



Komunikasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Mengembangkan Motivasi dan Kinerja Guru

M. Sukron Djazilan¹, Didit Darmawan²

Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar¹, Manajemen²

Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya¹, Universitas Sunan Giri Surabaya²

e-mail: dr.diditdarmawan@gmail.com

Abstrak

Dasar dari perkembangan modern yang terjadi saat ini adalah pendidikan. Salah satu peningkatan dalam dunia pendidikan adalah peran guru. Peran guru sangat penting untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Pada saat melakukan pekerjaannya, guru akan termotivasi untuk mencapai tujuan pembelajaran. Motivasi guru merupakan dorongan untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan profesionalitas seorang guru. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis peran komunikasi kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru. Penelitian kuantitatif ini dilakukan di salah satu sekolah swasta di Kota Malang dengan jumlah sampel sebanyak 62 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi kerja memiliki peran positif yang signifikan dalam membentuk motivasi guru. Hal yang sama juga terjadi pada gaya kepemimpinan kepala sekolah yang sangat berperan dalam pembentukan motivasi kerja guru.

Kata Kunci: *Komunikasi Interpersonal, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Guru*

Abstract

The basis of modern developments that are currently happening is education. One of the improvements in education is the role of the teacher. The role of the teacher is very important to create qualified human resources. At the time of doing his work, the teacher will be motivated to achieve learning goals. Teacher motivation is an encouragement to take actions that are in accordance with the professionalism of a teacher. This study was conducted to analyze the role of work communication and the principal's leadership style on teacher motivation. This quantitative research was conducted in one of the private schools in Malang City with a total sample of 62 respondents. The analysis technique used is multiple linear regression. The results showed that work communication had a significant positive role in shaping teacher motivation. The same thing also happened to the principal's leadership style which played a significant role in the formation of teacher motivation.

Keywords: *Interpersonal Communication, Leadership Style, Teacher Motivation*

PENDAHULUAN

Dasar dari perkembangan modern yang saat ini terjadi adalah pendidikan. Pendidikan dapat dilakukan di rumah atau di sekolah. Sekolah merupakan satuan organisasi kerja dimana setiap anggota organisasi akan saling terkait. Anggota organisasi sekolah terdiri dari kepala sekolah, guru, tenaga administrasi dan pembantu umum. Tanpa mengesampingkan peran dari anggota organisasi yang lain Sharma dan Jyoti (2006) menjelaskan peran penting dari seorang guru bagi peningkatan sistem pendidikan.

Menurut Hutomo (2011), kualitas sumber daya manusia menentukan keberhasilan organisasi. Kualitas guru adalah variabel utama di manajemen sekolah yang turut berperan terhadap prestasi siswa (Yuliana et al., 2016). Peran kunci ini dimainkan guru. Untuk meningkatkan prestasi siswa, guru harus memberikan terlibat dalam proses pembelajaran yang berkualitas agar siswa dapat berdaya dan menjadi manusia berpendidikan sebagai hasil dari pembelajaran di sekolah (Sutarjo, 2007). Kinerja guru memiliki peran utama dalam hal tersebut dan penilaian terhadap guru harus dilakukan agar ada pengembangan berkesinambungan terhadap kualitas pembelajaran. Sebagai sumber daya manusia, peran ini menjadi penting untuk kemajuan organisasi (Andayani, 2011; Djaelani, 2022).

Peran guru sangat penting untuk menciptakan sumber daya manusia dengan kualitas yang baik. Dengan peran ini diharapkan guru dapat memberikan kinerja yang maksimal untuk mengatur pelaksanaan proses belajar siswa. Guru tidak hanya fokus untuk mendapat capaian kompetensi tetapi juga mengajarkan kepribadian, moral, karakter serta sikap dari siswa yang dibimbingnya. Hal ini dilakukan sebagai pengabdian kepada Negara untuk menciptakan penerus bangsa yang berkarakter, berkualitas, serta memiliki kepribadian yang baik (Munir & Arifin, 2021). Pada saat melakukan pekerjaannya, guru akan termotivasi untuk menggapai tujuan pembelajaran. Motivasi guru merupakan dorongan untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan profesionalitas seorang guru. Motivasi ini harus selalu diperhatikan dan dikembangkan oleh setiap anggota organisasi (Hariani, 2022). Mereka juga harus memiliki motivasi berprestasi agar tetap konsisten memberikan hasil kerja yang baik (Darmawan, 2019; Mardikaningsih & Arifin, 2022).

Motivasi guru dapat tercipta dari komunikasi kerja yang lancar antar anggota organisasi. Komunikasi kerja yang dimaksud merupakan cara guru untuk memberikan dan menerima informasi terkait masalah pembelajaran atau administrasi lainnya dengan anggota sekolah yang lain (Azizah, 2015). Buruknya komunikasi kerja akan membuat guru tidak mendapatkan informasi yang salah sehingga terjadi kesalahpahaman terhadap suatu informasi (Lembong et al., 2015). Keadaan ini akan memengaruhi motivasi yang dimiliki seorang guru. Guru menjadi tidak betah berada di sekolah. Hal ini berdampak pada tugas guru yang hanya memberikan materi pembelajaran tanpa memberikan ilmu dasar pada siswa seperti kepribadian dan karakter. Hernandez dan Seem (2004) menjelaskan komunikasi antara guru dan personel sekolah lainnya melemah,

siswa berpikir bahwa pendidik tidak menghargai dan menghormati diri mereka sendiri, harapan untuk siswa keberhasilan menurun, dan motivasi guru menurun.

Intensitas motivasi sering mengalami perubahan dan beragam faktor mempengaruhinya (Arifin & Mardikaningsih, 2022). Motivasi guru juga dapat berkembang dengan adanya dukungan dari pimpinan pada sekolah tersebut (Sakui & Cowie, 2012). Kepemimpinan dikatakan baik jika seseorang dapat mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan bersama (Jahroni et al., 2021). Kepala sekolah juga harus memberikan dukungan moril pada setiap bawahan termasuk dengan guru. Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan perilaku kepala sekolah dalam proses kerja yang mempengaruhi semua kinerja sekolah (Retnowati et al., 2022). Guru juga lebih akan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka jika pimpinan memberikan dukungan, mengembangkan iklim positif di sekolah, menjaga komunikasi terbuka dengan martabat dan memperlakukan guru dengan hormat.

Komunikasi kerja yang terjadi di sekolah dan bentuk kepemimpinan yang sesuai akan meningkatkan kinerja sekolah melalui pengembangan motivasi dan kinerja guru. Sehubungan dengan hal tersebut, studi ini bermaksud menganalisis kontribusi komunikasi kerja dan gaya kepemimpinan dari kepala sekolah terhadap motivasi dan kinerja guru.

METODE

Penelitian kuantitatif ini tertuju pada salah satu sekolah swasta di Kota Malang. Sampel yang digunakan adalah 62 orang guru yang bekerja pada sekolah tersebut. Penelitian ini menggunakan metode survey untuk memperoleh data dari penyebaran kuesioner. Selain itu peneliti juga melakukan wawancara. Data yang lain yang digunakan peneliti merupakan literature yang berkaitan dengan variabel penelitian.

Butir-butir kuesioner berdasarkan variabel penelitian. Ada dua variabel bebas dan dua variabel terikat. Variabel bebas terdiri dari komunikasi kerja dan kepemimpinan, dan variabel terikat terdiri dari motivasi kerja dan kinerja guru.

1. Komunikasi kerja dengan indikator adalah pemahaman, tindakan, pengaruh pada sikap, dan hubungan yang semakin baik (De Vito, 1995.).
2. Gaya kepemimpinan diukur dengan indikator sebagai berikut: kemampuan untuk mengembangkan motivasi, kemampuan untuk berinteraksi, kemampuan untuk mengarahkan, kemampuan untuk menetapkan keputusan, kemampuan untuk mengontrol emosi, dan tanggung jawab (Greenberg & Baron, 2003).
3. Motivasi kerja dengan indikator adalah penghargaan, hubungan sosial, kebutuhan hidup, keberhasilan dalam bekerja (Sakui & Cowie, 2012).
4. Kinerja guru dengan indikator adalah kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, ketepatan, dan perilaku kerja (Smither & Manuel, 2009).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui mutu dari pernyataan yang disajikan pada kuesioner maka dilakukan uji validitas. Uji validitas menunjukkan pernyataan yang ditanggapi oleh responden mempunyai nilai diatas batas nilai yang ditetapkan. Dengan demikian setiap pernyataan dinyatakan valid. Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Nilai alpha Cronbach menunjukkan setiap variabel menghasilkan nilai diatas batas nilai yang ditetapkan. Dengan hasil ini maka dinyatakan variabel penelitian dinyatakan reliabel. Ada dua bagian pada analisis data, yaitu analisis peran komunikasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru, dan peran komunikasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru.

Untuk mengetahui peran komunikasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru diproses dengan uji regresi linear berganda. Dari analisis yang dilakukan pada data penelitian maka dihasilkan model regresi linear berganda $Y = 19,599 + 3,508X_1 + 2,986X_2$. Dari model ini diketahui nilai dari motivasi guru sebesar 19,599 apabila nilai komunikasi kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah bernilai nol.

Tabel 1. Hasil Uji t dengan variabel terikat motivasi guru

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.599	3.537		5.542	.000
	X.1	3.508	.723	.471	4.853	.000
	X.2	2.986	.650	.446	4.591	.000

Sumber: Output SPSS

Dari uji t yang dilakukan diketahui nilai signifikan dari komunikasi kerja sebesar 0,000 atau tidak kurang dari batas 0,05. Dengan hasil ini membuktikan bahwa motivasi guru akan berkembang jika komunikasi kerja terjalin dengan baik. Hasil signifikan gaya kepemimpinan sebesar 0,000 yang artinya masih sesuai dengan standard yang digunakan. Hasil ini menunjukkan ketepatan pengaplikasian gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah akan memberikan dampak yang signifikan pada kenaikan motivasi guru.

Untuk mengetahui peran komunikasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru diproses dengan uji regresi linear berganda seperti pada tabel 2. Model regresi diperoleh $Y = 21,770 + 3,225X_1 + 3,107X_2$. Dari model ini diketahui nilai dari kinerja guru sebesar 21,770 apabila nilai komunikasi kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah bernilai nol.

Tabel 2. Hasil Uji t dengan variabel terikat kinerja guru

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.770	3.271		6.656	.000
	X.1	3.225	.668	.450	4.824	.000
	X.2	3.107	.601	.481	5.166	.000

Sumber: Output SPSS

Dari uji t yang dilakukan diketahui nilai signifikan dari komunikasi kerja dan gaya kepemimpinan sebesar 0,000 atau tidak kurang dari batas 0,05. Ini berarti kinerja guru akan meningkat dengan adanya komunikasi kerja yang terjalin dengan baik dan ketepatan gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah.

Tabel 3. Hasil Uji F dengan variabel terikat motivasi guru

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2736.509	2	1368.255	72.646	.000 ^b
	Residual	1111.233	59	18.834		
	Total	3847.742	61			

Sumber: Output SPSS

Proses berikutnya dengan melakukan uji F. Tabel 3 dengan variabel terikat motivasi guru diperoleh adalah hasil penelitian menunjukkan nilai Fhitung 72,646 dengan nilai signifikan 0,000. Nilai signifikan yang didapatkan tidak berada di luar standar yaitu kurang dari 0,005. Artinya komunikasi kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah berperan signifikan pada pembentukan motivasi guru secara simultan.

Tabel 4. Hasil Uji F dengan variabel terikat kinerja guru

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2618.593	2	1309.297	81.282	.000 ^b
	Residual	950.374	59	16.108		
	Total	3568.968	61			

Sumber: Output SPSS

Tabel 4 dengan variabel terikat kinerja guru diperoleh nilai Fhitung 81,282 dengan nilai signifikan 0,000. Ini berarti komunikasi kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah berperan signifikan pada pembentukan kinerja guru secara simultan.

Tabel 5. Uji Koefisien Determinasi dengan variabel terikat motivasi guru

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.843 ^a	.711	.701	4.340	1.355

Sumber: Output SPSS

Uji koefisien determinasi menjadi proses akhir dari analisis data. Tabel 5 menghasilkan nilai R 0,843 dengan nilai R Square 0,711. Artinya komunikasi kerja dan gaya kepemimpinan berkontribusi pada pembentukan motivasi guru sebesar 71,1%. Besaran kontribusi sisanya merupakan peran dari variabel lain yang memengaruhi motivasi guru namun tidak termasuk pada penelitian ini.

Tabel 6. Uji Koefisien Determinasi dengan variabel terikat kinerja guru

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.857 ^a	.734	.725	4.013	1.560

Sumber: Output SPSS

Tabel 6 menghasilkan nilai R 0,857 dengan nilai R Square 0,734. Artinya komunikasi kerja dan gaya kepemimpinan berkontribusi pada pembentukan kinerja guru sebesar 73,4%. Besaran kontribusi sisanya merupakan peran dari

variabel lain yang memengaruhi kinerja guru namun tidak termasuk pada penelitian ini.

Sekolah merupakan unit kerja yang memiliki lebih dari satu anggota. Untuk bekerja sama dengan baik maka diperlukan komunikasi kerja. Hasil penelitian ini membenarkan bahwa komunikasi kerja yang baik akan searah dengan peningkatan motivasi guru. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Spaulding & O'Hair (2000); dan Güneý (2007). Komunikasi kerja yang baik antara sesama guru maupun dengan pimpinan akan membuat guru merasa dihargai (Andayani & Darmawan, 2004). Sehingga guru akan memiliki motivasi untuk mengembangkan diri agar bisa memberikan kinerja terbaiknya. Komunikasi kerja yang berjalan baik akan membuat lingkungan kerja lebih kondusif sehingga ada motivasi yang muncul pada diri guru untuk tidak saja menjalankan tugasnya sebagai pengajar tetapi ikut berpartisipasi untuk kemajuan sekolah. Dalam proses pembelajaran, menurut Irfan dan Putra (2014); dan Darmawan et al. (2021), keterampilan komunikasi interpersonal juga memberikan dampak terhadap motivasi belajar siswa.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah bertanggung jawab pada jalannya operasional sekolah dan pelaksanaan kegiatan proses belajar. Studi ini memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan akan berdampak positif pada motivasi para guru. Kepala sekolah yang membantu dalam pertumbuhan dan pengembangan profesional guru dan memungkinkan pengembangan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan mereka. Kepala sekolah yang berpikiran terbuka dengan perilaku yang ramah, santai, penuh perhatian, tidak memihak, mendukung, yang merupakan komunikator yang lebih baik dan yang menghargai bawahan mereka berkontribusi pada pengembangan motivasi guru (Sinambela & Ernawati, 2021). Guru telah menyatakan bahwa kepala sekolah yang tidak memihak, jujur dan adil meningkatkan motivasi. Setiap anggota organisasi harus merasa yakin bahwa motivasi diri adalah faktor penting untuk memberikan hasil terbaik bagi organisasi (Lestari & Arifin, 2021). Motivasi guru akan berkembang dengan komunikasi kerja yang baik. Penggunaan bahasa lisan maupun tulisan perlu dikembangkan agar tidak ada kesalahan persepsi. Berkaitan dengan tugas yang bersifat penting maka disarankan untuk melakukan komunikasi secara langsung. Komunikasi kerja biasanya dapat terganggu dengan adanya permasalahan pribadi seseorang dengan rekan kerjanya sehingga perlu dikembangkan sikap profesionalisme pada setiap anggota organisasi sekolah. Pada organisasi pendidikan, kualitas pemimpin dan sesuai dengan motivasi guru dan kualitas pendidikan (McDermott et al., 2011). Penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Neves dan Lens (2005); Wahab et al. (2013). Gaya kepemimpinan dari kepala sekolah dapat ditingkatkan dengan mengikuti pelatihan. Kepala sekolah juga dapat mengevaluasi gaya kepemimpinannya dengan memberikan jajak pendapat kepada guru dan pegawai administrasi sekolah. Kepala sekolah juga perlu mengetahui karakteristik masing-masing guru agar dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai. Gaya kepemimpinan yang mendukung aktivitas guru

akan meningkatkan motivasi guru. Dengan demikian kerjasama untuk meningkatkan kualitas pendidikan akan dapat tercapai.

Komunikasi kerja terbukti memiliki peran nyata untuk membentuk kinerja guru. Hasil ini sejalan dengan studi Carriere & Bourque (2009); Darmawan (2014); Sinambela et al. (2019). Penilaian kerja akan melibatkan unsur komunikasi yang efektif untuk menilai kinerja guru (Forrester, 2011). Selain berguna untuk menjalin hubungan yang harmonis di lingkungan kerja, teknik komunikasi juga turut menentukan kualitas pada proses pengajaran (Feinberg, 1992). Keterampilan berkomunikasi dengan para siswa menjadi penentu keberhasilan penyampaian materi di kelas.

Gaya kepemimpinan terbukti memiliki peran terhadap kinerja guru. Kepemimpinan yang efektif turut menentukan pengembangan kinerja guru. Temuan studi ini juga mendukung temuan dari Santoso (2002); Darmawan (2014); Mardikaningsih (2016); Hariani (2016); dan Ernawati et al. (2022). Fungsi pengawasan melalui kepemimpinan yang efektif akan berperan membentuk kinerja guru (Ingvarson & Chadbourne, 1997; Issalillah & Khayru, 2021). Selain itu, kepemimpinan yang baik akan membawa pada tingkat kepuasan kerja bagi para guru (Andayani, 2011; Karina et al., 2015) dan mencegah turnover intention (Irfan & Putra, 2021). Penilaian kinerja guru menjadi langkah efektif untuk mengembangkan kinerja sekolah. Kunci penilaian ditujukan dengan maksud upaya pengembangan kompetensi guru.

Upaya untuk mengingat bahwa penilaian kinerja, standar guru dan pembelajaran profesional sulit untuk dipisahkan. Proses kerja di sekolah dan pengajaran yang mengarah pada peningkatan hasil siswa memerlukan berbagai metodologi dan paling baik dikembangkan melalui berbagai strategi terkait termasuk pengembangan pribadi, pembelajaran profesional, dan penilaian kinerja guru. Oleh karena itu, pihak sekolah harus memanfaatkan bukti kinerja yang ada dan bahwa proses penilaian kinerja yang sistemik, signifikan dan berkelanjutan dikembangkan yang mengarah pada pengembangan kinerja sekolah secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan komunikasi kerja memiliki peran positif secara nyata untuk membentuk motivasi dan kinerja guru. Hal yang sama juga terjadi pada gaya kepemimpinan kepala sekolah yang memberikan perannya secara signifikan pada terbentuknya motivasi dan kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, D. & D. Darmawan. (2011). Determinan Variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan Sebagai Kontributor Perilaku Dan Kinerja Organisasi Berbasis Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35-54.
- Andayani, D. & D. Darmawan. (2004). *Pembelajaran dan Pengajaran*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.

- Arifin, S., & D. Darmawan. (2021). Studi tentang Pengalaman Kerja, Komitmen Kerja, Dukungan Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 33-43.
- Arifin, S., D. Darmawan, C.F.B. Hartanto & A. Rahman. (2022). Human Resources based on Total Quality Management, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 17 – 20.
- Arifin, S. & R. Mardikaningsih. (2022). Pencapaian Kepuasan Kerja bagi Karyawan melalui Kondusivitas Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5 (2), 98-106.
- Azizah, N. (2015). Korelasi Komunikasi Guru dan Pemahaman Siswa Terhadap Materi Pelajaran Matematika, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(2), 85-96.
- Berk, R. A. (1986). *Performance assessment*, (Eds). The Johns Hopkins University Press. Baltimore & London.
- Carriere, J., & C. Bourque. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14 (1), 29-49.
- Darmawan, D. (2008). Kajian Teoritis Variabel Kepemimpinan, *Jurnal Media Komunikasi Ekonomi dan Manajemen*, 6(3), 21-35.
- Darmawan, D. (2014). Peranan Komunikasi Kerja, Kedisiplinan, Kepemimpinan, Kemampuan Kerja dan Komitmen Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan, *Metromedia*, Surabaya.
- Darmawan, D., S. Arifin, & A. R. Putra. (2018). *Teknik Komunikasi*, *Metromedia*, Surabaya.
- Darmawan, D. (2019). Profesionalisme, Motivasi Berprestasi, Komitmen Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Intensi Berwirausaha. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan (EKUITAS)*, 3(3), 344-364.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A.R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y.R. Al Hakim, & F. Issalillah. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih., S. Arifin., E. A. Sinambela., A. R. Putra. (2021). Studi tentang Peranan Variabel Kompetensi, Penilaian Kinerja, dan Kondisi Kerja terhadap Perwujudan Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 9(2), 516-530.
- Darmawan, D. & Ernawati. (2021). Motivasi Karyawan Dan Hasil Kerja Bagi Organisasi. *Jurnal Baruna Horizon*, 4(2), 74-78.
- Darmawan, D., F. Issalillah., E. Retnowati., & D. R. Mataputun. (2021). Peranan Lingkungan Sekolah dan Kemampuan Berkomunikasi Guru Terhadap Motivasi Belajar Siswa. *Jurnal Simki Pedagogia*, 4(1), 11-23.
- Darmawan, D., D. Iriandha., D. Indrianto, D. S. Sigita., D. Cahyani. (2021).

- Hubungan Remunerasi, Retensi dan Kinerja Karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*. 1(4), 129-133.
- Darmawan, D. (2022). Motivasi, Kemampuan, Pengalaman, Keterlibatan, Kedisiplinan Sebagai Faktor Internal Karyawan dan Pembentukan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(1), 18-29.
- De Vito, J. A. (1995). *The Interpersonal Communication*. Harper Collins College Publishers, New York.
- Djaelani, M. & A. R. Putra. (2021). Youth Empowerment to Grow Creative Business Interest, *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 52-54.
- Djaelani, M., E. A. Sinambela, D. Darmawan, & R. Mardikaningsih. (2021). Strengthening the Culture of Occupational Safety and Health as a Contributor to the Formation of Construction Project Performance, *Journal of Marketing and Business Research*, 1(2), 59-70.
- Djaelani, M., Sudja'i., M. Munir, & D. Darmawan. (2022). The Effect of Supervision, Compensation Systems, and Organizational Commitments on The Performance of Employees in Construction Services Companies. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 110-118.
- Djaelani, M. & M. Munir. (2022). Information Technology and Repositioning of Human Resource Management Functions, *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 49-54.
- Ernawati., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. (2020). Pengembangan Komitmen Organisasi Melalui Profesionalisme Karyawan dan Kepemimpinan yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 3(2), 520-528.
- Ernawati, & E. A. Sinambela. (2021). the Effect of Compensation and Career Development on Organizational Commitment, *Journal of Engineering and Social Sciences*, 1(1), 24-32.
- Ernawati., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Edunomika*, 6(1), 119-126.
- Feinberg, L. O. (1992). *Applied Business Communication*. Afred Publishing, California.
- Forrester, G. (2011). Performance management in education: Milestone or millstone? *Management in Education*, 25(1), 5-9.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations* (8th ed). Pearson Education. Upper Saddle River, NJ.
- Hernandez, T. J., & Seem, S. R. (2004). A safe school climate: a systemic approach and the school counselor. *Professional School Counseling*, 7(4), 256-262.
- Hariani, M., D. Darmawan, & Yulianti Yuli. (2016). Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Untuk Mengembangkan Kinerja Guru, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 3(2), 67-76.

- Hariani. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Modal Sosial, dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, 3(3), 440-444.
- Hutomo, S. & D. Darmawan. (2011). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Irfan, M. & A. R. Putra. (2014). Komunikasi Interpersonal Antar Guru dan Siswa serta Pengaruhnya terhadap Motivasi Belajar Siswa, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 1(1), 69-76.
- Irfan, M. & A. R. Putra. (2021). Dampak Kepemimpinan dan Rotasi Kerja terhadap Turnover Intention. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (Ekuitas)*, 3(2), 302-306.
- Infante, A. & D. Darmawan. (2022). Women in Human Resource Management Practice, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 27-30.
- Ingvarson, L., & Chadbourne, R. (1997). Will appraisal cycles and performance management lead to improvements in teaching? *Unicorn*, 23, April, 1, 44-64.
- Issalillah, F., R. K. Khayru., D. Darmawan & M. W. Amri. (2021). Hubungan Modal Sosial, Modal Psikologi, Modal Diri Karyawan dan Stres Kerja. *Jurnal Baruna Horizon*, 4(2), 84-88.
- Issalillah, F. & S. Wahyuni. (2021). Analisis Hubungan Stres Kerja dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), 1-8.
- Issalillah, F. & R.K. Khayru. (2021). Studi terhadap Hubungan antara Dukungan Sosial, Stress Kerja dan Kinerja Perawat, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(2), 123-132.
- Issalillah, F. (2022). Women's Emancipation and Role in Community Development, *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 35-38.
- Jahroni., D. Darmawan., R. Mardikaningsih., & E. A. Sinambela. (2021). Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 4(2), 1389-1397.
- Karina, A., R. Mardikaningsih, & E. Retnowati. (2015). Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(2), 69-84.
- Khayru, R.K., Nichen, A Chairunnas, Safaruddin, & M. Tahir. (2021). Study on The Relationship Between Social Support and Entrepreneurship Intention Experienced by Adolescents, *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 47-51.
- Lembong, D., S. Hutomo & D. Darmawan. (2015). *Komunikasi Pendidikan*, IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Lestari, U. P. & D. Darmawan. (2014). Studi Tentang Hubungan Motivasi dan Lingkungan Kerja Dengan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 1-6.
- Lestari, U. P., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih., & D. Darmawan. (2020). Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

- Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 3(2), 529-536.
- Lestari, U. P., & S. Arifin. (2021). Regulasi Diri dan Motivasi Berprestasi: Analisis Korelasi dan Pengamatan kepada Perilaku Kerja Penyuluh Pertanian. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 3(2), 312-316.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach*. McGraw Hill/Irwin. New York.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2012). Studi Tentang Karakteristik Individu, Kepemimpinan, Kompensasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Budaya Organisasi Untuk Membentuk Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.
- Mardikaningsih, R. (2016). Variabel Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Management & Accounting Research Journal*, 1 (1), 55-62.
- Mardikaningsih, R. (2020). Sebuah Penelitian Empiris Tentang Hubungan Masa Kerja, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Ilmu-ilmu Ekonomi (Akuntabilitas)*, 13(1), 43-54.
- Mardikaningsih, R., & Arifin, S. (2022). Studi Empiris Tentang Pengawasan Kerja, Pengalaman Kerja, dan Kemampuan Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan. *RELASI: JURNAL EKONOMI*, 18(1), 80-100.
- Mardikaningsih, R., E. A. Sinambela, D. Darmawan, S. Arifin, & A. R. Putra. (2022). Pencapaian Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Pengembangan Budaya Organisasi, Efektivitas Penempatan dan Pengawasan Kerja, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(1), 47-56.
- McDermott, A., & R. Kidney., & P. Flood. (2011). Understanding Leader Development: Learning from Leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (4); 358-378.
- Mendrika, V., D. Darmawan, T.S. Anjanarko, Jahroni, M. Shaleh, & B. Handayani. (2021). The Effectiveness of the Work from Home (WFH) Program during the Covid-19 Pandemic, *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 44-46.
- Munir, M. & S. Arifin. (2021). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Guru, *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 39-44.
- Munir, M., & S. Arifin. (2021). Organizational Culture and Impact on Improving Employee Performance, *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 65-68.
- Munir, M., F. Issalillah., D. Darmawan., E. A. Sinambela., & R. Mardikaningsih. (2022). Pengembangan Kepuasan Kerja Karyawan yang Ditinjau dari Kebijakan Kompensasi dan Sistem Pengembangan Karir. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 5(1), 717-724.
- Munir, M., E. A. Sinambela, S. N. Halizah, R. K. Khayru, V. Mendrika. (2022). Review of Vocational Education Curriculum in the Fourth Industrial Revolution and Contribution to Rural Development, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 5 – 8.

- Neves, de J., S., & W. Lens. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology*, 54(1), 119-134.
- Oetomo, H. & D. Darmawan. (2004). Pengaruh Aspek Pendidikan, Pelatihan, Umur dan Pengalaman Kerja terhadap Perilaku Gaya Kepemimpinan, *Jurnal Ekonomi-Manajemen*, 3(2), 11-22.
- Putra, A. R., D. Darmawan., & E. A. Sinambela. (2017). Pengawasan dan Koordinasi Kerja serta Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Ilmu-ilmu Ekonomi (Akuntabilitas)*, 10(2), 12-24.
- Putra, A. R., & R. Mardikaningsih. (2021). Kompensasi dan Lingkungan Kerja Serta Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 44-53.
- Putra, A.R. & E. Retnowati. (2022). Work Engagement for Career Women, *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 59-62.
- Retnowati, E. (2020). Pengaruh Kesan dukungan organisasi dan Keterampilan interpersonal terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan PT Gloster Furniture. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 3(2), 498-505.
- Retnowati, E., & U. P. Lestari. (2021). Analysis of The Role of The Work Environment and Ability to Employee Performance, *Journal of Engineering and Social Sciences*, 1(1), 16-23.
- Retnowati, E., Ernawati, U.P. Lestari, D. Darmawan, & M. Munir. (2022). Efektivitas Kepemimpinan dan Pengembangan Karir: Faktor Penentu Keterikatan Kerja, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(1), 57-66.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2007). *Organizational behavior* (12th ed). Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Sakui, K., & Cowie, N. (2012). The Dark Side of Motivation: Teachers' Perspectives On 'Unmotivation. *ELT Journal*, 66(2), 205-213.
- Santosa, A. & D. Darmawan. (2002). Hubungan Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 81-92.
- Santrock, J.W. (2011). *Educational psychology, fifth edition*. McGraw Hill. New York.
- Sharma, R. D. & Jyoti, J. (2006), Job satisfaction among school teachers, *IIMB Management Review*, 18(4), 349-363.
- Sinambela, E. A., Y. R. Al Hakim, & M. Irfan. (2019). Pengaruh Kedisiplinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Relasi - Jurnal Ekonomi*, 15(2), 308-320.
- Sinambela, E. A., & U. P. Lestari. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(1), 178-190.
- Sinambela, E.A. & Ernawati. (2021). Analysis of the Role of Experience, Ability and Motivation on Employee Performance, *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 69-74.

- Sinambela, E. A., D. Darmawan, & V. Mendrika. (2022). Effectiveness of Efforts to Establish Quality Human Resources in the Organization, *Journal of Marketing and Business Research*, 2(1), 47-58.
- Smither. W. James & London Manuel. (2009). *Performance Management*. Jossey Bass, San Fransisco.
- Sutarjo, M., D. Darmawan & Yuni Indah Sari. (2007). *Evaluasi Pendidikan*. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Wahab, J. A., A. H. A. Hamid, S. Zainal., & M. F. M. Rafik. (2013). The relationship between headteachers' distributed leadership practices and teachers' motivation in national primary schools. *Asian Social Science*, 9(16), 161-167.
- West, R., & Turner, L.H. (2007). *Introducing communication theory: analysis and application*, 3rd ed. McgrawHil, New York.
- Yuliana, H. Khasanah, & R. Mardikaningsih. (2016). Peran Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(4), 213-226.