

## PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, REWARD DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA GURU SERTA KARYAWAN DI MADRASAH ALIYAH NEGERI REJOTANGAN TULUNGAGUNG

Eko Asyhari Hidayat  
Universitas Islam Kadiri, Kediri

### ABSTRAK

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui apakah kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan; (2) Untuk mengetahui apakah komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan; (3) Untuk mengetahui apakah reward mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan; (4) Untuk mengetahui apakah motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan; dan (5) Untuk mengetahui apakah kepemimpinan, komunikasi, reward dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.

Obyek penelitian ini adalah Madrasah Aliyah Negeri Rejotangan Tulungagung dengan responden seluruh guru dan karyawan sebanyak 66 orang. Data penelitian diperoleh dengan teknik kuesioner, observasi, dokumentasi dan wawancara. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan uji F dan uji t untuk menguji hipotesis penelitian.

Kesimpulan dari hasil analisis adalah : : (1) Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru serta karyawan; (2) Komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru serta karyawan; (3) *Reward* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru serta karyawan; (4) Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru serta karyawan; (5) Kepemimpinan, komunikasi, *reward*, dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru serta karyawan. Besarnya kontribusi keempat variabel adalah 83,1%, sedangkan sisanya sebesar 16,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

### PENDAHULUAN

Daya saing suatu organisasi akan sangat ditentukan oleh kompetensi mutu sumberdaya manusia yang dimilikinya. Kemampuan dalam memberikan pelayanan kepada publik sebagai implementasi dari ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang sangat penting. Tersediannya sumber daya manusia yang profesional dalam setiap organisasi adalah suatu *conditio sine qua non*: sesuatu yang tidak mungkin dapat ditawarkan lagi (Sari, 2014).

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam usaha pencapaian keberhasilan organisasi. Tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi pada masa sekarang ini dan untuk masa yang akan datang adalah bagaimana mempersiapkan SDM yang berkualitas, inovatif dan mempunyai kreatifitas tinggi. Dalam pendekatan organisasi dan manajemen sumberdaya manusia, persaingan yang meningkat akan memaksa organisasi untuk

memasukan masalah kualitas sumberdaya manusia ke dalam strategi pengembangan organisasi. Suatu organisasi di tuntut untuk bersaing, tidak hanya dalam aspek produktivitas untuk memacu semangat kerja pegawainya, tetapi juga dalam kemampuannya untuk memberikan pelayanan yang baik kepada publik serta jasa lainnya yang bemutu.

Sesuai dengan program pemerintah bahwa di bidang pendidikan peningkatan kualitas lembaga pendidikan yang diselenggarakan, baik yang diselenggarakan oleh masyarakat maupun pemerintah untuk menetapkan sistim pendidikan yang efektif dan efisien dalam menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan, tehnologi dan seni.

Mutu pendidikan merupakan salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia, sangatlah penting maknanya bagi pembangunan nasional, malahan dapat dikatakan masa depan bangsa terletak pada keberadaan pendidikan yang berkualitas. Pendidikan yang berkualitas, hanya akan

muncul apabila terdapat sekolah yang berkualitas. Karena itu upaya peningkatan mutu sekolah merupakan titik strategic dalam upaya untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas.

Pada umumnya menilai pendidikan hanya dilihat dari prestasi belajar siswa. Suatu lembaga pendidikan dikatakan bermutu tinggi apabila prestasi belajar yang dicapai oleh para siswa rata-rata atau sebagian besar berhasil baik. Penilaian ini tampak pada kegiatan-kegiatan akhir pelajaran yang ditandai dengan banyaknya para lulusan yang dapat diterima di lembaga-lembaga yang lebih tinggi terutama di perguruan tinggi negeri.

Selain itu, mutu guru merupakan faktor peranan penting yang ditemukan dalam berbagai studi yang paling konsisten dan kuat dalam mempengaruhi mutu pendidikan.

Guru yang bermutu adalah guru yang mampu membelajarkan murid secara efektif sesuai dengan kendala sumber daya dan lingkungannya. Di lain pihak untuk menghasilkan guru yang bermutu adalah merupakan tugas yang tidak mudah. Maka guru juga sebagai tenaga pengajar yang mampu melahirkan lulusan yang bermutu sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan berbagai jalur, jenis dan jenjang pendidikan. Di lain pihak mutu guru sangat berkaitan dengan pengakuan masyarakat dan status guru sebagai jabatan profesional (Arcaro, 2014).

Peningkatan mutu sekolah melibatkan peran dari semua komponen sekolah yaitu kepala sekolah, guru, pegawai administrasi, siswa bahkan orang tua siswa harus didorong untuk mengambil peran masing-masing (Suderadjat, 2015).

Burhanuddin, dkk., (2013) mengemukakan bahwa keseluruhan perangkat penggerak di sektor pendidikan nampaknya tenaga pelaksana pada umumnya dan guru pada khususnya merupakan salah satu mata rantai yang cukup lemah.

Kalangan guru sendiri menyadari akan hal itu. Oleh karena itu muncullah usaha untuk menghasilkan guru-guru yang lebih baik atau berkualitas. Sejalan dengan perkembangan pengetahuan dan teknologi di satu pihak kemajuan bangsa dan umat manusia di lain pihak maka perlu dilakukan peningkatan profesionalisme guru yakni

meningkatkan kualifikasi pendidikan dan pelatihan melalui pendidikan pra jabatan maupun dalam jabatan. Menurut berbagai studi itu saja tidak cukup, harus dilakukan kolaborasi antara para guru sehingga terjadi berbagai pengalaman (Fattah, 2012).

Sejalan dengan hal tersebut, maka guru merupakan salah satu komponen yang harus ditingkatkan terus kemampuan dan keterampilannya dalam proses belajar mengajar, sehingga memiliki wawasan dan tingkat profesional guru. Peningkatan tersebut akan tercapai apabila guru memiliki sarana yang bisa digunakan untuk saling tukar menukar informasi, pengalaman, saling membantu memecahkan masalah yang dihadapi masing-masing guru di sekolah.

Sejalan dengan uraian di atas, maka pembangunan di bidang sumber daya manusia tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia, tetapi juga diarahkan untuk meningkatkan kualitas guru sebagai pendidik. Pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk meningkatkan kualitas guru sebagai pendidik yang memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, berdisiplin dan memiliki motivasi tinggi, sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Dinamika organisasi dalam pemerintahan maupun sektor jasa, lainnya termasuk lembaga pendidikan ditentukan suasana dalam organisasi yang diciptakan oleh tata hubungan / komunikasi antar pribadi (*interpersonal relationship*) yang berlaku di lingkungan organisasi tersebut. Tata hubungan antar pribadi dapat bersumber dari kepemimpinan (*leadership*) seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsinya. Kepemimpinan yang mempengaruhi tata hubungan dalam organisasi tersebut pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja (*performance*). Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mewujudkan keberhasilan organisasi. Selain adanya kepemimpinan dan tata hubungan yang baik dalam organisasi, faktor penting lainnya adalah adanya kerjasama kelompok dari para pegawai itu sendiri. Dengan adanya kerjasama kelompok seseorang akan terdorong untuk melakukan suatu kegiatan secara bersama-sama untuk mencapai tujuannya.

Sejalan dengan beberapa uraian diatas, secara ringkas dapat dikatakan bahwa dalam menghadapi era globalisasi dan pelaksanaan otonomi daerah, diperlukan pengembangan citra baru guru sebagai pendidik yang mempunyai loyalitas, motivasi, penuh disiplin dan profesional dalam melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya, tetapi juga yang penuh kreativitas dan penuh prakarsa serta dinamis dalam membina dirinya, dalam upaya meningkatkan kualitas kerja, untuk mendukung pembangunan ekonomi melalui peningkatan produktivitas dengan pendidikan nasional yang makin merata dan bermutu, dan disertai peningkatan dan perluasan pendidikan keahlian yang dibutuhkan berbagai bidang pembangunan serta ilmu pengetahuan dan teknologi yang makin mantap.

Dari uraian di atas juga nampak bahwa betapa pentingnya menaruh perhatian yang lebih serius terhadap guru dan karyawan di suatu lembaga pendidikan. Untuk itulah, kiranya perlu merumuskan secara rinci dan terpadu usaha-usaha yang harus dilakukan untuk mencapai kinerja yang optimal. Dengan mengetahui faktor-faktor yang secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Negeri Rejotangan.

### TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan ?
2. Untuk mengetahui apakah komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan ?
3. Untuk mengetahui apakah reward mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan ?
4. Untuk mengetahui apakah motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan ?
5. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan, komunikasi, reward dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan ?

### METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan tergolong penelitian penjelasan (eksplanatory) dengan menggunakan analisa regresi berganda, yang mana penelitian ini berusaha menjelaskan hubungan antar variabel kepemimpinan, komunikasi, reward dan motivasi dengan variabel prestasi kinerja guru dan karyawan pada Madrasah Aliyah Negeri Rejotangan.

Obyek penelitian ini adalah Madrasah Aliyah Negeri Rejotangan Tulungagung dengan responden seluruh guru dan karyawan sebanyak 66 orang. Data penelitian diperoleh dengan teknik kuesioner, observasi, dokumentasi dan wawancara. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan uji F dan uji t untuk menguji hipotesis penelitian.

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### A. Analisis Hasil Penelitian

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh variabel secara simultan maupun untuk menguji hipotesis tentang pengaruh antar variabel independen atau secara parsial. Berdasarkan analisis regresi berganda dengan program SPSS diperoleh hasil seperti dalam tabel 1. berikut ini :

Tabel 1. Rangkuman Hasil Analisis Regresi

Variabel Dependen = Kinerja Guru dan karyawan (Y)			
Variabel Independen	Koef Regresi (b)	Koef. Beta	T-ratio
Kepemimpinan	0,381	0,301	2,287
Komunikasi	0,275	0,214	2,013
Reward	0,257	0,247	2,058
Motivasi	0,251	0,212	2,076
Konstanta	-0,645		
Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ ) = 0,831			
Koefisien Korelasi Berganda (R) = 0,912			
F-Statistik = 75,230			
Durbin Waston Statistik = 1,938			

Sumber : Data primer diolah, 2016 (lampiran)

### A.1. Model Regresi

Dari hasil analisis statistik tabel 1. di atas dapat dibuat rumusan fungsi regresi seperti terlihat berikut ini :

$$Y = -0,645 + 0,381 X_1 + 0,275 X_2 + 0,257 X_3 + 0,251 X_4$$

$$R^2 = 0,831$$

Dari model tersebut kemudian diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing-masing koefisien regresi sebagai berikut :

1. Konstanta ( $\beta_0 = -0,645$ ) menunjukkan bahwa jika kondisi dimana variabel kepemimpinan, komunikasi, Reward dan Motivasi dianggap tetap dan bernilai nol, maka kinerja guru dan karyawan adalah sebesar -0,645.
2. Koefisien regresi variabel kepemimpinan ( $\beta_1 = 0,381$ ) memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika skor rata-rata kepemimpinan meningkat sebesar satu satuan, maka skor rata-rata kinerja guru dan karyawan akan meningkat sebesar 0,381 satuan. Besarnya nilai koefisien regresi positif memberikan makna bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru dan karyawan.
3. Koefisien regresi variabel komunikasi ( $\beta_2 = 0,275$ ) memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika skor rata-rata komunikasi meningkat sebesar satu satuan, maka skor rata-rata kinerja guru dan karyawan akan meningkat sebesar 0,275 satuan. Besarnya nilai koefisien regresi positif memberikan makna bahwa komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru dan karyawan.
4. Koefisien regresi variabel Reward ( $\beta_3 = 0,257$ ) memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika skor rata-rata Reward meningkat sebesar satu satuan, maka skor rata-rata kinerja guru dan karyawan akan meningkat sebesar 0,257 satuan. Besarnya nilai koefisien regresi positif memberikan makna bahwa Reward mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru dan karyawan.
5. Koefisien regresi variabel Motivasi ( $\beta_4 = 0,251$ ) memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika skor rata-rata Motivasi meningkat sebesar satu satuan, maka skor rata-rata kinerja guru dan karyawan akan meningkat sebesar 0,251

satuan. Besarnya nilai koefisien regresi positif memberikan makna bahwa Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru dan karyawan.

6. Nilai koefisien determinasi berganda yang ditunjukkan oleh besarnya nilai  $R^2 = 0,831$  menunjukkan besarnya kinerja guru dan karyawan di MAN Rejotangan Tulungagung sekitar 83,1% ditentukan oleh perubahan variabel independen kepemimpinan, komunikasi, Reward dan Motivasi.

### A.2. Pengujian Hipotesis Secara Berganda

Pengujian ini bertujuan untuk membuktikan apakah hipotesis yang mengatakan bahwa secara bersama-sama kepemimpinan, komunikasi, Reward dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan MAN Rejotangan Tulungagung. Uraian hipotesis tersebut kemudian dibuktikan dengan melakukan pengujian statistik dengan uji F.

Dari hasil pengolahan data dengan perhitungan komputer menggunakan program SPSS Ver. 11,5 dihasilkan F-hitung sebesar 75,230. Dengan menggunakan taraf signifikansi ( $\alpha = 5\%$ ), dan daerah kritis  $df_1 = 4$  dan  $df_2 = 34$  menghasilkan F-tabel sebesar 2,53.

Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa  $F\text{-hitung} = 75,230 > F\text{-tabel} = 2,53$  yang berarti secara bersama-sama variabel kepemimpinan, komunikasi, Reward dan Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan MAN Rejotangan Tulungagung.

### A.3. Pengujian Hipotesis Secara Individu

Pengaruh keempat variabel independen yang terdiri dari variabel kepemimpinan, komunikasi, Reward, Motivasi terhadap kinerja guru dan karyawan MAN Rejotangan Tulungagung secara parsial diukur dari nilai koefisien regresinya. Jika koefisien regresi positif berarti pengaruhnya positif dan jika koefisien regresinya negatif berarti pengaruhnya negatif. Untuk mengetahui apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak diukur dari nilai t-hitung atau t-ratio masing-masing variabel independen. Jika t-hitung lebih besar dari t-tabel berarti pengaruh tersebut signifikan.

Dan jika t-hitung lebih kecil dari t-tabel berarti pengaruh tersebut tidak signifikan. Uji statistik tersebut dapat menghasilkan suatu variabel berpengaruh positif dan signifikan, berpengaruh positif tapi tidak signifikan, berpengaruh negatif dan signifikan, serta berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan.

1. Pengaruh variabel kepemimpinan (X1) terhadap kinerja guru dan karyawan (Y)

Koefisien regresi variabel kepemimpinan (X1) diperoleh hasil sebesar 0,381. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika rata-rata skor kepemimpinan (X1) meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja guru dan karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,381 satuan. Hasil analisis ini sekaligus menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru dan karyawan MAN Rejotangan Tulungagung.

Untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja guru dan karyawan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Langkah-langkah pengujiannya adalah :

a. Menentukan Hipotesis

$H_0 : b_1 = 0$ , secara parsial variabel kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.

$H_a : b_1 \neq 0$ , secara parsial variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.

b. Menghitung harga statistik

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai t-statistik sebesar 2,287. dengan taraf signifikansi 5% dan derajat kebebasan ( $df$ ) =  $66 - 1 - 4 = 61$  diperoleh harga t dalam tabel = 1,999

c. Kesimpulan

Karena harga t-hitung = 2,287 lebih besar dari harga t-tabel = 1,999, maka harga t-hitung berada di daerah penolakan  $H_0$ , maka kesimpulannya

hipotesis menolak  $H_0$ , yang artinya bahwa secara parsial variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan MAN Rejotangan Tulungagung.

Dari hasil analisis tersebut baik analisis regresi maupun pengujian statistik membuktikan hipotesis yang mengatakan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.

2. Pengaruh variabel komunikasi (X2) terhadap kinerja guru dan karyawan (Y)

Koefisien regresi variabel komunikasi (X2) diperoleh hasil sebesar 0,275. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika rata-rata skor komunikasi (X2) meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja guru dan karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,275 satuan. Hasil analisis ini sekaligus menunjukkan bahwa variabel komunikasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru dan karyawan MAN Rejotangan Tulungagung.

Untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel komunikasi terhadap kinerja guru dan karyawan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Langkah-langkah pengujiannya adalah :

a. Menentukan Hipotesis

$H_0 : b_2 = 0$ , secara parsial variabel komunikasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.

$H_a : b_2 \neq 0$ , secara parsial variabel komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.

b. Menghitung harga statistik

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai t-statistik sebesar 2,013. dengan taraf signifikansi 5% dan derajat kebebasan ( $df$ ) =  $66 - 1 - 4 = 61$  diperoleh harga t dalam tabel = 1,999.

- c. Kesimpulan  
 Karena harga t-hitung = 2,013 lebih besar dari harga t-tabel = 1,999, maka harga t-hitung berada di daerah penolakan  $H_0$ , maka kesimpulannya hipotesis menolak  $H_0$ , yang artinya bahwa secara parsial variabel komunikasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan MAN Rejotangan Tulungagung.  
 Dari hasil analisis tersebut baik analisis regresi maupun pengujian statistik membuktikan hipotesis yang mengatakan bahwa variabel komunikasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.
3. Pengaruh variabel Reward (X3) terhadap kinerja guru dan karyawan (Y)  
 Koefisien regresi variabel Reward (X3) diperoleh hasil sebesar 0,257. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika rata-rata skor Reward (X3) meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja guru dan karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,257 satuan. Hasil analisis ini sekaligus menunjukkan bahwa variabel Reward mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru dan karyawan MAN Rejotangan Tulungagung.  
 Untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel Reward terhadap kinerja guru dan karyawan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Langkah-langkah pengujiannya adalah :
- a. Menentukan Hipotesis  
 $H_0 : b_3 = 0$ , secara parsial variabel Reward tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.  
 $H_a : b_3 \neq 0$ , secara parsial variabel Reward mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.
- d. Menghitung harga statistik  
 Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai t-statistik sebesar 2,058. dengan taraf signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df) =  $66 - 1 - 4 = 61$  diperoleh harga t dalam tabel = 1,999
- e. Kesimpulan  
 Karena harga t-hitung = 2,058 lebih besar dari harga t-tabel = 1,999, maka harga t-hitung berada di daerah penolakan  $H_0$ , maka kesimpulannya hipotesis menolak  $H_0$ , yang artinya bahwa secara parsial variabel Reward mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan MAN Rejotangan Tulungagung.  
 Dari hasil analisis tersebut baik analisis regresi maupun pengujian statistik membuktikan hipotesis yang mengatakan bahwa variabel Reward mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.
4. Pengaruh variabel Motivasi (X4) terhadap kinerja guru dan karyawan (Y)  
 Koefisien regresi variabel Motivasi (X4) diperoleh hasil sebesar 0,251. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa pada kondisi *ceteris paribus*, jika rata-rata skor Motivasi (X4) meningkat sebesar satu satuan, maka kinerja guru dan karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,251 satuan. Hasil analisis ini sekaligus menunjukkan bahwa variabel Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru dan karyawan MAN Rejotangan Tulungagung.  
 Untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel Motivasi terhadap kinerja guru dan karyawan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Langkah-langkah pengujiannya adalah:
- a. Menentukan Hipotesis  
 $H_0 : b_4 = 0$ , secara parsial variabel Motivasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.  
 $H_a : b_4 \neq 0$ , secara parsial variabel Motivasi mempunyai

pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.

- b. Menghitung harga statistik  
 Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai t-statistik sebesar 2,076. dengan taraf signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df) = 66 – 1 – 4 = 61 diperoleh harga t dalam tabel = 1,999
- c. Kesimpulan  
 Karena harga t-hitung = 2,076 lebih besar dari harga t-tabel = 1,999, maka harga t-hitung berada di daerah penolakan Ho, maka kesimpulannya hipotesis menolak Ho, yang artinya bahwa secara parsial variabel Motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan MAN Rejotangan Tulungagung.  
 Dari hasil analisis tersebut baik analisis regresi maupun pengujian

statistik membuktikan hipotesis yang mengatakan bahwa variabel Motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.

#### A.4. Perbandingan Nilai dari Pengaruh Masing-masing Variabel

Untuk mengetahui urutan pengaruh terbesar variabel independen kepemimpinan, komunikasi, Reward dan Motivasi terhadap kinerja guru dan karyawan dapat menggunakan nilai koefisien regresi, dengan catatan pengukurannya harus sama. Namun jika satuan pengukurannya tidak sama, maka dapat digunakan nilai koefisien regresi dan nilai koefisien beta.

Hasil selengkapnya tentang urutan pengaruh keempat variabel tersebut terhadap kinerja guru dan karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Perbandingan nilai dan urutan pengaruh masing-masing variabel

Variabel Independen	Koefisien Regresi	Koefisien Beta (β)	Koefisien Determinasi Parsial	Keterangan
Kepemimpinan	0,381	0,301	30,1%	Urutan ke 1
Komunikasi	0,275	0,214	21,4%	Urutan ke 3
Reward	0,257	0,247	24,7%	Urutan ke 2
Motivasi	0,251	0,212	21,2%	Urutan ke 4

Sumber : Data primer diolah, 2016 (lampiran)

Berdasarkan nilai koefisien regresi, nilai korelasi parsial (*partial correlations*) dan koefisien determinasi parsial seperti yang tertera dalam tabel di atas, maka urutan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel independen adalah sebagai berikut :

1. Variabel kepemimpinan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,381 dan nilai koefisien determinasi parsial 30,1%. Besarnya nilai koefisien determinasi parsial dari kepemimpinan memberikan makna bahwa secara parsial sumbangan efektif kepemimpinan terhadap kinerja guru dan karyawan sebesar 30,1%.
2. Variabel komunikasi dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,275 dan nilai koefisien determinasi parsial 21,4%. Besarnya nilai koefisien determinasi parsial dari komunikasi memberikan

makna bahwa secara parsial sumbangan efektif komunikasi terhadap kinerja guru dan karyawan sebesar 21,4%.

3. Variabel Reward dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,257 dan nilai koefisien determinasi parsial 24,7%. Besarnya nilai koefisien determinasi parsial dari Reward memberikan makna bahwa secara parsial sumbangan efektif Reward terhadap kinerja guru dan karyawan sebesar 24,7%.
4. Variabel Motivasi dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,251 dan nilai koefisien determinasi parsial 21,2%. Besarnya nilai koefisien determinasi parsial dari Motivasi memberikan makna bahwa secara parsial sumbangan efektif Motivasi terhadap kinerja guru dan karyawan sebesar 21,2%.

## B. Implikasi Hasil Penelitian

Hasil analisis regresi memberikan hasil bahwa variabel bebas yang dipergunakan dalam penelitian ini secara bersama-sama maupun secara individu mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan MAN Rejotangan Tulungagung.

Di sisi lain tingkat determinasi variabel-variabel bebas tersebut terhadap variabel tergantung juga cukup tinggi. Angka-angka tersebut sekaligus menggambarkan adanya pengaruh yang positif dan kuat dari variabel kepemimpinan, komunikasi, Reward dan Motivasi terhadap kinerja guru dan karyawan. Analisis secara kualitatif tentang masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut :

### 1. Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan dalam penelitian ini terbukti secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan.

Faktor-faktor kepemimpinan yang meliputi kejelasan memberi perintah, peranan pimpinan dalam memperkuat rasa persatuan dan kesatuan, pemberian teguran dan pujian, kemampuan pimpinan dalam menciptakan dan memupuk perilaku yang benar, dan kemampuan pimpinan dalam meredam isu-isu yang kurang benar nampaknya mampu membentuk pola perilaku yang positif dan mempunyai kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan.

Hasil penelitian di atas kiranya sudah sesuai dengan kondisi obyektif yang ada di MAN Rejotangan Tulungagung yang tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) Tahun 2010-2016 untuk memberikan otoritas yang tinggi kepada seluruh jajaran guru dan karyawan ternyata mampu memberikan dorongan kepada para anggota organisasi untuk mengembangkan kreativitas dan menjadi Motivasi tersendiri bagi para guru dan karyawan untuk meningkatkan keberhasilan kerja secara individu demi terwujudnya keberhasilan bersama. Komitmen tersebut menunjukkan bahwa

*style of leadership* yang diterapkan oleh jajaran pimpinan adalah "*free-rein*" dimana pimpinan memberikan wewenang penuh kepada guru dan karyawan untuk mengambil keputusan sesuai dengan tanggungjawabnya. Dengan gaya tersebut pada prinsipnya pimpinan akan mengatakan "inilah pekerjaan yang harus saudara lakukan". Di sini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada para bawahan, dalam artian pimpinan menginginkan agar para bawahan dapat mengendalikan diri mereka sendiri di dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pimpinan tidak secara spesifik membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan dan berusaha melakukan pendekatan personal dengan para bawahan.

Implikasi lain dari adanya komitmen tersebut adalah pimpinan harus mendorong peran guru dan karyawan ke arah posisi memiliki tanggung jawab yang lebih besar, lebih memberikan kebebasan kepada mereka mengambil keputusan dan berkreasi. Kondisi ini juga tidak lepas dari desain organisasi yang memberi peluang bagi pimpinan dalam berbagai jenjang untuk memberikan kontribusi melalui kemampuan dan keahlian yang dimiliki terhadap kinerja organisasi. Kultur menunggu perintah harus tidak lagi dipertahankan dan diganti dengan kultur inovasi yang lebih memberi peluang kepada orang-orang dalam organisasi untuk lebih berkreasi. Dengan demikian bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan / keahlian yang tinggi. Hal ini diimbangi oleh komitmen organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya guru dan karyawan dengan seringnya mengadakan pendidikan dan pelatihan teknis kepada guru dan karyawan di lingkungan MAN Rejotangan Tulungagung sesuai dengan bidang kerjanya.

### 2. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja guru dan karyawan

Variabel komunikasi dalam penelitian ini terbukti mampu memberikan kontribusi yang positif dan



signifikan dalam mempengaruhi kinerja guru dan karyawan.

Dengan hasil tersebut maka sudah selayaknya faktor komunikasi yang pada kondisi sekarang mempengaruhi kinerja guru dan karyawan perlu terus dikembangkan. Kondisi tersebut tentunya membutuhkan segenap perhatian dari seluruh guru dan karyawan yang ada di MAN Rejotangan Tulungagung, khususnya bagi Kepala Sekolah.

Hal ini berarti faktor-faktor komunikasi yang meliputi komunikasi antar individu, komunikasi antar unit organisasi, komunikasi antar orang-orang dan organisasi secara keseluruhan, kualitas hubungan, dan adanya kerjasama dalam organisasi telah membentuk komunikasi yang baik di MAN Rejotangan Tulungagung.

Beberapa hal yang dapat menggambarkan kondisi tersebut berdasarkan pengamatan dan evaluasi penulis selama melakukan penelitian adalah bahwa variabel komunikasi mempunyai kontribusi yang tinggi terhadap kinerja guru dan karyawan. Dengan gaya *free rein* yang diterapkan oleh pimpinan menyebabkan bertambahnya intensitas dan kesempatan bagi guru dan karyawan untuk berinteraksi langsung dengan pimpinannya. Di sisi lain komunikasi-komunikasi dengan berhadapan muka itu bukannya hanya lebih cepat, akan tetapi memungkinkan juga adanya umpan balik yang cepat dengan memberikan saran-saran tindakan alternatif. Dalam kondisi organisasi yang berubah seiring dengan pelaksanaan otonomi daerah, komunikasi yang demikian adalah sangat penting untuk membantu memecahkan masalah-masalah yang kompleks dan dimana masing-masing individu dapat dan mengharapkan untuk senantiasa terlibat dalam Motivasi.

### 3. Pengaruh Reward terhadap kinerja guru dan karyawan

Pengaruh Reward yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan memberikan arti bahwa terciptanya kerjasama harmonis yang bersifat vertikal, horisontal dan diagonal

serta terciptanya kerjasama dalam hubungan informal yang bersifat individu dan bersifat kelompok secara keseluruhan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan. Namun jika dilihat berdasarkan nilai koefisien determinasi maupun rata-rata skor jawaban responden terhadap variabel Reward menunjukkan bahwa kondisi yang ada masih perlu ditingkatkan.

Terkait dengan variabel Reward di MAN Rejotangan Tulungagung secara organisatoris pasti menyadari bahwa anggaran yang disediakan oleh pemerintah melalui pengambil kebijakan tentunya sangat terbatas. Oleh karena itu kebijakan pemberian Reward kepada guru dan karyawan ini harus dibuat secara sistematis dan transparan. Transparansi yang dilakukan bukan hanya kepada pihak pemerintah yang terkait, tetapi juga harus dilakukan kepada seluruh guru dan karyawan. Oleh karena itu dalam beberapa kesempatan baik informal maupun formal kebijakan yang menyangkut masalah Reward ini terus dipublikasikan kepada guru dan karyawan.

Publikasi ini ternyata sangat membantu kepercayaan guru dan karyawan kepada pengambil kebijakan tentang Reward. Komunikasi balik juga dipersilahkan dengan terbuka. Artinya guru dan karyawan diberi kesempatan untuk menyumbangkan saran dan kritik sesuai dengan ketentuan yang ada. Komunikasi dua arah ini ternyata membantu guru dan karyawan terus bekerja dan berkarya tanpa harus merasa khawatir ditelantarkan hak-haknya terutama mengenai insentif.

### 4. Pengaruh Motivasi terhadap kinerja guru dan karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan. Dengan hasil tersebut, maka sudah selayaknya faktor Motivasi juga mendapat perhatian untuk dibina dan dipertahankan. Perhatian tersebut dapat berupa pengambilan kebijakan yang

mendukung Motivasi kerja guru dan karyawan.

Menutup uraian pada bagian ini, penulis beranggapan bahwa peluang pemimpin untuk mendorong peningkatan Motivasi kerja guru dan karyawan dengan berlandaskan pada pemberdayaan guru dan karyawan serta pemberian kesempatan yang lebih luas kepada guru dan karyawan untuk bertindak atas inisiatif sendiri dengan melandasinya pada kebijakan otonomi daerah sudah sepantasnya untuk dimulai pelaksanaannya. Sehingga ciri fanatisme dan kekakuan organisasi publik yang dapat dikatakan sebagai unsur utama pelayanan kepada masyarakat secara berangsur-angsur dapat dihindari.

#### KESIMPULAN

1. Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru serta karyawan.
2. Komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru serta karyawan.
3. *Reward* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru serta karyawan.
4. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru serta karyawan.
5. Kepemimpinan, komunikasi, *reward*, dan motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru serta karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchori, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, BPFE : Yogyakarta
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta. Jakarta.
- Arcaro, Jerome S., 2014, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah penerapan*, terj. Yosol Iriantara, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Burhanuddin. Dkk, *Manajemen Pendidikan*, Malang ,Universitas Negeri Malang Press, 2013
- Dharma, Agus, 2011. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Efendy, Onong Uchjana. 2013. *Ilmu komunikasi*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- Fattah, Nanang, 2012, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 2008. *Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur dan Proses*, Jakarta, Erlangga. Jakarta.
- Gujarati, Damodar N. 2007. *Basic Econometrics*, Mc Graw-Hill, Inc.
- Gregory Moorhead dan Ricky W Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi*. Gajah Mada Universitas Press. Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalía dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit Liberty. Yogyakarta.
- Hasibuan SP Melayu. 2012. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit PT. Gunung Agung. Jakarta.
- Hatch Jo, Mary. 2012. *Organizaion Theory, Modern symbolic and Post Modern Perspective*. Oxford University Press.
- Hickman, Gill Robinson. 1998. *Leading Organizations, Perspective for A New Era, Sage Publications*, Thoysands Oaks London, New Delhi.
- Hidgetts, richard M. and Smithan, fred. 2011. *International Differences in work related values*. Sage Baverly – Hills.
- Isyandi, B. 2014. *Manajemen Sumber Daya Mananusi dalam Perspektif Global*. UNRI Press, Pekanbaru

- Kerlinger, Fred N. 2000. *Azas-azas Penelitian Behavioral*. Edisi Ketiga. Gajah Mada Universitas Press. Yogyakarta.
- Kuncoro, Mudrajad, 2001, *Metode Kuantitatif : Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*, Edisi I., AMP YKPN, Yogyakarta.
- Lau, James B. 1975. *Behavior and in Organization An Experiential Approach*, Richard D. Irwin, Inc.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Martoyo, Susilo. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PBF. Jakarta.
- Pangewa, Maharuddin. 2014. *Perilaku Keorganisasian*. Departemen Pendidikan Pers. Jakarta
- Simamora, Henry, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta
- Singarimbuan, Masri, dan Effendi. 2012. *Metode Penelitian Survei*, Cetakan Ketiga. LP3ES. Jakarta.
- Sudarmono Gito, Sudita. 2012. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. BPFE. Jogjakarta.
- Suderadjat, Hari, 2015, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Bandung: Cv. Cipta Cemas Grafika.
- Sudjana. 2006. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi bagi Para Peneliti*. Penerbit Tarsito. Bandung.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit CV. ALFABETA. Bandung
- Thoha, Mifta. 2011. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar Aplikasinya*, Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Umar, Husein. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Yusuf Udaya, 2013, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Prehallindo, Jakarta.