KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERBASIS TEORI X DAN Y MCGREGOR TERHADAP POLA KOMUNIKASI INTERPERSONAL GURU: STUDI MIXED METHOD BERBASIS SIMULASI ROLEPLAY DI SMP KHADIJAH 2 SURABAYA

Adinda Aurilia Putri[1], Ahmad Makhasin As Shufi[2], Azkiyah Nur Fathin[3], Agus Syaifulloh Akmal[4], Farah Kamila Ramadhani[5], Erny Roesminingsih[6]
[1,2,3,4,5,6]Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya
[1] 24010714082@mhs.unesa.ac.id, [2] 24010714084@mhs.unesa.ac.id,
[3] 24010714176@mhs.unesa.ac.id, [4] 24010714180@mhs.unesa.ac.id,
[5] 24010714188@mhs.unesa.ac.id, [6] ernyroesminingsih@unesa.ac.id

ABSTRACT

This study aims to describe and analyze principal leadership based on McGregor's Theory X and Theory Y and their relationship to teachers' interpersonal communication patterns at SMP Khadijah 2 Surabaya. The research design used is a mixed method sequential explanatory, which integrates qualitative data from field observations and semi-structured interviews with school residents, as well as quantitative data obtained through questionnaires to 39 roleplay observers from the Educational Management study program. Qualitative findings indicate that Theory Y-based leadership characterized by trust, openness, and participatory communication dominates the principal's daily leadership practices, while Theory X emerges situationally in urgent decision-making conditions. Quantitatively, descriptive analysis of roleplay observers' perceptions shows quite high scores on the five dimensions of teacher interpersonal communication, namely openness, empathy, supportiveness, positivity, and equality. Statistical tests were conducted using SPSS 2022. The novelty of this study lies in the combination of roleplay simulation as an observation medium with standardized instruments in examining principal leadership based on Theories X and Y an approach that has not been widely used in educational research in Indonesia.

Keywords: *McGregor Theory X and Y, School Principal Leadership, Interpersonal Communication, Mixed Method, Roleplay Simulation*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan kepala sekolah berbasis Teori X dan Teori Y McGregor serta hubungannya dengan pola komunikasi interpersonal guru di SMP Khadijah 2 Surabaya. Desain penelitian yang digunakan adalah mixed method sequential explanatory, yang mengintegrasikan data kualitatif dari observasi lapangan dan wawancara semi terstruktur dengan warga sekolah, serta data kuantitatif yang diperoleh melalui kuesioner kepada 39 pengamat roleplay dari mahasiswa program studi Manajemen Pendidikan. Temuan kualitatif menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis Teori Y yang dicirikan oleh kepercayaan, keterbukaan, dan komunikasi partisipatif mendominasi praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam keseharian, sementara Teori X muncul secara situasional dalam kondisi pengambilan keputusan mendesak. Secara kuantitatif, analisis deskriptif persepsi pengamat roleplay

menunjukkan skor yang cukup tinggi pada kelima dimensi komunikasi interpersonal guru, yaitu keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif, dan kesetaraan. Uji statistik dilakukan menggunakan SPSS 2022. Kebaruan penelitian ini terletak pada penggabungan simulasi roleplay sebagai media observasi dengan instrumen terstandar dalam mengkaji kepemimpinan kepala sekolah berbasis Teori X dan Y sebuah pendekatan yang belum banyak digunakan dalam penelitian pendidikan di Indonesia.

Kata Kunci: Teori X dan Y McGregor, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komunikasi Interpersonal, Mixed Method, Simulasi Roleplay

A. Pendahuluan

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor determinan yang paling berpengaruh dalam membentuk iklim komunikasi dan kualitas pembelajaran di satuan pendidikan. Kepala sekolah tidak sekadar berperan sebagai administrator, melainkan juga sebagai pemimpin instruksional yang bertanggung jawab menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, terbuka, dan kolaboratif bagi seluruh warga sekolah (Ideswal, Yahya, and Hanif Alkadri 2020). Dalam penelitian (Romdhoni 2024). Komunikasi yang dibangun antara kepala sekolah dan guru bukan hanya bersifat instrumental, tetapi juga membentuk iklim psikologis yang memengaruhi motivasi, kepercayaan diri, dan kinerja guru secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah dan dampaknya terhadap pola komunikasi interpersonal guru menjadi isu strategis yang perlu dikaji secara ilmiah, khususnya dalam upaya mewujudkan mutu pendidikan yang adaptif. (Hazimah Dzikra Hayati et al. 2025)

Kondisi tata kelola sekolah sering kali dihadapkan pada tantangan struktural di lapangan, dimana pola komunikasi kepala sekolah masih sering bersifat direktif dan top-down. Pendekatan searah seperti ini memposisikan manajemen sekolah sebagai pembuatan kebijakan mutlak, sedangkan guru hanya bertindak sebagai pelaksana teknis operasional (Marliani 2019). Akibatnya, ruang untuk berkomunikasi menjadi terbatas, yang pada gilirannya membuat tingkat keterbukaan komunikasi organisasi serta partisipasi aktif guru menjadi rendah. Kondisi tersebut terkonfirmasi melalui temuan awal di SMP Khadijah 2 Surabaya, dimana pola instruksi

yang diturunkan dari pimpinan direspons secara beraga, oleh dewan guru. Berdasarkan hasil wawancara, dewa guru merasakan adanya kecenderungan pola kerja yang monoton karena pendekatan instruktif yang berfokus pada target-target administratif tertentu. Untuk menganalisis hambatan komunikasi interpersonal dan dinamika kepemimpinan ini secara mendalam, perspektif Teori X dan Teori Y yang dikemukakan oleh Douglas McGregor (1960) memegang posisi yang sangat relevan. Teori-teori ini menyediakan kerangka kerja psikologis untuk menganalisis bagaimana asumsi dasar seorang pemimpin tentang karakteristik bawahannya secara langsung memengaruhi cara ia berkomunikasi (Sari, Rofiqqih, and Irsyad 2025). Relevansi teori terapan ini dalam konteks sekolah diperkuat oleh berbagai studi sebelumnya yang menekankan bahwa variasi dalam gaya kepemimpinan kepala sekolah baik instruktif, konsultatif, atau partisipatif merupakan penentu utama dalam membentuk iklim kerja sekolah dan memotivasi guru dalam menjalankan tanggung jawab profesional mereka.

Meskipun banyak penelitian tentang perilaku organisasi telah dilakukan, masih terdapat kesenjangan penelitian yang signifikan dalam literatur kepemimpinan pendidikan saat ini. Pertama, terdapat studi terbatas yang secara khusus meneliti relevansi Teori X dan Y McGregor terhadap kualitas komunikasi interpersonal di antara guru di sekolah menengah pertama swasta, yang memiliki karakteristik tata kelola berbasis yayasan yang unik. Kedua, dari segi metodologi, literatur kepemimpinan pendidikan di Indonesia masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif murni berdasarkan kuesioner laporan diri atau penelitian pustaka normatif. Beberapa studi sebelumnya, seperti studi (Mahmudah 2015) tentang hubungan antara kepemimpinan dan komunikasi organisasi, dan studi (Koniswara and Lestari 2019) yang berfokus pada analisis korelasional kepemimpinan situasional pada aspek motivasi, belum mengeksplorasi interaksi perilaku kehidupan nyata melalui metode campuran. Penelitian yang mengintegrasikan observasi lapangan mendalam dengan stimulus interaktif seperti simulasi bermain peran untuk menangkap respons

komunikasi verbal dan non-verbal guru dalam situasi tertentu masih jarang. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan metodologis dan kontekstual ini untuk memberikan pemahaman komprehensif tentang kepemimpinan dan komunikasi di sekolah swasta.

Penelitian ini dirancang dengan tujuan utama untuk mendeskripsikan implementasi Teori X dan Teori Y dalam praktik kepemimpinan kepala sekolah di SMP Khadijah 2 Surabaya berdasarkan data dari observasi lapangan mendalam dan wawancara langsung. Lebih lanjut, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis pola komunikasi interpersonal guru di lingkungan sekolah berdasarkan hasil penilaian instrumen kuesioner pengamat melalui skenario simulasi roleplay. Melalui integrasi data-data ini, pada akhirnya penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan berdasarkan Teori X dan Teori Y dari kepala sekolah dengan kualitas komunikasi interpersonal guru di lingkungan kerja SMP Khadijah 2 Surabaya.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed method* dengan desain *sequential explanatory*, di mana pengumpulan dan analisis data kualitatif dilakukan terlebih dahulu, kemudian dilanjutkan dengan data kuantitatif untuk memperkuat dan mengonfirmasi temuan secara statistik. Data kualitatif dikumpulkan secara langsung di lapangan melalui observasi dan wawancara semi terstruktur dengan dua informan kunci di SMP Khadijah 2 Surabaya, yaitu kepala sekolah dan satu orang guru, yang dilaksanakan pada 30 April 2026. Data kualitatif dianalisis menggunakan teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi pola kepemimpinan dan dinamika komunikasi interpersonal yang terjadi dalam praktik nyata di lingkungan sekolah. Selanjutnya, data kuantitatif diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 39 mahasiswa program studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Surabaya yang berperan sebagai pengamat dalam simulasi *roleplay* kepemimpinan kepala sekolah. Kuesioner terdiri atas dua variabel, yaitu variabel X (gaya kepemimpinan berbasis Teori X dan Y McGregor) dan variabel Y (pola

komunikasi interpersonal guru) yang masing-masing terdiri dari 10 butir pernyataan dengan skala likert. Analisis data kuantitatif meliputi uji validitas dengan korelasi *Pearson Product Moment*, uji reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha*, uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov* dan *Shapiro-Wilk*, serta uji regresi linier sederhana, uji t, dan uji koefisien determinasi (R^2), yang keseluruhannya diproses menggunakan SPSS 2022.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

3.1 Hasil Penelitian

3.1.1. Analisis Kualitatif

Analisis data kualitatif dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan hasil observasi lapangan dan wawancara mendalam dengan dua informan di SMP Khadijah 2 Surabaya, yaitu Ibu Mulik Cholilah, S.Si. selaku Kepala Sekolah, dan Bapak Hariri selaku guru PAI. Wawancara dilaksanakan pada hari Kamis, 30 April 2026 dengan tema Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Teori X Dan Y Mcgregor Terhadap Pola Komunikasi Interpersonal Guru Dari data yang diperoleh, diketahui hal-hal sebagai berikut.

Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Khadijah 2 Surabaya dalam Perspektif Teori X dan Y McGregor

Hasil wawancara dengan kepala sekolah SMP Khadijah 2 Surabaya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan bersifat fleksibel, dengan kecenderungan yang lebih kuat ke arah Teori Y, yakni memberikan kepercayaan, kebebasan berinovasi, serta ruang partisipasi aktif kepada guru. Hal ini tercermin dari cara kepala sekolah memberikan tugas kepada guru, sebagaimana yang disampaikan dalam wawancara:

"Saya tidak memberikan arahan yang terlalu detail, hanya gambaran umum. Kalau ada yang kurang jelas baru saya menjawab. Jadi saya memberikan kebebasan kepada teman-teman agar bisa berkembang dan meng-improve kemampuannya."

Pernyataan tersebut mencerminkan asumsi dasar Teori Y yang menempatkan guru sebagai individu yang memiliki potensi untuk berkembang secara mandiri apabila diberi ruang dan kepercayaan. Kepala sekolah tidak memandang guru sebagai pihak yang harus selalu diawasi secara ketat, melainkan

sebagai mitra kerja yang mampu mengatur dan mengembangkan diri mereka sendiri.

Dalam hal pengambilan keputusan, kepala sekolah menjelaskan bahwa prosesnya bersifat situasional. Ada kalanya keputusan diambil secara cepat dan mandiri oleh kepala sekolah ketika kondisi mendesak, namun tidak jarang pula melibatkan guru melalui forum diskusi, rapat koordinasi, atau komunitas belajar (kombel). Kepala sekolah menyatakan:

"Kami menghargai masukan dari teman-teman sebagai pertimbangan untuk keputusan bersama. Kapan harus ketat dan kapan harus mendengarkan suara teman-teman itu tergantung situasi."

Keterbukaan terhadap masukan dari bawahan merupakan salah satu karakteristik penting dalam kepemimpinan berbasis Teori Y. Kepala sekolah di SMP Khadijah 2 Surabaya secara aktif menciptakan forum evaluasi setiap akhir semester, di mana seluruh guru didorong untuk menyampaikan pendapat, keluhan, maupun saran secara terbuka. Hal ini disampaikan langsung oleh kepala sekolah:

"Alhamdulillah teman-teman terbuka. Kami ada refleksi evaluasi di akhir semester, jadi setiap orang harus punya uneg-uneg dan harus disampaikan. Meskipun ada satu atau dua guru yang masih tertutup, saya sudah memberikan ruang kebebasannya."

Selain forum formal, kepala sekolah juga melakukan pembinaan informal secara individual ketika mendapati guru yang mengalami kendala atau terlihat tertutup. Pendekatan seperti ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak semata-mata mengandalkan kontrol struktural, tetapi juga membangun komunikasi yang bersifat humanis.

Pola Komunikasi Interpersonal Guru di SMP Khadijah 2 Surabaya

Hasil wawancara dengan salah satu guru di SMP Khadijah 2 Surabaya memberikan perspektif yang menarik mengenai bagaimana gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dari tiga kepala sekolah yang pernah memimpin di sekolah tersebut berdampak pada keterbukaan komunikasi guru. Guru tersebut menggambarkan adanya pola kepemimpinan yang pernah ia alami,

Kepala sekolah kali ini adalah termasuk kepala sekolah ketiga yang pernah beliau ketahui selama menjadi guru, yang memiliki gaya yang lebih task oriented dan berfokus pada hasil. Pola ini dirasakan sebagian guru cukup kontras dengan budaya kerja kekeluargaan yang sudah terbangun sebelumnya. Dari sudut pandang komunikasi, guru merasakan adanya hambatan dalam menyampaikan pendapat karena gaya komunikasi kepala sekolah yang cenderung langsung pada inti tanpa banyak pengantar. Guru menjelaskan:

"Kalau beliau ini pokoknya ada clue ya selesai, entah kamu kayak gimana yang penting hasilnya ini. Itu yang agak sulit, karena karakter kita di sini itu kekeluargaan."

Kendati demikian, guru tersebut juga menyampaikan bahwa dalam kondisi tertentu, seperti ketika diberi kepercayaan untuk mengelola suatu kegiatan secara penuh, komunikasi menjadi sangat terbuka dan produktif. Guru mengisahkan pengalaman mengelola proyek P5 yang menghasilkan kolaborasi luar biasa dengan berbagai pihak eksternal, dan hal itu dimungkinkan karena adanya wewenang penuh yang diberikan oleh kepala sekolah. Ini menunjukkan bahwa pemberian kepercayaan (pendekatan Teori Y) memiliki potensi besar untuk mendorong komunikasi yang lebih terbuka dan produktif.

Secara keseluruhan, hasil wawancara mengindikasikan bahwa keterbukaan komunikasi interpersonal guru di SMP Khadijah 2 Surabaya dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Gaya kepemimpinan yang cenderung ke Teori Y, yaitu yang memberikan kepercayaan, partisipasi, dan ruang ekspresi, terbukti lebih kondusif dalam mendorong keterbukaan komunikasi guru dibandingkan dengan gaya yang lebih terkontrol.

3.1.2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif dilakukan untuk mengukur dan menggambarkan secara statistik hubungan antara variabel gaya kepemimpinan berbasis Teori X dan Y (variabel X) dengan pola komunikasi interpersonal guru (variabel Y) di SMP Khadijah 2 Surabaya. Data diperoleh dari 39 responden yang merupakan guru aktif di sekolah tersebut.

a. Uji Statistik Deskriptif

Uji statistik deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran umum mengenai distribusi data pada kedua variabel penelitian. Hasil analisis deskriptif disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1 Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan Berbasis Teor	39	10	39	23.77	8.505
Pola Komunikasi Interpersonal Guru	39	11	40	23.74	8.284
Valid N (listwise)	39				

Teori X dan Y memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 23,77 dengan standar deviasi 8,505, nilai minimum 10, dan nilai maksimum 39. Sementara itu, variabel pola komunikasi interpersonal guru menunjukkan nilai rata-rata sebesar 23,74 dengan standar deviasi 8,284, nilai minimum 11, dan nilai maksimum 40. Kedua variabel menunjukkan nilai rata-rata yang hampir setara, mengindikasikan adanya keseimbangan persepsi responden terhadap kedua aspek tersebut. Nilai standar deviasi yang relatif besar pada kedua variabel menunjukkan adanya variasi yang cukup lebar dalam persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan maupun dalam pola komunikasi interpersonal yang terjadi di lingkungan kerja.

b. Uji Validitas Variabel X (Gaya Kepemimpinan Berbasis Teori X dan Y)

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap butir instrumen pada variabel X mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Teknik yang digunakan adalah korelasi Pearson Product Moment dengan taraf signifikansi 5%. Sebuah butir dinyatakan valid apabila nilai Pearson Correlation lebih besar dari r tabel dan nilai signifikansinya di bawah 0,05. Hasil uji validitas variabel X disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel X

Item	Pearson Correlation dengan Skor Total	Sig. (2-tailed)	N	Keterangan
X1	.816	.000	39	Valid
X2	.802	.000	39	Valid
X3	.841	.000	39	Valid
X4	.820	.000	39	Valid
X5	.847	.000	39	Valid
X6	.759	.000	39	Valid
X7	.808	.000	39	Valid
X8	.821	.000	39	Valid
X9	.755	.000	39	Valid
X10	.797	.000	39	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas, seluruh butir instrumen pada variabel X (X1 hingga X10) dinyatakan valid. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Pearson Correlation yang berkisar antara 0,755 hingga 0,847 dan seluruhnya memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berada jauh di bawah ambang batas

0,05. Artinya, setiap butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan berbasis Teori X dan Y memiliki konsistensi dan ketepatan yang tinggi dalam menggambarkan konstruk yang diukur.

c. Uji Validitas Variabel Y (Pola Komunikasi Interpersonal Guru)

Serupa dengan variabel X, uji validitas juga dilakukan terhadap seluruh butir instrumen pada variabel Y. Hasil uji validitas variabel Y disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Y

Item	Pearson Correlation dengan Skor Total	Sig. (2-tailed)	N	Keterangan
Y1	.738	.000	39	Valid
Y2	.789	.000	39	Valid
Y3	.822	.000	39	Valid
Y4	.771	.000	39	Valid
Y5	.836	.000	39	Valid
Y6	.845	.000	39	Valid
Y7	.844	.000	39	Valid
Y8	.780	.000	39	Valid
Y9	.750	.000	39	Valid
Y10	.773	.000	39	Valid

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh butir instrumen pada variabel Y (Y1 hingga Y10) dinyatakan valid, dengan nilai Pearson Correlation berkisar antara 0,738 hingga 0,845 dan nilai signifikansi 0,000 pada seluruh butir. Hal ini berarti setiap item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur pola komunikasi interpersonal guru telah memenuhi syarat validitas dan dapat dipercaya.

d. Uji Reliabilitas Variabel X dan Y

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode Cronbach's Alpha untuk menilai konsistensi internal instrumen penelitian. Suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60. Hasil uji reliabilitas pada kedua variabel disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Variabel X

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	10

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.781	11

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, instrumen untuk variabel X menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,940 yang termasuk dalam kategori sangat reliabel. Sementara itu, instrumen untuk variabel Y memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,781 yang termasuk dalam

kategori reliabel. Kedua nilai tersebut berada di atas ambang batas minimal 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai dan layak digunakan untuk pengukuran lebih lanjut.

e. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk memeriksa apakah data pada masing-masing variabel berdistribusi normal sebagai prasyarat analisis regresi. Pengujian menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk. Data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Hasil uji normalitas disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6. Hasil Uji Normalitas

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Gaya Kepemimpinan Berbasis Teor	.115	39	.200*	.950	39	.085
Pola Komunikasi Interpersonal Guru	.136	39	.067	.953	39	.103

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Hasil uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200 untuk variabel X dan 0,067 untuk variabel Y. Sementara itu, uji Shapiro-Wilk menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,085 untuk variabel X dan 0,103 untuk variabel Y. Seluruh nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data kedua variabel berdistribusi normal. Dengan terpenuhinya asumsi normalitas ini, analisis regresi linier sederhana dapat dilakukan dengan sahih.

f. Uji Regresi Linear Sederhana & Uji T

Tabel 7. Hasil Uji Regresi & Uji T

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2.328	1.533		1.519	.137	-.777	5.434
	Gaya Kepemimpinan Berbasis Teor	.901	.061	.925	14.818	.000	.778	1.024

a. Dependent Variable: Pola Komunikasi Interpersonal Guru

Berdasarkan tabel di atas, persamaan regresi yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = 2{,}328 + 0{,}901X$$

Persamaan tersebut mengandung makna bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel gaya kepemimpinan berbasis Teori X dan Y akan meningkatkan pola komunikasi interpersonal guru sebesar 0,901. Nilai konstanta sebesar 2,328 menunjukkan bahwa apabila variabel gaya kepemimpinan bernilai nol, maka pola komunikasi interpersonal guru tetap memiliki nilai sebesar 2,328. Nilai koefisien beta terstandarisasi sebesar 0,925 mengindikasikan bahwa hubungan antara kedua

variabel sangat kuat dan bersifat positif.

Hasil uji t menunjukkan nilai t hitung sebesar 14,818 dengan signifikansi 0,000. Nilai ini jauh di atas t tabel dan signifikansinya berada di bawah 0,05, sehingga hipotesis nol yang menyatakan tidak adanya pengaruh signifikan ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berbasis Teori X dan Y berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap pola komunikasi interpersonal guru di SMP Khadijah 2 Surabaya.

g. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengukur seberapa besar proporsi variasi pada variabel Y yang dapat dijelaskan oleh variabel X. Hasil uji koefisien determinasi disajikan pada tabel berikut.

Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.925[a]	.856	.852	3.188

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Berbasis Teor

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai R sebesar 0,925 yang menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara variabel gaya kepemimpinan berbasis Teori X dan Y dengan pola komunikasi interpersonal guru. Nilai R Square sebesar 0,856 atau 85,6% mengandung pengertian bahwa variabel gaya kepemimpinan mampu menjelaskan sebesar 85,6% variasi yang terjadi pada pola komunikasi interpersonal guru. Sisanya sebesar 14,4% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,852 yang mendekati nilai R Square mengindikasikan bahwa model regresi ini stabil dan tidak mengalami penurunan yang berarti ketika jumlah variabel prediktor diperhitungkan.

3.2. Pembahasan

Gaya Kepemimpinan Berbasis Teori X dan Y di SMP Khadijah 2 Surabaya

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kepala sekolah SMP Khadijah 2 Surabaya lebih dominan menerapkan prinsip teori Y, meski unsur teori X tetap muncul dalam kondisi tertentu. Hal ini sesuai pandangan McGregor (1960) bahwa keduanya bukan oposisi biner, melainkan spektrum yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Kepala sekolah mengaku

mengedepankan gaya partisipatif dan demokratis, namun bersikap lebih tegas saat situasi mengharuskannya. Pola serupa ditemukan dalam studi (Usman Khamdani 2024) di sebuah kedai kopi Sidoarjo, di mana pemimpin berkarakter Teori Y yang memberi ruang kepercayaan dan inovasi cenderung menghasilkan komunikasi yang lebih terbuka dan beragam. Dalam konteks SMP Khadijah 2 sendiri, guru-guru yang diwawancarai menyatakan bahwa tiap kepala sekolah memperlihatkan kombinasi Teori X dan Y yang berbeda. Pemimpin yang personal dan suportif dinilai menciptakan iklim kerja yang nyaman dan kreatif, meski lemah dalam disiplin administratif. Sebaliknya, pemimpin yang berorientasi tugas justru kurang membangun kehangatan dalam lingkungan yang berbudaya kekeluargaan. Temuan ini diperkuat oleh (Savari and Prihantoro 2023) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan komunikatif dan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kualitas komunikasi di sekolah. Dengan demikian, pendekatan berbasis kepercayaan dan keterlibatan terbukti lebih efektif dalam membangun keterbukaan komunikasi organisasi.

Pola Komunikasi Interpersonal Guru di SMP Khadijah 2 Surabaya

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis deskriptif, pola komunikasi interpersonal guru di SMP Khadijah 2 Surabaya secara umum berada dalam kategori yang baik, dengan nilai rata-rata skor sebesar 23,74. Namun demikian, terdapat variasi yang cukup besar di antara responden, sebagaimana tercermin dari nilai standar deviasi sebesar 8,284. Variasi ini menunjukkan bahwa tidak semua guru memiliki tingkat keterbukaan komunikasi yang sama, yang dapat dipengaruhi oleh faktor individu, seperti kepribadian guru, lama pengalaman kerja, maupun kenyamanan mereka terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Dari hasil wawancara, guru yang ditemui mengungkapkan bahwa tingkat keterbukaan komunikasi interpersonal sangat bergantung pada sejauh mana kepala sekolah memberikan rasa aman dan kepercayaan kepada guru untuk menyampaikan pendapat. Ketika kepala sekolah aktif menciptakan forum evaluasi, mendorong

keterbukaan, dan merespons masukan dengan positif, guru-guru cenderung lebih berani mengutarakan pikiran dan perasaan mereka. Sebaliknya, ketika komunikasi lebih bersifat satu arah dan instruksional, keterbukaan guru cenderung menurun. Kondisi ini sejalan dengan temuan (Muzakky and Hariyati 2025) yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif di lingkungan kerja tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasan yang menciptakan iklim psikologis yang aman bagi bawahan untuk berkomunikasi secara terbuka. Selain itu, penelitian ini juga menegaskan bahwa guru yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan melalui kepemimpinan partisipatif cenderung memiliki motivasi dan kepercayaan diri yang lebih tinggi, termasuk dalam hal komunikasi dengan rekan sejawat maupun dengan pimpinan sekolah.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Teori X dan Y terhadap Pola Komunikasi Interpersonal Guru

Hasil uji regresi linier sederhana menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berbasis Teori X dan Y berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pola komunikasi interpersonal guru di SMP Khadijah 2 Surabaya, dengan nilai t hitung sebesar 14,818 dan signifikansi 0,000. Koefisien regresi sebesar 0,901 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada gaya kepemimpinan yang mengarah ke Teori Y akan meningkatkan komunikasi interpersonal guru sebesar 0,901 satuan, sementara nilai R^2 sebesar 0,856 menunjukkan bahwa 85,6% variasi komunikasi interpersonal guru dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Zulhalman, Ahyani, and Setiyo 2025) dan (Fitriani Fajar, et.al 2022) yang sama-sama menemukan adanya pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap pola komunikasi di lingkungan pendidikan. Secara teoritis, besarnya pengaruh tersebut dapat dipahami melalui perspektif Teori Y McGregor, di mana pemimpin yang memberikan kepercayaan dan ruang partisipasi kepada bawahan cenderung menciptakan iklim kerja yang lebih terbuka dan memberdayakan, sehingga hambatan psikologis dalam

berkomunikasi secara terbuka pun berkurang. Hal ini terkonfirmasi dari hasil wawancara, di mana guru menyampaikan bahwa keterbukaan komunikasinya menurun ketika kepemimpinan yang diterapkan lebih berorientasi pada target tanpa memperhatikan dinamika hubungan interpersonal yang sudah terbangun. Dengan demikian, pengembangan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah yang tidak hanya berfokus pada aspek manajerial, tetapi juga pada kecakapan membangun relasi interpersonal yang positif, menjadi hal yang penting untuk terus diupayakan.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah SMP Khadijah 2 Surabaya secara dominan menerapkan pola berbasis Teori Y McGregor, yang ditandai oleh pemberian kepercayaan, keterbukaan komunikasi, dan pelibatan guru dalam pengambilan keputusan secara partisipatif, meskipun pendekatan Teori X tetap muncul secara situasional pada kondisi yang memerlukan ketegasan dan kecepatan keputusan sebagaimana teridentifikasi melalui hasil observasi dan wawancara langsung di lapangan; temuan kualitatif tersebut selanjutnya dikonfirmasi secara statistik melalui data kuantitatif dari pengamat simulasi *roleplay*, di mana hasil uji regresi linier sederhana membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berbasis Teori X dan Y berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pola komunikasi interpersonal guru dengan nilai t hitung sebesar 14,818 dan signifikansi 0,000, serta koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,856 yang berarti 85,6% variasi komunikasi interpersonal guru dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah; dengan demikian, pengembangan kapasitas kepemimpinan yang berorientasi pada pendekatan partisipatif, humanis, dan relasional menjadi rekomendasi strategis yang perlu diprioritaskan dalam pengelolaan sumber daya manusia di satuan pendidikan guna mendorong terciptanya iklim komunikasi yang terbuka, kolaboratif, dan kondusif bagi peningkatan kualitas pembelajaran.

DAFTAR PUSTAKA

Fitriani Fajar, Ihsan Setiadi Latief, Cucu Hodijah. 2022. “PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA TEAM WORK (STUDI KASUS PADA SATUAN POLISI

PAMONG PRAJA KOTA BANDUNG) Fitriani." *CAKRAWALA - Repositori IMWI* 5(1):2620–8490.

Hazimah Dzikra Hayati, Nellitawati Nellitawati, Lusi Susanti, and Rusdinal Rusdinal. 2025. "The Influence of School Principal Leadership, School Support, and Work Motivation on Teachers' Professional Competence." 11(4).

Ideswal, Yahya, and Hanif Alkadri. 2020. "Jurnal Basicedu." 4(2):460–66.

Koniswara, Sanjung, and Tri Lestari. 2019. "GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) TBK CABANG KUPANG." *EKOBIS: Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi* 7(1):1–15.

Mahmudah, Dede. 2015. "Komunikasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Dalam Organisasi (Communication, Leadership Style and Motivation in Organization)." *JURNAL STUDI KOMUNIKASI DAN MEDIA* 19:285–302.

Marliani, Lina. 2019. "MOTIVASI KERJA DALAM PERSPEKTIF DOUGLAS MC GREGOR." *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara* 1–5.

Muzakky, Dafis Luqqy, and Nunuk Hariyati. 2025. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Dan Profesionalisme Dalam Konteks Pendidikan Dan Organisasi." *JIM : Jurnal Ilmu Multidisiplin* 4(1):368–74.

Romdhoni, Muhamad Febi. 2024. "Peran Strategis Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Di Sekolah Penggerak." 4(4).

Sari, Chusmawati, Mohammad Rofiqqih, and WIldan Irsyad. 2025. "Implementasi Teori x Dan y Douglas Mc Gregor Dan Argyris Dalam Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Di Lembaga Filantropi." *JURNAL MANAJEMEN, ORGANISASI DAN BISNIS* 14(1):28–37.

Savari, Meta, and Edy Prihantoro. 2023. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMAN 6 Depok Pendahuluan." *Jurnal Informasi Dan Komunikasi Administrasi Perkantoran* 7(4):282–90.

Usman Khamdani, Nur Maghfirah Aesthetika. 2024. "Membuka Potensi Karyawan Di Indonesia Melalui Teori Y Kepemimpinan Dan Komunikasi Dinamis." *Journal Pemberdayaan Ekonomi Dan Masyarakat* 1(1):1–13.

Zulhalman, Edi, Nur Ahyani, and Hery Setiyo. 2025. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Interpersonal Di MTs Terhadap Kinerja Guru Di Kecamatan Pemulutan Kabupaten Ogan Ilir." *INNOVATIVE : Journal Of Social Science Research* 5(3):3817–30.