

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA  
GURU SMKN 4 KLATEN DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

**Oleh :  
SARBIN\***

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI  
ADI UNGGUL BHIRAWA ( STIE – AUB ) SURAKARTA**

*The aim of this study is investigate influence of leadership, communication, and job satisfaction to teacher performance of the Government Vocational High School 4 at Klaten. The Hypothesizing which have been formulated in this research is: there is direct and indirect influence of leadership, communication across job satisfaction to teacher performance of the Government Vocational High School 4 at Klaten.*

*The research is a survey to teacher performance the Government Vocational High School 4 at Klaten Data have been collected with quesionary was processed with, validity and reliability test, the path analysis, t test, F test and test of  $R^2$ .*

*The t test have been done show that there is influence of leadership, communication, and job satisfaction to teacher performance the Government Vocational High School 4 at Klaten. The F test have been done show that there is influence of leadership, communication, and job satisfaction to teacher performance the Government Vocational High School 4 at Klaten as simultance. From path analysis this study show that leadership have a less influence to performance than across job satisfaction, so that communication too. It means that job satisfaction can not be as intervening variable because coeficient as smaller than coeficient as direct influence. From test of  $R^2$  show the independent variable can explain performance about 80 % and 20% can been explained by another variable: commitment, ability.*

*Keyword: leadership, communication, job satisfaction, performance.*

### **A. Pendahuluan**

Era globalisasi telah mengubah dunia menjadi seakan tanpa batas, perkembangan ilmu pengetahuan kian pesat dan pada waktu yang sama di tempat yang berbeda informasi dapat diperoleh dengan mudah. Setiap organisasi baik itu swasta maupun pemerintah sebagai konsekuensi harus berupaya dan berorientasi pada tujuan jangka panjang yaitu berkembangnya organisasi yang diindikasikan dengan meningkatnya kualitas sumber daya manusia. Dunia pendidikan memegang peranan yang penting dalam upaya peningkatan sumber daya manusia dalam setiap organisasi apapun bentuknya. Peran dunia pendidikan sangat erat dengan bagaimana menjadikan generasi penerus bangsa ini mempunyai kualitas sebagai sumber daya manusia yang dapat diandalkan.

SMK Negeri 4 Klaten merupakan salah satu lembaga publik yang memberikan pelayanan di bidang pendidikan kepada masyarakat. Sebagai pemberi

layanan kepada masyarakat sudah barang tentu guru harus memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya. Sumber daya manusia dalam hal ini guru adalah elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi dan uang, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan sumber daya yang lain. Pengembangan sumberdaya manusia merupakan sebuah program yang dapat dijadikan dasar utama dalam upaya peningkatan kinerja secara individual maupun secara organisasional.

Kinerja merupakan hasil kerja seseorang dalam sebuah institusi. Kinerja pegawai sangat penting oleh karena kinerja seorang pegawai dalam sebuah institusi akan menentukan efektif tidaknya kinerja institusi tersebut. Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan, membantu pegawai untuk mencapai karir, dan melakukan penilaian dalam rangka mencari kekurangannya untuk segera diperbaiki. Keberhasilan suatu organisasi akan sangat bergantung bagaimana pihak manajemen dalam hal ini pemimpin mengelola para guru yang dimiliki sehingga bekerja secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan merupakan faktor yang penting juga dalam mempengaruhi kinerja organisasi, karena pemimpin mempunyai peran mengorganisir aktivitas utama untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus dapat memfokuskan perhatian pada-tujuan organisasi, mengkoordinasikan perubahan, membina komunikasi antara pribadi, serta mengalokasikan sumber daya yang dimiliki secara cermat dan tepat. Komunikasi merupakan bentuk hubungan antar anggota organisasi baik dengan pimpinan maupun antar bawahan. Dengan komunikasi yang baik diharapkan semua pekerjaan yang dimiliki oleh masing-masing anggota organisasi akan berjalan secara efisien dan efektif. Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Davis, Keith, 1985). Seseorang yang merasakan puas dalam pekerjaan akan memiliki kinerja yang tinggi, demikian sebaliknya.

Di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 4 Klaten berdasarkan pengamatan sementara masih terlihat bahwa perlu kehadiran kepemimpinan yang tidak hanya mengandalkan kekuasaan namun pemimpin yang mempunyai pengetahuan manajerial yang tinggi sehingga pemimpin akan lebih demokratis dan tidak otoriter agar kinerja menjadi lebih baik. Komunikasi dan kepuasan kerja di lingkungan SMK N 4 Klaten juga masih perlu peningkatan. Komunikasi sehari-hari diantara para pegawai yang belum terjalin dengan baik akan mengganggu lancarnya pekerjaan. Dengan komunikasi yang lancar maka kinerja diharapkan akan meningkat. Sedangkan kepuasan kerja saat ini masih belum dirasakan, masih perlu peningkatan agar kinerjanya meningkat. Berdasarkan uraian tersebut maka judul penelitian ini adalah: **”PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA GURU SMK NEGERI 4 KLATEN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING ”.**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru di SMK Negeri 4 Klaten ?
2. Apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru di SMK Negeri 4 Klaten?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 4 Klaten?
4. Apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 4 Klaten ?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 4 Klaten ?

## **C. Tinjauan Teori**

### **1. Landasan Teori**

#### **a. Kinerja**

Kurniawan (2005 ; 46) menyatakan bahwa kinerja merupakan penilaian atas kualitas pengelolaan dan kualitas pelaksanaan tugas atau operasi organisasi. Penilaian kinerja penting untuk dilakukan sehubungan dengan karakteristik individu yang berbeda – beda. Kinerja antara seorang individu dengan individu yang lain bisa berbeda, hal ini disebabkan oleh banyak faktor antara lain: kepemimpinan, komunikasi, dan kepuasan kerja.

Flippo (Kurniawan, 2005; 52) menyebutkan bahwa penilaian kinerja mencakup:

- 1) Kualitas pekerjaan: ketepatan, ketrampilan, ketelitian dan kerapian;
- 2) Kuantitas kerja: output;
- 3) Ketangguhan: disiplin, inisiatif, ketepatan waktu, dan kehadiran;
- 4) Sikap: terhadap perubahan pekerjaan dan lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka disimpulkan kinerja adalah sebagai hasil yang dicapai oleh seorang individu dalam melakukan kerja atau tindakan yang telah dilakukan dalam periode tertentu.

#### **b. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja sebagaimana diungkapkan oleh Kreitner dan Kinicki (2005;271) adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Luthans (2005;126) menyatakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut : upah yang diterima, promosi, supervisi, kelompok kerja, dan kondisi kerja. Dari uraian diatas maka disimpulkan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai serangkaian perasaan senang dan tidak senang dan emosi seorang pekerja berkenaan dengan seberapa baik pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang dianggap penting bagi dirinya. Apabila sesuatu yang diterima sesuai dengan harapan maka seseorang akan merasakan kepuasan demikian juga sebaliknya.

### c. Kepemimpinan

Peters dan Austin dalam Kreitner dan Kinicki (2005:298) mendefinisikan kepemimpinan berarti visi, pemberian semangat, antusiasme, kasih, kepercayaan, kegairahan diilustrasikan oleh isi kalender seseorang, drama luar, penciptaan para pahlawan pada semua tingkatan, bimbingan, dan berjalan keliling secara efektif. Kepemimpinan berdasarkan pada definisi tersebut memiliki beberapa implikasi, yaitu:

1. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau pengikut (*follower*).
2. Kepemimpinan melibatkan suatu distribusi kekuasaan (*power distribution*) yang tidak sama antara pemimpin (*leaders*) dengan para anggota kelompoknya.
3. Kepemimpinan memiliki kemampuan untuk memakai bentuk-bentuk kekuasaan (*power*) yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku para anggota organisasinya dalam berbagai cara.
4. Kepemimpinan harus memiliki kompetensi (*knowledge, skills, abilities & experiences*) yang cukup, integritas moral dan etika pribadi yang tinggi untuk memimpin dan menjadi suri tauladan bagi para pengikutnya dalam membangun organisasi.

### d. Komunikasi

Komunikasi adalah sebuah proses penyampaian informasi dari sumber kepada penerima untuk menjalin pengertian, dan merubah tingkah laku penerima seperti yang diinginkan oleh sumber. Iklim komunikasi merupakan sebuah kondisi yang menggambarkan proses komunikasi (Gibson,2005:399). Kreitner dan Kinicki (2005;198) mendefinisikan komunikasi sebagai pertukaran informasi antara pengirim dan penerima, dan kesimpulan (persepsi) makna antara individu – individu yang terlibat. Model konseptual ini terdapat elemen – elemen komunikasi antara lain: pengirim, pengkodean, pesan, penguraian kode, menciptakan makna, dan umpan balik. Berdasarkan uraian diatas maka disimpulkan bahwa komunikasi merupakan sebuah proses penyampaian informasi dari sumber kepada penerima untuk menjalin pengertian, dan merubah tingkah laku penerima seperti yang diinginkan oleh sumber.

## 2. Penelitian Terdahulu

Djumino. A (2005) yang meneliti tentang Analisis Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Di Kabupaten Wonogiri. Hasil penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Suparno (2006) yang meneliti tentang Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SMP Negeri Kecamatan Ngrampal Kabupaten Sragen. Tesis MM STIE AUB Surakarta. Hasil temuannya menyatakan bahwa variabel Pendidikan dan

pelatihan, motivasi dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Parlinda (2007) yang meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan dan komunikasi, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, variabel kepemimpinan, motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja secara simultan dan parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

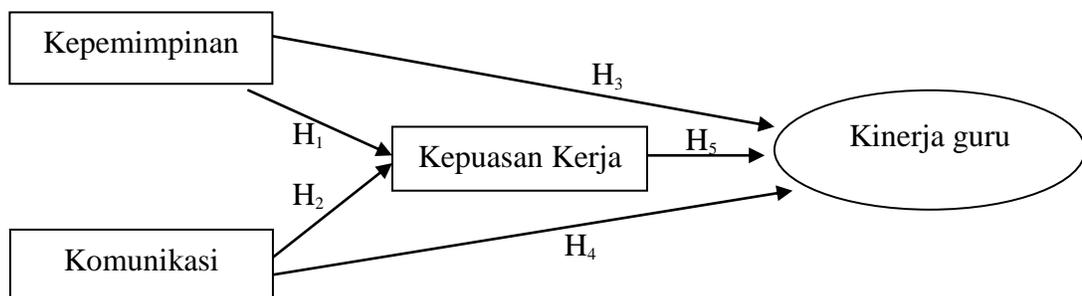
Sutapa Hudaya (2009) yang meneliti tentang Pengaruh Motivasi, Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh motivasi, kepuasan dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sebagai variabel intervening pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Junaidi (2009) yang meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Madrasah Aliyah Darul Ulum Di Kecamatan Sayung Kabupaten Demak. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan, komunikasi dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru.

Hardi (2010) yang meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kantor Kecamatan Karanganyar Kabupaten Karanganyar. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### D. Kerangka Pemikiran

Untuk memberikan gambaran yang jelas dalam penelitian ini diberikan kerangka pemikiran sebagai berikut ini.



Gambar 1. Kerangka pemikiran

## **E. Hipotesis**

- H<sub>1</sub>: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru di SMK Negeri 4 Klaten.
- H<sub>2</sub>: Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru di SMK Negeri 4 Klaten.
- H<sub>3</sub>: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 4 Klaten.
- H<sub>4</sub>: Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 4 Klaten.
- H<sub>5</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK Negeri 4 Klaten.

## **F. Metode Penelitian**

### **1. Lokasi dan Obyek Penelitian**

Lokasi Penelitian ini adalah SMK Negeri 4 Klaten. Obyek penelitian adalah guru SMK Negeri 4 Klaten.

### **2. Definisi Operasional Variabel**

- a. Kinerja guru (Y) merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh guru SMK Negeri 4 Klaten. Indikator yang digunakan: ketelitian dan kecakapan guru, prestasi menurut target, kecepatan bertindak, dan kesediaan menerima perubahan.
- b. Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) merupakan aktivitas seorang pemimpin SMK Negeri 4 Klaten dalam mempengaruhi pengikutnya untuk bekerja sesuai dengan yang diharapkan. Indikator yang digunakan: arahan, supervisi, konsultasi, dan pendelegasian wewenang.
- c. Komunikasi (X<sub>2</sub>) merupakan bentuk komunikasi guru SMK Negeri 4 Klaten. Indikator komunikasi: komunikasi tentang pekerjaan, komunikasi dengan rekan kerja, komunikasi tentang karir, dan komunikasi pribadi.
- d. Kepuasan kerja (X<sub>3</sub>) merupakan dorongan dan harapan guru SMK Negeri 4 Klaten dalam melakukan kerja. Indikator yang digunakan: kompensasi, sikap terhadap pekerjaan, situasi kerja dan kesempatan maju.

### **3. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMK Negeri 4 Kabupaten Klaten sejumlah 70 orang. Sampel adalah bagian dari populasi penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian sensus yaitu dengan mengambil semua anggota populasi yang ada pada SMK Negeri 4 kabupaten Klaten sejumlah 70 untuk dijadikan responden (Widayat,2005:104).

### **4. Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini data primer. Alat penelitian yang digunakan yaitu dengan pengamatan secara langsung dan menyebarkan kuesioner kepada guru SMK Negeri 4 Klaten. Kuesioner

tersebut berisi pernyataan dengan skala likert 1 untuk sangat tidak setuju, 2 untuk tidak setuju, 3 untuk netral, 4 untuk setuju dan 5 untuk sangat setuju.

## 5. Metode Analisa Data

### a. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Validitas instrumen adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrumen pengukur mampu mengukur apa yang ingin diukur. Untuk menguji validitas akan digunakan uji korelasi *product moment* Pearson. Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan konsistensi dari alat ukur dalam mengukur gejala yang sama dilain kesempatan. Untuk menguji reliabilitas akan digunakan *Cronbach alpa*.

### b. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji linieritas, analisis jalur, persamaan regresi linear berganda, uji F, uji t, dan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ).

## G. Hasil dan Pembahasan

### 1. Hasil uji validitas dan reliabilitas

Hasil uji yang telah dilakukan bahwa semua instrument telah valid dan reliabel sehingga layak digunakan dalam penelitian ini

### 2. Uji Linieritas

Tabel 1  
Uji Linieritas

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,026 <sup>a</sup>	,001	-,045	1,56624037

Sumber: data primer diolah, 2010

Dari tabel 1 diatas menunjukkan nilai  $R^2$  sebesar 0,001 dengan jumlah sampel 70, besarnya nilai  $c^2$  hitung =  $70 \times 0,001 = 0,07$  sedangkan nilai  $c^2$  tabel sebesar 84,82. Nilai  $c^2$  hitung <  $c^2$  tabel jadi dapat disimpulkan bahwa model yang benar adalah model linier.

### 3. Pengujian Hipotesis

#### a. Model Regresi Linier Berganda Persamaan regresi 1

Tabel 2  
Uji Regresi 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5,013	3,152		-1,590	,116
	Kepemimpinan	,520	,123	,363	4,218	,000
	Komunikasi	,644	,100	,553	6,437	,000

Sumber: data primer diolah, 2010

$$Y_1 = 0,363 X_1 + 0,553 X_2 + \epsilon$$

(0,000)\*\* (0,000)\*\*

Dari persamaan di atas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan guru di SMK Negeri 4 Klaten.

### b. Model Regresi Linier Berganda Persamaan Regresi 2

Tabel 3  
Uji Regresi 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,861	2,532		5,869	,000
	Kepemimpinan	-,066	,109	-,067	-,602	,550
	Komunikasi	,295	,100	,369	2,937	,005
	Kepuasan	,329	,096	,479	3,411	,001

F = 28,785 signifikansi 0,000

Sumber: data primer diolah, 2010

$$Y_2 = -0,067 X_1 + 0,369 X_2 + 0,479 X_3 + \epsilon$$

(0,550)\*\* (0,005)\*\* (0,001)\*\*

Dari persamaan di atas menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan berpengaruh terhadap kinerja guru SMK Negeri 4 Klaten.

### c. Uji t

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan seperti pada tabel 2 dan 3 persamaan 1 dan 2 diatas maka dapat dijelaskan hal – hal berikut:

#### 1) Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan

Hasil pengujian persamaan 1 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel kepemimpinan mempunyai nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  artinya variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis 1 terbukti

#### 2) Pengaruh komunikasi terhadap kepuasan

Hasil pengujian regresi persamaan 1 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel komunikasi mempunyai nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  artinya variabel komunikasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis 2 terbukti.

#### 3) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja

Hasil pengujian persamaan 2 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel kepemimpinan mempunyai nilai signifikansi  $0,550 > 0,05$  artinya variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis 3 tidak terbukti.

- 4) Pengaruh komunikasi terhadap kinerja.  
Hasil pengujian persamaan 2 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel komunikasi mempunyai nilai signifikansi  $0,005 < 0,05$ , artinya variabel komunikasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Kesimpulan dari pengujian ini Hipotesis 4 terbukti.
- 5) Pengaruh kepuasan terhadap kinerja.  
Hasil pengujian persamaan 2 yang dilakukan menunjukkan untuk variabel kepuasan diperoleh nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$  artinya variabel kepuasan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Kesimpulan dari uji ini adalah Hipotesis 5 terbukti.

**d. Uji F**

Hasil uji secara serempak (Uji F) pada tabel 3 diatas diketahui besarnya nilai  $F = 28,785$  dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel bebas mempengaruhi Kinerja.

**e. Koefisien Determinansi ( $R^2$ )**

Tabel 4  
Koefisien Determinansi  $R^2$

Keterangan	Nilai $R^2$	Nilai adjusted $R^2$
Uji model 1	0,667	0,657
Uji model 2	0,567	0,547

Sumber: data primer diolah,2010

Berdasarkan tabel 4 tersebut diatas maka dapat dihitung nilai  $R^2$  total dengan cara :

- 1) Menghitung  $e_1$  pada persamaan struktur 1 dengan cara :  $(1 - R^2)^2 = (1 - 0,667)^2 = 0,110$ .
- 2) Menghitung  $e_2$  pada persamaan struktur 2 dengan cara :  $(1 - R^2)^2 = (1 - 0,567)^2 = 0,187$ .
- 3) Total  $R^2 = 1 - (e_1 \times e_2) = 1 - (0,110 \times 0,187) = 1 - 0,20 = 0,80$

Kesimpulan untuk total  $R^2$  pada model yang digunakan adalah 0,80 atau 80% artinya bahwa model dengan persamaan ini, variabel independen (kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan) mampu menjelaskan variabel dependen (kinerja) sebesar 80% sisanya sebesar 20% dijelaskan oleh variabel lain diluar model seperti: komitmen, kemampuan, disiplin kerja

**f. Pengaruh langsung, Pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total**

- 1) Pengaruh langsung
  - a) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru  
Hasil uji dengan model persamaan regresi kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung sebesar  $-0,067$  dengan signifikansi  $0,550 > 0,05$  artinya bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja guru meskipun tidak signifikan.

- b) Pengaruh komunikasi terhadap kinerja guru  
 Hasil uji dengan model persamaan regresi kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa komunikasi mempunyai signifikansi pengaruh langsung sebesar 0,369 artinya bahwa komunikasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja guru
- 2) Pengaruh tidak langsung
- a) Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui kepuasan.  
 Hasil uji dengan model persamaan regresi pertama dan kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan sebesar 0,363 sedangkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan sebesar 0,479. Hasil ini jika dikalikan ( $0,363 \times 0,479$ ) sama dengan 0,173. Dari perkalian koefisien tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan dapat dijadikan sebagai variabel intervening terhadap pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karena nilai koefisien sebesar  $0,173 >$  dari  $-0,067$  (pengaruh langsung)
- b) Pengaruh tidak langsung variabel komunikasi terhadap kinerja guru melalui kepuasan  
 Hasil uji dengan model persamaan regresi pertama dan kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi terhadap kinerja sebesar 0,553 sedangkan pengaruh komunikasi terhadap kinerja melalui kepuasan sebesar 0,479. Hasil ini jika dikalikan ( $0,553 \times 0,479$ ) sama dengan 0,264. Dari perkalian koefisien tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan dapat dijadikan sebagai variabel intervening pengaruh komunikasi terhadap kinerja meskipun nilai koefisien sebesar  $0,264 <$   $0,369$  atau lebih kecil dari pengaruh langsung.
- 3) Pengaruh total
- a) Pengaruh total variabel kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui kepuasan  
 Berdasarkan hasil uji model persamaan regresi pertama dan kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja sebesar  $-0,067$  sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan sebesar 0,173 diperoleh koefisien 0,106 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh total terhadap kinerja sebesar 0,106
- b) Pengaruh total variabel komunikasi terhadap kinerja guru melalui kepuasan  
 Berdasarkan hasil uji model persamaan regresi pertama dan kedua yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi terhadap kepuasan sebesar 0,369 dan pengaruh kepuasan terhadap kinerja sebesar sebesar 0,264 diperoleh koefisien 0,633 sehingga

dapat disimpulkan bahwa variabel pengaruh total terhadap kinerja sebesar 0,633

#### g. Korelasi

Tabel 5  
Korelasi antar variabel

		Kepemimpinan	Komunikasi	Kepuasan	Kinerja
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,572**	,679**	,469**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	70	70	70	70
Komunikasi	Pearson Correlation	,572**	1	,760**	,695**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	70	70	70	70
Kepuasan	Pearson Correlation	,679**	,760**	1	,714**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	70	70	70	70
Kinerja	Pearson Correlation	,469**	,695**	,714**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70

Sumber: data primer diolah,2010

Tabel5 diatas menunjukkan hal-jal berikut:

- 1) Korelasi antara kepemimpinan dengan komunikasi menunjukkan angka korelasi sebesar 0,572 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0.05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan signifikan dengan komunikasi.
- 2) Korelasi antara kepemimpinan dengan kepuasan menunjukkan angka korelasi sebesar 0,679 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0.05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan.
- 3) Korelasi antara kepemimpinan dengan kinerja menunjukkan angka korelasi sebesar 0,469 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0.05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja.
- 4) Korelasi antara komunikasi dengan kepuasan menunjukkan angka korelasi sebesar 0,760 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0.05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan.
- 5) Korelasi antara kepuasan dengan kinerja menunjukkan angka korelasi sebesar 0,714 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0.05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja.

#### 4. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tersebut di atas maka dapat diimplementasikan hal hal berikut :

- a. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja. Pemimpin dalam kenyataan sehari-hari dapat mempengaruhi moral kerja para

pengikutnya, keamanan, kualitas kerja dan tingkat prestasi kerja atau produktivitas kerja. Para pemimpin juga memainkan peran penting dalam membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Pemimpin harus lebih demokratis dan mampu memberikan petunjuk dan saran apabila bawahan mempunyai kesulitan, memberikan penghargaan bagi yang berkinerja baik. Sekolah yang memiliki pemimpin yang baik dan mampu memimpin bawahannya maka kinerja pegawai akan terus meningkat. Penelitian ini mendukung penelitian Djumino (2005), Parlinda (2007), Junaidi (2009) dan Hardi (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Implikasinya bahwa pemimpin hendaknya mampu mengenali dan memahami karakteristik bawahannya sehingga akan lebih dipercaya dan bawahan akan menurut dan melakukan setiap perintah pimpinan dengan cara memberikan arahan demi lancarnya pekerjaan, memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik, melakukan supervisi, memberikan konsultasi dan memberikan delegasi wewenang.

- b. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Komunikasi yang baik dan kondusif mampu memperlancar pekerjaan seorang individu maupun kelompok. Komunikasi merupakan pengaruh dominan terhadap kinerja sehingga komunikasi yang selama ini dilakukan harus lebih diintensifkan. Komunikasi merupakan aspek penting untuk mencapai tujuan dengan cepat. Apabila komunikasi antar pegawai baik tentang pekerjaan, hubungan antar rekan saat ini tetap berjalan dengan baik maka semua pekerjaan berjalan lancar sehingga kinerja pegawai akan menjadi lebih baik. Parlinda (2007) dan Junaidi (2009) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja. Implikasinya bahwa tugas selanjutnya bagi institusi penting untuk menciptakan komunikasi yang baik dalam lingkungan organisasi sehingga kinerja bawahan menjadi lebih baik dengan cara menjalin hubungan dengan bawahan, antar rekan kerja misalnya komunikasi guru bidang studi dan menjaga hubungan pribadi agar kinerja pegawai lebih meningkat
- c. Kepuasan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya yang bermacam-macam. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Suparno (2006) dan Hardi (2010) yang menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap kinerja. Implikasi hasil penelitian ini direkomendasikan bahwa institusi perlu menciptakan kepuasan kerja bagi pegawai dengan cara: memberikan kompensasi yang proporsional, menyakinkan sikap terhadap pekerjaan yang dimiliki, menciptakan situasi kerja yang nyaman serta memberikan kesempatan untuk maju/promosi.
- d. Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan intervening bagi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja meskipun koefisien

tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan koefisien pengaruh secara langsung.

- e. Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan intervening bagi pengaruh komunikasi terhadap kinerja meskipun koefisien tersebut lebih kecil jika dibandingkan dengan koefisien pengaruh secara langsung.

## **H. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisa data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan:

1. Secara individual pengujian terhadap hipotesis penelitian menunjukkan bahwa :
  - a. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten.
  - b. Komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten.
  - c. Kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten.
  - d. Komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten.
  - e. Kepuasan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel independen yang terdiri dari: kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 4 Klaten.
3. Berdasarkan uji yang dilakukan dapat dihitung nilai  $R^2$  adalah 0,80 atau 80% artinya bahwa model dengan persamaan ini, variabel independen (kepemimpinan, komunikasi dan kepuasan) mampu menjelaskan variabel dependen (kinerja) sebesar 80% sisanya sebesar 20% dijelaskan oleh variabel lain diluar model seperti: komitmen, kemampuan.
4. Hasil uji dengan analisis jalur menunjukkan:
  - a. Pengaruh langsung variabel Kepemimpinan terhadap kinerja lebih kecil dibanding pengaruh tidak langsung kepemimpinan melalui kepuasan kerja
  - b. Pengaruh langsung variabel Komunikasi terhadap kinerja lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung komunikasi melalui kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Djumino. A (2005), Analisis Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Di Kabupaten Wonogiri. *Jurnal Daya Saing UMS*, No 7. Vol 4. 2008
- Effendi, Onong.U.,(2001). *Ilmu Komunikasi* (teori+praktek). Jakarta: PT. Remaja Karya
- Ghozali,Imam.2005.*Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang : Badan Penerbit : Undip Semarang
- Gibson, Invancevich, and Donnelly,( 1997), *Organization*, Ninth Edition, Irwin Inc
- Gorda IGN. (1996).*Pengaruh kepemimpinan terhadap kepercayaan masyarakat deposan lembaga perkreditan desa di propinsi Bali*. Penelitian LP2M. Universitas Pendidikan Nasional. Denpasar.Bali
- Handoko, Hani dkk, (2005) *Strategi Organisasi*, Amara Books, Yogyakarta
- Handoko, Hani T. (2003). *Manajemen*. Penerbit BPFE. Yogyakarta
- Hardi (2010). *Pengaruh Kepemimpinan ,motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Kantor Kecamatan Karanganyar Kabupaten Karanganyar*. Tesis MM . STIE-AUB Surakarta.
- Junaidi (2009). *Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap Kinerja guru dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Madrasah Aliyah Darul Ulum di Kecamatan Sayung Kabupaten Demak*. Tesis MM . STIE AUB Surakarta
- Kreitner dan Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat Jakarta
- Luthans. Fred (1995),*Organizational Behavior*, Mc Graw Hill, Inc,San francisco, New York, USA
- Lako, Andreas, (2005) ,*Kepemimpinan dan Produktivitas kerja Organisas : Isu, Teori, dan Solusi*, Amara Books, Yogyakarta.
- Moeljono, Djoko Santoso. (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta
- Muhammad, Arni. (2007). *Komunikasi Organisasi*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Mulyono. (2008). *Pengaruh kepemimpinan, komunikasi, motivasi, disiplin kerja, dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sukoharjo*.. Tesis MM. STIE AUB Surakarta. Tidak diterbitkan
- Nachrowi, D Nachrowi, 2006, *Pendekatan Populer dan Praktis: Ekonometrika untuk analisis ekonomi dan keuangan*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Parlinda (2007). Pengaruh Kepemimpinan dan komunikasi , Motivasi , Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta. *Jurnal Daya Saing UMS* : No. 8\_3/ Th.2008
- Prawirosentono, Suyadi. (1999).*Kebijakan Produktivitas kerja Karyawan*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta

- Robbins, S.P. (2001). *Essential of organizational behavior*. New Jersey : Prentice Hall International, Inc
- Samsudin,Sadili. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka jaya.Bandung
- Suharyadi dan Purwanto, (2004), *Statistika Untuk Ekonomi & Keuangan Modern*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Suardana, Raka Bagus,(2005).*Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan faktor individu terhadap perilaku kerja karyawan dan produktivitas kerja organisasi pada Bank Umum di Bali*, Disertasi, Unair, Surabaya
- Sumarsono, HM Sonny. (2004). *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. (2004). *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Penerbit Gava Medi. Yogyakarta.
- Sugiyono, 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta, Cetakan keenam Bandung
- Suparno (2006). *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SMP Negeri Kecamatan Ngrampal Kabupaten Sragen*. Tesis MM . STIE AUB Surakarta
- Sutopo,Hudaya(2009). *Pengaruh motivasi, kepuasan terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*. Tesis MM . STIE AUB Surakarta
- Suharto, Babun,(2005).*Pengaruh Kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap kepuasan dan produktivitas kerja bawahan pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri di Jawa Tengah*, Desertasi, Unair, Surabaya
- Reksohadiprojo, Sukanto dan T. Hani Handoko.(1996). *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur, dan Perilaku*. Edisi dua. Penerbit BPFE. Yogyakarta
- Umar, Husein , (2003), *Metode Riset akuntansi Terapan*, Ghalia Indonesia
- Widayat.( 2004). *Metode Penelitian Pemasaran*, UMM, Malang
- Yulk. Gary, (2005), *Kepemimpinan dalam Organisasi, edisi kelima, terjemahan*, Indeks, Jakarta