

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM ORGANISASI SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SMP NEGERI**

Kiswanti, Wahyudi, M.Syukri  
Program Studi Magister AP, FKIP Universitas Tanjungpura, Pontianak  
Email: kiswanti\_s@yahoo.com

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), iklim organisasi sekolah ( $X_2$ ), dan kinerja guru ( $Y$ ). Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah: (1) pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak tinggi yaitu mencapai prosentase 80,10%; (2) iklim organisasi sekolah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak sebesar 66,59%; (3) gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak sebesar 80,10%. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru di SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak.

**Kata Kunci:** Gaya kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Kinerja

**Abstract:** This study aims to determine the effect of principal leadership style and organizational climate of schools on teacher performance in SMP Sub Rayon 04 Pontianak. Penelitian this kuantitatif. Variabel approach examined in this study include principal leadership style ( $X_1$ ), school organizational climate ( $X_2$ ), and teacher performance ( $Y$ ). The results obtained in this study were: (1) the influence of principal leadership style on teacher performance in SMP Negeri Pontianak sub Rayon 04 percent higher, reaching 80.10%, (2) school organizational climate have an impact on teacher performance in SMP sub Rayon 04 Pontianak by 66.59%, (3) the principal's leadership style and organizational climate schools together have an influence on teacher performance in SMP Negeri Pontianak sub Rayon 04 at 80.10%. This means that the style of school leadership and school organizational climate has an influence on the performance of junior high school teachers in sub Rayon 04 Pontianak

**Keywords:** Style leadership, organizational climate and performance

Kinerja guru merupakan faktor yang amat menentukan bagi mutu pendidikan, yang akan berdampak pada kualitas lulusan setelah menyelesaikan sekolah. Menurut Wirawan (2009 : 5 ) “Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”. Sedangkan Barnawi dan Mohammad Arifin ( 2012:12 ) mengatakan bahwa : “kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab dan wewenagnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan organisasi”.

Mutu pendidikan tidak bisa lepas dari kondisi guru sebagai salah satu unsur penyelenggara pendidikan. Guru mempunyai posisi dan peranan yang sangat penting dan strategis dalam keseluruhan upaya pencapaian mutu pendidikan. Menurut Jejen Musfah (2011 : 3 ) “Jika kompetensi guru rendah maka para muridnya kelak menjadi generasi yang bermutu rendah”. Sehingga tidak bisa dielakkan lagi bahwa kualitas pendidikan dan lulusan sering kali dipandang tergantung kepada peran guru dalam pengelolaan komponen-komponen pengajaran yang digunakan dalam proses belajar mengajar, yang menjadi tanggung jawab sekolah. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sedarmayanti (2009: 72-76) antara lain: (1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); (2) pendidikan; (3) ketrampilan; (4) manajemen kepemimpinan; (5) hubungan industrial Pancasila; (6) tingkat penghasilan; (7) gizi dan kesehatan; (8). jaminan sosial; (9). lingkungan dan iklim kerja; (10). sarana produksi; (11). teknologi;

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kualitas melakukan pekerjaan yang lebih efisien dan efektif untuk mencapai kinerja guru yang mutu sekolah. Penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat akan mempunyai pengaruh yang berarti dalam pengambilan keputusan, maupun dalam mempengaruhi guru untuk baik. Pemimpin perlu memperhatikan kematangan bawahan sehingga tepat dalam memilih gaya kepemimpinan yang akan diterapkan. Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2009:42 ) menyatakan bahwa ”gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya”.

Seperti yang dikembangkan oleh Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard (1982 : 152) gaya kepemimpinan situasional berdasarkan tingkat kematangan bawahan, meliputi : *telling, selling, participating delegating*. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Menurut Mulyasa (2012:5) “Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah (*who is behind the school* )”. Oleh karena itu kepala

sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan.

Oleh sebab itu kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mengintegrasikan orientasi tugas dengan orientasi antar hubungan manusia. Dengan mengintegrasikan dan meningkatkan keduanya kepemimpinan akan menjadi efektif, yaitu mampu mencapai tujuan organisasi tepat pada waktunya. Sebab kepemimpinan yang efektif dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik termasuk melaksanakan perencanaan dengan baik pula. Apabila peran kepala sekolah tersebut dijalankan dengan sebaik – baiknya dan dengan profesionalitas yang tinggi serta didukung adanya iklim organisasi sekolah yang kondusif maka diharapkan dapat terwujud adanya peningkatan kinerja guru. Dengan adanya hubungan yang harmonis akan dapat menciptakan iklim organisasi sekolah yang kondusif. Iklim kerja dalam konteks ini adalah budaya kerja di sekolah yang implikasinya dapat meningkatkan kualitas kerja di sekolah. Hal ini seperti dikemukakan oleh Sergiovanni ( Suryaman, 2004: 67) “ *school climate has obvious implications for improving the quality of work life for those who in school* ”. Iklim kerja organisasi sebenarnya lebih banyak dipengaruhi oleh kepala sekolah, karena dia lah yang meletakkan landasan dan struktur dimana terjadinya iteraksi sosial dalam organisasi sekolah. Heni Kusumawati ( 2000:45) mengemukakan bahwa “ Pemimpin harus menciptakan iklim organisasi dimana seseorang merasa bebas namun bertanggung jawab ”, karena persoalan yang sering dihadapi adalah sulitnya menciptakan situasi iklim kerja yang kondusif di sekolah dikarenakan adanya keanekaragaman individu yang ada pada tiap – tiap sekolah.

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi ( 2009 : 170 ) “ Iklim organisasi yaitu serangkaian sifat lingkungan kerja ”. Pola hubungan yang ada bersumber dari hubungan antara guru dengan guru lainnya, atau mungkin hubungan guru dengan kepala sekolah atau sebaliknya antara kepala sekolah dengan guru. Pola hubungan antara pegawai dengan pemimpin (kepala sekolah) membentuk suatu jenis kepemimpinan (*leadership style*) yang diterapkan oleh pemimpin dalam melaksanakan fungsi – fungsi kepemimpinannya. Menurut Made Pidarta ( 2011:233) “ .... Manajer perlu menciptakan iklim organisasi yang hangat, yang sering disebut iklim terbuka ”. Dengan iklim organisasi yang yang terbuka maka akan dapat meningkatkan komunikasi sehingga dapat mendukung penerapan manajemen berdasar sasaran.

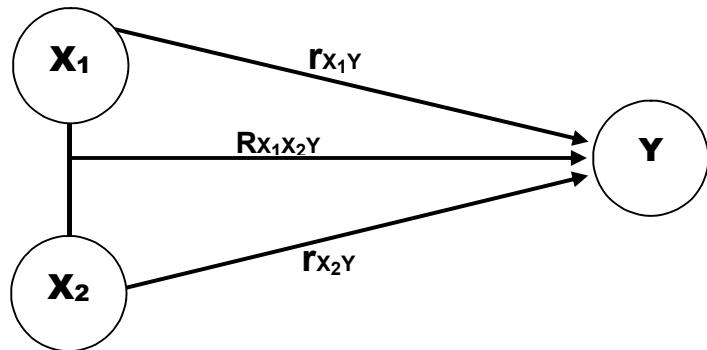
Pemimpin harus berusaha mengelola iklim organisasinya, agar dapat menciptakan suasana yang dapat menumbuhkan semangat dan kegairahan kerja para pegawainya. Melalui suasana yang demikian pegawai akan merasa tenang, nyaman, tidak ada yang ditakuti dalam bekerja. Menurut Suryaman (2004 : 8 ) “ Iklim Organisasi bergantung pada gaya kepemimpinan Manager ”, hal ini menunjukkan bahwa keberadaan kepemimpinan dengan pola perilaku serta modal kepemimpinannya sangat mempengaruhi iklim kerja

Kajian terhadap hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi sekolah dan kinerja guru adalah sebagai berikut : (1) penelitian Saleh (2009) mengemukakan, terdapat kontribusi positif antara iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru.(2) penelitian

Muhamad Darda (2009) menyimpulkan, kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 65,2%,(3) penelitian Otong Uyat Sudaryat (2009) implikasinya, secara signifikan iklim organisasi sekolah memberikan kontribusi terhadap kinerja guru.

Berdasarkan landasan teori di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: (1) terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, (2) terdapat pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru, (3) terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama – sama terhadap kinerja guru

Hipotesis penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Model Hubungan antar Variabel Penelitian**

Keterangan gambar :(1) X<sub>1</sub> yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah; (2) X<sub>2</sub> yaitu iklim organisasi sekolah; (3) Y yaitu kinerja guru; (4) rX<sub>1</sub>Y adalah menggambarkan pengaruh X<sub>1</sub> terhadap Y; (5) rX<sub>2</sub>Y adalah menggambarkan pengaruh X<sub>2</sub> terhadap Y; (6) RX<sub>1</sub>X<sub>2</sub>Y adalah

menggambarkan pengaruh X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> secara bersama – sama terhadap Y

## METODE

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi di SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak. Maka penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *causal study*. Seperti yang disampaikan Sugiyono ( 2011 : 11) bahwasannya “ peneliti kuantitatif dalam melihat hubungan variabel terhadap obyek yang diteliti lebih bersifat sebab dan akibat ( kausal ), sehingga dalam penelitiannya ada variabel independen dan dependen”. Dalam penelitian ini akan mencari pengaruh antar variabel yaitu, gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru.

Populasi adalah objek dari suatu penelitian yang akan dijadikan sumber data dalam penelitian yang dilakukan. Sugiyono ( 2011 : 80 ) mengemukakan bahwa, "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya".

**Tabel 1**  
**Jumlah Populasi Penelitian**

No	Sekolah	Jumlah Guru	Masa Kerja Guru	
			< 3 th	≥ 3 th
1	SMP Negeri 12	44	2	42
2	SMP Negeri 13	42	2	40
3	SMP Negeri 16	54	5	49
<b>Jumlah</b>		<b>140</b>	<b>9</b>	<b>131</b>

Berdasarkan karakteristik yang telah ditentukan, maka dari tiga sekolah negeri di Sub Rayon 04 Pontianak populasi penelitiannya berjumlah 131 guru. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan rumus dari Taro Yamane yang dikutip Rahmat dalam Riduwan (2010:65), yaitu:

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Keterangan :

$n$  = Jumlah sampel  
 $N$  = Jumlah Populasi  
 $d^2$  = Presisi (ditetapkan 5 %, dengan tingkat kepercayaan 95 %)

Berdasarkan rumus Taro Yamane tersebut maka diperoleh jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1} = \frac{131}{(131).(0,05^2) + 1} = \frac{131}{1,33} = 99,24 = 99 \text{ responden}$$

Sehingga jumlah sampel guru di SMP Negeri sub rayon 04 Pontianak adalah 99 orang dengan sebaran sebagai berikut :(a) SMP Negeri 12 Pontianak  $42/131 \times 99 = 31,74 = 32$ , (b) SMP Negeri 13 Pontianak  $40/131 \times 99 = 30,22 = 30$ , (c) SMP Negeri 16 Pontianak  $49/131 \times 99 = 37,03 = 37$

**Tabel 2**  
**Jumlah Sampel Penelitian**

No	Sekolah	Jumlah Sampel
1	SMP Negeri 12	32
2	SMP Negeri 13	30
3	SMP Negeri 16	37
	<b>Jumlah</b>	<b>99</b>

Sesuai dengan jumlah variabel dalam penelitian ini, maka angket yang dibuat ada 3 (tiga) buah, yaitu : angket kinerja guru, angket gaya kepemimpinan kepala sekolah dan angket iklim organisasi sekolah. Ketiga angket tersebut merupakan angket tertutup , yaitu sudah disediakan jawabannya dan responden tinggal memilih.

Skala penilaian untuk ketiga variabel tersebut dibuat rentang jawaban dengan skor 1 sampai 4. Pilihan jawaban pernyataan, yaitu SB diberi skor 4, B diberi skor 3, TB diberi skor 2, STB diberi skor Lebih lanjut pilihan jawaban dapat dijelaskan sebagai berikut :(1) SB (sangat bagus), berarti kejadian atau keadaan selalu dilakukan; (2) B (bagus), berarti kejadian atau keadaan hampir selalu dilakukan; (3) TB (tidak bagus), berarti kejadian atau keadaan kadang-kadang dilakukan; (4)STB (sangat tidak bagus), berarti kejadian atau keadaan tidak pernah dilakukan.

Sebelum instrumen penelitian ini digunakan maka ada kriteria pokok yang harus dipenuhi oleh suatu instrumen penelitian, agar dapat memiliki kualitas baik atau keterandalan perlu dilakukan pengujian. Uji Instrumen dilakukan terhadap responden sebanyak 30 guru, namun responden ini berlainan dengan yang dijadikan responden kelak. Sedangkan data hasil uji coba validitas yang dianalisis dengan menggunakan program SPSS *release 16.0*.

Menurut Suharsimi Arikunto (1996:158) “validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat – tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument”. Rumus yang digunakan adalah rumus korelasi *product-moment* dari Pearson dalam Sugiyono (2011:183) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

- |           |   |   |
|-----------|---|---|
| $r_{xy}$  | = | Koefisien korelasi antara skor butir dan skor total               |
| $\sum xy$ | = | Jumlah simpangan skor butir dikalikan dengan simpangan skor total |
| $\sum x$  | = | Jumlah simpangan skor butir                                       |
| $\sum y$  | = | Jumlah simpangan skor total                                       |

$$\begin{array}{lcl} \sum x^2 & = & \text{Jumlah Kuadrat simpangan skor butir} \\ \sum y^2 & = & \text{Jumlah kuadrat simpangan skor total} \end{array}$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh masing – masing variabel bebas dan terikat dengan memisahkan variabel bebas lainnya yang juga dicari pengaruhnya, dengan demikian menggunakan teknik korelasi parsial. sedangkan untuk pengaruh antara dua variabel bebas dengan satu variabel terikat menggunakan teknik analisis regresi ganda. Untuk dapat menggunakan teknik analisis tersebut maka harus mengadakan uji normalitas dan uji linieritas.

Pengujian normalitas dilakukan dengan tujuan apakah populasi berdistribusi normal atau tidak. Teknik analisis uji normalitas data menggunakan uji *Kolmogorof-Smirnov* dengan bantuan program SPSS *release 16.0*. Dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 3 Hasil Uji Normalitas**

		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	Y
N		99	99	99
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	75.49	137.52	75.06
	Std. Deviation	8.779	9.188	8.388
Most Extreme Differences	Absolute	.094	.114	.069
	Positive	.046	.056	.041
	Negative	-.094	-.114	-.069
Kolmogorov-Smirnov Z		.932	1.134	.683
Asymp. Sig. (2-tailed)		.350	.152	.739

Berdasarkan hasil pengujian normalitas data menunjukkan bahwa seluruh sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Hasil perhitungan selengkapnya dipaparkan sebagai berikut: (1) Nilai Asymp. Sig.(2-tailed) variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (X<sub>1</sub>) >  $\alpha$  atau 0,350 > 0,05 sehingga H<sub>0</sub> diterima. Dengan demikian sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal, (2) Nilai Asymp. Sig.(2-tailed) variabel Iklim Organisasi Sekolah (X<sub>2</sub>)> $\alpha$  atau 0,152 > 0,05 sehingga H<sub>0</sub> diterima. Dengan demikian sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. (3) Nilai Asymp. Sig.(2-tailed) variabel Kinerja Guru (Y) >  $\alpha$  atau 0,739> 0,05 sehingga H<sub>0</sub> diterima. Dengan demikian sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Uji linearitas digunakan untuk mengetahui hubungan linier antara masing masing variabel bebas dengan variabel terikat yaitu antara  $X_1$  dengan  $Y$ , dan  $X_2$  dengan  $Y$ . Pengujian dilakukan dengan bantuan program SPSS release 16.0 dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Data mengenai variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi sekolah dan kinerja guru diperoleh dengan cara penyebaran angket kepada 99 guru.

**Tabel 4 Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Nomor Kelas	Interval Kelas	Frekuensi		
		Nilai Absolut	Relatif (%)	Keterangan
1	56 - 64	12	12,121	Sangat tidak bagus
2	65 - 73	25	25,253	Tidak bagus
3	74 - 82	39	39,394	Bagus
4	83 - 93	23	23,232	Sangat bagus
<b>Jumlah</b>		<b>99</b>	<b>100,000</b>	

Dengan demikian dari seluruh distribusi data variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah yang paling besar adalah 39,394% masuk dalam kategori bagus

**Tabel 5 Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Organisasi Sekolah**

Nomor Kelas	Interval Kelas	Frekuensi		
		Nilai Absolut	Relatif (%)	Keterangan
1	116 - 125	11	11,111	Sangat tidak bagus
2	126 - 135	25	25,253	Tidak bagus
3	136 - 145	38	38,383	Bagus
4	146 - 156	25	25,253	Sangat bagus
<b>Jumlah</b>		<b>99</b>	<b>100,000</b>	

Dengan demikian dari seluruh distribusi data variabel iklim organisasi sekolah yang paling besar adalah 38,383% masuk dalam kategori bagus.

**Tabel 6 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru**

Nomor Kelas	Interval Kelas	Frekuensi		
		Nilai Absolut	Relatif (%)	Keterangan
1	55 -64	9	9,091	Sangat tidak bagus
2	65 - 74	36	36,364	Tidak bagus
3	75 - 84	43	43,434	Bagus
4	85 - 196	11	11,111	Sangat bagus
<b>Jumlah</b>		<b>99</b>	<b>100,000</b>	

Dengan demikian dari seluruh distribusi data variabel kinerja guru yang paling besar adalah 43,434% masuk dalam kategori bagus.

Setelah uji persyaratan terpenuhi, maka selanjutnya dilakukan analisis data untuk pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis merupakan langkah untuk membuktikan pernyataan yang dikemukakan pada pengajuan hipotesis. Hipotesis akan diterima apabila data yang terkumpul dapat mendukung pernyataan hipotesis dan akan ditolak apabila data tidak mendukung.

Teknik analisis yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah korelasi ganda dua variabel dengan menggunakan program SPSS *release 16.0*. Analisis ini akan digunakan dalam menguji besarnya pengaruh dan kontribusi variabel  $X_1$  dan variabel  $X_2$  terhadap variabel Y. Analisis ini juga untuk mengetahui kontribusi variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan variabel iklim organisasi sekolah ( $X_2$ ) bersama-sama secara signifikan terhadap kinerja guru (Y).

**Tabel 7 Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	Correlations			
	B	Std. Error		t	Sig.	Zero-order	Partial
1 (Constant)	11.774	7.509		1.568	.120		
X1	.874	.108	.915	8.068	.000	.895	.636
X2	.020	.104	.022	.191	.849	.816	.619
							.009

Hipotesis yang diuji adalah: (1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Guru (Y), berdasarkan hasil analisis korelasi ganda dua variabel pada kolom *Correlation Partial* diperoleh  $r_{hitung}$  sebesar 0,636. Sedangkan harga  $r_{tabel}$  untuk  $N = 99$  dan  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $r_{tabel} = 0,195$ . Ini berarti  $r_{hitung} > r_{tabel}$  atau  $0,636 > 0,195$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak. Sedangkan untuk

menyatakan besar kecilnya kontribusi (sumbangan) variabel  $X_1$  terhadap  $Y$  atau koefisien determinan =  $r^2 \times 100\%$ , berdasarkan tabel 4.7 kolom zero order kontribusi  $X_1$  terhadap  $Y$  dapat dihitung sebagai berikut:  $(0,895)^2 \times 100\% = 80,10\%$ , artinya bahwa kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap variabel kinerja guru sebesar 19,90 %.

(2) Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ), berdasarkan hasil analisis korelasi ganda dua variabel pada kolom *Correlation Partial* diperoleh  $r_{hitung}$  sebesar 0,619. Sedangkan harga  $r_{tabel}$  untuk  $N = 99$  dan  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $r_{tabel} = 0,195$ . Ini berarti  $r_{hitung} > r_{tabel}$  atau  $0,619 > 0,195$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak. Sedangkan untuk menyatakan besar kecilnya kontribusi (sumbangan) variabel  $X_2$  terhadap  $Y$  atau koefisien determinan =  $r^2 \times 100\%$ , berdasarkan tabel 4.11 kolom zero order kontribusi  $X_2$  terhadap  $Y$  dapat dihitung sebagai berikut :  $(0,816)^2 \times 100\% = 66,59\%$ , artinya bahwa kontribusi iklim organisasi sekolah terhadap variabel kinerja guru sebesar 66,59% dan sisanya 33,41% dipengaruhi oleh faktor lain.

(3) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Iklim Organisasi Sekolah ( $X_2$ ) Secara Bersama – Sama Terhadap Kinerja Guru ( $Y$ ), Selanjutnya, untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen digunakan juga uji F. Hasil perhitungan uji F selanjutnya dikonsultasikan pada  $F_{tabel}$  dengan dk pembilang =  $k - 1$  dan dk penyebut =  $n - k$  dan taraf kesalahan 5%. Jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka koefisien korelasi ganda dinyatakan signifikan, maka sampel dapat digeneralisasikan untuk populasi.

**Tabel 8 Hasil Perhitungan Regresi Ganda  
ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2	698,549	42,815	.000 <sup>a</sup>
	Residual	54	16,316		
	Total	56			

Hasil uji F dilihat dari *output* ANOVA pada perhitungan analisis regresi linear berganda, sebagai berikut:

(1) Hipotesis

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama dengan kinerja guru SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak

Ha : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama dengan kinerja guru SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak.

(2) Menentukan  $F_{hitung}$ . Harga  $F_{hitung}$  dilihat berdasarkan kolom F yaitu sebesar 42,815. (3) Menentukan  $F_{tabel}$ , penentuan  $F_{tabel}$  dengan menggunakan taraf kesalahan 5% dimana dk pembilang =  $k - 1 = 3 - 1 = 2$  dan dk penyebut =  $n - k = 99 - 3 = 96$ . Harga  $F_{tabel}$  untuk dk = 2/96 adalah 3,091. (4) Kriteria Pengujian  $H_0$  diterima jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ ,  $H_0$  ditolak jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . (5) Pengujian Hipotesis, berdasarkan kriteria pengujian di atas, maka  $H_0$  ditolak karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $42,815 > 3,091$ . Dengan demikian,  $H_a$  diterima atau ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru di SMP Negeri sub Rayon 04 Pontianak.

Selanjutnya, untuk mengetahui besar kontribusi independen terhadap variabel dependen, dikemukakan tabel *Model Summary* seperti pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 9 Hasil Analisis Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.895 <sup>a</sup>	.801	.797	3.777

a. Predictors: (Constant),  $X_2$ ,  $X_1$

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 9 di atas diperoleh nilai koefisien determinasi (R Square) yaitu sebesar 0,801 atau 80,10%. Hal ini bahwa kontribusi variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan iklim organisasi sekolah ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja guru (Y) adalah sebesar 80,10%. Sedangkan sisanya sebesar 19,90% dipengaruhi oleh faktor lain.

### Pembahasan

Berdasarkan deskripsi data yang diperoleh dalam penelitian ini , dapat diketahui gambaran secara umum tentang data yang diperoleh di lapangan. Pada variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak dari 99 responden diperoleh skor terkecil 56 , skor terbesar 93, rata – rata skor 75,49 , standar deviasi 8,779 dan skor total 7.474 atau kalau diprosentase maka perolehan skor gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah 78,64 % dari skor idealnya.

Pada variabel iklim organisasi sekolah diperoleh skor terkecil 116 , skor terbesar 156, rata – rata skor 137,52 , standar deviasi 9,118 dan skor total 13.616. Sedangkan untuk variabel kinerja guru diperoleh skor terkecil 55 , skor terbesar 96, rata – rata skor 75,06 , standar deviasi 8,338 dan skor total 7.431 atau kalau diprosentase maka perolehan skor iklim organisasi sekolah adalah 83,85% dari skor idealnya.

Penilaian responden terhadap penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMP negeri Sub Rayon 04 Pontianak cenderung bagus yaitu 38,383%. Untuk iklim organisasi penilaian responden juga cenderung bagus yaitu 39,394%.

Begitu juga penilaian responden terhadap kinerja guru juga cenderung bagus yaitu 43,433%. atau kalau diprosentase maka perolehan skor kinerja guru adalah 78,19% dari skor idealnya .

(1).Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. Hipotesis pertama yang diuji adalah yang menyatakan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru ( Y ). Hipotesis ini dibuktikan dengan korelasi parsial  $r_{\text{hitung}}$  sebesar 0,636 lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$  0,195 pada taraf signifikansi  $\alpha=0,05$ . Yang berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan antar gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak. Hal ini bisa diartikan bahwa semakin bagus gaya kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin meningkat pula kinerja guru dalam melaksanakan tugas – tugas yang diembannya.

Hal ini sejalan dengan hasil studi yang dilakukan Lipham James (Wahjosumidjo,2011:82) yang menyimpulkan bahwa “ keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah...”. Demikian juga Rohiat (2008:13) juga mengatakan bahwa “dalam dunia pendidikan kepala sekolah mempunyai posisi puncak yang memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan”. Besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen menunjukkan nilai sebesar 80,10 %, artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak mempunyai kontribusi terhadap kinerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak sebesar 80,10 %, sedangkan sisanya 19,90 % dipengaruhi oleh faktor lain. Hal ini senada dengan pendapat Hennry Simamora dalam Anwar Prabu (2010: 14) yang menyampaikan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu 1) faktor individual yang terdiri dari (a) kemampuan dan keahlian (b) latar belakang (c) demografi. 2) faktor psikologis yangterdiri dari (a) persepsi (b) *attitude* (c) *personality* (d) pembelajaran (e) motivasi. 3) faktor organisasi yang terdiri dari (a) sumber daya (b) kepemimpinan (c) penghargaan (d) stuktur (e) *job desing*.

Sedangkan menurut Mangku Prawira dan Aida Vitayala (Martinis Yamin, 2010:189) menyebutkan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah “ faktor intrinsik guru ( personal/ individual) atau SDM dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional”. Dengan demikian kinerja guru selain dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah juga dipengaruhi oleh faktor – faktor lainnya.

(2).Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru. Hipotesis kedua yang diuji adalah yang menyatakan terdapat Pengaruh antara iklim organisasi sekolah ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru (Y). Hipotesis ini dibuktikan dengan korelasi parsial  $r_{\text{hitung}}$  sebesar 0,619 lebih besar dari  $r_{\text{tabel}}$  0,195 pada taraf signifikansi  $\alpha=0,05$ . Yang berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan antar iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak. Hal ini bisa diartikan bahwa semakin bagus ( kondusif) iklim organisasi sekolah maka akan semakin meningkat pula kinerja guru dalam melaksanakan tugas – tugas yang diembannya.

Hal ini senada dengan yang disampaikan Mulyasa (2012 :89 ) bahwasannya “pengembangan sekolah yang efektif, efisien, produktif dan akuntabel perlu ditunjang oleh perubahan berbagai aspek pendidikan lainnya, termasuk iklim

sekolah (*school climate*). Besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen menunjukkan nilai sebesar 66,59 %, artinya bahwa variabel iklim organisasi sekolah di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak mempunyai kontribusi terhadap kinerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak sebesar 66,59 % sedangkan sisanya 33,41 % dipengaruhi oleh faktor lain. Hal ini sesuai dengan pendapat A. Dale Timple dalam Anwar Prabu (2011 : 15) mengatakan bahwa “Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal”.

Anwar Prabu (2011: 15) menjelaskan bahwa faktor internal terdiri (*dispositional*), yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat – sifat seseorang, misalnya: (1) kemampuan tinggi, (2) tipe pekerja keras, (3) kemampuan rendah. Sedangkan faktor eksternal berasal dari lingkungan, misalnya: (1) Perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau atasan, (2) fasilitas kerja dan, (3) iklim organisasi. Begitu juga menurut Sedarmayanti (2009: 72-76) bahwasannya banyak faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: (1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja), (2) pendidikan, (3) ketrampilan, (4) manajemen kepemimpinan, (5) Hubungan Industrial Pancasila, (6) tingkat penghasilan, (7) gizi dan kesehatan, (8) jaminan sosial, (9)Lingkungan dan iklim kerja,(10) sarana prproduksi, (11) teknologi, (12) kesempatan berprestasi

Begitu juga dengan hasil temuan Saleh (2005) yang menyatakan terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara iklim organisasi sekolah dan kinerja mengajar guru sebesar 35,5%. Hal ini sejalan dengan temuan penulis pada penelitian ini.

(3).Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru. Hipotesis ketiga yang diuji adalah yang menyatakan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan iklim organisasi sekolah ( $X_2$ ) secara bersama – sama terhadap kinerja guru (Y). Hipotesis ini dibuktikan dengan hasil perhitungan analisis regresi berganda dimana  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  atau  $42,815 > 3,091$ . Yang berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan antar gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama – sama terhadap kinerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak.

Hal ini bisa diartikan bahwa semakin bagus gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah maka akan semakin bagus pula kinerja guru dalam melaksanakan tugas – tugas yang diembannya. Besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 0,801 atau 80,10 %, artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama – sama di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak mempunyai kontribusi terhadap kinerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak sebesar 80,10 %, sedangkan sisanya 19,90 % dipengaruhi oleh faktor lain.

Hal ini sejalan dengan pendapat Syafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala (Martinis Yamin dan Maisah, 2010:129) yang mengatakan bahwa “ Kinerja merupakan suatu kontruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya”. Begitu juga menurut Wirawan ( 2012 : 5 ) yang mengatakan

bahwa “kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi – fungsi atau indikator – indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu” .

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Selanjutnya merujuk pada perumusan masalah secara khusus dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (1).Gambaran aktual gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak memiliki skor rata – rata 75,49 atau 78,64 % dari skor idealnya, dan berada pada kategori bagus, (2) Gambaran aktual iklim organisasi sekolah di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak memiliki skor rata – rata 137,52 atau 83,85% dari skor idealnya, dan berada pada kategori bagus / kondusif, (3) Gambaran aktual kinerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak memiliki skor rata – rata 75,06 atau 78,19 % dari skor idealnya, dan berada pada kategori bagus, (4) Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak. Dimana diperoleh  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , atau  $0,636 > 0,195$  yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak. Sedangkan kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru adalah 80,10%. Hal ini berarti semakin bagus gaya kepemimpinan kepala sekolah maka semakin tinggi kinerja guru,

(5) Terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak. Dimana diperoleh  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , atau  $0,619 > 0,195$  yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak. Sedangkan kontribusi iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru adalah 66,59 %. Hal ini berarti semakin bagus kualitas iklim organisasi sekolah maka semakin tinggi kinerja guru, (6) Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama – sama terhadap kinerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak, dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $42,815 > 3,091$ . Yang berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama – sama terhadap kinerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 04. Kontribusi gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah secara bersama – sama terhadap kinerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak adalah sebesar 80,10%. Hal ini berarti semakin bagus gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah maka semakin tinggi kinerja guru.

### **Saran**

Berdasarkan hasil analisis data dan kesimpulan penelitian , bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara sendiri –sendiri maupun bersama – sama antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri Sub Rayon 04 Pontianak. Bertolak dari hasil penelitian ini, dirumuskan beberapa saran sebagai berikut : (1) Hendaknya dalam melaksanakan tugasnya kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan

situasional yang disesuaikan dengan tingkat kematangan guru, sehingga dapat meningkatkan kinerja guru, (2) Hendaknya kepala sekolah, guru dan warga sekolah menciptakan iklim organisasi yang kondusif dengan cara menciptakan pola hubungan antar pribadi yang baik, sehingga dengan kondisi iklim organisasi sekolah yang bagus (kondusif) dapat meningkatkan kinerja guru, (3) Kepada guru hendaknya senantiasa meningkatkan kinerja, dalam hal ini meningkatkan kompetensi profesional misalnya:guru menguasai substansi bidang studi, struktur dan materi kurikulum, memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi dalam pembelajaran serta melakukan penelitian tindakan kelas, (4)Bagi penelitian selanjutnya hendaknya dapat melakukan penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru,misalnya: motivasi, gaji, sarana prasarana, pendidikan dan lain sebagainya yang belum diteliti dalam penelitian ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Anwar Prabu Mangkunegara (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Abdul Hadis dan Nurhayati (2010 ). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabetha
- Agus Dharma ( 2003). *Modul Diklat Management of Trainers*. Depok: Pusdiklat Pegawai Depdiknas
- Andrew J. Dubrin (2010 ) *Principles of Leadership* . Canada: Nelson Educational
- Barnawi dan Mohammad Arifin (2012). *Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Djam'an Satori (2002) . Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. I (1) : 7-30
- Djunaidi Maskat ( 1992 ). *Kepemimpinan Efektif di Lingkungan POLRI*. Bandung: Pustaka
- Hadari Nawawi (2006). *Kepemimpinan megefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada Press
- Heni Kusumawati (2000). Kepemimpinaan Transformasional Sebagai Penggerak Perubahan Budaya Organisasi. *Perspektif Jurnal Ekonomi Pembangunan, Manajemen dan Akuntansi*. 5 (1) : 41-48
- Jejen Musfah (2011 ). *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*. Jakarta: Kencana
- Jumadi Subur ( 2007). *Leadership and monkey Business*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Kartini Kartono. (1992). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati dan Anak Agung Ayu Sriathi (2008). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Made Pidarta (2011). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT.Rieneka Cipta
- Malayu S.P Hasibuan (2010). Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas. Jakarta: PT. Bumi Aksara

- Martinis Yamin, Maisah (2010). *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada Press
- Miftah Thoha ( 2004 ). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Mulyasa (2012). *Manajemen dan kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT.Bumi Aksara
- Otong Uyat Sudaryat ( 2009). *Kontribusi Iklim Sekolah Dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekola Terhadap Kinerja Mengajar Guru SMP Se-Kabupaten Sumedang*. Thesis tidak diterbitkan. Bandung: Program Pascasarjana UPI Bandung
- Payaman J. Simanjuntak (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Permendiknas No. 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Purwanto ( 2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Psikologi dan Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1982). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall,Inc.
- Riduwan ( 2010). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta
- Robet G. Owens (1987). *Organizational Behavior In Education*. Needham Heights : Prentice Hall
- Rohiat (2008). *Manajemen Sekolah Teori dasar Dan Praktik* . Bandung: PT. Refika Aditama
- Saleh ( 2009). *Persepsi Guru Terhadap Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Dalam Hubungan Dengan Kinerja Mengajar Guru ( Analisis Faktor – Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Mengajar Guru SMP Negeri Di Kecamatan Toboali Kabupaten Bangka Selatan)*. Thesis tidak diterbitkan. Bandung: Program Pascasarjana UPI Bandung
- Sedarmayanti ( 2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Sudarwan Danim (2007). *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Sugiyono (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R dan D*. Bandung: Alfabeta
- Suharsimi Arikunto (1996).*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Suryaman (2004). Budaya Organisasi di Sekolah. *Jurnal Buana Pendidikan*. I (01): 65- 72
- Tony Bush (2008). *Leadership and Management Development*. London: SAGE Publications Ltd.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005.*Tentang Guru dan Dosen*
- Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2009).*Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers

- Wahjousumidjo (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Wayne K . Hoy and Cencil G. Miskel (2008 ). *Educational Administration Theory, Research, and Practice* . New York : Mc Graw-Hill
- Wirawan (2008 ). *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian* . Jakarta: Salemba Empat
- (2012 ). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Penelitian* . Jakarta: Salemba Empat