

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, DAN KERJA SAMA TIM TERHADAP KINERJA GURU DI MAS DARUL ULUM AL MUNAWWARAH LHOKSEUMAWE

Muhammad Deni, Yafitzam Yusuf, Emailia Ariska, Mai Simahatie

Universitas Islam Kebangsaan Indonesia, Bireuen, Aceh

Email: Denim8759@gmail.com, Yafitzamyusuf30@gmail.com, Emalia.arisca@gmail.com,
maisimahatie@gmail.com

Keywords

*leadership;
communication;
teamwork; teacher
performance; madrasah*

Abstract

This study aims to analyze the partial and simultaneous influence of leadership, communication, and teamwork on teacher performance at MAS Darul Ulum Al Munawwarah Lhokseumawe. The research problem stems from sub-optimal teacher discipline, unclear organizational communication flows, and low teacher participation in institutional activities. A quantitative associative approach was applied. The population consisted of all 30 teachers, who were all included as respondents through total sampling (N = 30). Primary data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire that had been tested for validity (r -calculated > r -table 0.361) and reliability (Cronbach's Alpha > 0.60). Data were analyzed using descriptive statistics, classical assumption tests (normality, heteroscedasticity, multicollinearity), and multiple linear regression with t -test and F -test. Mean scores were 28.77 (SD = 3.234) for teacher performance, 23.50 (SD = 2.345) for leadership, 23.67 (SD = 2.832) for communication, and 23.43 (SD = 2.712) for teamwork. The regression results show that leadership, communication, and teamwork have positive and significant effects on teacher performance, both partially and simultaneously, with a coefficient of determination of 0.670. Teamwork has the largest regression coefficient (0.320). These findings underline the importance of clear leadership support and direction, open vertical and horizontal communication channels, and stronger team commitment and collaboration in improving teachers' professionalism.

*kepemimpinan;
komunikasi; kerja sama
tim; kinerja guru;
madrasah*

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama tim terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun simultan, di MAS Darul Ulum Al Munawwarah Lhokseumawe. Latar belakang penelitian adalah belum optimalnya kedisiplinan, kelancaran komunikasi organisasi, dan partisipasi aktif guru dalam kegiatan madrasah. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Populasi adalah seluruh guru yang berjumlah 30 orang dan seluruhnya dijadikan responden melalui sampling jenuh (N = 30). Data primer dikumpulkan dengan kuesioner skala Likert lima tingkat yang telah diuji validitas (r -hitung > r -tabel 0,361) dan reliabilitasnya (Cronbach's Alpha > 0,60). Analisis data meliputi statistik deskriptif, uji asumsi klasik

(normalitas, heteroskedastisitas, multikolinearitas), serta regresi linier berganda dengan uji t dan uji F. Rata-rata skor kinerja guru sebesar 28,77 (SD = 3,234), kepemimpinan 23,50 (SD = 2,345), komunikasi 23,67 (SD = 2,832), dan kerja sama tim 23,43 (SD = 2,712). Hasil regresi menunjukkan bahwa kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru secara parsial maupun simultan, dengan koefisien determinasi sebesar 0,670. Kerja sama tim memiliki koefisien regresi terbesar (0,320). Temuan ini menegaskan pentingnya dukungan dan pengarahan pimpinan yang jelas, keterbukaan saluran komunikasi vertikal dan horizontal, serta penguatan komitmen dan kolaborasi tim dalam meningkatkan profesionalisme guru.

1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan sarana strategis dalam membangun kualitas sumber daya manusia dan membentuk karakter bangsa secara berkesinambungan. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen kemudian menempatkan guru sebagai tenaga profesional yang memegang peranan utama dalam meningkatkan mutu pendidikan nasional. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan dalam mencapai visinya dengan demikian sangat bergantung pada efektivitas dan dedikasi para pendidik di dalamnya.

Mutu pelaksanaan pendidikan di sekolah dan madrasah bertumpu pada kinerja guru, yaitu hasil kerja nyata guru dalam melaksanakan fungsi utamanya yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran (Perdirjen GTK No. 7607, 2023). Kinerja guru juga dipahami sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Kinerja tersebut tidak terbentuk dalam ruang hampa. Gibson dkk. (2012) mengelompokkan faktor yang memengaruhi kinerja ke dalam variabel individu, variabel psikologis, dan variabel organisasi, dan gaya kepemimpinan, iklim kerja, serta kejelasan tugas termasuk dalam kelompok yang terakhir. Karena itu, faktor-faktor organisasional yang dapat dikelola oleh pimpinan lembaga layak mendapat perhatian khusus.

Tiga faktor organisasional yang menjadi fokus penelitian ini adalah kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama tim. Kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan

memengaruhi dan menggerakkan guru agar bekerja secara efektif demi tujuan bersama (Yukl, 2020). Komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian, penerimaan, dan pertukaran makna atau informasi yang berfungsi sebagai jembatan koordinasi dan penyelarasan persepsi antar-elemen sekolah (Robbins & Judge, 2022). Kerja sama tim adalah kemampuan sekelompok individu untuk saling mendukung, berbagi informasi, dan mengambil keputusan bersama demi hasil yang lebih baik daripada bekerja sendiri-sendiri (West, 2021). Di lingkungan madrasah, ketiganya terwujud dalam pengawasan dan dukungan kepala madrasah, kelancaran arus informasi tugas dan jadwal, serta kolaborasi guru dalam penyusunan perangkat ajar dan kepanitiaan kegiatan.

Fenomena di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi ideal dan kondisi nyata di MAS Darul Ulum Al Munawwarah Lhokseumawe. Data pra-penelitian pada Tabel 1 memperlihatkan bahwa empat indikator operasional kerja belum mencapai target sekolah sebesar 100%.

Tabel 1. Data Empiris Kedisiplinan, Partisipasi, dan Kelancaran Koordinasi Guru

No	Indikator operasional kerja	Target (%)	Capaian (%)	Status
1	Kehadiran guru tepat waktu pada jam pertama mengajar	100	66,7	Belum optimal
2	Partisipasi aktif guru dalam rapat evaluasi dan kepanitiaan	100	53,3	Belum optimal
3	Kecepatan respons dan tindak lanjut instruksi kepala madrasah	100	63,3	Belum optimal
4	Kelancaran informasi perubahan jadwal dan kegiatan sekolah	100	56,7	Belum optimal

Sumber: Data pra-penelitian MAS Darul Ulum Al Munawwarah Lhokseumawe.

Dari dimensi kepemimpinan, rendahnya respons guru terhadap instruksi pimpinan (63,3%) mengindikasikan bahwa sistem kontrol dan tindak lanjut belum sepenuhnya mengubah perilaku kerja guru. Dari dimensi komunikasi, capaian kelancaran informasi kegiatan yang hanya 56,7% menggambarkan seringnya kesenjangan informasi mengenai perubahan jadwal pelajaran, jadwal piket, dan agenda rapat mendadak, yang berujung pada keterlambatan koordinasi antar-unit kerja. Dari dimensi kerja sama tim, partisipasi aktif guru dalam kegiatan bersama yang hanya 53,3% menjadi angka terendah dan mengisyaratkan kuatnya pola kerja individual, yaitu guru cenderung berfokus pada kelasnya masing-masing tanpa rasa memiliki terhadap agenda strategis madrasah. Pada

akhirnya, ketepatan waktu guru masuk kelas pada jam pertama yang berada pada 66,7% mencerminkan dampak akumulatif dari ketiga persoalan tersebut terhadap kinerja guru.

Apabila persoalan tersebut dibiarkan tanpa penanganan yang berbasis data, iklim akademik dikhawatirkan semakin tidak kondusif, efektivitas pembelajaran terganggu, dan pada akhirnya mutu lulusan serta citra publik madrasah ikut terdampak. Pertanyaan yang belum terjawab adalah seberapa besar pengaruh kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama tim terhadap kinerja guru di madrasah ini, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama.

Penelitian ini memiliki kekhasan pada konteksnya, yaitu madrasah aliyah swasta yang berada di bawah yayasan dan memadukan kurikulum nasional dengan tradisi dayah. Mayoritas gurunya berstatus non-PNS, sehingga hubungan kerja sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan, komunikasi, dan kebersamaan di dalam lembaga, bukan pada jaminan kedudukan kepegawaian semata. Menguji ketiga faktor tersebut sekaligus dalam satu model regresi memungkinkan peneliti melihat kontribusi masing-masing faktor secara terpisah dan bersama-sama, sehingga rekomendasi yang dihasilkan dapat diprioritaskan secara lebih tepat.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian ini adalah menganalisis (1) pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru, (2) pengaruh komunikasi terhadap kinerja guru, (3) pengaruh kerja sama tim terhadap kinerja guru, dan (4) pengaruh kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama tim secara simultan terhadap kinerja guru di MAS Darul Ulum Al Munawwarah Lhokseumawe. Secara teoretis, hasil penelitian diharapkan memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia pendidikan, khususnya pada konteks madrasah swasta yang memadukan kurikulum nasional dengan tradisi dayah. Secara praktis, hasilnya dapat menjadi bahan pertimbangan bagi kepala madrasah dan yayasan dalam menyusun kebijakan yang mendukung lingkungan kerja yang efektif dan kondusif.

2. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Pendidikan

Manajemen merupakan proses khas yang terdiri atas tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (Bachtiar, 2025). Follett memandang manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui

orang lain, sehingga aspek manusia menjadi inti dari proses manajerial. Pada lembaga pendidikan seperti madrasah, hal ini berarti bahwa kepala madrasah mencapai tujuan lembaga terutama melalui guru, dan kualitas hubungan antara pimpinan dan guru menentukan seberapa efektif sumber daya tersebut digerakkan.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan lembaga, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2019). Mondy dan Noe (2020) menekankan pemanfaatan individu-individu untuk mencapai tujuan organisasi, sementara Dessler (2020) menyebut tujuan MSDM sebagai upaya memperoleh, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang kompeten sehingga produktivitas organisasi meningkat. Armstrong (2022) menambahkan bahwa MSDM memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, berkomitmen, dan mampu memberikan kinerja terbaik. Kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama tim dengan demikian dapat dipahami sebagai bagian dari praktik MSDM yang memengaruhi motivasi dan kinerja guru sebagai aset strategis madrasah.

2.2 Kinerja Guru

Kinerja secara umum adalah pencapaian atau hasil kerja nyata seseorang, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan guna mendukung tercapainya tujuan organisasi. Mangkunegara (2017) menekankan kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai sesuai tanggung jawabnya, Robbins dan Judge (2022) menempatkan kinerja sebagai hasil pencapaian individu atau kelompok sesuai kewenangan dan tanggung jawab masing-masing, sedangkan Sedarmayanti (2018) menambahkan bahwa pencapaian tersebut harus diperoleh secara legal, tidak melanggar hukum, serta sesuai moral dan etika. Dalam konteks guru, Perdirjen GTK No. 7607 (2023) merumuskan kinerja sebagai hasil kerja nyata guru dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.

Mangkunegara (2017) menyebut kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) sebagai faktor utama yang memengaruhi kinerja. Gibson dkk. (2012) memperluasnya menjadi tiga kelompok variabel, yakni individu, psikologis, dan organisasi, dengan gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, kejelasan tugas, dan iklim kerja sebagai bagian dari variabel organisasi. Penelitian ini mengukur kinerja guru melalui empat dimensi yang

bersumber dari Perdirjen GTK No. 7607 (2023), yaitu perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi dan tindak lanjut, serta pengembangan profesi.

2.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan dipandang sebagai proses memengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok melalui interaksi dan komunikasi yang efektif untuk mencapai tujuan bersama. Northouse (2023) mendefinisikannya sebagai proses ketika seseorang memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama, dan Robbins dan Judge (2022) menekankan kemampuan memengaruhi kelompok dalam pencapaian visi atau seperangkat tujuan. Yukl (2020) merumuskannya secara lebih spesifik pada konteks sekolah, yaitu kemampuan kepala madrasah memengaruhi dan menggerakkan seluruh guru agar bekerja efektif. Dengan demikian, kepemimpinan bukan sekadar jabatan, melainkan proses dinamis yang melibatkan komunikasi, motivasi, dan pengarahan.

Nurhayati dan Sulastri (2020) menyebut prinsip kepemimpinan yang perlu diterapkan, yaitu memberi teladan, bertanggung jawab atas keputusan, membangun komunikasi yang efektif, bersikap adil, dan memotivasi bawahan. Dari sisi metode, Nguyen dan Nguyen (2022) mengidentifikasi kepemimpinan transformasional, transaksional, dan laissez-faire, sedangkan Sari dkk. (2024) mengajukan kepemimpinan berbasis nilai yang menjadikan integritas, keteladanan, tanggung jawab, dan etika sebagai dasar tindakan. Dalam penelitian ini kepemimpinan diukur melalui tiga dimensi menurut Yukl (2020): dukungan (*support*), pengarahan (*direction*), dan apresiasi (*recognition*).

2.4 Komunikasi Organisasi

Robbins dan Judge (2022) memandang komunikasi sebagai proses sosial mendasar yang melibatkan pertukaran makna, ide, emosi, atau informasi antarindividu maupun kelompok dengan tujuan membangun pemahaman bersama dan memengaruhi perilaku. Devito (2020) menambahkan sifat transaksional komunikasi, yaitu bahwa setiap pihak berperan serentak sebagai pengirim dan penerima pesan, dengan unsur komunikator, pesan, saluran, komunikan, gangguan, konteks, dan umpan balik. Di dalam organisasi, komunikasi bertujuan menyamakan pemahaman antara pengirim dan penerima pesan, membangun hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan koordinasi, dan membantu pengambilan keputusan (Suwatno & Priansa, 2022; Cangara, 2021).

Pengukuran komunikasi dalam penelitian ini mengacu pada Robbins dan Judge (2022) melalui tiga dimensi, yaitu komunikasi ke bawah (*downward*), yakni penyampaian informasi dan instruksi dari kepala madrasah kepada guru; komunikasi ke atas (*upward*), yakni aliran masukan dan laporan dari guru kepada pimpinan; serta komunikasi horizontal, yakni pertukaran informasi antar-guru sejawat.

2.5 Kerja Sama Tim

West (2021) mendefinisikan kerja sama tim sebagai kemampuan sekelompok individu untuk saling mendukung, berbagi informasi, dan mengambil keputusan bersama. Salas dkk. (2022) menggambarkan sebagai interaksi dinamis yang melibatkan koordinasi peran, komunikasi efektif, dan adaptasi terhadap perubahan tugas. Grote dan Kozlowski (2023) serta Dinh dkk. (2021) mengaitkan kerja sama tim dengan peningkatan produktivitas, inovasi, koordinasi, pembagian informasi, penyelesaian masalah bersama, dan kualitas pengambilan keputusan. Edmondson (2022) menegaskan bahwa kerja sama tim yang kuat dibangun di atas kepercayaan dan saling menghargai antaranggota.

Dalam lingkungan madrasah, manfaat kerja sama tim tampak pada kesempatan guru untuk berbagi pengalaman, metode pembelajaran yang efektif, dan strategi menghadapi persoalan siswa. Variabel ini diukur dengan tiga dimensi menurut West (2021): saling percaya (*mutual trust*), komitmen bersama (*shared commitment*), dan kolaborasi tim (*team collaboration*).

2.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dirangkum pada Tabel 2. Seluruhnya menggunakan pendekatan kuantitatif dan menemukan pengaruh positif serta signifikan dari variabel komunikasi, kerja sama tim, atau kepemimpinan terhadap kinerja.

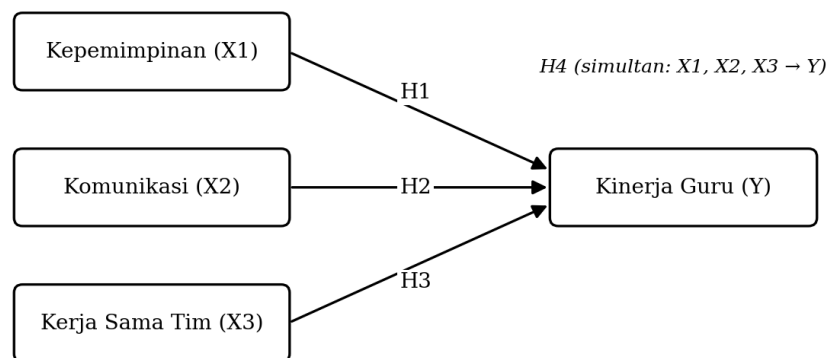
Tabel 2. Ringkasan Penelitian Terdahulu yang Relevan

Peneliti (tahun)	Metode	Hasil utama
Win, Sudirman, & Fauzi (2022), SD Negeri di Kecamatan Peusangan, Bireuen	Kuantitatif, survei, analisis jalur (<i>path analysis</i>), SPSS	Komunikasi, kerja sama tim, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan secara simultan berpengaruh 62% terhadap kinerja guru; masing-masing signifikan.
Isabella (2023), PT Abdi Jasa Developer, Sigi	Kuantitatif, observasi dan kuesioner, 67 responden, regresi linier berganda	Komunikasi dan kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Iryadana dkk. (2024), PT Agro Boga Utama, Bandung	Kuantitatif, 95 responden, sampling jenuh	Komunikasi dan kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan berkontribusi pada kinerja karyawan.
Fauzan (2021/2022), SMK Kartika 1-2 Padang	Kuantitatif, analisis regresi	Komunikasi kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru; komunikasi vertikal paling dominan.

Sumber: Diolah dari penelitian terdahulu.

2.7 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan temuan terdahulu, kinerja guru (Y) diduga dipengaruhi oleh kepemimpinan (X1), komunikasi (X2), dan kerja sama tim (X3). Kepemimpinan yang suportif, jelas dalam pengarahan, dan apresiatif memberi dorongan manajerial yang konsisten bagi guru. Komunikasi yang terbuka mengurangi miskomunikasi tugas dan jadwal sehingga koordinasi berjalan lancar. Kerja sama tim yang solid meningkatkan rasa memiliki dan memudahkan guru saling melengkapi dalam tugas pembelajaran. Hubungan antarvariabel digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MAS Darul Ulum Al Munawwarah Lhokseumawe.

- H2: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MAS Darul Ulum Al Munawwarah Lhokseumawe.
- H3: Kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MAS Darul Ulum Al Munawwarah Lhokseumawe.
- H4: Kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama tim secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MAS Darul Ulum Al Munawwarah Lhokseumawe.

2. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama tim terhadap kinerja guru. Pendekatan ini dipilih karena kajian tentang kepemimpinan kepala madrasah dan efektivitas kerja sama tim memerlukan pendekatan yang mampu menjelaskan hubungan dan pengaruh antarvariabel secara terukur (Mardin & Mardiyanto, 2025). Tahapan penelitian mengikuti desain yang dikemukakan Nasir (2015), mulai dari studi pendahuluan, perumusan masalah, penyusunan hipotesis dan kerangka pemikiran, operasionalisasi variabel, pengumpulan data, pengolahan dan analisis data, hingga penarikan kesimpulan dan rekomendasi.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di MAS Darul Ulum Al Munawwarah Lhokseumawe selama kurang lebih empat bulan. Dua bulan pertama difokuskan pada tahap persiapan yang meliputi penyusunan instrumen, perizinan kepada pihak sekolah, penyusunan jadwal pelaksanaan, serta uji validitas dan reliabilitas instrumen, dilanjutkan dengan pengumpulan dan analisis data.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh guru MAS Darul Ulum Al Munawwarah Lhokseumawe yang berjumlah 30 orang, terdiri atas guru berstatus PNS/PPPK dan non-PNS. Karena jumlah populasi kecil, digunakan teknik sampling jenuh (sensus), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2021). Jumlah responden dengan demikian adalah 30 orang ($N = 30$).

3.4 Variabel dan Operasionalisasi

Variabel bebas terdiri atas kepemimpinan (X1), komunikasi (X2), dan kerja sama tim (X3), sedangkan variabel terikat adalah kinerja guru (Y). Seluruh variabel diukur dengan skala Likert lima tingkat (Sugiyono, 2019), dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Operasionalisasi variabel diringkas pada Tabel 3.

Tabel 3. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Acuan
Kepemimpinan (X1)	Dukungan; pengarahan; apresiasi	Membantu mengatasi kendala mengajar; menyediakan fasilitas pembelajaran; memberi instruksi tugas yang jelas; menetapkan target akademik; memberi penghargaan; mengakui ide guru dalam rapat (6 butir)	Yukl (2020)
Komunikasi (X2)	Komunikasi ke bawah; ke atas; horizontal	Kejelasan informasi kebijakan; transparansi pembagian tugas; kemudahan melapor perkembangan siswa; kebebasan menyampaikan usulan atau keluhan; kelancaran diskusi materi ajar; kerja sama menyelesaikan kendala siswa (6 butir)	Robbins & Judge (2022)
Kerja sama tim (X3)	Saling percaya; komitmen bersama; kolaborasi tim	Keyakinan terhadap kompetensi rekan; keterbukaan tanpa saling menjatuhkan; kesediaan meluangkan waktu untuk kegiatan madrasah; tanggung jawab bersama atas kedisiplinan siswa; keaktifan di forum MGMP atau kepanitiaan; berbagi praktik baik (6 butir)	West (2021)
Kinerja guru (Y)	Perencanaan; pelaksanaan; evaluasi dan tindak lanjut; pengembangan profesi	Menyusun modul ajar atau RPP tepat waktu; menyiapkan media digital atau kontekstual; manajemen kelas kondusif; metode berpusat pada murid; penilaian formatif dan sumatif; pemanfaatan nilai untuk remedial atau pengayaan; pelatihan mandiri di Platform Merdeka Mengajar; seminar atau webinar (8 butir)	Perdirjen GTK No. 7607 (2023)

Sumber: Diolah dari kajian teori.

3.5 Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang berisi 26 butir pernyataan (6 butir untuk X1, 6 untuk X2, 6 untuk X3, dan 8 untuk Y) serta data demografi responden berupa jenis kelamin, usia, pendidikan, status kepegawaian, dan masa kerja. Kuesioner digunakan untuk memperoleh persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala madrasah, komunikasi, kerja sama tim, dan kinerjanya secara objektif dan terukur (Win & Fauzi, 2022). Data sekunder berasal dari dokumentasi dan laporan yang berkaitan dengan objek penelitian.

3.6 Pengujian Instrumen

Validitas butir diuji dengan korelasi *Pearson Product Moment* antara skor setiap butir dan skor total variabel. Pada taraf signifikansi 5% dan $n = 30$, nilai r -tabel adalah 0,361, sehingga butir dinyatakan valid apabila r -hitung lebih besar dari 0,361. Reliabilitas diuji dengan koefisien *Cronbach's Alpha*, dan variabel dinyatakan reliabel apabila nilainya mencapai minimal 0,60.

Karena data kuesioner berskala ordinal, jawaban responden dikonversi menjadi skor numerik, yaitu sangat tidak setuju = 1, tidak setuju = 2, netral = 3, setuju = 4, dan sangat setuju = 5. Skor setiap butir dijumlahkan untuk memperoleh skor total variabel, sehingga skor maksimum adalah 30 untuk kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama tim (masing-masing 6 butir) dan 40 untuk kinerja guru (8 butir). Skor total inilah yang dianalisis dalam statistik deskriptif dan regresi.

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan bantuan program SPSS dalam beberapa tahap. Pertama, statistik deskriptif untuk menggambarkan kecenderungan jawaban responden pada setiap variabel melalui rata-rata dan standar deviasi. Kedua, uji asumsi klasik yang mencakup uji normalitas residual (grafik *normal probability plot* dan uji Kolmogorov-Smirnov dengan kriteria signifikansi $> 0,05$), uji heteroskedastisitas (grafik *scatterplot* dan uji Glejser dengan kriteria signifikansi $> 0,05$), dan uji multikolinearitas (nilai *tolerance* $> 0,10$ dan *variance inflation factor* < 10). Ketiga, analisis regresi linier berganda dengan model berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keempat, pengujian hipotesis melalui uji t untuk pengaruh parsial dan uji F untuk pengaruh simultan, dengan taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), serta koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui besarnya kontribusi ketiga variabel bebas terhadap variasi kinerja guru. Uji F sekaligus berfungsi sebagai uji kelayakan model (Sitorus dkk., 2023).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

MAS Darul Ulum Al Munawwarah Lhokseumawe adalah lembaga pendidikan formal tingkat menengah atas di bawah naungan Yayasan Darul Ulum Al Munawwarah, Kota Lhokseumawe, Provinsi Aceh. Madrasah ini dirancang untuk memadukan kurikulum pendidikan nasional dengan sistem pendidikan dayah yang berorientasi pada

pendalaman ilmu keagamaan Islam, dan menampung siswa reguler maupun santri yang menetap di kompleks asrama. Visi madrasah adalah menjadi pusat pendidikan menengah yang unggul, Islami, terpercaya, dan berdaya saing tinggi dalam melahirkan generasi berakhlakul karimah serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Salah satu misinya adalah meningkatkan kompetensi, profesionalisme, dan dedikasi guru melalui pembinaan kepemimpinan madrasah, komunikasi yang efektif, dan kerja sama tim yang harmonis, sehingga tiga variabel penelitian ini sejalan dengan arah pengembangan lembaga. Madrasah didukung ruang kelas, asrama santri, laboratorium komputer dan IPA, perpustakaan, fasilitas ibadah dan olahraga, serta ruang penunjang administrasi.

Tata kelola madrasah dijalankan melalui struktur organisasi yang dipimpin kepala madrasah sebagai manajer, administrator, supervisor, dan motivator, dengan dukungan komite madrasah, kepala tata usaha, bendahara, wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan kesiswaan, kepala perpustakaan, wali kelas, dan dewan guru. Kepala madrasah bertugas memimpin, mengelola, dan mengawasi seluruh penyelenggaraan pendidikan, wakil kepala bidang kurikulum mengoordinasikan program pembelajaran dan evaluasi akademik, sedangkan dewan guru merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi hasil belajar, serta membimbing siswa. Struktur ini menempatkan kepala madrasah pada posisi sentral dalam arus instruksi dan informasi kepada guru, yang relevan dengan variabel kepemimpinan dan komunikasi dalam penelitian ini.

4.2 Karakteristik Responden

Seluruh 30 guru mengisi kuesioner. Karakteristik responden pada Tabel 4 menunjukkan komposisi jenis kelamin yang seimbang. Berdasarkan usia, kelompok 30–40 tahun paling banyak (36,7%), diikuti kelompok di bawah 30 tahun (33,3%). Mayoritas responden berpendidikan sarjana (83,3%) dan berstatus non-PNS (90,0%). Dari sisi masa kerja, kelompok 11–20 tahun merupakan yang terbanyak (43,3%), sedangkan guru dengan masa kerja kurang dari lima tahun mencapai 33,3%.

Tabel 4. Karakteristik Responden (N = 30)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	15	50,0
	Perempuan	15	50,0
Usia	< 30 tahun	10	33,3
	30–40 tahun	11	36,7
	41–50 tahun	8	26,7
	> 50 tahun	1	3,3
Pendidikan	SMA sederajat	4	13,3
	Sarjana (S1)	25	83,3
	Pascasarjana (S2/S3)	1	3,3
Status kepegawaian	PNS/PPPK	3	10,0
	Non-PNS	27	90,0
Masa kerja	< 5 tahun	10	33,3
	5–10 tahun	3	10,0
	11–20 tahun	13	43,3
	> 20 tahun	4	13,3

Sumber: Data primer diolah (2026).

4.3 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif seluruh variabel disajikan pada Tabel 5. Rata-rata skor kinerja guru adalah 28,77 dengan standar deviasi 3,234, kepemimpinan 23,50 (SD = 2,345), komunikasi 23,67 (SD = 2,832), dan kerja sama tim 23,43 (SD = 2,712). Standar deviasi yang jauh lebih kecil dibandingkan rata-rata menunjukkan sebaran jawaban responden yang relatif homogen dan stabil.

Tabel 5. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Rata-rata	Std. deviasi
Kinerja guru (Y)	30	28,77	3,234
Kepemimpinan (X1)	30	23,50	2,345
Komunikasi (X2)	30	23,67	2,832
Kerja sama tim (X3)	30	23,43	2,712

Sumber: Data primer diolah SPSS (2026).

Rata-rata skor per butir pada Tabel 6 memberi gambaran lebih rinci. Pada kepemimpinan, skor tertinggi terdapat pada pemberian pujian atau penghargaan atas prestasi guru (4,13), diikuti penetapan target akademik dan pengakuan atas ide guru dalam rapat (masing-masing 4,00), sehingga dimensi apresiasi dan pengarahan tampak sebagai keunggulan kepala madrasah. Pada komunikasi, komunikasi horizontal antar-guru mendapat penilaian tertinggi, terutama kerja sama menyelesaikan kendala siswa

(4,17) dan kelancaran diskusi materi ajar (4,13), sedangkan kebebasan menyampaikan usulan atau keluhan kepada pimpinan memperoleh skor terendah (3,70). Pada kerja sama tim, kesediaan meluangkan waktu demi kegiatan madrasah menempati skor tertinggi (4,13) disusul keyakinan terhadap kompetensi rekan (4,00). Pada kinerja guru, penilaian hasil belajar secara berkala paling tinggi (4,10), sedangkan penyiapan media pembelajaran digital paling rendah (3,17).

Tabel 6. Rata-rata Skor Jawaban Responden per Butir

Kode	Pernyataan	Rata-rata
X1.1	Kepala madrasah membantu guru mengatasi kendala mengajar	3,87
X1.2	Kepala madrasah menyediakan fasilitas dan media pembelajaran	3,83
X1.3	Kepala madrasah memberi instruksi tugas secara jelas	3,77
X1.4	Kepala madrasah menetapkan target akademik terukur	4,00
X1.5	Kepala madrasah memberi pujian atau penghargaan atas prestasi	4,13
X1.6	Kepala madrasah mengapresiasi ide kreatif guru dalam rapat	4,00
X2.1	Penyampaian kebijakan kepala sekolah berjalan jelas	3,77
X2.2	Pembagian tugas kedinasan dilakukan transparan	4,00
X2.3	Kemudahan memberikan laporan perkembangan siswa	3,90
X2.4	Kebebasan menyampaikan keluhan atau saran kepada pimpinan	3,70
X2.5	Diskusi materi ajar antar-guru berjalan lancar	4,13
X2.6	Sesama guru bekerja sama menyelesaikan kendala siswa	4,17
X3.1	Keyakinan tinggi atas kompetensi rekan guru	4,00
X3.2	Keterbukaan antar-guru tanpa saling menjatuhkan	3,73
X3.3	Kesediaan meluangkan waktu demi kegiatan madrasah	4,13
X3.4	Tanggung jawab bersama menegakkan kedisiplinan	3,87
X3.5	Keterlibatan aktif dalam forum MGMP atau kepanitiaan	3,83
X3.6	Saling berbagi praktik baik mengajar	3,93
Y.1	Menyusun modul ajar atau RPP mandiri dan tepat waktu	3,87
Y.2	Menyiapkan media pembelajaran berbasis digital	3,17
Y.3	Melaksanakan manajemen kelas yang kondusif	3,53
Y.4	Menerapkan metode inovatif berpusat pada murid	3,50
Y.5	Rutin melakukan penilaian formatif dan sumatif	4,10
Y.6	Memanfaatkan hasil nilai untuk remedial atau pengayaan	3,73
Y.7	Aktif menyelesaikan pelatihan mandiri di PMM	3,60
Y.8	Konsisten mengikuti seminar atau webinar	3,47

Sumber: Data primer diolah (2026).

4.4 Hasil Uji Instrumen

Seluruh 26 butir pernyataan valid (Tabel 7) karena koefisien korelasi butir dengan skor total berada di atas r-tabel 0,361 dengan signifikansi di bawah 0,05. Rentang

koefisien korelasi adalah 0,559–0,720 untuk kepemimpinan, 0,402–0,675 untuk komunikasi, 0,376–0,678 untuk kerja sama tim, dan 0,383–0,691 untuk kinerja guru. Hasil uji reliabilitas pada Tabel 8 menunjukkan seluruh nilai *Cronbach's Alpha* berada jauh di atas 0,60, sehingga instrumen memiliki konsistensi internal yang tinggi.

Tabel 7. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Butir (r-tabel = 0,361)

Butir	r-hitung	Sig.	Ket.	Butir	r-hitung	Sig.	Ket.
X1-1	0,627	0,000	Valid	X3-1	0,485	0,007	Valid
X1-2	0,720	0,000	Valid	X3-2	0,499	0,005	Valid
X1-3	0,559	0,001	Valid	X3-3	0,513	0,004	Valid
X1-4	0,626	0,000	Valid	X3-4	0,678	0,000	Valid
X1-5	0,605	0,000	Valid	X3-5	0,376	0,041	Valid
X1-6	0,653	0,001	Valid	X3-6	0,420	0,021	Valid
X2-1	0,643	0,000	Valid	Y-1	0,473	0,015	Valid
X2-2	0,601	0,000	Valid	Y-2	0,655	0,014	Valid
X2-3	0,490	0,006	Valid	Y-3	0,633	0,003	Valid
X2-4	0,675	0,000	Valid	Y-4	0,473	0,008	Valid
X2-5	0,402	0,028	Valid	Y-5	0,691	0,011	Valid
X2-6	0,513	0,003	Valid	Y-6	0,433	0,017	Valid
				Y-7	0,621	0,004	Valid
				Y-8	0,383	0,037	Valid

Sumber: Lampiran SPSS (data diolah, 2026).

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Jumlah butir	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,836	6	Reliabel
Komunikasi (X2)	0,840	6	Reliabel
Kerja sama tim (X3)	0,884	6	Reliabel
Kinerja guru (Y)	0,815	8	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2026).

4.5 Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas. Pada grafik *normal probability plot*, titik-titik data menyebar di sekitar dan mengikuti arah garis diagonal. Uji Kolmogorov–Smirnov terhadap residual menghasilkan nilai Z sebesar 0,425 dengan signifikansi asimtotik (dua sisi) 0,994 ($N = 30$; simpangan baku residual 2,990). Karena $0,994 > 0,05$, residual model berdistribusi normal.

Uji heteroskedastisitas. Pada grafik *scatterplot* antara nilai prediksi terstandar dan residual, titik-titik menyebar acak di atas dan di bawah sumbu nol tanpa pola tertentu.

Uji Glejser pada Tabel 9 memperlihatkan signifikansi kepemimpinan sebesar 0,062, komunikasi 0,082, dan kerja sama tim 0,094, seluruhnya lebih besar dari 0,05, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 9. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Glejser)

Variabel	B	Std. error	Sig.
(Konstanta)	8,929	4,479	0,057
Kepemimpinan	0,357	0,146	0,062
Komunikasi	0,075	0,116	0,082
Kerja sama tim	0,150	0,125	0,094

Sumber: Hasil output SPSS (2026).

Uji multikolinearitas. Seluruh variabel bebas memiliki nilai *tolerance* di atas 0,10 dan VIF jauh di bawah 10 (Tabel 10), sehingga model bebas dari gejala multikolinearitas.

Tabel 10. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,898	1,114	Tidak ada multikolinearitas
Komunikasi (X2)	0,977	1,024	Tidak ada multikolinearitas
Kerja sama tim (X3)	0,917	1,091	Tidak ada multikolinearitas

Sumber: Hasil output SPSS (2026).

4.6 Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil estimasi regresi linier berganda disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda (Variabel Terikat: Kinerja Guru)

Variabel	B	Std. error	Beta	t	Sig.
(Konstanta)	4,093	8,095		2,976	0,000
Kepemimpinan (X1)	0,145	0,264	0,105	2,548	0,000
Komunikasi (X2)	0,263	0,209	0,230	2,255	0,000
Kerja sama tim (X3)	0,320	0,226	0,268	2,417	0,000

Sumber: Hasil output SPSS (2026).

Persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = 4,093 + 0,145X_1 + 0,263X_2 + 0,320X_3 + e$. Konstanta sebesar 4,093 berarti bahwa apabila kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama tim bernilai nol, skor dasar kinerja guru adalah 4,093 satuan. Koefisien kepemimpinan sebesar 0,145 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan kepemimpinan, dengan variabel lain tetap, meningkatkan kinerja guru sebesar 0,145 satuan. Koefisien komunikasi sebesar 0,263 berarti kenaikan satu satuan komunikasi meningkatkan kinerja guru sebesar 0,263 satuan. Koefisien kerja sama tim sebesar 0,320 berarti kenaikan satu satuan kerja sama tim meningkatkan kinerja guru sebesar 0,320

satuan. Ketiga koefisien bertanda positif, dan kerja sama tim memiliki koefisien terbesar sehingga menjadi variabel dengan dampak parsial paling dominan.

Koefisien terstandar (Beta) memungkinkan perbandingan kontribusi relatif antarvariabel karena telah dibebaskan dari satuan pengukuran. Nilai Beta kerja sama tim sebesar 0,268 adalah yang terbesar, disusul komunikasi sebesar 0,230 dan kepemimpinan sebesar 0,105. Urutan ini sama dengan urutan koefisien tidak terstandar, sehingga kesimpulan bahwa kerja sama tim merupakan prediktor paling dominan, diikuti komunikasi dan kepemimpinan, tidak bergantung pada skala pengukuran masing-masing variabel.

4.7 Pengujian Hipotesis

Uji t (parsial). Kepemimpinan memiliki t-hitung 2,548 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, komunikasi memiliki t-hitung 2,255 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, dan kerja sama tim memiliki t-hitung 2,417 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian H1, H2, dan H3 diterima.

Uji F (simultan). Hasil ANOVA pada Tabel 12 menunjukkan F-hitung sebesar 21,474 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga H4 diterima dan model regresi dinyatakan layak.

Tabel 12. Hasil Uji Simultan (ANOVA)

Sumber variasi	Jumlah kuadrat	df	Kuadrat tengah	F	Sig.
Regresi	44,099	3	14,700	21,474	0,000
Residual	259,267	26	9,972		
Total	303,367	29			

Sumber: Hasil output SPSS (2026).

Koefisien determinasi. Nilai R sebesar 0,819 dan R^2 sebesar 0,670 (*adjusted* $R^2 = 0,632$). Artinya, kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama tim secara simultan menjelaskan 67,0% variasi kinerja guru, sedangkan 33,0% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Tabel 13. Ringkasan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Statistik	Sig.	Keputusan
H1	Kepemimpinan → kinerja guru (parsial)	$t = 2,548$	0,000	Diterima
H2	Komunikasi → kinerja guru (parsial)	$t = 2,255$	0,000	Diterima
H3	Kerja sama tim → kinerja guru (parsial)	$t = 2,417$	0,000	Diterima
H4	X1, X2, X3 → kinerja guru (simultan)	$F = 21,474$	0,000	Diterima

Sumber: Hasil output SPSS (2026).

5. PEMBAHASAN

5.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ($B = 0,145$; $t = 2,548$; $\text{Sig.} = 0,000$). Secara operasional, semakin baik kepemimpinan yang dijalankan kepala madrasah, semakin besar pula peningkatan kinerja guru dalam tugas instruksional dan administratifnya. Data deskriptif mendukung temuan ini. Guru menilai apresiasi atas prestasi sebagai aspek yang paling kuat (rata-rata 4,13), diikuti penetapan target akademik dan pengakuan atas ide guru dalam rapat (4,00), yang menunjukkan bahwa unsur apresiasi dan pengarahan dirasakan nyata oleh guru.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Yukl (2020) dan Northouse (2023) bahwa kepemimpinan bekerja melalui proses memengaruhi dan menggerakkan anggota dengan dukungan, pengarahan, dan apresiasi. Hasil ini juga konsisten dengan Win dkk. (2022) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar di Bireuen. Perlu dicatat bahwa koefisien kepemimpinan (0,145) adalah yang terkecil di antara ketiga variabel. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak bekerja sendirian: pengaruhnya baru terasa kuat ketika didukung oleh saluran komunikasi dan iklim kerja sama yang baik. Prinsip kepemimpinan menurut Nurhayati dan Sulastri (2020), yakni keteladanan, tanggung jawab, komunikasi efektif, keadilan, dan motivasi, pada praktiknya juga bertumpu pada komunikasi dan kolaborasi.

Kaitan dengan data pra-penelitian pada Tabel 1 juga perlu dicermati. Respons guru terhadap instruksi pimpinan baru mencapai 63,3% dari target, yang mengisyaratkan bahwa fungsi pengarahan dan pengawasan belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang konsisten. Temuan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan menegaskan bahwa perbaikan pada aspek ini, misalnya kejelasan instruksi (rata-rata 3,77, terendah pada dimensi kepemimpinan), berpotensi memberi dampak langsung pada kedisiplinan dan kinerja guru.

5.2 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Guru

Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ($B = 0,263$; $t = 2,255$; $\text{Sig.} = 0,000$). Temuan ini menunjukkan bahwa keterbukaan, kejelasan, dan kelancaran arus informasi, baik ke bawah, ke atas, maupun horizontal, menjadi akselerator penting bagi efektivitas kerja guru. Komunikasi horizontal antar-guru

memperoleh penilaian tertinggi, terutama kerja sama menyelesaikan kendala siswa (4,17) dan diskusi materi ajar (4,13). Sebaliknya, kebebasan guru menyampaikan keluhan atau saran kepada pimpinan (3,70) dan kejelasan penyampaian kebijakan (3,77) menjadi aspek yang relatif paling lemah, yang berarti komunikasi vertikal masih memiliki ruang perbaikan.

Hasil ini sejalan dengan teori Robbins dan Judge (2022) dan Devito (2020) yang memandang komunikasi sebagai proses transaksional untuk membangun pemahaman bersama dan memengaruhi perilaku anggota organisasi. Penelitian terdahulu juga memberikan dukungan: Isabella (2023) dan Iryadana dkk. (2024) menemukan pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap kinerja karyawan, dan Fauzan (2021/2022) menemukan bahwa komunikasi vertikal kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Dengan data pra-penelitian bahwa hanya 56,7% informasi perubahan jadwal dan kegiatan yang berjalan lancar, temuan ini menunjukkan bahwa memperbaiki saluran informasi bukan sekadar urusan administratif, tetapi investasi langsung bagi kinerja pembelajaran.

5.3 Pengaruh Kerja Sama Tim terhadap Kinerja Guru

Kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru ($B = 0,320$; $t = 2,417$; $\text{Sig.} = 0,000$), dan koefisiennya merupakan yang terbesar di antara ketiga variabel bebas. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya saling percaya, komitmen bersama, dan kolaborasi sejawat merupakan faktor pendorong yang paling dominan dalam penelitian ini. Kesiediaan guru meluangkan waktu demi menyukseskan kegiatan madrasah (4,13) dan keyakinan terhadap kompetensi rekan (4,00) memperoleh skor tertinggi, sedangkan keterbukaan tanpa saling menjatuhkan (3,73) relatif paling rendah.

Temuan ini konsisten dengan West (2021) dan Salas dkk. (2022) yang memandang kerja sama tim sebagai sinergi melalui koordinasi, komunikasi, dan saling percaya, serta dengan Edmondson (2022) yang menekankan pentingnya kepercayaan. Secara praktis, ketika guru berada dalam lingkungan yang saling mendukung, hambatan pembelajaran seperti keterbatasan penguasaan media digital dapat diatasi bersama melalui berbagi praktik baik. Hal ini relevan karena penyiapan media digital merupakan butir kinerja dengan skor terendah (3,17), dan partisipasi aktif guru dalam kegiatan bersama pada data pra-penelitian baru mencapai 53,3%. Penguatan kolaborasi, misalnya melalui forum

MGMP dan komunitas belajar, dengan demikian menjadi jalur yang paling menjanjikan untuk meningkatkan kinerja guru di madrasah ini.

5.4 Pengaruh Simultan dan Implikasi

Secara simultan, kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ($F = 21,474$; $\text{Sig.} = 0,000$) dengan R^2 sebesar 0,670. Ketiga variabel tersebut bersama-sama menjelaskan 67,0% variasi kinerja guru, sedangkan 33,0% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model, seperti motivasi, kompetensi individu, kepuasan kerja, atau kondisi fasilitas, sebagaimana diisyaratkan oleh Mangkunegara (2017) dan Gibson dkk. (2012). Hasil ini sejalan dengan Win dkk. (2022) yang melaporkan pengaruh simultan variabel serupa sebesar 62% terhadap kinerja guru.

Implikasinya, peningkatan kinerja guru tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus terintegrasi. Kepemimpinan kepala madrasah yang suportif dan apresiatif perlu ditopang oleh saluran komunikasi yang transparan dan dua arah, serta diperkuat oleh budaya kerja sama tim yang solid. Tiga langkah kebijakan dapat dipertimbangkan oleh yayasan dan kepala madrasah. Pertama, pengembangan kepemimpinan partisipatif, misalnya dengan memperjelas instruksi tugas, melibatkan guru dalam penetapan target, dan menyediakan fasilitas pembelajaran. Kedua, penguatan saluran komunikasi, termasuk mekanisme resmi bagi guru untuk menyampaikan usulan dan keluhan serta sistem informasi perubahan jadwal yang lebih tertib. Ketiga, pembentukan budaya kolaboratif melalui forum rutin berbagi praktik baik dan pelatihan bersama, terutama untuk penguasaan media pembelajaran digital.

Bila dibaca bersama data deskriptif, pola yang muncul cukup konsisten. Aspek yang paling kuat umumnya berkaitan dengan hubungan antar-guru dan pengakuan dari pimpinan, sedangkan aspek yang relatif lemah berkaitan dengan penguasaan teknologi pembelajaran (3,17), kebiasaan mengikuti seminar atau webinar (3,47), dan penerapan metode berpusat pada murid (3,50). Dengan kata lain, modal sosial madrasah sudah baik, tetapi belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi peningkatan kompetensi profesional. Kepemimpinan yang apresiatif dan kerja sama tim yang solid dapat dimanfaatkan sebagai pengungkit untuk mendorong pengembangan profesi, misalnya melalui pendampingan sejawat, lokakarya internal, dan penugasan yang mengaitkan penghargaan dengan capaian pelatihan mandiri.

5.5 Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Tabel 14 membandingkan temuan penelitian ini dengan penelitian terdahulu pada Tabel 2. Arah temuan konsisten: seluruh variabel yang diuji berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Perbedaannya terletak pada konteks dan cakupan variabel. Penelitian ini menguji tiga variabel sekaligus pada madrasah swasta berbasis dayah dengan jumlah guru yang kecil, sedangkan Win dkk. (2022) meneliti empat variabel pada sekolah dasar negeri dan Isabella (2023) serta Iryadana dkk. (2024) meneliti organisasi bisnis. Kesamaan arah pengaruh di konteks yang berbeda memperkuat dugaan bahwa mekanisme yang dibahas, yakni pengarahan dan dukungan pimpinan, keterbukaan komunikasi, serta kolaborasi tim, berlaku lintas jenis organisasi, termasuk lembaga pendidikan keagamaan.

Tabel 14. Perbandingan Temuan dengan Penelitian Terdahulu

Penelitian	Konteks	Variabel yang diuji	Temuan
Penelitian ini	MAS Darul Ulum Al Munawwarah, 30 guru	Kepemimpinan, komunikasi, kerja sama tim	Semua berpengaruh positif dan signifikan; simultan $R^2 = 0,670$
Win dkk. (2022)	SD negeri, Kec. Peusangan, Bireuen	Komunikasi, kerja sama tim, kepemimpinan, pengambilan keputusan	Semua signifikan; simultan 62%
Isabella (2023)	PT Abdi Jasa Developer, 67 responden	Komunikasi, kerja sama tim	Keduanya positif dan signifikan
Iryadana dkk. (2024)	PT Agro Boga Utama, 95 responden	Komunikasi, kerja sama tim, kepuasan kerja	Keduanya positif dan signifikan
Fauzan (2021/2022)	SMK Kartika 1-2 Padang	Komunikasi kepemimpinan	Signifikan; komunikasi vertikal dominan

Sumber: Diolah dari hasil penelitian dan penelitian terdahulu.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan hal-hal berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja guru di MAS Darul Ulum Al Munawwarah Lhokseumawe ($t\text{-hitung} = 2,548$; $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$).
2. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja guru ($t\text{-hitung} = 2,255$; $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$).
3. Kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja guru ($t\text{-hitung} = 2,417$; $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$), dengan koefisien regresi terbesar

(0,320) di antara ketiga variabel.

4. Kepemimpinan, komunikasi, dan kerja sama tim secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ($F\text{-hitung} = 21,474$; $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$) dengan kontribusi sebesar 67,0% ($R^2 = 0,670$).

6.2 Saran

Bagi kepala madrasah, disarankan mempertahankan gaya kepemimpinan yang suportif dan apresiatif, memperjelas instruksi tugas, serta membuka saluran bagi guru untuk menyampaikan usulan dan keluhan. Bagi dewan guru, disarankan memperkuat budaya kerja sama tim dan iklim saling percaya, serta aktif dalam forum komunitas belajar atau MGMP untuk berbagi praktik baik, khususnya dalam pembuatan media digital dan penerapan pembelajaran berpusat pada murid. Bagi yayasan, disarankan menyediakan pelatihan teknologi instruksional yang berkelanjutan.

6.3 Keterbatasan dan Penelitian Lanjutan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Responden hanya 30 guru dari satu madrasah, sehingga generalisasi hasil terbatas. Data bersumber dari persepsi guru melalui kuesioner pada satu titik waktu, sehingga belum tentu mencerminkan kinerja yang teramati secara objektif. Selain itu, ketiga variabel bebas hanya menjelaskan 67,0% variasi kinerja guru. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak madrasah, menambahkan variabel seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi, serta memadukan data kuesioner dengan penilaian kinerja yang teramati atau wawancara mendalam.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Bachtiar, M. (2025). *Manajemen pendidikan modern*. Deepublish.
- Cangara, H. (2021). *Pengantar ilmu komunikasi*. PT RajaGrafindo Persada.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson Education.
- Devito, J. A. (2020). *The interpersonal communication book*. Pearson Education.
- Dinh, dkk. (2021). *Teamwork and organizational effectiveness*. Academic Press.
- Edmondson, A. C. (2022). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace*. Wiley.

- Fauzan, M. R. (2021/2022). Pengaruh komunikasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Kartika 1-2 Padang.
- Gibson, J. L., dkk. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill.
- Grote, & Kozlowski. (2023). *Enhancing team effectiveness in organizations*. Routledge.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- Iryadana, M. R., Sartika, G., Gunawan, A., Tialonawarmi, F., & Muslimat, A. (2024). Pengaruh komunikasi dan kerjasama tim terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan.
- Isabella, A. (2023). Pengaruh komunikasi dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan pada PT. Abdi Jasa Developer Kabupaten Sigi Sulawesi Tengah.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mardin, & Mardyanto. (2025). *Metodologi penelitian manajemen pendidikan*. Deepublish.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2020). *Human resource management*. Pearson.
- Nasir, M. (2015). *Metode penelitian*. Galia Indonesia.
- Nguyen, H. T., & Nguyen, V. Q. (2022). *Leadership methods and styles in modern organizations*. Elsevier.
- Northouse, P. G. (2023). *Leadership: Theory and practice (10th ed.)*. SAGE Publications.
- Nurhayati, & Sulastri. (2020). *Kepemimpinan pendidikan kontemporer*. Alfabeta.
- Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan No. 7607. (2023). *Petunjuk teknis penilaian kinerja guru*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior (19th ed.)*. Pearson Education.
- Salas, E., Reedy, & Burke. (2022). *Teamwork in complex environments*. CRC Press.
- Sari, W. S., Martha, A., & Sari, N. (2024). *Kepemimpinan berbasis nilai di lembaga pendidikan*. Deepublish.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Refika Aditama.
- Sitorus, Samosir, & Tarigan. (2023). *Metodologi penelitian dan analisis regresi*. Media Sains Indonesia.

- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Sugiyono. (2021). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2022). Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis. Alfabeta.
- West, M. A. (2021). Developing teamwork in organizations. BPS Books.
- Win, Sudirman, & Fauzi. (2022). Pengaruh komunikasi, kerjasama tim, kepemimpinan dan pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap kinerja guru pada sekolah dasar negeri dalam Kecamatan Peusangan Kabupaten Bireuen.
- Yukl, G. (2020). Leadership in organizations (9th ed.). Pearson Education.