

BAB V

PEMBAHASAN

A. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru

Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Tulungagung.

Ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru MAN Se-Kabupaten Tulungagung yang ditunjukkan dari $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,618 > 1,977$). Nilai signifikansi t untuk variabel gaya kepemimpinan adalah $0,010$ dan nilai tersebut lebih kecil daripada probabilitas $0,05$ ($0,010 < 0,05$). Sehingga pengujian ini H_a diterima. Hal ini berarti bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru MAN Se-Kabupaten Tulungagung. Berdasarkan *output* data diperoleh bahwa $41,6\%$ terjadi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Berdasarkan data yang diperoleh dari angket yang diisi oleh para guru MAN di Tulungagung tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah di MAN, baik MAN 1, MAN 2 dan MAN 3 lebih cenderung menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang artinya kepala sekolah dalam mengambil sikap dilihat dari situasi dan kondisi, kapan harus bersikap memaksa, kapan harus moderat, dan pada situasi apa pula pemimpin harus memberikan keleluasaan pada bawahan. Kepala sekolah yang efektif harus fleksibel, mampu beradaptasi dengan

situasi dan memahami keadaan bawahannya. Dari hasil penelitian kinerja guru MAN di Tulungagung sangat tinggi. Hal ini terbukti bahwa kepala sekolah peduli dengan guru dalam menjalankan tugasnya ataupun masalah pembelajaran. Ini dapat mengoptimalkan kinerja guru di sekolah. Kinerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan, dorongan motivasi dari kepala sekolah.

Sesuai pendapat E. Mulyasa dalam bukunya *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, mengemukakan :

Berdasarkan hasil-hasil kajiannya pada berbagai sekolah unggulan yang telah sukses mengemban program-programnya, mengemukakan indikator kepala sekolah efektif. Salah satunya adalah senantiasa memprogramkan dan menyempatkan diri untuk mengadakan pengamatan terhadap berbagai aktifitas guru dan pembelajaran di kelas serta memberikan umpan balik (*feedback*) yang positif dan konstruktif dalam rangka memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran.¹

B. Hubungan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Tulungagung

Ada hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja guru MAN Se-Kabupaten Tulungagung yang ditunjukkan dari $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,530 > 1,977$). Nilai signifikansi t untuk variabel komunikasi organisasi adalah 0,001 dan nilai tersebut lebih kecil daripada probabilitas 0,05 ($0,001 < 0,05$). Sehingga pengujian ini H_a diterima. Hal ini berarti bahwa

1 E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2013), 20.

ada hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja guru MAN Se-Kabupaten Tulungagung. Berdasarkan *output* data bahwa terdapat 34,8% hubungan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja guru. Dari hasil penelitian ini menunjukkan adanya kecenderungan komunikasi organisasi yang tinggi, artinya dalam komunikasi organisasi atau lembaga berjalan dengan baik, maka hasil kerja/kinerja yang baik. Data angket yang diperoleh bahwa kinerja guru MAN di Tulungagung memiliki kecenderungan sangat baik. Hal ini terbukti pentingnya komunikasi di dalam sebuah organisasi agar tugas yang diemban baik secara kelompok maupun individu dapat dilaksanakan dengan baik. Komunikasi dapat menjalin hubungan dengan sesama rekan kerja, menghilangkan kejenuhan saat berkerja, komunikasi tidak selalu membahas pekerjaan dan tugas. Ini terjadi di MAN Tulungagung baik, MAN 1, MAN 2 dan MAN 3. Para guru tidak sungkan untuk saling melontarkan candaan, kebiasaan ini bisa membuat mereka akrab satu sama lain dan menghilangkan kecanggungan. Terjalannya hubungan karena komunikasi membuat mereka nyaman dalam bekerja. Sehingga mereka tidak sungkan untuk minta bantuan dengan rekan kerja dalam menjalankan tugas.

Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Wibowo dalam jurnalnyayang menjelaskan bahwa, "Komunikasi internal memberikan

kontribusi sebesar 9,5% terhadap pembentukan kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif komunikasi internal, maka semakin tinggi kinerja guru”.² Komunikasi internal yang terjadi dalam suatu organisasi merupakan kegiatan yang sangat penting dalam berorganisasi dan hampir seluruh waktu seseorang digunakan untuk berkomunikasi. Dua orang atau lebih yang saling bekerja sama dalam pekerjaan tentu memerlukan komunikasi antar mereka. Arus komunikasi yang berlangsung dalam suatu organisasi yaitu komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas, dan antara individu. Semakin baik komunikasi yang dilakukan, maka semakin baik pula kemungkinan kerjasamanya. Komunikasi dari kepala sekolah kepada guru, guru kepada kepala sekolah, maupun antar sesama guru sangat diperlukan untuk memperlancar kinerja guru. Guna tercapainya kinerja guru yang maksimal.

C. Hubungan Spiritualitas Tempat Kerja Terhadap Kinerja

Guru Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Tulungagung

Ada hubungan yang positif dan signifikan antara spiritualitas tempat kerja terhadap kinerja guru MAN Se-Kabupaten Tulungagung yang ditunjukkan dari $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($7,565 > 1,977$). Nilai signifikansi t untuk variabel spiritual tempat kerja adalah 0,000 dan nilai tersebut lebih kecil daripada probabilitas 0,05 ($0,001 < 0,05$). Sehingga pengujian ini H_a diterima. Hal ini berarti bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara spiritualitas

² Bambang Kristianto. Wibowo, “Hubungan Komunikasi Internal, Motivasi Kerja, dan Loyalitas terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Rumpun Bisnis Se-Kota Semarang”. Dalam *Jurnal STIE Semarang*, Volume 5 No. 2, 2013. 32.

tempat kerja terhadap kinerja guru MAN Se-Kabupaten Tulungagung. Berdasarkan *output* data diperoleh 65,2% terjadi hubungan antara spiritualitas tempat kerja terhadap kinerja guru. Dari hasil data angket yang diperoleh menunjukkan bahwa kinerja guru MAN di Tulungagung sangat tinggi, artinya guru-guru mampu menyelesaikan tugasnya secara tepat waktu dan melaksanakan tugasnya dengan sangat baik. Penentu tinggi rendahnya kualitas pendidikan salah satunya adalah dari kinerja guru. Kita bisa lihat bahwa MAN di Tulungagung merupakan sekolah yang unggul dengan program-program dan kurikulumnya dan ini menjadi salah satu alasan MAN menjadi sekolah pilihan bagi siswa-siswi yang ingin meneruskan jenjang pendidikan. Banyaknya minat masyarakat terutama orangtua yang ingin menyekolahkan anaknya ke madrasah. Pencapaian yang dicapai para guru dalam mengemban tugasnya ini berkaitan dengan tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja, Lingkungan kerja yang tentunya sejalan dengan syariat yang dipercayai dan dijalani. Lingkungan kerja yang islami dimana tempat mereka bekerja yaitu madrasah. Spiritualitas tempat kerja dapat memberikan sumber motivasi, ketenangan batin, serta kenyamanan dalam bertugas. Kesenangan, keikhlasan dalam menjalankan tugas, serta tanpa adanya rasa terbebani. Inilah membuat para guru mampu menjalankan tugasnya dengan baik.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Imron dalam jurnalnya

bahwa :

Kinerja guru dapat di tingkatkan ketika guru memiliki komitmen organisasi, modal psikologis, dan perilaku kewargaorganisasian. Namun demikian, komitmen organisasi, modal psikologis dan perilaku

kewargaorganisasian guru akan didapatkan pada saat guru memiliki spiritualitas yang baik. Oleh karena itu sebenarnya spiritualitas merupakan pangkal dari kualitas kepribadian seorang guru.³

Sama halnya, perhatian terhadap kehidupan batin guru maupun karyawan. Pada kenyataannya, kehidupan para guru sangat memengaruhi kinerjanya. Ketika seorang guru menemui masalah pada kehidupannya, tidak dipungkiri bahwa hal tersebut pun akan berdampak pada kinerjanya. Organisasi yang mengaplikasikan budaya spiritual di tempat kerja akan berusaha untuk membantu orang mengembangkan dan mencapai potensi mereka sepenuhnya. Hal ini sejalan dengan Winarto dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa “praktik spiritualitas di tempat kerja mampu menciptakan budaya organisasi baru yang menjadikan karyawan merasa lebih bahagia dan berkinerja lebih baik”.⁴

D. Hubungan Gaya Kepemimpinan Secara Komunikasi Organisasi Guru Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Tulungagung

Tidak ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui komunikasi organisasi yang ditunjukkan dari $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($0,696 < 1,977$). Nilai signifikansi t untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 0,488 dan nilai tersebut lebih kecil daripada probabilitas 0,05 ($0,488 > 0,05$). Sehingga

3 Imron, Kinerja Guru Dilihat Dari Spiritualitas, “Komitmen Organisasi, Modal Psikologis, dan Perilaku Kewargaorganisasian”, dalam *BELAJEA : Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 1, No. 02, 2016, 43.

4 Winarto dan Mustika Widowati, “Nilai-nilai Spiritualitas dan Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan”, *Skripsi*. Semarang: Politeknik Negeri Semarang, 2013. 35.

pengujian ini H_a ditolak. Hal ini berarti bahwa tidak ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui komunikasi organisasi di MAN Se-Kabupaten Tulungagung. Berdasarkan *output* data bahwa 6% terjadi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap komunikasi organisasi. Dari hasil penelitian komunikasi organisasi di MAN Tulungagung memiliki kecenderungan yang tinggi. Gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak mempengaruhi keefektifan komunikasi yang terjalin di dalam organisasi. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan status antara atasan dan bawahan, kepala sekolah dan guru hal ini yang menyebabkan tingkat kedekatan antara kepala dan guru kurang, serta keterbatasan waktu yang dimiliki kepala sekolah membuat guru enggan untuk berkomunikasi secara pribadi. Guru lebih memilih untuk mendiskusikannya dengan rekan kerja untuk memecahkan masalah pribadinya atau masalah pekerjaan⁵.

E. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Spiritualitas Tempat Kerja di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Tulungagung

Ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui spiritualitas tempat kerja yang ditunjukkan dari $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,434 > 1,977$). Nilai signifikansi t untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 0,000 dan nilai tersebut lebih kecil daripada probabilitas 0,05 ($0,000 < 0,05$). Sehingga pengujian ini H_a diterima.

Hal ini berarti bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya

⁵ Hasil wawancara oleh salah satu guru di MAN Tuungagung.

kepemimpinan secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui spiritualitas tempat kerja di MAN Se-Kabupaten Tulungagung. Berdasarkan *output* data diperoleh 42,5% terjadi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap spiritualitas tempat kerja. MAN merupakan sekolah yang beruansa islami, dimana lingkungan yang memiliki suasana yang islami, religious, yang berkaitan dengan nilai spiritual. Spiritual tempat kerja merupakan lingkungan tempat kerja yang memiliki potensi untuk bisa mengembangkan nilai spiritual dalam diri seseorang. Maka dari itu diperlukan pemimpin yang juga memiliki spritualitas dalam dirinya yang mampu memberi motivasi, mempengaruhi dan memberi dorongan kepada anggotannya untuk menjadi pribadi yang lebih baik. Hal ini bisa kita lihat di setiap visi misi yang ada di MAN 1, MAN 2 dan MAN 3, yang mengedepankan pendidikan karakter islami, pendidikan agama islam, berusaha mewujudkan generasi Qur'ani. Ini membuktikan kepala sekolah MAN memiliki karakter islami.

Hal ini didukung oleh pendapat Thayib dalam jurnalnya yang mengatakan:⁶

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang memhubungani perilaku orang lain untuk melakukan apa yang menjadi tujuannya. Dalam rangka mencapai kebermaknaan hidup maka diperlukan konsep kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk mengantisipasi berbagai masalah dan perubahan-perubahan lingkungan, diharapkan orang bekerja karena mencintai pekerjaan itu sendiri dan menemukan makna hidup melalui pekerjaannya. Spiritualitas di tempat kerja bukan bermakna agama atau pengganti agama, dan juga bukan perihal mengajak orang untuk mengikuti sistem keyakinan tertentu. Melainkan mengenai pemahaman diri pekerja sebagai makhluk spiritual yang

6 Thayib, "Spiritual Leadership, Kepuasan Kerja, Dan Prestasi Kerja," dalam *Al 'Adâlah*, Vol. 16 No. 2, November 2013. 47.

jiwanya memerlukan asupan di tempat kerja; mengenai pengalaman akan rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaannya; dan juga perasaan saling terhubung dengan orang lain dan dengan komunitasnya di tempat kerja. Disinilah diperlukan gaya kepemimpinan baru, yaitu kepemimpinan spiritual, yang merupakan suatu nilai, sikap, dan perilaku yang dimiliki seorang pemimpin sehingga mampu memotivasi diri sendiri dan oranglain secara instrinsik.

Spiritualitas di tempat kerja berhubungan dengan tradisi dari nilai-nilai yang berhubungan dengan agama, hal ini merupakan kesan yang umum di lingkungan agama, sehingga terciptanya spiritualitas dalam diri pekerja.

F. Hubungan Komunikasi Organisasi Terhadap Spiritualitas Tempat Kerja di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Tulungagung

Ada hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui spiritualitas tempat kerja yang ditunjukkan dari $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,565 > 1,977$). Nilai signifikansi t untuk variabel komunikasi organisasi adalah 0,011 dan nilai tersebut lebih kecil daripada probabilitas 0,05 ($0,011 < 0,05$). Sehingga pengujian ini H_a diterima. Hal ini berarti bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara komunikasi organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja guru melalui spiritualitas tempat kerja di MAN Se-Kabupaten Tulungagung. Berdasarkan *output* data diperoleh bahwa 21,6% terjadi hubungan antara komunikasi terhadap spiritualitas tempat kerja.

Dari hasil penelitian komunikasi organisasi MAN Tulungagung memiliki nilai yang tinggi sedangkan spritualitas tempat kerjanya memiliki kecenderungan yang

sangat tinggi. Salah satu dimensi spiritualitas tempat kerja adalah menjadi bagian dari komunitas yaitu merasa menjadi bagian dari suatu komunitas di tempat kerja spiritualitas terdiri dari hubungan komunitas mental, emosional, dan spiritual pekerja dalam sebuah tim atau kelompok di sebuah organisasi. Inti dari komunitas ini adalah adanya hubungan yang dalam antarmanusia, termasuk dukungan, kebebasan untuk berekspresi, dan pengayongan. Pengalaman spiritualitas di tempat kerja menyebabkan keterhubungan antara individu. Mereka saling membutuhkan untuk bisa sama-sama berhasil. Mereka mempunyai tujuan yang sama yaitu membawa semangat solidaritas.⁷ Dengan demikian maka diperlukannya sebuah komunikasi di dalam sebuah organisasi agar semua anggota dalam organisasi tersebut bisa terhubung..

G. Hubungan Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Spiritualitas Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Tulungagung

Ada hubungan Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Spiritualitas Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Tulungagung yang ditunjukkan dari $F_{hitung} (43,409) > F_{tabel} (3,065)$ dan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai signifikansi uji

7 Donde Ashmos P. & D. Duchon , "Spirituality at work...", 140.

serempak (uji F) diperoleh nilai 0,000, dengan demikian nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil daripada probabilitas α yang ditetapkan ($0,000 < 0,05$). Jadi H_a diterima. Hal ini berarti adanya hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan spiritualitas tempat kerja terhadap kinerja guru MAN Se-Kabupaten Tulungagung. Berdasarkan *output* diperoleh R sebesar 0,705. Maka dapat disimpulkan bahwa 70,5% terjadi hubungan antara gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan spiritualitas tempat kerja terhadap kinerja guru

Sesuai pendapat Menurut Mahmudi faktor-faktor yang memhubungkan kinerja adalah :⁸ (1) Faktor individual/personal, (2) Faktor kepemimpinan, (3) Faktor tim, (4) Faktor sistem, (5) Faktor situasional (keadaan dan lingkungan). Seperti pendapat Mulyasa yang menyatakan bahwa, “dalam menjalankan tugas dan fungsinya kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan tersendiri yang dapat memhubungkan kinerja guru di sekolah. Keberhasilan dan kegagalan sekolah sangat ditentukan oleh kepala sekolah dalam mengelola guru yang tersedia di sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak di tempuh oleh sekolah menuju tujuannya”.⁹

8 Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor ...*, 21.

9 E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2007), 151.

Selanjutnya pendapat Vincent dkk dalam jurnalnya mengemukakan bahwa:¹⁰

Komunikasi organisasi merupakan suatu cara untuk mencapai tujuan organisasi dan kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang telah dilaksanakan. Sebagai bentuk penilaian komunikasi organisasi yang berjalan, bisa dilihat dari hasil kerja/kinerja yang dicapai. Apabila komunikasi berjalan dengan baik, akan berhubungan dengan hasil kerja/kinerja yang baik pula. Begitu pun sebaliknya, apabila komunikasi organisasi tidak berjalan dengan baik, maka hasil kerja/kinerja yang kurang baik. Maka untuk menilai komunikasi organisasi yang berjalan, diperlukan adanya penilaian kinerja.

Mengenai spiritualitas tempat kerja Ashmos dan Duchon berpendapat bahwa:¹¹

Spiritualitas di tempat kerja merupakan salah satu jenis psikologi dimana orang-orang memandang dirinya memiliki suatu kehidupan internal yang dirawat dengan pekerjaan yang bermakna dan ditempatkan dalam konteks suatu komunitas. Unit kerja yang memiliki tingkat spiritual yang tinggi berarti mengalami iklim tersebut, dan dapat diduga bahwa unit kerja tersebut akan mengalami kinerja yang lebih tinggi.

10 Vincent Calviny Josky, Yuliani Rachman Putri, Lucy Pujasari, "Hubungan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di SMA Regina Pacis Bogor, dalam *Jurnal E-Proceeding Of Management*, Vol 2 No 2, Agustus 2015, 89.

11 Donde Ashmos P. & D. Duchon , "Spirituality at work...", 138.