

**PENGARUH STRATEGI KOMUNIKASI INTERNAL DAN
PERILAKU Mencari UMPAN BALIK TERHADAP
KINERJA GURU DIMEDIASI KREATIVITAS GURU
(Studi Kasus Guru Sekolah Menengah Pertama Kota Semarang)**

Sri Hardiyati Wahyurini

NIM : 22231560

Program Magister Manajemen Universitas BPD

e-Mail: srihardiyati@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi komunikasi internal dan perilaku mencari umpan balik terhadap kinerja guru dimediasi kreativitas guru (Studi Kasus Guru Sekolah Menengah Pertama Kota Semarang). Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode penelitian verifikatif. Populasi pada penelitian ini adalah Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kota Semarang sebanyak 3757 dengan sampel sebanyak 100 responden menggunakan perhitungan rumus Slovin. Berdasarkan hasil perhitungan diketahui jumlah sampel yang dibutuhkan sebanyak 100 responden. Adapun cara mendapatkan responden penelitian menggunakan instrumen kuesioner *google form*. Pengolahan data menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *strategic internal communication* dan *feedback seeking behavior* memberikan dampak positif terhadap *teacher performance* dan *teacher creativity*. Kemudian, *teacher creativity* memberikan dampak positif terhadap *teacher performance*. Adapun *teacher creativity* mampu memediasi pengaruh *strategic internal communication* dan *feedback seeking behavior* terhadap *teacher performance*. Disarankan manajemen sekolah perlu menyadari bahwa komunikasi yang jelas, terbuka, dan terarah bukan sekadar alat untuk menyampaikan informasi, tetapi juga merupakan faktor utama dalam menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi di kalangan guru. Sekolah harus memastikan adanya mekanisme komunikasi dua arah yang memungkinkan guru untuk menyampaikan ide, bertukar gagasan dengan rekan sejawat, dan mendapatkan umpan balik yang membangun.

Kata kunci: *Strategi Komunikasi Internal, Perilaku Mencari Umpan Balik, Kreativitas Guru, Kinerja Guru*

Abstract

This study aims to analyze the influence of internal communication strategies and feedback-seeking behavior on teacher performance mediated by teacher creativity (Case Study of Junior High School Teachers in Semarang City). The research employs a descriptive quantitative approach and a verificative research method. The population in this study consists of 3,757 Junior High School (SMP) teachers in Semarang City, with a sample of 100 respondents determined using Slovin's formula. Based on the calculation, the required sample size is 100 respondents. The respondents were obtained using a Google Form questionnaire as the research instrument. Data processing was carried out using the Partial Least Squares (PLS) method with SmartPLS version 4 software. The results show that strategic internal communication and feedback-seeking behavior have a positive impact on teacher performance and teacher creativity. Furthermore, teacher creativity has a positive and significant impact on teacher performance. Teacher creativity is also able to mediate the influence of strategic

internal communication and feedback-seeking behavior on teacher performance. It is recommended that school management recognize that clear, open, and well-directed communication is not merely a tool for delivering information but also a key factor in creating an environment that supports innovation among teachers. Schools must ensure the existence of a two-way communication mechanism that allows teachers to express ideas, exchange thoughts with colleagues, and receive constructive feedback

Keyword: *Strategic Internal Communication, Feedback Seeking Behavior, Teacher Creativity, Teacher Performance*

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Pada era yang penuh dengan perubahan dan tantangan, peran guru dalam dunia pendidikan menjadi semakin kompleks dan menuntut lebih dari sekadar penguasaan materi ajar. Kemajuan teknologi, perubahan kurikulum, serta karakteristik generasi siswa yang semakin dinamis mengharuskan guru untuk terus meningkatkan kinerja mereka agar proses pembelajaran tetap efektif dan relevan (Masnawati & Darmawan 2022).

Teacher performance menjadi faktor krusial dalam menentukan kualitas pendidikan, terutama dalam menghadapi perubahan pesat dalam teknologi, kurikulum, dan karakteristik peserta didik (Dogbe et al. 2024). Di era modern, siswa cenderung lebih kritis dan memiliki gaya belajar yang beragam, sehingga pendekatan pembelajaran yang monoton dapat menghambat motivasi mereka (Santoso & Amelia 2024). Dari berbagai tingkatan sekolah, Sekolah Menengah Pertama (SMP) memiliki tantangan tersendiri bagi tenaga pengajar.

Siswa Sekolah Menengah Pertama berada pada tahap remaja awal dengan rentang usia antara 12-15 tahun. Pada usia ini, siswa berada dalam masa pubertas, dimana terjadi transisi dan perkembangan pada dirinya baik secara fisik, psikis, maupun secara sosial (Wendari et al. 2021). Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Ramdhan et al (2022), kendala yang dialami Siswa SMP diantaranya siswa kesulitan memahami konsep materi pelajaran dengan persentase 67% yang secara umum dipengaruhi oleh kurangnya minat, kebiasaan belajar yang kurang baik, dan motivasi yang rendah dalam melatih kemampuan (internal). Kajian lainnya oleh Salsabila et al. (2023) menunjukkan 91% siswa SMP mengalami kendala dalam belajar yang disebabkan pembelajaran yang tidak menyenangkan dan sulit dipahami. Hal ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih baik dalam memberikan pengajaran bagi siswa untuk meningkatkan minat belajar dan berimbas pada peningkatan *teacher performance*.

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, PK Guru adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karier, kepangkatan, dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan, dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru (Prasetyono et al. 2023). Berkaitan dengan hal ini, terdapat fenoema yang dialami Guru di tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kota Semarang sebagai berikut:

Tabel 1. Penilaian Kinerja Guru SMP Kota Semarang

Tahun	Hasil PKG	Kriteria
2020	96,95	Amat Baik
2021	86,37	Baik
2022	84,22	Baik
2023	85,43	Baik
2024	86,55	Baik

Sumber: data.semarangkota.go.id (2024)

Berdasarkan tabel 1, diketahui terdapat penurunan PKG Guru SMP di Kota Semarang. Di tahun 2020, hasil PKG menyentuh kategori Amat Baik. kemudian, terjadi penurunan nilai di tahun 2021 hingga tahun 2024 dengan kategori Baik. hal ini menunjukkan adanya penurunan *teacher performance*.

Teacher performance tidak hanya diukur dari seberapa baik mereka menguasai materi ajar, tetapi juga dari kemampuan mereka dalam membuat pembelajaran lebih menarik dan mudah dipahami. Guru yang mampu berpikir kreatif akan lebih efektif dalam membangkitkan minat siswa, menggunakan teknologi sebagai alat bantu pengajaran, serta menciptakan suasana kelas yang kondusif (Dogbe et al. 2024). Dengan *teacher creativity*, guru dapat mengembangkan metode pengajaran yang inovatif, seperti penggunaan media interaktif, pembelajaran berbasis proyek, serta pendekatan yang lebih kolaboratif untuk meningkatkan partisipasi siswa. Semua ini berkontribusi langsung pada peningkatan hasil belajar siswa, yang pada akhirnya mencerminkan keberhasilan dan peningkatan *teacher performance* (Anderson et al. 2021). Hal ini dibuktikan secara empiris melalui penelitian yang dilakukan sebelumnya (Dogbe et al. 2024; Baumanns & Rott 2024; Damanik & Widodo 2024)

Selanjutnya, faktor lain yang memengaruhi *teacher performance* dapat dijelaskan oleh *social exchange theory*. Untuk mencapai kinerja yang optimal, guru tidak hanya membutuhkan keterampilan mengajar yang mumpuni, tetapi juga dukungan dari *strategic internal communication* serta *feedback seeking behavior* (Dogbe et al. 2024). *Strategic internal communication* menciptakan lingkungan kerja yang lebih terstruktur dan mendukung kolaborasi antara guru, manajemen sekolah, serta rekan sejawat (Petković & Rapajić 2021). Ketika informasi disampaikan dengan jelas, tanpa ambiguitas, dan tepat waktu, guru dapat memahami harapan institusi, kebijakan terbaru, serta strategi pengajaran yang lebih efektif (Nguyen & Ha 2023). Hal ini dibuktikan secara empiris melalui penelitian yang dilakukan sebelumnya bahwa *strategic internal communication* menjadi cara efektif dalam meningkatkan *teacher performance* (Dogbe et al. 2024; Pagán-Castaño et al. 2021; Musheke & Phiri 2021).

Di sisi lain, *feedback seeking behavior* juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan *teacher performance* (Dogbe et al. 2024; Giamos et al. 2024; Evans & Dobrosielska 2021). Guru yang aktif meminta masukan dari supervisor, rekan kerja, maupun siswa memiliki peluang lebih besar untuk terus berkembang dan memperbaiki metode pengajaran mereka (Dawson et al. 2024). Dengan menerima kritik yang membangun dan saran yang konstruktif, mereka dapat mengevaluasi efektivitas pengajaran serta menemukan cara baru yang lebih inovatif dalam menyampaikan materi (Maisyaroh et al. 2024). Kebiasaan ini juga mencerminkan sikap profesionalisme dan keterbukaan terhadap perbaikan diri, yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan berkelanjutan dalam karier mereka sebagai pendidik (Gan et al. 2021).

Teacher creativity memiliki urgensi yang sangat penting dalam dunia pendidikan karena menjadi kunci untuk menciptakan pembelajaran yang menarik, relevan, dan mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan peserta didik yang beragam (Maisyaroh et al. 2024). Guru yang kreatif mampu mengubah keterbatasan menjadi peluang, misalnya dengan memanfaatkan sumber daya sederhana menjadi media pembelajaran yang efektif, atau mengadaptasi metode pembelajaran agar sesuai dengan karakter dan gaya belajar siswa. Hal ini membuat kreativitas guru menjadi faktor penentu keberhasilan proses pembelajaran dan kinerja guru secara keseluruhan (Chen and Yuan 2021).

Strategic internal communication, yang mencakup komunikasi yang terencana, jelas, dan terarah di lingkungan sekolah, menyediakan informasi dan arahan yang dibutuhkan guru untuk mengembangkan ide-ide kreatifnya (Dogbe et al. 2024). Komunikasi internal yang efektif mendorong guru untuk saling bertukar gagasan, mendapatkan inspirasi dari rekan sejawat, serta memahami visi dan tujuan institusi pendidikan, sehingga ide kreatif yang dihasilkan selaras

dengan strategi sekolah yang berdampak pada meningkatnya *teacher performance* (Dogbe et al. 2024; Aminah et al. 2023).

Sementara itu, *feedback seeking behavior* yakni perilaku aktif guru dalam mencari umpan balik dari atasan, rekan guru, maupun peserta didik memberikan masukan yang berharga untuk mengasah *teacher creativity* (Dogbe et al. 2024). Ketika guru menerima masukan yang membangun, mereka terdorong untuk memperbaiki pendekatan pembelajaran, mencoba metode baru, atau menciptakan inovasi yang lebih sesuai dengan kebutuhan siswa. Proses ini tidak hanya meningkatkan kualitas pembelajaran, tetapi juga membentuk pola pikir terbuka terhadap perubahan dan perbaikan berkelanjutan (Dogbe et al. 2024).

Kajian ini mengacu dan mereplikasi kajian Dogbe et al. (2024) yang menganalisis pengaruh *strategic internal communication* serta *feedback seeking behavior* terhadap *teacher performance* dimediasi *teacher creativity* pada Techiman North district, Ghana. Adapun perbedaan pada penelitian dilakukan secara spesifik pada guru di tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang belum dilakukan penelitian sebelumnya

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan argumentasi dan fenomena pada guru SMP di Kota Semarang, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *strategic internal communication* terhadap kinerja guru?
2. Bagaimana pengaruh *feedback seeking behavior* terhadap kinerja guru?
3. Bagaimana pengaruh *strategic internal communication* terhadap *teacher creativity*?
4. Bagaimana pengaruh *feedback seeking behavior* terhadap *teacher creativity*?
5. Bagaimana pengaruh *teacher creativity* terhadap kinerja guru?
6. Bagaimana pengaruh *strategic internal communication* terhadap kinerja guru dimediasi *teacher creativity*?
7. Bagaimana pengaruh *feedback seeking behavior* terhadap kinerja guru dimediasi *teacher creativity*?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *strategic internal communication* terhadap kinerja guru
2. Menganalisis pengaruh *feedback seeking behavior* terhadap kinerja guru
3. Menganalisis pengaruh *strategic internal communication* terhadap *teacher creativity*
4. Menganalisis pengaruh *feedback seeking behavior* terhadap *teacher creativity*
5. Menganalisis pengaruh *teacher creativity* terhadap kinerja guru
6. Menganalisis pengaruh *strategic internal communication* terhadap kinerja guru dimediasi *teacher creativity*
7. Menganalisis pengaruh *feedback seeking behavior* terhadap kinerja guru dimediasi *teacher creativity*

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan bisa menambah pengetahuan dan menjadikan referensi bagi pembaca dan masih dapat dikembangkan untuk penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini juga diharapkan akan dapat memberikan banyak masukan yang berkaitan dengan perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia dalam hal ini dalam upaya meningkatkan *teacher creativity* dan kinerja guru

2. Kajian Pustaka

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1. Social Exchange Theory (SET)

Social Exchange Theory adalah sebuah teori dalam ilmu sosial yang menjelaskan bagaimana interaksi sosial antara individu didasarkan pada prinsip timbal balik (Nord 1969). Teori ini berakar pada gagasan bahwa hubungan sosial berfungsi seperti transaksi ekonomi, di mana individu mempertimbangkan keuntungan dan kerugian dalam setiap interaksi mereka

(Abdou et al. 2022). Individu membangun dan mempertahankan hubungan yang mereka anggap menguntungkan serta menghindari hubungan yang merugikan (Cao et al. 2022).

Keberadaan guru dapat dijelaskan melalui perspektif *Social Exchange Theory*. Guru tidak hanya bekerja untuk mendapatkan gaji, tetapi juga mengharapkan pengakuan, penghargaan, dan hubungan yang baik dengan siswa, rekan kerja, serta pihak sekolah (Vermeulen et al. 2022). Dalam hal ini, pertukaran yang terjadi tidak hanya bersifat materi, tetapi juga mencakup aspek psikologis dan emosional (Layek & Koodamara 2024).

Guru yang berdedikasi akan memberikan ilmu, bimbingan, dan motivasi kepada siswa dengan harapan mendapatkan rasa hormat, penghargaan, dan kepuasan batin ketika melihat murid-muridnya berkembang (Wang et al. 2024). Jika seorang guru merasa bahwa usaha dan kerja kerasnya dihargai oleh sekolah, baik melalui apresiasi langsung maupun kebijakan yang mendukung kesejahteraannya, ia cenderung semakin termotivasi untuk mengajar dengan baik. Sebaliknya, jika seorang guru merasa bahwa kerja kerasnya tidak dihargai, baik oleh siswa, rekan kerja, maupun institusi, maka ia mungkin kehilangan semangat dan bahkan mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaannya (Wang et al. 2023).

Dalam konteks pendidikan, terutama dalam peran seorang guru di sebuah sekolah, teori ini sangat relevan, terutama dalam kaitannya dengan *strategic internal communication* dan *feedback seeking behavior*. Selain itu, *feedback seeking behavior* menjadi aspek penting dalam interaksi sosial guru. Seorang guru yang secara aktif mencari umpan balik dari rekan kerja, kepala sekolah, maupun siswa, menunjukkan bahwa ia memiliki keinginan untuk berkembang dan memperbaiki metode pengajarannya (Gan et al. 2021)

2.1.2. Strategic Internal Communication

Strategic internal communication adalah sebuah pendekatan dalam organisasi yang memastikan bahwa setiap individu di dalamnya menerima, memahami, dan terlibat dalam pertukaran informasi yang relevan dengan tujuan dan visi organisasi (Dogbe et al. 2024). Komunikasi ini bukan sekadar penyampaian pesan, tetapi dirancang dengan strategi yang memperhitungkan efektivitas, transparansi, serta dampaknya terhadap motivasi dan kinerja individu yang terlibat (Nguyen & Ha 2023). Dalam konteks sebuah sekolah, *strategic internal communication* menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, terutama bagi para guru yang menjadi ujung tombak dalam proses pendidikan (Petković & Rapajić 2021).

Guru di sekolah tidak hanya berperan dalam mengajar dan mendidik siswa, tetapi juga terhubung dalam jaringan komunikasi yang lebih luas, baik dengan kepala sekolah, sesama rekan guru, tenaga kependidikan, maupun orang tua siswa (Wahyudin et al. 2021). Ketika komunikasi internal dalam sekolah dirancang secara strategis, guru akan lebih memahami arah kebijakan, harapan, dan standar yang ingin dicapai oleh institusi pendidikan (Humaidi & Wafa 2022).

2.1.3. Feedback Seeking Behavior

Feedback Seeking Behavior adalah perilaku individu dalam mencari umpan balik untuk memahami, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerjanya. Ini bukan hanya tentang menerima kritik atau saran dari orang lain, tetapi juga menunjukkan kesadaran dan inisiatif seseorang dalam mengembangkan dirinya melalui informasi yang diperoleh dari lingkungan sekitar (Dogbe et al. 2024). Seseorang yang memiliki perilaku ini cenderung lebih terbuka terhadap masukan, aktif bertanya, dan mencari tahu bagaimana kinerjanya dipersepsikan oleh orang lain, baik secara formal maupun informal (Dawson et al. 2024).

Dalam konteks seorang guru di sekolah, *feedback seeking behavior* menjadi elemen penting dalam meningkatkan efektivitas pengajaran dan profesionalisme mereka (Rila et al. 2024). Seorang guru yang memiliki perilaku ini akan secara aktif mencari umpan balik dari berbagai sumber, seperti kepala sekolah, sesama guru, siswa, atau bahkan orang tua murid. Mereka tidak hanya mengandalkan evaluasi tahunan atau rapat resmi, tetapi juga membangun

mekanisme sendiri untuk mengetahui bagaimana cara mengajar mereka diterima oleh siswa dan bagaimana mereka dapat memperbaikinya (Zhang 2024).

2.1.4. Teacher Creativity

Teacher creativity adalah elemen kunci dalam menciptakan pengalaman belajar yang inspiratif dan efektif bagi siswa. Hal ini tidak hanya berkaitan dengan cara menyampaikan materi pelajaran, tetapi juga mencakup bagaimana seorang guru mampu beradaptasi dengan berbagai tantangan di kelas, menemukan metode baru untuk menjelaskan konsep yang sulit, serta menciptakan lingkungan belajar yang menarik dan menyenangkan (Dogbe et al. 2024). Seorang guru yang kreatif tidak terpaku pada satu pendekatan, tetapi selalu mencari cara inovatif agar pembelajaran lebih bermakna bagi siswa (Anderson et al. 2021).

Dalam lingkungan sekolah, *teacher creativity* menjadi sangat penting untuk menjaga minat dan keterlibatan siswa dalam proses belajar. Siswa memiliki karakter yang berbeda-beda, dan tidak semua dapat memahami materi dengan metode yang sama (Maisyaroh et al. 2024). Seorang guru yang kreatif akan mencoba berbagai strategi, seperti menggunakan media visual, permainan edukatif, diskusi kelompok, atau bahkan teknologi digital untuk membuat pembelajaran lebih interaktif (Santoso & Amelia 2024).

2.1.5. Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan aspek fundamental dalam dunia pendidikan yang menentukan efektivitas proses pembelajaran dan perkembangan siswa (Dogbe et al. 2024). Seorang guru yang memiliki kinerja baik tidak hanya sekadar menyampaikan materi pelajaran, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk membimbing, menginspirasi, dan membentuk karakter siswa (Alzoraiki et al. 2024). Kinerja guru mencerminkan bagaimana mereka mengelola kelas, menerapkan metode pengajaran, berinteraksi dengan siswa, serta berkontribusi terhadap lingkungan sekolah secara keseluruhan (Saleh et al. 2024).

Keberhasilan seorang guru dalam menjalankan tugasnya tidak hanya diukur dari seberapa baik ia menguasai materi ajar, tetapi juga dari kemampuannya dalam menciptakan suasana belajar yang kondusif (Putra 2025). Seorang guru yang berkinerja tinggi mampu memahami kebutuhan belajar siswa dan menyesuaikan pendekatan pengajarnya agar lebih efektif. Mereka memiliki keterampilan dalam menjelaskan konsep yang sulit dengan cara yang mudah dipahami, serta menggunakan berbagai strategi inovatif untuk meningkatkan keterlibatan siswa dalam pembelajaran (Dogbe et al. 2024).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh *Strategic Internal Communication* terhadap Kinerja Guru

Strategic internal communication memainkan peran penting dalam meningkatkan *teacher performance* di sekolah dengan memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki pemahaman yang jelas mengenai tujuan, harapan, dan kebijakan yang berlaku (Dogbe et al. 2024). Komunikasi yang dirancang secara strategis tidak hanya berfungsi untuk menyampaikan informasi, tetapi juga untuk membangun keterlibatan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta mendorong pertukaran ide dan dukungan antar guru, pimpinan sekolah, dan staf lainnya (Sofia et al. 2023).

Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, *strategic internal communication* dapat dipahami sebagai bentuk pertukaran sosial yang saling menguntungkan antara guru dan institusi sekolah (Sari et al. 2023). Ketika sekolah menerapkan komunikasi yang transparan dan mendukung, guru akan merasa bahwa mereka mendapatkan manfaat dari sistem yang ada, baik dalam bentuk informasi yang jelas, kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, maupun apresiasi atas kontribusi mereka. Sebagai imbalannya, guru akan lebih berkomitmen, lebih aktif dalam mengajar, serta lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran (Pagán-Castaño et al. 2021). Ketika pertukaran sosial antara sekolah dan guru berlangsung secara sehat, maka guru akan terdorong untuk berkontribusi lebih besar, menghasilkan peningkatan kualitas pengajaran, dan berdampak positif bagi hasil belajar siswa.

(Musheke & Phiri 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan *strategic internal communication* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Dogbe et al. 2024; Pagán-Castaño et al. 2021; Musheke & Phiri 2021). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Strategic internal communication* berpengaruh positif terhadap kinerja guru

2.2.2. Pengaruh *Feedback Seeking Behavior* terhadap Kinerja Guru

Menurut *social exchange theory*, ketika guru secara aktif mencari umpan balik dari rekan kerja, siswa, atau manajemen sekolah, mereka terlibat dalam suatu proses pertukaran yang dapat memperkaya kompetensi mereka sekaligus memperkuat hubungan sosial dalam lingkungan kerja (Dogbe et al. 2024). Pencarian umpan balik menunjukkan adanya keinginan guru untuk terus berkembang dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan serta ekspektasi lingkungan kerja (Gan et al. 2021). Dari perspektif SET, perilaku ini dapat memperkuat hubungan sosial antara guru dan pihak yang memberikan umpan balik, karena adanya keterbukaan dan rasa saling percaya. Ketika seorang guru meminta umpan balik, mereka menunjukkan bahwa mereka menghargai perspektif orang lain dan bersedia menerima masukan untuk perbaikan (Giamos et al. 2024).

Selain itu, ketika institusi pendidikan atau manajemen sekolah melihat bahwa guru memiliki inisiatif dalam mencari umpan balik untuk pengembangan diri, mereka cenderung memberikan lebih banyak dukungan dalam bentuk pelatihan, mentoring, atau penghargaan atas dedikasi guru dalam meningkatkan kualitas pengajaran (Evans & Dobrosielska 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan *feedback seeking behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Dogbe et al. 2024; Giamos et al. 2024; Evans & Dobrosielska 2021). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Feedback seeking behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja guru

2.2.3. Pengaruh *Strategic Internal Communication* terhadap *Teacher Creativity*

Strategic internal communication memainkan peran penting dalam meningkatkan *teacher creativity* dengan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, kolaboratif, dan suportif (Dogbe et al. 2024). Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, komunikasi yang efektif antara manajemen sekolah, guru, dan rekan kerja menciptakan hubungan sosial yang menguntungkan kedua belah pihak (Verčič et al. 2021). Ketika komunikasi internal berjalan dengan baik, guru merasa lebih dihargai, didukung, dan memiliki ruang untuk bereksplorasi, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk lebih kreatif dalam mengembangkan metode pengajaran dan strategi pembelajaran (Zhang 2024). Dalam konteks pertukaran sosial, komunikasi yang terbuka dan jelas memberikan guru akses terhadap informasi, sumber daya, dan inspirasi yang dapat memperkaya kreativitas mereka. (Thornhill-Miller et al. 2023).

Strategic internal communication juga membuka ruang bagi interaksi sosial yang lebih erat di antara guru. Ketika guru dapat dengan mudah bertukar pikiran, berbagi ide, dan mendiskusikan tantangan yang mereka hadapi, mereka akan lebih termotivasi untuk mencoba pendekatan baru dalam pengajaran (Braslauskas 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan *strategic internal communication* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teacher creativity* (Hidayah et al. 2024; Dogbe et al. 2024; Zhang 2024). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Strategic internal communication* berpengaruh positif terhadap *teacher creativity*

2.2.4. Pengaruh *Feedback Seeking Behavior* terhadap *Teacher Creativity*

Menurut *Social Exchange Theory*, interaksi sosial dipahami sebagai pertukaran yang berlangsung secara timbal balik, di mana individu yang berinisiatif untuk mencari umpan balik cenderung menerima informasi, dukungan, dan sumber daya yang dapat memperkaya wawasan serta mendorong inovasi (Dogbe et al. 2024). Guru yang memiliki *feedback seeking behavior*

secara tidak langsung membangun hubungan sosial yang lebih kuat dan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong eksplorasi ide-ide baru (Chae & Park 2022).

Pencarian umpan balik memberikan guru kesempatan untuk melihat perspektif yang berbeda dalam metode pengajaran mereka. Dalam proses ini, mereka tidak hanya menerima informasi tentang kelebihan dan kekurangan dari pendekatan yang telah digunakan, tetapi juga memperoleh inspirasi dan wawasan baru yang dapat memperkaya kreativitas mereka (Wang et al. 2022). Dari sudut pandang SET, ini mencerminkan bentuk pertukaran sosial yang saling menguntungkan, di mana guru yang menunjukkan keterbukaan terhadap masukan akan lebih mungkin menerima dukungan dan kolaborasi dari lingkungan kerja mereka (Menguc et al. 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan *feedback seeking behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teacher creativity* (Dogbe et al. 2024; Chae & Park 2022; Wang et al. 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Feedback seeking behavior* berpengaruh positif terhadap *teacher creativity*

2.2.5. Pengaruh *Teacher Creativity* terhadap Kinerja Guru

Guru menunjukkan kreativitas dalam mengajar, baik melalui inovasi metode pembelajaran, penggunaan teknologi, atau pendekatan yang lebih interaktif, mereka menciptakan nilai tambah yang berdampak positif pada efektivitas pengajaran (Dogbe et al. 2024). Kreativitas memungkinkan guru untuk menyesuaikan metode pengajaran dengan kebutuhan siswa, membuat pembelajaran lebih menarik dan relevan. Dalam proses ini, siswa menjadi lebih terlibat, memahami materi dengan lebih baik, dan menunjukkan peningkatan dalam hasil belajar (Baumanns & Rott 2024),

Kreativitas dalam mengajar juga membangun hubungan sosial yang lebih baik antara guru dengan siswa serta sesama kolega. Guru yang berinovasi dalam pembelajaran cenderung lebih terbuka terhadap diskusi, refleksi, dan kolaborasi dengan rekan kerja (Almulla 2023). Dalam konteks SET, hubungan sosial yang kuat ini menjadi bentuk investasi sosial, di mana guru yang berbagi ide kreatif akan mendapatkan wawasan baru dari orang lain, memperkaya keterampilan mereka, dan semakin meningkatkan *performance* dalam mengajar (Damanik & Widodo 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan *teacher creativity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Dogbe et al. 2024; Baumanns & Rott 2024; Damanik & Widodo 2024). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Teacher creativity* berpengaruh positif terhadap kinerja guru

2.2.6. Pengaruh *Strategic Internal Communication* terhadap Kinerja Guru dimediasi *Teacher Creativity*

Strategic internal communication membuka ruang bagi guru untuk berbagi ide, mendiskusikan tantangan, dan menemukan solusi inovatif dalam pengajaran. Dalam lingkungan yang komunikatif dan suportif, guru merasa lebih aman untuk mengeksplorasi metode baru, mencoba pendekatan yang berbeda dalam mengajar, serta menyesuaikan pembelajaran dengan kebutuhan siswa (Dogbe et al. 2024). Dari sudut pandang SET, ketika guru merasa didukung oleh institusi dan kolega mereka, mereka lebih cenderung untuk menginvestasikan waktu dan energi dalam pengembangan kreativitas mereka, karena mereka yakin bahwa upaya tersebut akan dihargai dan membawa manfaat dalam jangka panjang (Kutieshat & Farmanesh 2022).

Creativity yang tumbuh dari *internal communication* yang baik kemudian berdampak langsung pada peningkatan *performance*. Dengan adanya inovasi dalam metode pengajaran, siswa menjadi lebih terlibat dalam pembelajaran, pemahaman mereka meningkat, dan hasil akademik mereka membaik. Guru yang mampu menghadirkan pembelajaran yang menarik dan efektif juga mendapatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk terus meningkatkan performa (Alfawaire & Atan 2021). Penelitian sebelumnya

menunjukkan *strategic internal communication* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dimediasi *teacher creativity* (Dogbe et al. 2024; Aminah et al. 2023). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H6: *Strategic internal communication* berpengaruh positif terhadap kinerja guru dimediasi *teacher creativity*

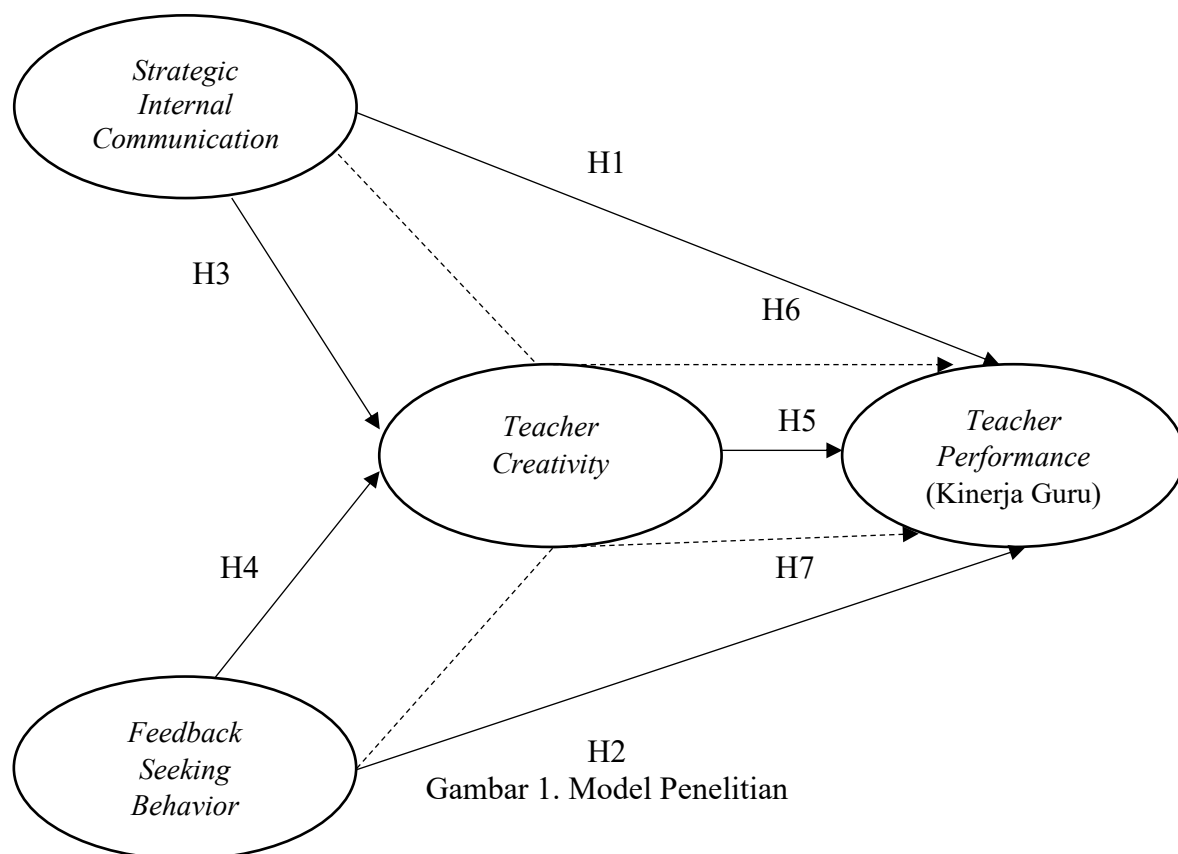
2.2.7. Pengaruh *Feedback Seeking Behavior* terhadap Kinerja Guru dimediasi *Teacher Creativity*

Menurut SET, interaksi sosial dalam lingkungan kerja didasarkan pada prinsip pertukaran timbal balik, di mana individu yang secara aktif mencari umpan balik akan mendapatkan manfaat dalam bentuk informasi, dukungan, dan kesempatan pengembangan diri (Dogbe et al. 2024). Ketika guru berinisiatif untuk mencari umpan balik dari kolega, siswa, atau manajemen sekolah, mereka tidak hanya memperoleh wawasan mengenai kekuatan dan kelemahan mereka, tetapi juga membuka peluang untuk mengeksplorasi pendekatan baru dalam pengajaran (Chae & Park 2022).

Proses pencarian umpan balik ini menjadi pemicu utama bagi berkembangnya kreativitas guru. Dengan mendapatkan berbagai perspektif dan masukan, guru terdorong untuk berpikir lebih fleksibel, menyesuaikan metode pengajaran, serta mencoba strategi yang lebih inovatif (Du & Chang 2023). Kreativitas yang berkembang dari *feedback seeking behavior* kemudian berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja guru (Cabaleiro-Cerviño and Mendi 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *feedback seeking behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teacher performance* dimediasi *teacher creativity* (Dogbe et al. 2024). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H7: *Feedback seeking behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja guru dimediasi *teacher creativity*

2.3 Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Baumanns & Rott (2024)	• <i>Creativity</i> • <i>Performance</i>	<i>Creativity</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>performance</i>
2	Damanik & Widodo (2024)	• <i>Creativity</i> • <i>Performance</i>	<i>Teacher creativity</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru
3	Dogbe et al (2024)	• <i>Strategic internal communication</i> • <i>Feedback seeking behavior</i> • <i>Teacher creativity</i> • Kinerja Guru	<i>Strategic internal communication</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>teacher creativity</i> dan kinerja guru. Kemudian, <i>feeding seeking behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>teacher creativity</i> dan kinerja guru. Adapun <i>teacher creativity</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Adapun <i>teacher creativity</i> mampu memediasi pengaruh <i>strategic internal communication</i> dan <i>feedback seeking behavior</i> terhadap <i>teacher performance</i>
4	Giamos et al. (2024)	• <i>Feedback seeking behavior</i> • <i>Perfoemance</i>	<i>Feedback seeking behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>performance</i>
5	Hidayah et al (2024)	• <i>Internal communication</i> • <i>Feedback seeking behavior</i> • <i>Creativity</i>	<i>Internal communication</i> dan <i>feedback seeking behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>creativity</i>
6	Zhang (2024)	• <i>Communication</i> • <i>Creativity</i>	<i>Communication</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>creativity</i>
7	Chae & Park (2022)	• <i>Feedback seeking behavior</i> • <i>Creativity</i>	<i>Feedback seeking behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>teacher creativity</i>
8	Wang et al. (2022)	• <i>Feedback seeking behavior</i> • <i>Thriving at work</i> • <i>Creativity</i>	<i>Feedback seeking behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>creativity</i>
9	Chen & Yuan (2021)	• <i>Feedback</i> • <i>Creativity</i>	<i>Feedback seeking behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>teacher creativity</i>
10	Evans & Dobrosielska (2021)	• <i>Feedback seeking behavior</i> • <i>Perfoemance</i>	<i>Feedback seeking behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>performance</i>
11	Kim (2021)	• <i>Internal communication</i> • <i>Performance</i>	<i>Internal communication</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>performance</i>
12	Musheke & Phiri (2021)	• <i>Internal communication</i> • <i>Performance</i>	<i>Internal communication</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>performance</i>
13	Pagán-Castaño et al (2021)	• <i>Communication</i> • <i>Creativity</i> • <i>Performance</i>	<i>Communication</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>creativity</i> . Kemudian, <i>creativity</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>performance</i>

3. Metode Penelitian

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode penelitian verifikatif. Pendekatan deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang mendeskripsi gejala atau peristiwa yang terjadi, dimana gejala atau peristiwa tersebut dapat dinilai dalam bentuk data numerik (Sugiyono 2020). Sementara penelitian verifikatif adalah metode yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Metode ini juga digunakan untuk

menguji pengaruh atau bentuk hubungan sebab akibat dari masalah yang sedang diselidiki atau diajukan dalam hipotesis (Arikunto 2020).

3.2 Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kota Semarang sebanyak 3757 berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kota Semarang Tahun 2023.

3.3 Sampel dan Teknik Sampling

Menurut Sugiyono (2020) sampel ialah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi itu. Teknik pengambilan sampel adalah *accidental sampling* yaitu adalah teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara kebetulan, di mana peneliti memilih responden yang secara tidak sengaja ditemui dan bersedia memberikan informasi yang dibutuhkan (Arikunto 2020). Perhitungan sampel menggunakan rumus Slovin dengan kelonggaran ketidaktelitian sebesar 10%. Hal ini disebabkan jumlah populasi yang besar. Berikut adalah perhitungan sampel menggunakan rumus Slovin.

$$= 97,9 \text{ dibulatkan menjadi } 100$$

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui jumlah sampel yang dibutuhkan sebanyak 100 responden. adapun cara mendapatkan responden penelitian menggunakan instrumen kuesioner *google form* yang disebarkan pada Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kota Semarang.

3.4 Variabel Penelitian

Tabel 2. Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	<i>Strategic Internal Communication</i> Sumber: (Dogbe et al. 2024)	Pendekatan dalam organisasi yang memastikan bahwa setiap individu di dalamnya menerima, memahami, dan terlibat dalam pertukaran informasi yang relevan dengan tujuan dan visi organisasi	1. Memahami informasi 2. Memahami kebutuhan 3. Bebas dari ambiguitas 4. Mendengarkan keluhan 5. Kelengkapan pesan
2	<i>Feedback Seeking Behavior</i> Sumber: Dogbe et al. 2024)	Perilaku individu dalam mencari umpan balik untuk memahami, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerjanya	1. Kualitas kinerja 2. Area perbaikan 3. Penilaian kinerja 4. Saran membangun
3	<i>Teacher Creativity</i> (Dogbe et al. 2024)	Kemampuan beradaptasi dengan berbagai tantangan di kelas, menemukan metode baru untuk menjelaskan konsep yang sulit, serta menciptakan lingkungan belajar yang menarik dan menyenangkan	1. Metode kerja tersendiri 2. Berfikir dalam 3. Ide inovatif 4. Kemampuan menyelesaikan masalah
4	Kinerja Guru Sumber: Permendikbud Nomor 16 Tahun 2009	Merupakan aspek fundamental dalam dunia pendidikan yang menentukan efektivitas proses pembelajaran dan perkembangan siswa	1. Karakteristik peserta didik 2. Prinsip pembelajaran 3. Teknologi informasi 4. Pengembangan potensi 5. Evaluasi hasil belajar 6. Etos kerja 7. Tanggung jawab 8. Komunikasi dengan peserta didik 9. Komunikasi sesama guru 10. Penguasaan materi 11. Pengembangan kurikulum

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 4. PLS adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan

antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial (Ghozali and Latan 2020).

3.5.1. Uji Kelayakan Instrumen (*Outer Model*)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

1. *Convergent Validity*

Nilai *convergent validity* menunjukkan validitas atas indikator-indikator pengukuran. Nilai *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai *loading factor* pada variabel endogen dan eksogen. Nilai yang direkomendasikan adalah $> 0,7$ pada model penelitian yang relative sudah banyak diteliti (Ghozali and Latan 2020).

2. *Discriminant Validity*

Nilai *discriminant validity* adalah nilai *cross loading factor* yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Cara mengetahui nilai diskriminan dalam suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat perbandingan yang menghasilkan angka lebih besar antara nilai *loading* konstruk yang dituju dengan nilai *loading* konstruk yang lain (Ghozali and Latan 2020).

3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai AVE juga menunjukkan hasil evaluasi validitas diskriminan untuk setiap konstruk variabel endogen dan eksogen. AVE menjelaskan interkorelasi internal antar indikator pada konstruk di setiap variabel laten. Nilai AVE diharapkan minimal 0,5 (Ghozali and Latan 2020).

4. *Composite Reliability*

Nilai *composite reliability* berfungsi untuk mengukur reliabilitas suatu indikator dari suatu konstruk yang dibangun. Nilai *composite reliability* yang diharapkan minimal 0,7. Sementara nilai *composite reliability* di atas 0,8, maka dapat disimpulkan data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi (Ghozali and Latan 2020).

5. *Cronbach Alpha*

Nilai *Cronbach alpha* juga merupakan penilaian terhadap reliabilitas dari batas suatu konstruk. Nilai *Cronbach alpha* mengukur konsistensi internal dari suatu indikator dengan nilai minimal yang diharapkan adalah 0,7 (Ghozali and Latan 2020).

3.5.2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari beberapa pengukuran yaitu analisis model fit melalui *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan *Normed Fit Index* (NFI), mengukur nilai koefisien β (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan), nilai koefisien determinasi (R^2) mengetahui nilai penjelasan variabel- variabel respon, serta menguji prediktif *relevance* (Q^2) (Ghozali and Latan 2020).

3.5.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis *full model structural equation modeling* (SEM) dengan *smartPLS*. Dalam *full model structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali and Latan 2020). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefficient* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 ($\alpha 5\%$) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel dan nilai signifikansi probabilitas (p-values) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti.

3.5.4. Uji Efek Mediasi

Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Setelah memperoleh hasil signifikansi pada setiap jalur yang dilihat dari output *path coefficients* dan *specific indirect effects*, maka selanjutnya dapat mencari efek mediasi yang dihitung menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF). Adapun rumus dari VAF adalah sebagai berikut (Ghozali and Latan 2020):

Dasar pengambilan keputusan dari hasil nilai VAF adalah sebagai berikut:

- a. Jika $VAF > 0,80$ atau $> 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah *full mediation*.
- b. Jika $0,20 \leq VAF \leq 0,80$ atau $20\% \leq VAF \leq 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah mediasi parsial.
- c. Jika $VAF < 0,20$ atau $< 20\%$, maka peran variabel mediasi tidak ada atau tidak ada mediasi.