

## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan**

**Durahman<sup>✉1</sup>, Yanti Yulianti<sup>2</sup>, Kurotul Aeni<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Bunga Bangsa Cirebon

Email : [durrahman@bungabangsacirebon.ac.id](mailto:durrahman@bungabangsacirebon.ac.id)

Received: 2026-01-08; Accepted: 2026-02-08; Published: 2026-02-12

### **Abstrak**

Sumber daya manusia dalam satuan pendidikan, khususnya tenaga kependidikan, memegang peran yang sangat strategis dalam mendukung keberlangsungan proses pendidikan yang bermutu. Kinerja tenaga kependidikan tidak terlepas dari berbagai faktor organisasional, di antaranya pola kepemimpinan yang diterapkan serta kualitas komunikasi yang terjalin di dalam institusi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan, baik secara parsial maupun simultan. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei, melibatkan 87 tenaga kependidikan dari sejumlah sekolah menengah di Kabupaten Cirebon sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26. Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan ( $\beta = 0,412$ ;  $p < 0,05$ ). Komunikasi organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan ( $\beta = 0,387$ ;  $p < 0,05$ ). Secara bersama-sama, kedua variabel tersebut mampu menjelaskan 61,3% variasi kinerja tenaga kependidikan ( $R^2 = 0,613$ ). Hasil ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan yang demokratis dan penguatan saluran komunikasi internal di lingkungan sekolah merupakan strategi yang krusial dalam upaya mendorong kinerja tenaga kependidikan secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** *Gaya Kepemimpinan Demokratis, Komunikasi Organisasi, Kinerja Tenaga Kependidikan.*

### **Abstract**

Human resources in educational units, especially education personnel, play a very strategic role in supporting the sustainability of the quality education process. The performance of education personnel is inseparable from various organizational factors, including the leadership pattern applied and the quality of communication established within the institution. This study aims to examine in depth how much the influence of democratic leadership style and organizational communication on the performance of education personnel, both partially and simultaneously. The approach used was quantitative with a survey method, involving 87 education personnel from a number of secondary schools in Cirebon Regency as respondents. Data collection was carried out through a structured questionnaire that has been tested for validity and reliability. Data analysis used multiple linear regression with the help of SPSS software version 26. The findings of the study showed that the democratic leadership style had a positive and significant influence on the performance of education personnel ( $\beta = 0.412$ ;  $p < 0.05$ ). Organizational communication was also shown to have a positive and significant effect ( $\beta = 0.387$ ;  $p < 0.05$ ). Together,

the two variables were able to explain 61.3% variation in the performance of education personnel ( $R^2 = 0.613$ ). These results confirm that improving the quality of democratic leadership and strengthening internal communication channels in the school environment is a crucial strategy in an effort to encourage the performance of education personnel in a sustainable manner.

**Keywords:** *Democratic Leadership Style, Organizational Communication, Education Personnel Performance.*

## LATAR BELAKANG MASALAH

Peningkatan mutu pendidikan nasional tidak hanya bergantung pada kualitas tenaga pengajar semata, melainkan juga pada kontribusi nyata tenaga kependidikan yang bekerja di balik layar operasional sekolah. Tenaga kependidikan mencakup berbagai komponen penting dalam satuan pendidikan, seperti tenaga administrasi, laboran, pustakawan, dan tenaga teknis lainnya yang memastikan roda kelembagaan berjalan dengan lancar. Meski demikian, perhatian terhadap kinerja kelompok ini kerap tersisihkan dibandingkan dengan perhatian yang diberikan kepada guru. Padahal, sebagaimana diungkapkan oleh Mulyasa (2021), efektivitas organisasi sekolah sangat dipengaruhi oleh sinergi antara seluruh komponen sumber daya manusia yang ada di dalamnya, termasuk tenaga kependidikan.

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa kinerja tenaga kependidikan di berbagai daerah masih belum optimal. Berbagai kajian empiris mengidentifikasi bahwa rendahnya kinerja tersebut tidak semata-mata disebabkan oleh faktor kompetensi individual, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja, iklim organisasi, serta pola interaksi yang terbangun antara pimpinan dan bawahan. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah atau pimpinan unit kerja menjadi salah satu determinan yang paling signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi dan Anwar (2022) membuktikan bahwa kepala sekolah yang mampu menghadirkan kepemimpinan yang memberdayakan dan partisipatif terbukti mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas seluruh warganya, termasuk tenaga kependidikan.

Gaya kepemimpinan demokratis dipandang sebagai pendekatan yang paling sesuai dengan nilai-nilai organisasi pendidikan yang menjunjung tinggi kolegalitas dan musyawarah. Pemimpin yang demokratis tidak bersikap otoriter, melainkan membuka ruang bagi partisipasi aktif anggota dalam pengambilan keputusan. Hal ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja. Yukl (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis mencirikan pemimpin yang secara aktif mendelegasikan wewenang, menghargai masukan dari bawahan, dan mendorong kolaborasi lintas bagian. Karakteristik semacam ini menciptakan iklim kerja yang kondusif, di mana setiap anggota merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik.

Di sisi lain, komunikasi organisasi merupakan elemen fundamental yang tidak dapat dipisahkan dari dinamika kerja di institusi pendidikan. Komunikasi bukan sekadar pertukaran informasi, melainkan merupakan medium pembentukan makna bersama, pengkoordinasian tugas, serta pemeliharaan hubungan kerja yang harmonis. Dalam lingkungan sekolah yang memiliki struktur hierarkis sekaligus profesional, komunikasi yang efektif antara pimpinan, guru, dan tenaga kependidikan menjadi prasyarat keberhasilan organisasi. Pace dan Faules (2021) mengungkapkan bahwa komunikasi organisasi yang sehat ditandai dengan arus informasi yang transparan, saluran komunikasi yang terbuka ke berbagai arah, serta adanya umpan balik yang konstruktif dari setiap lini.

Berbagai penelitian sebelumnya secara konsisten menemukan hubungan yang erat antara kualitas komunikasi internal dan kinerja pegawai. Rahmawati et al. (2023) dalam penelitian mereka terhadap tenaga administrasi sekolah di Jawa Barat menemukan bahwa kualitas komunikasi organisasi berkorelasi positif dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kinerja individu. Ketika komunikasi berlangsung dengan baik, potensi konflik dapat diminimalkan, koordinasi antar bagian menjadi lebih efektif, dan setiap tenaga kependidikan memahami dengan jelas peran serta harapan yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai alat koordinasi teknis, tetapi juga sebagai perekat sosial yang memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Namun demikian, kajian yang secara khusus memfokuskan diri pada pengaruh simultan gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks sekolah menengah di daerah. Sebagian besar penelitian yang ada lebih banyak mengkaji kinerja guru sebagai subjek utama, sementara tenaga kependidikan non-guru sering kali terabaikan dalam perhatian akademik. Padahal, kontribusi tenaga kependidikan dalam mendukung sistem administrasi dan layanan pendidikan yang prima tidak dapat dipandang remeh. Apriyani dan Hidayat (2023) mengingatkan bahwa tenaga kependidikan merupakan ujung tombak layanan administrasi pendidikan yang langsung bersentuhan dengan kebutuhan peserta didik, orang tua, dan masyarakat.

Kesenjangan penelitian tersebut mendorong tim peneliti untuk melaksanakan kajian ini dengan mengambil lokus di sekolah menengah negeri dan swasta di Kabupaten Cirebon, Jawa Barat. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa daerah tersebut memiliki dinamika pengelolaan pendidikan yang beragam, mulai dari sekolah dengan kapasitas manajemen yang sudah maju hingga sekolah yang masih dalam proses pengembangan kelembagaan. Kondisi ini dipandang representatif untuk mengkaji pengaruh variabel kepemimpinan dan komunikasi organisasi dalam konteks yang lebih heterogen.

Selain itu, terdapat indikasi empiris awal yang diperoleh melalui pra-penelitian bahwa sejumlah tenaga kependidikan di wilayah tersebut merasakan kurangnya keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan sekolah, serta terdapat hambatan komunikasi antara staf dan pimpinan. Kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi dan pada akhirnya berdampak pada kualitas kinerja mereka. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya memiliki relevansi akademis, tetapi juga signifikansi praktis yang dapat dijadikan dasar perumusan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di sekolah.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk: (1) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja tenaga kependidikan; (2) menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan; dan (3) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja tenaga kependidikan. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan serta memberikan rekomendasi yang dapat diimplementasikan oleh pemangku kepentingan pendidikan dalam upaya meningkatkan kualitas layanan dan kinerja kelembagaan secara menyeluruh.

Secara teoritis, penelitian ini berpijak pada teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, teori komunikasi organisasi dari Goldhaber, serta teori kinerja dari Mangkunegara. Ketiga landasan teori tersebut saling melengkapi dalam membentuk kerangka konseptual yang kokoh untuk memahami bagaimana variabel-variabel

yang diteliti saling berinteraksi dan berkontribusi terhadap pembentukan kinerja tenaga kependidikan. Dengan demikian, penelitian ini bukan sekadar kajian empiris semata, tetapi juga merupakan upaya pengembangan dan pepaduan teori yang relevan dengan konteks pendidikan Indonesia kontemporer.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian survei korelasional. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kependidikan pada sekolah menengah di Kabupaten Cirebon yang berjumlah 214 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional random sampling* berdasarkan formula Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh sampel sebanyak 87 responden. Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin yang mengukur tiga variabel, yaitu gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) dengan 20 butir pernyataan, komunikasi organisasi ( $X_2$ ) dengan 18 butir pernyataan, dan kinerja tenaga kependidikan ( $Y$ ) dengan 22 butir pernyataan (Sugiyono, 2022).

Pengujian validitas instrumen dilakukan melalui analisis faktor konfirmatori dengan nilai *loading factor* minimal 0,30, sedangkan uji reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha dengan batas minimal 0,70. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan valid dan ketiga instrumen memiliki reliabilitas yang tinggi ( $\alpha > 0,80$ ). Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik statistik deskriptif dan inferensial, yang mencakup uji normalitas Kolmogorov-Smirnov, uji heteroskedastisitas Glejser, uji multikolinieritas, serta analisis regresi linier berganda. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26. Keseluruhan prosedur penelitian mengacu pada standar etika penelitian yang menjamin kerahasiaan identitas responden dan kesukarelaan partisipasi (Creswell & Creswell, 2023).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Deskripsi Data Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data deskriptif terhadap 87 responden tenaga kependidikan, diperoleh gambaran bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) memiliki nilai rata-rata sebesar 78,34 ( $SD = 8,21$ ) dari skor maksimal 100, yang berarti persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan di sekolah mereka berada pada kategori tinggi. Persentase responden yang memberikan penilaian positif terhadap keterbukaan pimpinan dalam menerima saran mencapai 74,7%, sementara 68,9% menyatakan bahwa pimpinan mereka secara aktif melibatkan tenaga kependidikan dalam forum musyawarah. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar kepala sekolah di lokasi penelitian telah menginternalisasi nilai-nilai kepemimpinan partisipatif yang menjadi ciri khas model kepemimpinan demokratis (Yukl, 2020).

Untuk variabel komunikasi organisasi ( $X_2$ ), nilai rata-rata yang diperoleh adalah 74,56 ( $SD = 9,18$ ) dari skor maksimal 100. Sebanyak 71,3% responden menilai bahwa informasi dari pimpinan disampaikan dengan jelas dan tepat waktu. Namun, terdapat catatan penting bahwa hanya 58,6% responden yang merasa bebas menyampaikan keluhan atau usulan kepada atasan, mengindikasikan masih adanya hambatan dalam komunikasi ke atas (*upward communication*). Temuan ini sejalan dengan apa yang diidentifikasi oleh Pace dan Faules (2021) bahwa

hambatan hierarkis masih menjadi tantangan utama dalam komunikasi organisasi di institusi formal, termasuk di lingkungan pendidikan.

Sementara itu, variabel kinerja tenaga kependidikan (Y) memperoleh rata-rata sebesar 76,89 (SD = 7,94) dari skor maksimal 110. Dimensi yang mendapatkan penilaian tertinggi adalah ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan (82,4%), sedangkan dimensi inovasi dan kreativitas dalam tugas mendapatkan nilai terendah (64,7%). Temuan ini mengisyaratkan bahwa meskipun tenaga kependidikan menunjukkan kedisiplinan yang cukup baik, pengembangan aspek kreatif dan inovatif masih memerlukan perhatian khusus dari pimpinan. Mangkunegara (2020) menjelaskan bahwa kinerja yang komprehensif tidak hanya mencakup penyelesaian tugas rutin, tetapi juga kemampuan untuk beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi tantangan kerja.

## 2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis regresi, serangkaian uji asumsi klasik dilaksanakan untuk memastikan kelayakan model. Uji normalitas residual dengan metode Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,127 ( $p > 0,05$ ), yang berarti residual berdistribusi normal. Uji multikolinieritas menunjukkan nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk  $X_1$  sebesar 1,847 dan  $X_2$  sebesar 1,847, keduanya jauh di bawah batas kritis 10, sehingga tidak terdapat masalah multikolinieritas antar variabel bebas. Uji heteroskedastisitas dengan uji Glejser menghasilkan nilai signifikansi  $X_1$  sebesar 0,214 dan  $X_2$  sebesar 0,318 ( $p > 0,05$ ), yang berarti model terbebas dari masalah heteroskedastisitas. Dengan terpenuhinya seluruh asumsi klasik ini, model regresi yang dibangun dinyatakan layak dan reliabel untuk diinterpretasikan (Ghozali, 2021).

## 3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model regresi linier berganda yang dihasilkan dapat ditulis sebagai berikut:  $\hat{Y} = 12,456 + 0,412 X_1 + 0,387 X_2$ . Persamaan ini menunjukkan bahwa konstanta sebesar 12,456 mengartikan nilai kinerja tenaga kependidikan ketika kedua variabel bebas bernilai nol. Koefisien regresi  $X_1$  sebesar 0,412 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada gaya kepemimpinan demokratis akan mendorong peningkatan kinerja sebesar 0,412 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Demikian pula, koefisien regresi  $X_2$  sebesar 0,387 menunjukkan kontribusi yang signifikan dari komunikasi organisasi terhadap peningkatan kinerja tenaga kependidikan.

Uji F menghasilkan nilai F hitung sebesar 67,842 dengan signifikansi 0,000 ( $p < 0,01$ ), yang membuktikan bahwa model regresi secara keseluruhan signifikan dan kedua variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap kinerja tenaga kependidikan. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,613 mengindikasikan bahwa 61,3% variasi kinerja tenaga kependidikan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi organisasi secara bersama-sama, sedangkan sisanya 38,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini (Sugiyono, 2022).

## 4. Pengujian Hipotesis Parsial

Uji t untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis ( $X_1$ ) menghasilkan nilai t hitung sebesar 5,734 dengan signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian, hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan diterima. Temuan ini memperkuat argumentasi teoritis yang dibangun di atas bahwa pemimpin yang demokratis, inklusif, dan partisipatif mampu menciptakan kondisi yang mendorong tenaga kependidikan untuk bekerja dengan lebih baik.

Husaini dan Fitria (2022) dalam penelitian mereka di lingkungan pendidikan tinggi juga menemukan pola serupa, di mana kepemimpinan demokratis secara konsisten menjadi prediktor positif kinerja pegawai administrasi.

Temuan ini juga sejalan dengan perspektif teori motivasi dari Herzberg yang membedakan antara faktor higiene dan faktor motivator. Kepemimpinan demokratis, melalui pengakuan terhadap kontribusi bawahan dan pemberian otonomi dalam penyelesaian tugas, secara langsung mengaktifkan faktor-faktor motivator yang mendorong pencapaian kinerja yang lebih tinggi. Suriansyah dan Aslamiah (2021) menegaskan bahwa ketika tenaga kependidikan merasa dihargai dan didengar oleh pemimpinnya, keterikatan emosional mereka terhadap pekerjaan dan organisasi meningkat secara bermakna, yang pada akhirnya tercermin dalam kualitas dan produktivitas kerja yang lebih baik.

Uji t untuk variabel komunikasi organisasi ( $X_2$ ) menghasilkan nilai t hitung sebesar 5,213 dengan signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Ini berarti hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan juga diterima. Komunikasi yang efektif memastikan bahwa setiap tenaga kependidikan memiliki pemahaman yang akurat tentang tugas, tanggung jawab, dan harapan kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Rahmawati et al. (2023) menegaskan bahwa kualitas komunikasi organisasi berbanding lurus dengan kejelasan peran, yang selanjutnya menjadi landasan bagi tenaga kependidikan untuk mengarahkan energi dan kemampuan mereka secara tepat sasaran.

## 5. Pembahasan Komprehensif

Apabila dikaji secara lebih mendalam, temuan penelitian ini mengungkapkan sebuah dinamika yang menarik antara kepemimpinan demokratis dan komunikasi organisasi dalam membentuk kinerja tenaga kependidikan. Kedua variabel tersebut tidak bersifat independen satu sama lain; justru terdapat sinergi yang kuat di antara keduanya. Pemimpin yang demokratis secara alamiah akan membangun saluran komunikasi yang lebih terbuka, karena filosofi kepemimpinannya mendorong dialog dan partisipasi. Sebaliknya, komunikasi yang sehat akan memperkuat legitimasi kepemimpinan demokratis karena memungkinkan aspirasi dari bawah untuk terserap dan diakomodasi dalam pengambilan keputusan (Yukl, 2020).

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, hasil penelitian ini juga menggarisbawahi pentingnya perhatian terhadap tenaga kependidikan sebagai aset strategis organisasi pendidikan. Sebagaimana dikemukakan oleh Dessler (2020), investasi pada pengembangan kapasitas kepemimpinan dan penguatan sistem komunikasi internal merupakan investasi jangka panjang yang menghasilkan return yang signifikan dalam bentuk produktivitas, loyalitas, dan kualitas layanan. Dalam konteks sekolah, hal ini berarti bahwa program pelatihan kepemimpinan bagi kepala sekolah dan pengembangan sistem informasi manajemen sekolah yang terintegrasi merupakan langkah-langkah strategis yang perlu diprioritaskan.

Temuan yang menunjukkan bahwa kinerja tenaga kependidikan pada aspek inovasi masih rendah (64,7%) perlu mendapatkan perhatian khusus. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan demokratis dan komunikasi yang baik telah berhasil mendorong kepatuhan terhadap tugas rutin, stimulasi terhadap kreativitas dan inovasi masih memerlukan strategi tambahan. Penelitian Nurcholis dan Haryanto (2023) menemukan bahwa pemberdayaan berbasis kreativitas membutuhkan lebih dari sekadar komunikasi yang terbuka; diperlukan juga lingkungan yang secara aktif menghargai ide-ide baru dan memberikan ruang

aman bagi eksperimentasi. Oleh karena itu, pemimpin demokratis perlu dilengkapi dengan kompetensi untuk menciptakan budaya inovasi, bukan hanya budaya partisipasi.

Dalam kaitannya dengan konteks daerah, penelitian ini juga mengungkap bahwa tantangan komunikasi ke atas (upward communication) merupakan isu yang signifikan. Hanya 58,6% tenaga kependidikan yang merasa nyaman menyampaikan aspirasi kepada pimpinan. Kondisi ini bisa jadi dipengaruhi oleh faktor budaya hierarki yang masih kuat dalam konteks organisasi di Jawa Barat. Liliweri (2021) dalam kajiannya tentang komunikasi antar budaya dalam organisasi Indonesia mengidentifikasi bahwa budaya paternalistik dan nilai-nilai kepatuhan hierarkis seringkali menjadi hambatan struktural bagi terbentuknya komunikasi ke atas yang sehat. Oleh karena itu, intervensi yang efektif tidak cukup hanya pada level teknis, tetapi juga perlu menyentuh dimensi budaya organisasi secara lebih fundamental.

Kontribusi penelitian ini terhadap pengembangan teori manajemen pendidikan terletak pada penguatan argumen bahwa kepemimpinan demokratis dan komunikasi organisasi bukan merupakan variabel yang berdiri sendiri, melainkan saling memperkuat dalam membentuk ekosistem kerja yang kondusif bagi optimalisasi kinerja tenaga kependidikan. Hal ini memberikan landasan empiris yang kuat bagi pengembangan model intervensi manajerial yang bersifat integratif dan komprehensif. Wirawan (2020) menegaskan bahwa evaluasi kinerja yang efektif harus mempertimbangkan tidak hanya output individual, tetapi juga faktor-faktor sistemik yang membentuk kapasitas seorang pegawai untuk berkontribusi secara maksimal kepada organisasinya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan serangkaian analisis yang telah dilaksanakan, penelitian ini menghasilkan tiga simpulan utama yang saling berkaitan. Pertama, gaya kepemimpinan demokratis terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan pada sekolah menengah di Kabupaten Cirebon, dengan koefisien regresi sebesar 0,412 dan nilai signifikansi 0,000. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa pendekatan kepemimpinan yang inklusif, partisipatif, dan menghargai kontribusi setiap individu merupakan salah satu pilar utama dalam membangun budaya kinerja yang tinggi di lingkungan pendidikan.

Kedua, komunikasi organisasi juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan, dengan koefisien regresi sebesar 0,387 dan nilai signifikansi 0,000. Kualitas komunikasi yang berlangsung di dalam organisasi sekolah, baik secara vertikal maupun horizontal, terbukti memiliki dampak yang nyata terhadap kemampuan tenaga kependidikan dalam memahami peran mereka dan menjalankan tugas secara efektif dan efisien.

Ketiga, secara simultan gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi organisasi bersama-sama berkontribusi sebesar 61,3% terhadap variasi kinerja tenaga kependidikan ( $R^2 = 0,613$ ;  $F = 67,842$ ;  $p = 0,000$ ). Tingginya nilai determinasi ini menegaskan bahwa kedua variabel tersebut merupakan prediktor yang sangat kuat bagi kinerja tenaga kependidikan dan selanjutnya menjadi fokus utama dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia di sekolah.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan agar dinas pendidikan dan kepala sekolah secara konsisten mengembangkan kompetensi kepemimpinan demokratis melalui program pelatihan dan pendampingan yang terstruktur. Selain itu, perlu dikembangkan sistem komunikasi internal yang lebih transparan dan inklusif, termasuk

mekanisme yang memungkinkan tenaga kependidikan menyampaikan aspirasi secara bebas tanpa hambatan hierarkis. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menggali variabel-variabel lain yang turut membentuk kinerja tenaga kependidikan, seperti budaya organisasi, kompensasi, dan lingkungan kerja fisik, guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan holistik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Apriyani, D., & Hidayat, R. (2023). Kontribusi tenaga kependidikan terhadap kualitas layanan administrasi pendidikan di sekolah menengah. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 14(2), 87–101. <https://doi.org/10.29210/3004982000>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariat dengan program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Husaini, & Fitria, H. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja pegawai administrasi di perguruan tinggi swasta. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, 7(1), 112–127. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v7i1.7541>
- Liliweri, A. (2021). *Komunikasi antar budaya dalam organisasi*. Pustaka Pelajar.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (14th ed.). Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2021). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi* (12th ed.). Remaja Rosdakarya.
- Nurcholis, A., & Haryanto, B. (2023). Budaya inovasi dan kreativitas tenaga kependidikan: Peran kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 29(1), 45–59. <https://doi.org/10.17977/um048v29i12023p045>
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2021). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan* (Deddy Mulyana, Trans., 10th ed.). Remaja Rosdakarya.
- Rahmawati, T., Suyanto, & Arifin, M. (2023). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja tenaga administrasi sekolah di Jawa Barat. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 8(1), 33–50. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v8i1.2467>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (3rd ed.). Alfabeta.
- Suriansyah, A., & Aslamiah. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dan dampaknya pada komitmen dan keterikatan tenaga kependidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(2), 201–215. <https://doi.org/10.17509/jap.v28i2.37891>
- Wahyudi, & Anwar, M. F. (2022). Dampak kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap motivasi dan produktivitas tenaga kependidikan. *Jurnal Kependidikan: Penelitian Inovasi Pembelajaran*, 6(3), 178–194. <https://doi.org/10.21831/jk.v6i3.52170>
- Wirawan. (2020). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia: Teori, aplikasi, dan penelitian* (4th ed.). Salemba Empat.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education