

HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI DAN PERSEPSI TENTANG KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DENGAN KINERJA GURU DI SMP NEGERI KOTA MEDAN

Khairul Ahmadi
Pengawas Sekolah Kota Medan

Abstract

The purpose of this study are to find a significant relationship between organizational climate and Perceptions of the principal with the performance of teachers. This research method is quantitative descriptive study of the pattern korelasional correlative. The population is teacher Medan City Junior High School and the number of samples is 60 people. Instruments used to collect data is the Likert scale questionnaire. Engineering analysis is a technique used correlation and simple and multiple regression. The results of this study indicate that: 1) Climate Organization has a significant relationship with the performance of teachers with 0.570 correlation coefficient, 2) Perceptions About the Principal Leadership has a significant relationship with teacher performance with correlation coefficient 0.540, and 3) Perceptions About the Principal Leadership and Organizational Climate jointly have a significant relationship with teacher performance with correlation coefficient 0.755. The conclusion of this research is that the organizational climate and perceptions of leadership of school principals are empirically proven to be a contributing factor teacher performance improvement.

Kata kunci: Iklim organisasi, Persepsi, Kinerja guru

A. PENDAHULUAN

Guru yang profesional dalam mendidik peserta didiknya akan berupaya mengembangkan potensi yang ada pada peserta didik. Oleh sebab itu, guru dituntut untuk mampu mendidik peserta didik dengan sebaik-baiknya dan semaksimal mungkin. Sebagaimana yang diungkapkan Amstrong (1981:56) bahwa guru mempunyai tugas dan tanggung jawab pengajaran, tanggung jawab dalam memberikan

bimbingan, mengembangkan profesi, mengembangkan kurikulum, dan tanggung jawab membina hubungan dengan masyarakat.

Untuk mewujudkan hal di atas, guru harus memiliki kinerja yang tinggi. Dengan adanya kinerja yang tinggi akan diperoleh keberhasilan, keinginan dan semangat kerja yang baik dalam melaksanakan tugas. Guru-guru yang memiliki kinerja tinggi cenderung melaksanakan tugas semaksimal mungkin. Artinya, guru yang memiliki kinerja yang tinggi akan selalu berusaha untuk bekerja lebih baik.

Peningkatan kualitas pendidikan menjadi faktor yang sangat penting dalam upaya guru bekerja dengan baik. Salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan kualitas ini adalah guru, karena guru merupakan salah satu faktor yang bisa membuat pendidikan berhasil. Oleh sebab itu, kinerja guru perlu ditingkatkan agar tujuan pendidikan tercapai secara maksimal oleh pimpinan sekolah. Namun saat ini, peningkatan kinerja guru belum mendapat perhatian secara maksimal. Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan peneliti pada September 2009 melalui pengamatan di SMP Negeri 3 dan SMP Negeri 27 menunjukkan bahwa gejala rendahnya kinerja guru. Hal ini tergambar dari sikap kurangnya kedisiplinan guru-guru, baik dalam mengajar maupun ketepatan waktu datang ke sekolah. Guru-guru suka menumpuk pekerjaan yang semestinya diselesaikan di sekolah dan tidak adanya waktu guru untuk membimbing siswa.

Di samping itu, lingkungan kerja yang tidak harmonis membuat guru kurang nyaman dalam melaksanakan tugas. Dan adanya keluhan-keluhan dari guru tentang sikap pemimpin yang kurang memberikan penghargaan dan perhatian kepada guru. Hasto Kuncoro (2003:1) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa terdapatnya kontribusi antara situasi kerja dan sikap berkomunikasi terhadap unjuk kerja karyawan baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Ungkapan senada juga dikemukakan oleh Dalam (2008:1) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja guru dan peningkatan kinerja guru dengan besar sumbangan efektifnya mencapai sebesar 23 %.

Upaya-upaya yang lebih maju dan konkret untuk mengatasi permasalahan di atas yang dapat ditunjukkan guru adalah dengan meningkatkan kinerjanya melalui penciptaan proses pembelajaran yang kondusif sehingga tercapai tujuan yang diharapkan. Upaya

menciptakan pembelajaran yang kondusif yang dilaksanakan guru ini menyangkut bagaimana guru mampu menciptakan situasi belajar yang menyenangkan bagi siswa. Sehingga pada gilirannya akan mendorong peningkatan prestasi dan hasil belajar siswa.

Oleh sebab itu, kinerja guru perlu ditingkatkan agar tujuan pendidikan dan pembelajaran tercapai secara maksimal oleh guru. Untuk itu, perlu dilakukan penelitian secara ilmiah dengan mengangkat judul hubungan antara iklim organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri Kota Medan.

B. KAJIAN PUSTAKA

Berkaitan dengan kinerja guru, menurut Hidayati (1999:72) secara konseptual meliputi tiga aspek kemampuan yaitu: 1) kemampuan profesional, 2) kemampuan sosial, dan 3) kemampuan personal (pribadi). Kemampuan profesional mencakup penguasaan: (1) bahan-bahan materi yang akan diajarkan, (2) landasan dan wawasan kependidikan keguruan, dan (3) proses kependidikan, keguruan, dan pembelajaran siswa. Selanjutnya, Kemampuan sosial mencakup penguasaan penyesuaian diri terhadap tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu melaksanakan tugas sebagai guru. Akhirnya, Kemampuan personal (pribadi) mencakup penguasaan: (1) penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya sebagai guru dan terhadap keseluruhan situasi pendidikan beserta unsur-unsurnya, (2) pemahaman, penghayatan, dan pengamalan nilai-nilai yang seharusnya dianut oleh seorang guru, dan penampilan dan upaya untuk menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan bagi para siswanya.

Sanusi dkk. (1999:65) menjelaskan bahwa kinerja guru secara rinci meliputi empat fungsi. Pertama, merencanakan program belajar-mengajar yang mencakup kegiatan: (1) perumusan tujuan instruksional, (2) penguraian dan mendiskripsikan satuan pokok bahasan, (3) perancangan kegiatan belajar-mengajar, (4) pemilihan media dan sumber belajar, dan (5) penyusunan instrumen evaluasi. Kedua, melaksanakan dan memimpin proses belajar-mengajar yang mencakup kegiatan: (1) pembimbingan dan pengarahan proses belajar-mengajar, (2) pengaturan dan pengubahan suasana belajar-mengajar, (3) penetapan dan pengubahan urutan kegiatan-belajar. Ketiga, menilai kemajuan belajar dengan kegiatan: (1) pemberian skor

hasil evaluasi, (2) pentransformasian skor menjadi nilai, (3) penetapan peringkat. Akhirnya, Menafsirkan dan memanfaatkan berbagai informasi hasil penilaian dan penelitian untuk memecahkan masalah profesional kependidikan.

Kinerja guru secara garis besar, menurut Suharsimi (1990:34), dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor pribadi guru itu sendiri (internal) dan faktor lingkungan tempat guru itu bekerja (eksternal). Adapun yang tergolong ke dalam faktor internal adalah: sikap, minat, inteligensi, motivasi, dan kepribadian. Adapun faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru, seperti yang dikemukakan oleh Pundji (1992:42), adalah: daya tarik pekerjaan, upah (insentif), keamanan dan perlindungan kerja, lingkungan dan suasana kerja, perhatian dan kepemimpinan atasan.

Menurut Nitisemito (1982:54) iklim organisasi adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugasnya. Gibson (1973:139) setuju bahwa "*Climate is a set of properties of the work environment perceived directly or indirectly by employees who work in this environment and is assumed to be major force in influencing their behavior on the job*". Maksudnya, iklim organisasi merupakan seperangkat sifat-sifat lingkungan kerja yang dirasakan langsung maupun tidak langsung oleh karyawan, serta diduga punya pengaruh besar terhadap perilaku mereka dalam pekerjaan itu.

Organisasi merupakan wadah yang paling baik untuk menyemai dan mengembangkan segenap potensi yang tersimpan dalam diri manusia. Organisasi dapat berjalan secara lancar bila ada seorang pemimpin selaku motor penggerak utama untuk kelancaran proses yang ada di dalamnya, tanpa adanya pemimpin dalam sebuah organisasi maka organisasi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan sesuatu yang harus ada, sebab kepemimpinan merupakan faktor strategis. Artinya tiada organisasi tanpa pemimpin. Cortois dalam Sutarto (1991) menyatakan bahwa kelompok tanpa pimpinan seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi panik, sesat, kacau dan anarki. Hal ini senada dengan ungkapan Davis (1962:45) "*it has been pointed out that an organization consists of a group of individuals cooperating under the direction of executive leadership toward the accomplishment of certain common objectives*".

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di SMP Negeri Kota Medan, dengan guru sebagai subjek penelitian. Dalam penelitian ini, populasinya adalah seluruh guru SMP Negeri Kota Medan dan tersebar di 45 (empat puluh lima) sekolah. Sampel yang representatif sebanyak 60 orang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menemui secara langsung responden penelitian dengan memberikan koesioner dan diisi di lapangan.

Data penelitian yang terkumpul dari responden diolah dan dianalisa dengan teknik statistik deskriptif dan imperensial. Teknik statistik deskriptif digunakan untuk menentukan rata-rata, simpangan baku, modus, median, histogram dan uji kecenderungan. Sedangkan statistik imperensial menggunakan korelasi sederhana dan korelasi ganda serta korelasi parsial yang diadahu dengan uji persyaratan analisis.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Deskripsi Data

Variabel Iklim Organisasi memiliki nilai rata-rata atau mean 114,96; modus 114,38; median 115,1; varians 159,43; simpangan baku 12,62; skor maksimum 138; dan skor minimum 86. Variabel Persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah memiliki nilai rata-rata atau mean 117,66; modus 118,6; median 118,2; varians 123,70; simpangan baku 11,12; skor maksimum 148; dan skor minimum 83. Variabel Kinerja guru menunjukkan nilai rata-rata atau mean 106,88; modus 105,81; median 108,4; varians 118,74; simpangan baku 10,89; skor maksimum 127; dan skor minimum 83.

Untuk variabel iklim organisasi kategori tinggi 0%, kategori sedang sebesar 46,67%, kategori kurang sebesar 53,33% dan sedangkan kategori rendah 0%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi dalam penelitian ini cenderung kurang yang dibuktikan dengan 53,33% responden masuk dalam kategori kurang. Variabel persepsi tentang kepemimpinan kepala sekolah kategori tinggi sebesar 21,67%, kategori sedang sebesar 75%, kategori kurang sebesar 3,33% dan sedangkan kategori rendah 0%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persepsi tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini cenderung sedang yang dibuktikan dengan 75% responden masuk dalam kategori sedang. Variabel kinerja gur kategori tinggi 0%, kategori sedang sebesar 36,67%,

kategori kurang sebesar 63,33% dan sedangkan kategori rendah 0% . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dalam penelitian ini cenderung kurang yang dibuktikan dengan 63,33% responden masuk dalam kategori kurang.

2. Uji Prasyarat Analisis

Hasil Uji normalitas diperoleh nilai Liliefors observasi lebih kecil dari nilai Liliefors tabel, hal ini menunjukkan keseluruhan skor variabel penelitian berdistribusi normal. Untuk variabel Iklim Organisasi $L_o (0,1074) < L \text{ tabel } (1,1144)$ dengan demikian variabel Iklim Organisasi terhadap Kinerja guru berdistribusi normal. Sedangkan untuk variabel Persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja guru $L_o (0,0760) < L \text{ tabel } (0,1144)$ dengan demikian variabel Persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja guru berdistribusi normal.

Perhitungan keberartian regresi Y atas X_1 menunjukkan harga $F_h > F_t$. Hal ini bermakna bahwa koefisien arah regresi Y atas X_2 signifikan pada taraf $\alpha = 0,05$. Dengan demikian persamaan regresi $\hat{Y} = 25,79 + 0,51X_1$ dapat dipertanggungjawabkan untuk menarik kesimpulan mengenai hubungan antara Iklim Organisasi dengan Kinerja guru. Dengan kata lain peningkatan pada satu skor Iklim Organisasi akan meningkatkan sebesar 0,51 skor pada Kinerja guru.

Perhitungan keberartian regresi Y atas X_2 menunjukkan harga $F_h > F_t$. Hal ini bermakna bahwa koefisien arah regresi Y atas X_2 signifikan pada taraf $\alpha = 0,05$. Dengan demikian persamaan regresi $\hat{Y} = 42,71 + 0,54X_2$ dapat dipertanggungjawabkan untuk menarik kesimpulan mengenai hubungan antara Persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan partisipasi politik peremepuan. Dengan kata lain peningkatan pada satu skor Persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah akan meningkatkan sebesar 0,54 skor pada Kinerja guru.

3. Uji Hipotesis dan Pembahasan

Pengujian hipotesis pertama, yaitu untuk mengetahui hubungan variabel Iklim Organisasi (X_1) dengan Kinerja guru (Y) digunakan analisis korelasi sederhana, sedangkan untuk menguji keberartiannya digunakan uji t. Berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa koefisien antara variabel Iklim Organisasi (X_1)

dengan Kinerja guru (Y) sebesar 0,570 dengan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,324 besaran koefisien determinasi ini menunjukkan bahwa variabel Iklim Organisasi memberikan hubungan sebesar 32,4 % terhadap Kinerja guru. Melalui uji t yang telah dilakukan ternyata diperoleh t hitung = 5,27 sedangkan nilai t tabel = 1,671. Oleh karena t hitung (5,27) > t tabel (1,671), hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel Iklim Organisasi dengan Kinerja guru dengan bentuk hubungan linier dan prediktif melalui garis regresi $\hat{Y} = 25,79 + 0,51X_1$.

Berdasarkan analisis di atas dapat disimpulkan bahwa Iklim Organisasi mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap Kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini telah teruji secara empiris, temuan ini sejalan dengan pendapat Timpe (1993:57) menyimpulkan bahwa karyawan akan bekerja lebih optimal bila didukung oleh situasi atau iklim organisasi yang baik. Dengan perkataan lain, iklim organisasi yang menyenangkan akan menjadi kunci pendorong bagi para karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Pengujian hipotesis kedua, yaitu untuk mengetahui hubungan variabel Persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_2) dengan Kinerja guru (Y) digunakan analisis korelasi sederhana, sedangkan untuk menguji keberartiannya digunakan uji t. Berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa koefisien antara variabel Persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah (X_1) dengan Kinerja guru (Y) sebesar 0,540 dengan koefisien determinasi (r^2) sebesar 0,291 besaran koefisien determinasi ini menunjukkan bahwa hubungan yang diberikan variabel Persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja guru mencapai 29,1 %.. Melalui uji t yang telah dilakukan ternyata diperoleh t hitung = 4,88 sedangkan nilai t tabel = 1,671. Oleh karena t hitung (4,88) > t tabel (1,671), hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel Persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja guru dengan bentuk hubungan linier dan prediktif melalui garis regresi $\hat{Y} = 42,71 + 0,54X_2$.

Berdasarkan analisis di atas dapat disimpulkan bahwa Persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah mempunyai hubungan dan berhubungan positif dan signifikan terhadap Kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua penelitian ini telah teruji secara empiris. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa Kepala sekolah

sebagai pemimpin merupakan pemimpin formal yang memiliki otoritas resmi untuk mengarahkan bawahan, memerintah, memotivasi dan mengembangkan kemampuan mereka agar bekerja profesional, memiliki prestasi kerja yang tinggi dan memberikan imbalan serta hukuman, memperhatikan fungsi ini maka persepsi positif para guru menjadi persyaratan utama guna menumbuhkan kualitas kerja guru. Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan (kinerja) seorang kepala sekolah. Keberhasilan kepala sekolah berarti juga keberhasilan sekolah. Hasil penelitian yang dilakukan Dalam (2008), walaupun secara substansi tidak sama dengan penelitian ini juga menemukan bahwa persepsi terhadap kepemimpinan kepala sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja guru dan memberikan sumbangan yang efektif sebesar 34 %.

Sedangkan Pengujian hipotesis ketiga, yaitu untuk mengetahui hubungan variabel dan Iklim Organisasi (X1) dan Persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) secara bersama-sama dengan Kinerja guru (Y) digunakan analisis korelasi ganda, sedangkan untuk menguji keberartiannya digunakan uji F. Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien korelasi ganda antar variabel Iklim Organisasi (X1) dan Persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah (X2) terhadap Kinerja guru ($r_{y1.2}$) adalah 0,755. Setelah dilakukan uji F ternyata F hitung (67,85) > F tabel (3,162) pada $\alpha = 0,05$ dengan demikian koefisien korelasi ganda tersebut signifikan dan positif.

Koefisien determinasi menunjukkan sumbangan Iklim Organisasi dan Persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja guru sebesar 57 % dan sisanya sebesar 43% diperkirakan berasal dari variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Selanjutnya dapat dinyatakan bahwa hubungan ganda variabel bebas terhadap variabel terikat berbentuk hubungan prediktif dengan persamaan regresinya $\hat{Y} = 3,37 + 0,484X1 + 0,506X2$.

Selanjutnya untuk mengetahui besarnya sumbangan relatif dan sumbangan efektif dari masing-masing variabel prediktor, berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi dapat memprediksikan Kinerja guru sebesar 32% sedangkan Persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dapat

memprediksikan Kinerja guru sebesar 28,7%. Sumbangan efektif dari masing-masing variabel bebas perlu dikontrol atau dikendalikan atas salah satu variabel bebas berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan teknik analisis korelasi parsial diketahui bahwa korelasi parsial antara X1 dan Y jika variabel X2 dalam keadaan konstan adalah $R_{y1.2} = 0,397$ sedangkan koefisien determinasinya sebesar 0,157. Hal ini berarti bahwa iklim organisasi memberikan sumbangan terhadap Kinerja guru sebesar $0,157 \times 100\% = 15,7\%$, sedangkan korelasi parsial antara X2 dan Y jika variabel X1 dalam keadaan konstan adalah $R_{y2.1} = 0,369$ sedangkan koefisien determinasinya sebesar 0,1367. Hal ini berarti bahwa Persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah memberikan sumbangan terhadap Kinerja guru sebesar $0,136 \times 100\% = 13,6\%$.

E. PENUTUP

Berdasarkan data dan hasil analisis yang telah dipaparkan dapat ditarik disimpulkan sebagai berikut: 1) Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa iklim Organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan Kinerja guru dengan koefisien korelasi 0,570 dan memberikan sumbangan yang efektif sebesar 32%. Hal ini dapat diartikan bahwa variasi yang terjadi pada variabel Iklim Organisasi sebesar 32% dapat diprediksi dalam meningkatkan Kinerja guru. 2) Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan Kinerja guru dengan koefisien korelasi 0,540 dan memberikan sumbangan yang efektif sebesar 28,7%. Hal ini diartikan bahwa variasi yang terjadi pada variabel Persepsi Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah sebesar 28,7% dapat diprediksi dalam meningkatkan Kinerja guru. 3) Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa persepsi tentang kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama mempunyai hubungan signifikan dengan kinerja guru dengan koefisien korelasi 0,755 dan memberikan sumbangan efektif sebesar 60,7%. Hal ini bermakna bahwa 60,7% dari variasi yang terjadi Kinerja guru dapat diprediksi oleh kedua variabel bebas tersebut.

Saran-saran yang disampaikan sehubungan dengan temuan penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Kepala Dinas Pendidikan Kota Medan beserta jajaran yang terkait lainnya terutama dalam hal peningkatan kinerja guru disarankan memberikan perhatian khusus

dalam hal ini: (a) melakukan pembinaan terhadap kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan pembelajaran, (b) memberikan *reward* bagi guru yang berprestasi dalam melaksanakan tugasnya, (c) membuka kesempatan pada guru untuk melanjutkan pendidikannya pada jenjang yang lebih tinggi. 2) Peningkatan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah maupun pemberdayaan komite sekolah dalam melaksanakan pengawasan hendaknya terus dikembangkan melalui pelatihan dan penataran yang efektif sehingga akan menjadi faktor pendorong yang positif bagi peningkatan Kinerja guru. 3) Peneliti lain, disarankan menindak lanjuti penelitian ini dengan variabel-variabel berbeda yang turut memberikan sumbangan terhadap Kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. 1992. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hutauruk, Alpian. 2000. Unjuk Kerja Guru SLTPN di Kota Marisa Sibolga. *Tesis*. Universitas Negeri Padang.
- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin 1997. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Benton, William. 1994. *The New Encyclopedia Britanica*. Volume VIII. London: Encyclopedia Britanica.
- Cochran, W.G. 1977. *Sampling Techinques*. New Delhi : Eastern Private Limited
- Davis, Keith, 1962. *Human Relation in Business*. New York: Random House
- Dharma, Agus, 1984. *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Para Manejer*. Bandung: Sinar Baru
- Gallerman, Soul.W, 1985. *Manajemen dan Bawahun*. Jakarta : Pustaka Bimantara Bimantara Presindo
- Gibson, Ivanhevich, Donnelly, 1996. *Organisasi*. Edisi Kedelapan. Jilid 2, Jakarta: Bina Aksara

- Goldhaber, Geral, M, 1986. *Organization Communication*. Iowa: Win Brown
- Good, Carter, Cart . AD, 1973. *Dictionary of Education*. Third Edition. New York: McGraw Hill Book Company
- Handoko, T. Hani, 1997. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Herbert. G. Hicks dan G. Ray Gullet, 1995. *Organisasi Teori dan Tingkah Laku* (Alih Bahasa: G. Kartasaputra). Jakarta: Bumi Aksara
- Jablin, Freseric, M., et al. 1987. *Hand Book of Organizational Communication: An Interdisciplinari Perspective*. New Bury Park: Sage Publications.
- Kamars, Dachnel. 2002. *Administrasi Pendidikan Teori dan Praktek*. Padang: UPI Padang
- Kast, Fremont. E. 1982. *Organisasi dan Manajemen* (M. Yasin, pent). Jakarta: Bina Aksara.
- Kohler, Jerry. W. et al, 1978. *Organizational Communication*. New York: Holt Rinehart and Winston
- Koontz, Harold. et.al, 1984. *Management, a System and Contingency Analysis of Managerial Function*. Tokyo: Mcgraw Hill, Kogakusha
- Lidwin,G., dan P. Stringers, 1968. *Climate and Motivation: An Experimental Study* Harvard University
- Martoyo, Susilo, 1987. *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*. Yogyakarta: BPE
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negera. (1993). *Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara nomor: 84 tahun 1993, tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Mintorogo, Antonius, 1996, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: STIA-LAN
- Nawawi, Hadari, 2000. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Nana Sudjana. 1990. *Penilaian Hasil Proses Belajar-mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ndraha, Taliziduhu, 1999. *Pengantar Teori Pengembangan Budaya Organisasi*, Jakarta: PT. Gramedia, Pustaka Utama
- Nitisemito, A. Dale, 1993. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nur, Agustiar Syah, 1995. *Memahami Beberapa Konsep Kepemimpinan (makalah)*. Padang: IKIP Padang.
- Payne, R.L., dan Pugh, D.A, 1976. *Organizational Structure and Climate*: Chicago: Rond McNally.
- Prayitno, 1997. *Seri Pemandu Pelaksana Bimbingan dan Konseling di Sekolah*. Buku I-IV. Jakarta: Ikrar Mandiri Abadi.
- Rahmat, Jalaludin, 1985. *Psikologi Komunikasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Steers, Richard, M. Porter, L.W,1980. *Motivation and Work Behaviour*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Simamora, H. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE-YKPN.
- Sudjana. 1996. *Teknik Analisis Korelasi dan Regresi*. Bandung: Transito.
- Sudijono, A. 2002. *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: Rajawali
- Sugiyono,1994, *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfa Beta.
- Taiguri, Renato dan Litwin, G. (ed). 1968, *Organizational Climate, Exploration of Concept*. Boston: Harvard University
- Terry. George, R,1986, *Asas-Asas Manajemen* (Penerjemah: Winardi). Bandung:Alumni
- Timpe, A. Dale, 1993, *Kinerja*, Jakarta: Gramedia, Pustaka Utama.
- Usman Husaini dan Purnomo Setiady Akbar. 2003. *Pengantar Statistik*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Wainer, B, 1972, *Atribute on Theory Achievement Motivation and Educational Process*, Review of Educational Research