpin mengenali pihak bawahan melalui proses stimulasi, kreatifitas dan inovasi
- Sang pemimpin menggugah kepercayaan dan nilai pihak bawahan, sang pemimpin dan organisasi
- Sang pemimpin mendukung dan berkolaborasi dengan para pengikutnya dalam mengembangkan pendekatan baru dan cara inovatif berkenaan dengan masalah-masalah keorganisasian
- Sang pemimpin mendorong pihak bawahan untuk berpikir kreatif dan terlibat dalam proses pemecahan masalah

4. Pertimbangan individual

Pertimbangan individual terdiri dari empat dimensinya:

- Representatif seorang pemimpin karena menciptakan suasana yang kondusif
- Pemimpin secara seksama mendengar kebutuhan individual para pengikutnya
- Pemimpin bertindak sebagai pelatih (coach) dan penasehat untuk membantu pegawai dalam mengaktualisasi diri mereka
- Pemimpin menyertai menghadapi tantangan pribadi bawahannya

Untuk gaya kepemimpinan transaksional, ada dua sub-konsep utama di dalam gaya kepemimpinannya:

1. Contingent Reward

Dimensi pada Contingent Reward terdiri dari:

- Ada proses pertukaran antara sang pemimpin dan bawahan atas upaya yang dilakukan bawahan dan diberikan ganjaran khusus dari sang pemimpin
- Pemimpin membuat kesepakatan dari pihak bawahan tentang apa yang harus dilakukan dan apakah balasan untuk pihak bawahan yang melakukan tugasnya dengan baik

2. Management by Exception

Untuk dimensi Management by Exception, hal ini terdiri dari:

- Sang pemimpin melakukan gaya kepemimpinan dengan kritik korektif, umpan negatif dan penegakan keputusan yang negatif.
- Sang pemimpin secara aktif melihat pihak bawahan dari aspek kesalahan dan mengambil tindakan korektif

Komunikasi Organisasi di Organisasi Sekolah

Komunikasi organisasi adalah pesan komunikasi yang ditafsirkan di antara unit-unit komunikasi organisasi untuk keberlangsungan organisasi tersebut. Komunikasi internal terpenting berlangsung dalam alur komunikasi vertikal dari atasan ke bawahan (*downward communication*) dan alur komunikasi vertikal dari bawahan ke atasan (*upward communication*).

Alur komunikasi vertikal dari atasan ke bawahan (*downward communication*) berlangsung dengan menyampaikan empat pesan utama:

1. Pemberian atau penyampaian instruksi kerja (*job instruction*)
2. Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job rationale*)
3. Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*)
4. Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik

Kemudian, pesan utama yang disampaikan dalam alur komunikasi vertikal dari bawahan ke atasan (*upward communication*) adalah sebagai berikut:

1. Penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan
2. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan
3. Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan
4. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

Kinerja Guru

Konsep kinerja guru terdiri dari empat dimensi: pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan profesional. Dalam hal ini, variabel komunikasi organisasi dan pola kepemimpinan akan berfungsi sebagai variabel X atau variabel

independen. Kemudian, kinerja guru berfungsi sebagai variabel Y atau variabel dependen.

Tabel 1.1
Kajian Teori

No.	Variabel	Sumber	Tahun
1.	Komunikasi dari Atas Ke Bawah (<i>downward communication</i>)	Adler dan Rodman dalam Sendjaja, dkk	2008
2.	Komunikasi dari Bawah ke Atas (<i>upward communication</i>)	Adler dan Rodman dalam Sendjaja, dkk	2008
3.	Kepemimpinan Transformasional	Michael Onorato	2013
4.	Kepemimpinan Transaksional	Michael Onorato	2013
5.	Kinerja Guru	Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan	2005

METODE PENELITIAN

Obyek Penelitian

SMA Negeri 94 Jakarta berdiri pada bulan Juli 1987. Lokasi sekolah ini berada di Jalan Semanan Raya, Kalideres. Subjek penelitian ini adalah tenaga guru SMA Negeri 94 Jakarta yang berjumlah 37 orang. Mereka terdiri dari Guru PNS dan Guru UMP. Hanya 4 dari 37 orang guru berstatus guru UMP. Kemudian latar belakang pendidikan guru sebagian besar berlatar belakang sarjana (S1) dan Pasca Sarjana. Hanya 1 berlatar belakang diploma. Ketika menjalankan tugas belajar mengajar, para guru mendapatkan dukungan dari pegawai tata usaha yang berjumlah 11 orang. Total murid sebanyak 646 siswa. Setiap jenjang kelas memiliki jumlah siswa yang hampir sama yaitu sebanyak 216 siswa kecuali kelas XII yang berjumlah 214 siswa. Setiap kelas terdiri dari maksimal 36 siswa. Data ini berlaku hingga bulan Januari 2018.

Analisis Data

Uji Validitas dan Realibilitas

Uji reliabilitas menyatakan bahwa jika nilai Alpha lebih besar dari *r tabel* maka item-item survei yang digunakan dinyatakan reliabel atau konsisten. Bila sebaliknya, item-item survei dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten. *r table* untuk besar N=37 pada Distribusi Nilai *r tabel* signifikansi 5% dan 1% menunjukkan angka 0.325. Bila dibandingkan nilai *r table* dan *r hitung* pada Cronbach Alpha di Tabel 4.3 dapat mengungkapkan reliabilitas variabel penelitian ini.'

Tabel 1.2.

Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Komunikasi ke Arah Bawah (<i>downward communication</i>)	0.956	Reliabel

Komunikasi ke Arah Atas (<i>upward communication</i>)	0.958	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0.978	Reliabel
Kepemimpinan Transaksional	0.646	Reliabel
Kinerja Guru	0,947	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan SPSS Versi 21

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil uji validitas untuk masing-masing variabel penelitian dengan *Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*, *Barlett's Test of Sphericity*, dan *Total Variance Explained*. Mengacu pada tabel di atas, terlihat bahwa pengukuran kecukupan variabel dilakukan dengan *KMO Measure of Sampling Adequacy* untuk setiap dimensi, yang mana nilai 0,500 menunjukkan bahwa kecukupan variabel termasuk baik. Ada satu variabel yang menunjukkan *KMO Measure of Sampling Adequacy* kurang dari 0,500 yaitu variabel kepemimpinan transaksional, yaitu 0,428. Oleh karena itu, ada satu indikator yang dihilangkan (Kepala sekolah membuat kesepakatan tentang apa yang seharusnya dan ganjaran/reward yang dijatuhkan bila guru berhasil menjalankan tugasnya), maka hasil *KMO Measure of Sampling Adequacy* berada di atas <0,500.

Tabel 1.3.

Pengukuran *K-M-O Measure of Sampling Adequacy* *Barlett's Test of Sphericity*, dan Nilai Variasi yang Dijelaskan Model Pengukuran

Variabel	K-M-O Measure of Sampling Adequacy	Bartlett's Test of Sphericity	Total Variance Explained
Komunikasi ke Arah Bawah (<i>Downward Communication</i>)	0,871	0,000	88,800%
Komunikasi ke Arah Atas (<i>Upward Communication</i>)	0,822	0,000	89,125%
Kepemimpinan Transformasional	0,894	0,000	78,065%
Kepemimpinan Transaksional	0,560	0,000	70,333%
Kinerja Guru	0,899	0,000	76,200%

Sumber: Ikhtisar Hasil Olahan Data dengan Program SPSS Versi 21

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas, peneliti dapat menyampaikan hasil penelitian ini. Hasil penelitian ini dapat dilihat dari uji regresi pada tingkat variabel penelitian ini. Uji regresi ini dapat memperlihatkan hubungan variabel dan beberapa variabel bebas terhadap variabel dependen yang diteliti.

Tabel 1.4.

Uji Regresi Sederhana Hubungan Komunikasi Ke Arah Bawah dan Kinerja Guru

Model	Coefficients ^a			T	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients		
	B		Beta		

1	(Constant)	16,946	1,174		14,437	,000
	Kom. Ke Arah Bawah	,824	,092	,834	8,952	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Dari hasil perhitungan di atas, maka diperoleh angka beta (β) adalah 0,834 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa hubungan kedua variable signifikan dan H_1 diterima atau Komunikasi ke arah bawah (*downward communication*) (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Y).

Dengan hasil angka beta (β) adalah 0,834, range (R) berada di antara koefisien korelasi sebesar 0,50-0,69, atau dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel bebas Komunikasi ke Arah Bawah (*downward communication*) (X2) dengan variabel dependen Kinerja Guru (Y) adalah sangat kuat.

Tabel 1.5.

Uji Regresi Hubungan Komunikasi Ke Arah Atas Terhadap Kinerja Guru

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	16,208	1,058		15,320	,000
	Kom. Ke Arah Atas	,875	,082	,874	10,648	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Setelah melakukan proses regresi dengan program SPSS Versi 21, angka beta (β) yang diperoleh sebesar 0,874. Bila nilai signifikansi adalah $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak. Oleh karena itu, hubungan kedua variable signifikan dan H_1 diterima atau Komunikasi ke arah bawah (*downward communication*) (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Y).

Kemudian, bila hasil angka beta (β) sebesar 0,874, range (R) berada di antara koefisien korelasi sebesar 0,70-0,89, atau dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel bebas Komunikasi ke Arah Bawah (*downward communication*) (X2) dengan variabel dependen Kinerja Guru (Y) adalah sangat kuat.

Tabel 1.6.

Uji Regresi Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	14,379	1,382		10,403	,000
	Kepemim. Transformasi	,211	,023	,845	9,342	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Dari hasil proses regresi dengan program SPSS Versi 21, angka beta (β) pada *Standardized Coefficients* yang diperoleh sebesar 0,845. Karena nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka kita dapat katakan H_0 ditolak. Oleh karena itu, hubungan kedua variabel adalah signifikan dan H_1 diterima atau variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Y).

Kemudian, bila hasil angka beta (β) sebesar 0,845, maka range (R) berada di antara koefisien korelasi sebesar 0,70-0,89, atau dapat disimpulkan bahwa hubungan

antara variabel bebas Kepemimpinan Transformasional (X3) dengan variabel dependen Kinerja Guru (Y) adalah sangat kuat.

Tabel 1.7.
Hasil Uji Regresi Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Guru

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	24,783	4,150		5,972	,000
	Kepemim. Transaksi	,158	,365	,073	,433	,668

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Peneliti memperoleh angka beta (β) pada *Standardized Coefficients* sebesar 0,073. Karena nilai signifikansi sebesar $0,668 > 0,05$, maka kita dapat katakan H_0 diterima. Oleh karena itu, hubungan kedua variabel adalah tidak signifikan dan H_1 ditolak atau variabel Kepemimpinan Transaksional (X4) tidak memiliki pengaruh sama sekali terhadap kinerja guru (Y).

Kemudian, bila hasil angka beta (β) sebesar 0,073, maka range (R) berada di antara koefisien korelasi sebesar 0,70-0,89, atau dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel bebas Kepemimpinan Transaksional (X4) dengan variabel dependen Kinerja Guru (Y) adalah kurang signifikan.

Tabel 1.8.
Uji F Hitung Hubungan Komunikasi Ke Arah Bawah dan Komunikasi Ke Arah Atas Terhadap Kinerja Guru

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	745,457	2	372,728	55,163	,000 ^b
	Residual	229,732	34	6,757		
	Total	975,189	36			

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b. Predictors: (Constant), Kom. Ke Arah Atas, Kom. Ke Arah Bawah

Nilai Sig. $0,00 < 0,005$, maka terlihat pengaruh antara variabel Komunikasi ke Arah Bawah (*Downward Communication*) dan Komunikasi ke Arah Atas (*Upward Communication*) terhadap Kinerja Guru. Kemudian, nilai F hitung yang diperoleh pada Tabel ANOVA di atas sebesar 55,163. Sebaliknya, nilai F Tabel berdasarkan rumus: $F_{Tabel} = F(k; n - k)$, maka nilai $F_{Tabel} = F(2; 35) = 3,20$. Setelah memperoleh F_{Tabel} , maka nilai F Hitung sebesar $55,163 >$ nilai F_{Tabel} sebesar 3,20. Hasil nilai Sig. Dan F Hitung menunjukkan bahwa ada pengaruh Komunikasi ke Arah Bawah (*downward communication*) dan Komunikasi ke Arah Atas (*upward communication*) secara simultan terhadap Kinerja Guru.

Tabel 1.9.
Uji Regresi Hubungan Komunikasi Ke Arah Bawah dan Komunikasi Ke Arah Atas Terhadap Kinerja Guru

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients B	Std. Error	Coefficients Beta		

	(Constant)	16,218	1,074		15,106	,000
1	Kom. Ke Arah Bawah	-,062	,294	-,063	-,213	,833
	Kom. Ke Arah Atas	,936	,298	,935	3,143	,003

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Meskipun demikian, pengaruh Komunikasi ke Arah Bawah (*downward communication*) dan Komunikasi ke Arah Atas (*upward communication*) secara parsial terhadap Kinerja Guru berbeda. Nilai *Standardized Coefficients* Beta untuk variabel Komunikasi ke Arah Bawah sebesar -0,213 dan nilai Sig. sebesar 0,833 > 0,005, maka tidak ada pengaruh variabel ini terhadap Kinerja Guru. Sebaliknya, nilai *Standardized Coefficients* Beta untuk variabel Komunikasi ke Arah Atas sebesar 0,935 dan nilai Sig. sebesar 0,003 < 0,005, maka ada pengaruh signifikan variabel ini terhadap Kinerja Guru.

Tabel 1.10

Uji F Hitung Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Guru

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	696,447	2	348,223	42,475	,000 ^b
	Residual	278,743	34	8,198		
	Total	975,189	36			

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b. Predictors: (Constant), Kepemim. Transaksi, Kepemim. Transformasi

Secara simultan, pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja guru di SMA Negeri 94 dapat dikatakan signifikan. Nilai Sig. sebesar 0,000 < 0,005 dan nilai F Hitung sebesar 42,475 > nilai F Tabel sebesar 3,20. Nilai F Tabel berdasarkan rumus: $F_{Tabel} = F(k; n - k)$ adalah nilai F Tabel = $F(2; 35) = 3,20$. Kemudian, secara parsial variabel Kepemimpinan Transformasi memiliki pengaruh signifikan. Sebaliknya variabel Kepemimpinan Transaksional tidak memiliki pengaruh sama sekali (nilai Sig. 0,824 dan *Standardized Coefficients* Beta sebesar 0,021).

Tabel 1.11

Uji Regresi Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Guru

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	13,901	2,549		5,453	,000
	Kepemim. Transformasi	,211	,023	,844	9,182	,000
	Kepemim. Transaksi	,045	,199	,021	,224	,824

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Kepemimpinan transaksional secara bersama terhadap kinerja guru terlihat ada pengaruhnya. Angka Sig. terlihat sebesar 0,000. Angka ini lebih rendah dari 0,005. Kemudian, nilai F Hitung sebesar 42,475 jauh lebih besar dari F Tabel. Nilai F Tabel berdasarkan rumus: $F_{Tabel} = F(k; n - k)$ adalah nilai F Tabel = $F(2; 35) = 3,20$. Oleh karena itu, Kepemimpinan transformasional dan Kepemimpinan Transaksional secara bersama berpengaruh terhadap Kinerja Guru.

Tabel 1.12

Uji Regresi Hubungan Komunikasi ke Arah Bawah, Komunikasi ke Arah Atas dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error			
	(Constant)	15,119	1,350		11,195	,000
1	Kom. Ke Arah Bawah	-,262	,328	-,265	-,800	,430
	Kom. Ke Arah Atas	,822	,307	,821	2,677	,011
	Kepemim. Transformasi	,083	,063	,331	1,318	,196

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

F hitung = 23,978 Sig. 0,000

R² = 0,776

R = 0,881

Pengaruh komunikasi ke arah bawah (*downward communication*), komunikasi ke arah atas (*upward communication*) dan kepemimpinan transformasional secara bersama terhadap kinerja guru terlihat memiliki pengaruh yang besar. Angka Sig. terlihat sebesar 0,000. Angka ini lebih rendah dari 0,005. Kemudian, nilai F Hitung sebesar 23,975 dan angka ini jauh lebih besar dari F Tabel. Oleh karena itu, komunikasi ke arah bawah (*downward communication*), komunikasi ke arah atas (*upward communication*) dan kepemimpinan transformasional secara bersama terhadap kinerja guru.

Kemudian, pengaruh komunikasi ke arah bawah (*downward communication*), komunikasi ke arah atas (*upward communication*) dan kepemimpinan transformasional masing-masing terhadap kinerja guru ternyata berbeda-beda. Ini terlihat dari nilai *Standardized Coefficients* Beta untuk Komunikasi ke arah Bawah sebesar -0,265, Komunikasi ke Arah Atas sebesar 0,821 dan Kepemimpinan transformasional sebesar 0,331. Dengan kata lain, pengaruh komunikasi ke arah atas (*upward communication*) sangatlah dominan.

Tabel 4.61

Uji Regresi Hubungan Komunikasi ke Arah Bawah, Komunikasi ke Arah Atas dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Guru

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error			
	(Constant)	13,756	2,286		6,017	,000
1	Kom. Ke Arah Bawah	-,060	,292	-,061	-,207	,837
	Kom. Ke Arah Atas	,937	,296	,936	3,169	,003
	Kepemim. Transaksi	,218	,179	,101	1,218	,232

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

F hitung = 37,791 Sig. 0,000

R² = 0,775

R = 0,880

Pengaruh komunikasi ke arah bawah (*downward communication*), komunikasi ke arah atas (*upward communication*) dan kepemimpinan transaksional secara bersama terhadap kinerja guru terlihat memiliki pengaruh yang besar. Angka Sig. terlihat sebesar 0,000. Angka ini lebih rendah dari 0,005. Kemudian, nilai F Hitung sebesar 37,791 dan

angka ini jauh lebih besar dari F Tabel. Oleh karena itu, komunikasi ke arah bawah (*downward communication*), komunikasi ke arah atas (*upward communication*) dan kepemimpinan transaksional secara bersama berpengaruh terhadap kinerja guru. Pengaruh bersama ketiga variabel ini lebih besar daripada pengaruh bersama variabel komunikasi ke arah bawah (*downward communication*), komunikasi ke arah atas (*upward communication*) dan kepemimpinan transformasional yang hanya berjumlah 23,978.

Kemudian, pengaruh masing-masing komunikasi ke arah bawah (*downward communication*), komunikasi ke arah atas (*upward communication*) dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru ternyata berbeda-beda. Ini terlihat dari nilai *Standardized Coefficients* Beta untuk komunikasi ke arah bawah (*downward communication*) sebesar -0,061, komunikasi ke arah atas sebesar 0,936 dan kepemimpinan transaksional sebesar 0,101. Dengan kata lain, pengaruh komunikasi ke arah atas (*upward communication*) sangatlah dominan.

Dari berbagai uji analisis menggunakan SPSS Versi 21 di atas, terlihat begitu kuat pengaruh komunikasi ke arah atas (*upward communication*) di dalam organisasi sekolah SMA Negeri 94 Jakarta. Dengan kata lain, ketika berkomunikasi dengan pihak manajemen sekolah, para guru lebih berpengaruh. Ini mengindikasikan gaya kepemimpinan mempengaruhi apa yang terjadi pada organisasi tersebut. Ini juga diungkapkan pada penelitian Agus Yudi Harsono, Supratomo dan Muhammad Farid yang terbit di Jurnal Komunikasi Kareba Vol 4 No.3 Juli - September 2015.

Ada beberapa indikasi mengapa terjadi komunikasi ke arah atas (*upward communication*) yang lebih dominan. Pertama, komunikasi antara pihak manajemen SMA Negeri 94 dan para guru terhambat. Kedua, ketika terjadi hambatan komunikasi antara pihak manajemen SMA Negeri 94 dan para guru, terjadi *grouping* di antara guru-guru ketika berkomunikasi dengan pihak Kepala sekolah. Ketiga, setelah terjadi hambatan komunikasi organisasi, *grouping* para guru dan lemahnya kepemimpinan Kepala sekolah, hal ini menyebabkan misi dan visi sekolah terhambat. Hambatan ini menyebabkan kegiatan sekolah agaknya berjalan di tempat dan ada adanya.

a. Hambatan Komunikasi Antara Pihak Manajemen Sekolah dan Guru

Kepemimpinan sekolah seharusnya membawa perubahan. Visi dan misi sekolah merupakan wujud perubahan yang dalam kegiatan sehari-hari sekolah. Inilah mengapa sekolah membutuhkan figur pemimpin transformasi. Karena gaya pemimpin transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memberi inspirasi dan melahirkan empati agar bawahannya terlibat dalam perubahan tersebut. Di balik karakter inspiratif dan empati itu, ketika melakukan perubahan seorang pemimpin transformasional memiliki keberanian, keyakinan dan kemauan untuk melakukan pengorbanan demi kebaikan yang dicita-citakan.

Ketika berupaya mewujudkan visi dan misi sekolah, seorang pemimpin transformasional akan mendorong lahirnya kelompok kerja. Dia tahu dia tidak dapat mewujudkan visi dan misi sekolah sendiri, maka dia perlu kelompok kerja yang dapat mewujudkannya. Ketika tercipta, lahir rasa hormat dan saling mempercayai satu dengan lainnya. Selain itu, lahir integritas dan empati di dalamnya.

Sebaliknya, seorang pemimpin dapat gagal mewujudkan kepemimpinan transformasional. Pertama, seorang pemimpin dapat gagal karena bawahannya menganggap pemimpin mereka sama seperti mereka. Inilah yang terjadi di SMA Negeri 94 Jakarta. Ada dua faktor yang utama mempengaruhi mereka, yaitu status kepegawaian

dan faktor senioritas. Ini terlihat dari jenjang kepangkatan di PNS. Dengan kata lain dua faktor ini menghambat upaya Kepala sekolah untuk menjalankan kepemimpinan transformasional.

Kedua, pendelegasian tugas Kepala sekolah kepada para Wakil Kepala Sekolah juga dapat menurunkan kepemimpinannya. Acapkali Kepala sekolah hanya memberi tugas. Ketika tugas itu tidak terlaksana dengan baik, maka timbul sikap antipati, seperti emosi dan kemarahan.

Terlihat pula pada penelitian Andika Wishnu Setyaji yang berjudul *Pengaruh Kepuasan Komunikasi Bawahan dan Kompetensi Komunikasi Atasan Terhadap Kinerja Pegawai: Studi pada BPS Provinsi Jawa Tengah* yang dilakukan di Program Pasca Sarjana Universitas Sebelas Maret, Surakarta pada tahun 2015 bahwa bukan hanya dua poin di atas tetapi tidak ada pengaruh yang signifikan antara konstruk kompetensi komunikasi atasan dengan kinerja pegawai.

Pada penelitian Andika di atas, iklim komunikasi yang dapat memenuhi kepuasan komunikasi bawahan terletak pada kemampuan pihak atasan untuk men-*decode* pesan. Bila sikap Kepala sekolah SMA Negeri 94 Jakarta dengan bersikap antipati (mudah terlempar emosi dan kemarahannya), maka dapat diduga Pemaknaan pesan yang disampaikan pihak guru-guru di SMA Negeri 94 Jakarta kurang tercapai dengan baik. Akibat lebih lanjut dari mekanisme hubungan komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan ini adalah dominasi komunikasi ke atas (*upward communication*) tidak mempengaruhi kinerja guru-guru di SMA Negeri 94 Jakarta.

b. Munculnya *Grouping* di antara Guru-guru

Ketika Kepala sekolah cenderung mengandalkan sekelompok guru untuk menjalankan tugas-tugasnya, maka efek negatif pendelegasian tugas itu adalah terjadi *grouping* di antara para guru tersebut. Efek negatif dirasakan di antara para guru adalah saling mengandalkan ketika ada tugas yang dibebankan pihak manajemen sekolah. Akibatnya, mereka yang merasa tidak mendapatkan pendelegasian tugas itu acapkali merasa dirinya tidak memiliki tanggung jawab sama sekali. Karena dia menganggap hal ini bukan bagian dari sekelompok guru yang menjadi andalan Kepala sekolah, maka dia cenderung sibuk dengan *tupoksi* semata sebagai seorang guru. Ketika ada tugas tambahan dari pihak manajemen sekolah, maka dia akan cenderung mendelegasikan pada guru yang diberi tugas tersebut.

Efek negatif *grouping* ini berlanjut pada efek perubahan yang dikehendaki Kepala sekolah cenderung terbatas. Sebagian guru menganggap realisasi visi dan misi sekolah dapat ditangani pada guru-guru yang dia delegasikan tugas-tugas tersebut. Sebaliknya, sebagian guru lain menganggap diri mereka bukan bagian dari pelaksanaan visi dan misi sekolah tersebut. Inilah mengapa sebagian guru acapkali mengabaikan setiap kali datang perintah dari Kepala sekolah.

Penelitian Dede Irawan dan Antar Venus melakukan penelitian tentang *Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai* yang terbit di Jurnal Kajian Komunikasi, Volume 4, No. 2, Desember 2016, hlm 122 - 132. Menurut penelitian ini, iklim organisasi yang terdiri dari enam dimensi mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu kepercayaan di antara para pegawai, partisipasi pegawai dalam pembuatan keputusan, kejujuran para pegawai, keterbukaan komunikasi kepada pegawai, mendengarkan dalam komunikasi dari pegawai dan memikirkan tujuan kerja pegawai yang tinggi. Dia antara enam dimensi tersebut, dimensi kejujuran, kepercayaan pegawai terhadap pihak atasan dan tujuan kinerja pegawai paling berpengaruh. Terjadinya *grouping* di antara guru-guru

di SMA Negeri 94 Jakarta kemungkinan besar terjadi karena rendahnya ketiga dimensi tersebut.

Penelitian Dede Irawan dan Antar Venus juga dapat menganalisis bahwa *grouping* di antara para guru SMA Negeri 94 Jakarta merupakan upaya guru untuk *mencari muka* di depan Kepala sekolah yang cenderung membatasi iklim komunikasi organisasi di sekolah tersebut. Bisa terjadi karena tingginya kinerja guru cara *grouping* adalah upaya untuk menyelamatkan karir kepegawaian mereka di struktur kepegawaian PNS DKI Jakarta. Dengan kata lain, tidak selalu upaya guru untuk *mencari muka* di depan Kepala sekolah untuk alasan pribadi, tetapi lebih cenderung pada upaya untuk menyelamatkan karir mereka sebagai guru di dalam iklim komunikasi organisasi yang kurang kondusif.

c. Visi dan Misi Sekolah Terhambat

Ketika pada awal kepemimpinannya, Kepala sekolah hendak mewujudkan visi dan misi sekolah. Tetapi ketika gagal dalam kepemimpinannya, Kepala sekolah juga mengorbankan visi dan misi sekolahnya. Ini terlihat nyata di SMA Negeri 94 Jakarta. Sekolah-olah kegiatan sekolah hanya bertumpu pada sebagian guru. Ini berlangsung setiap hari. Sebagian guru lainnya merasa dirinya tidak memiliki tanggung jawab untuk mewujudkan visi dan misi sekolah.

Tanggung jawab Kepala sekolah terhadap visi dan misi sekolah diwujudkan dalam bentuk aktifitas sehari-hari yang nyata antara Kepala sekolah dan para guru. Penelitian Tri Diah Cahyowati dan Christina Arsi Lestari dengan judul Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus di SMA Notre Dame Jakarta Barat) menegaskan bahwa ketika Kepala sekolah mengabaikan peran supervisi kelas dan menyerahkan tugasnya kepada sekolah, maka hal ini mempengaruhi kinerja guru. Apalagi tugas Kepala sekolah banyak didelegasikan kepada guru-guru lainnya. Oleh karena itu, tidaklah mengherankan ketika Kepala sekolah melalaikan tugasnya, maka hal ini sama saja menyebabkan kinerja guru berjalan apa adanya. Karakter Kepala sekolah jelas berpengaruh atas efektifitas kinerja guru.

KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah melakukan uji hipotesis, terbukti variabel komunikasi ke arah atas (*upward communication*) mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja guru. Ini membuktikan terjadi hambatan komunikasi di SMA Negeri 94 Jakarta.

Hambatan komunikasi antara pihak manajemen sekolah dan guru dapat menyebabkan visi dan misi sekolah untuk mencetak peserta didik yang unggul dapat tertunda atau gagal. Kemudian, hambatan komunikasi ini melahirkan *grouping* di antara para guru di SMA Negeri 94 Jakarta. Kepala sekolah melakukan pendekatan kepada para guru karena faktor *like or dislike*. Tentu, hal ini akan menghambat kegiatan organisasi sekolah SMA Negeri 94 Jakarta.

Hambatan komunikasi ini dapat terjadi karena persepsi guru SMA Negeri 94 Jakarta terhadap Kepala sekolah. Bisa jadi para guru melihat SMA Negeri 94 Jakarta memiliki jenjang kepangkatan yang sama di struktur PNS Jakarta Barat. Alasan senioritas dalam jenjang kepangkatan ini menyebabkan masing-masing tidak dapat saling menekan.

Berkenaan dengan hambatan komunikasi di organisasi sekolah, perlu penelitian lebih lanjut tentang karakter pemimpin sekolah, hubungan status PNS, dan komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan di organisasi sekolah. Apakah hal ini memengaruhi kinerja guru di sekolah menengah negeri. Lebih menarik lagi, apabila penelitian ini dapat dilakukan di tingkat sekolah menengah atas di wilayah Jakarta Barat.

Penelitian mengenai fenomena *grouping* guru di SMA Negeri 94 Jakarta dan pengaruhnya terhadap kinerja guru sangatlah mumpuni. Sejauh mana fenomena ini memengaruhi terhadap kinerja buruk. Dari penelitian yang disebutkan di atas, tidak semua fenomena *grouping* di antara para guru merupakan hal yang negatif. Hal ini dapat juga merupakan upaya guru agar tetap bekerja profesional di tengah hambatan komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan Kepala sekolah yang kurang mumpuni.

Penelitian tentang dominasi komunikasi ke arah atas (*upward communication*) perlu dilakukan lebih lanjut. Apakah ada pengaruh komunikasi ke arah atas (*upward communication*) terhadap tingkat kinerja guru di Sekolah Menengah Atas Negeri. Apakah pengaruh buruk komunikasi ke arah atas (*upward communication*) terhadap visi dan misi sekolah.

Dari penjelasan di atas, salah satu saran untuk tetap dapat mengembalikan visi dan misi sekolah adalah penggantian Kepala sekolah. Dinas Pendidikan Jakarta Barat dapat melakukan evaluasi tentang jalannya kegiatan belajar mengajar di SMA Negeri 94 Jakarta. Bila dianggap tidak berjalan baik, maka salah satu cara untuk memutus penghambat keberhasilan visi dan misi sekolah di antaranya adalah penggantian Kepala sekolah. Pemimpin transformasional yang gagal biasanya mengorbankan visi dan misi organisasi tempat dia berada. Akibatnya, organisasi tersebut dapat menjadi mandul.

Bila melihat terjadinya *grouping* di antara para guru SMA Negeri 94 Jakarta, intervensi Suku Dinas Pendidikan Jakarta Barat dapat menghilangkan fenomena ini. Fenomena ini dapat dihindari dengan proses mutasi sebagian guru SMA Negeri 94 Jakarta ke sekolah menengah atas lainnya di bawah kewenangan Suku Dinas Pendidikan Jakarta Barat atau Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta. Sebaliknya, Suku Dinas Pendidikan Jakarta Barat dapat memutasi guru yang berusia lebih muda untuk mengajar di SMA Negeri 94. Hal ini dapat merupakan upaya peningkatan kinerja guru di SMA Negeri 94 tersebut.

Suku Dinas Pendidikan Jakarta Barat dapat melakukan *controlling* atas pelaksanaan tugas Kepala sekolah secara berkala. Hal ini dapat dilakukan per 3 bulan atau 6 bulan. Hal ini dapat dilakukan secara terbuka dan diam-diam. Pihak Suku Dinas Pendidikan Jakarta Barat dapat membuat indikator keberhasilan kinerja Kepala sekolah, seperti apakah Kepala sekolah telah menjalankan tugas supervisi kelas, supervisi manajerial, supervisi akademik, dll.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Effendy, Onong Uchjana. 2011. *Ilmu Komunikasi Teori Dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Jelantik, A.A. Ketut, M.Pd, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional: Panduan Menuju PKKS*, Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2012.

Menlo, Allen and Collet, LeVerne (Ed.), *Do Teachers Wish to Be Agents of Change?: Will Principals Support Them?* Rotterdam: Sense Publishers, 2015.

Setiawan, Bambang. 2004, *Metode Penelitian Komunikasi*, Jakarta: Universitas Terbuka

Singarimbun, Masri & Sofian Effendi. 1989, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES.

- Sugiarto, Siagian, Sunaryanto & Oetomo. 2001, *Teknik Sampling*, Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama
- West, Richard dan Turner, Lynn H, *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi Introducing Communication Theory: Analysis and Application*, Edisi 3, Jakarta: Penerbit Salemba Humanika, 2008, hlm. 39.
- Whitaker, Todd, Whitaker, Beth and Lumpa, Dale, *Motivating and Inspiring Teachers: The Educational Leaders Guide for Building Staff Morale*, New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2013.
- Wiryanto. 2004, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta: PT.Gramedia Widiasarana Indonesia.

Jurnal dan Terbitan Berkala

- Cahyawati, Tri Diah dan Lestari, Christina Arsi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus di SMA Notre Dame Jakarta Barat), *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, Jilid 3, Nomor 1, Juli 2014, hlm. 97 - 106.
- Czech, Kathleen and Forward, G.L., Communication, Leadership, and Job Satisfaction: Perspectives on Supervisor-Subordinate Relationships, *RedFame Studies in Media and Communication Vol. 1, No. 2; December 2013. ISSN 2325-8071 E-ISSN 2325-808X Published by Redfame Publishing*, h. 11-24.
- Harsono, Agus Yudi, Supratomo dan Farid, Muhammad, Analisis Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi Antara Atasan-Bawahan dalam Membangun Budaya Organisasi di Lingkungan Sekretariat DPRD Kota Bengkulu, *Jurnal Komunikasi KAREBA*, Vol. 4 No.3 Juli - September 2015.
- Hartanto, Irvan, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada CV. Timur Jaya, *AGORA* Vol. 2, No. 1, (2014).
- Hidayat, Rachmad, Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan, *Makara Seri Sosial Humaniora*, 2013, 17(1): 19-32.
- Invernizzi, Emanuele; Romenti, Stefania Strategic Communication and Decision-Making Processes Toward the Communication Oriented Organisation Academicus; Albania Iss. 3, (2011): 12-27.
- Irawan, Dede dan Venus, Antar, Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Kajian Komunikasi*, Volume 4, No. 2, Desember 2016, hlm 122 - 132.
- Rahmat, Abdul dan Kadir, Syaiful, Manajemen Kepemimpinan dan Kemampuan Berkomunikasi Kepala Sekolah pada Kinerja Pendidik, *Jurnal Komunikasi*, Vol. 8, No. 1, Juli 2016, Hal 1 - 11.
- Ramírez, Ricardo; Quarry, Wendy Communication for Another Development Development, suppl. New Institutions for Development; Houndmills Vol. 53, Iss. 1, (Mar 2010): 54-57.
- Sidauruk, Paraden Lucas, Analisis Hambatan Komunikasi Organisasi Vertikal PT Pos Indonesia (Persero) (Kasus pada Kantor Pos Medan), *Jurnal Penelitian Pos dan Informatika* Vol. 3 No. 2 Desember 2013 : 133 - 164.

Syahrani, Abdul Wahab, Abdullah, Ma'ruf dan Widyanti, Rahmi, Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badai Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Kalimantan Selatan, *Jurnal Komunikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 1, No. 1 Januari 2014.

Wahyunie, Sri, Kanto, Sanggar dan Kriyantono, Rachmat, Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Efektifitas Komunikasi Interpersonal dan Kepuasan Kerja (Studi Eksplanatif di Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Gunung Mas Kalimantan Tengah), *Wacana*, Vol. 18, No. 2 (2015).