

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH DENGAN MOTIVASI BERPRESTASI GURU

Billy Kurniawan, Amrazi Zakso, Masluyah Suib

Program Magister Administrasi Pendidikan FKIP Untan, Pontianak

Email: billyk7709@yahoo.co.id

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi objektif tentang hubungan gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan kepala sekolah dengan motivasi berprestasi guru SMA Negeri di Sub Rayon 1 Kabupaten Bengkayang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, Instrumen penelitian berupa angket dengan skala Likert, teknis analisis yang digunakan adalah Regresi Linear Berganda. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa: (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi berprestasi guru SMA Negeri di Sub Rayon 1 Kabupaten Bengkayang dengan signifikansi 0,141; (2) pengambilan keputusan kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi berprestasi guru SMA Negeri di Sub Rayon 1 Kabupaten Bengkayang dengan signifikansi 0,216; (3) gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan kepala sekolah secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi berprestasi guru SMA Negeri di Sub Rayon 1 Kabupaten Bengkayang sebesar 0,373. Sisanya sebesar 0,627 merupakan hubungan yang datang dari faktor lain diluar penelitian.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Pengambilan Keputusan, dan Motivasi Berprestasi

Abstract : This study aimed to obtain information on the corelation of leadership style and decision making by the schools head teacher significant effect on the need achievement of teachers' state senior high schools in the Sub-Rayon 1 Bengkayang district. This study used a quantitative approach, the type of study the influence or causal studyThe research instrument is a questionnaire with Likert scale, the analysis technique used is multiple linear regression. The results of the study found that: leadership style and decision making by the schools head teacher significant effect on the need achievement of teachers' state senior high schools in the Sub-Rayon 1 Bengkayang district. From the research found that : (1) the principal's leadership style has a significant relationship with achievement motivation SMA teachers in Sub Rayon 1 Bengkayang with significance of 0.141 ; (2) The principal's decision has a significant relationship with achievement motivation SMA teachers in Sub Rayon 1 Bengkayang significance .216 ; (3) style of leadership and decision making principals collectively have a significant relationship with achievement motivation SMA teachers in Sub Rayon 1 Bengkayang at 0.373 . The remaining amount of 0.627 is a relationship that comes from other factors beyond research .

Keywords: Leadership style, Decision making, Need achievement

Sekolah merupakan organisasi yang dirancang untuk memberikan sumbangan dalam upaya peningkatan kualitas kehidupan masyarakat. Upaya peningkatan kualitas sekolah perlu ditata, diatur, dikelola dan diberdayakan agar mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas. Pengelolaan sekolah yang dimaksud yakni berkaitan dengan perilaku gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang mempengaruhi motivasi berprestasi para guru. Untuk mempelajari perilaku tersebut digunakan pendekatan teori perilaku pengembangan hubungan antar manusia. Menurut Husaini Usman (2011:38), “Pendekatan ini memandang bahwa perilaku manusia dipengaruhi oleh sistem sosialnya”.

Menurut James L. Gibson., John M. Ivancevich., James H. Donnelly, Jr (1994:5), kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Gary Yukl (2005:3), kepemimpinan adalah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi. Wahyudi (2012: 120), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Hersley & Blanchard dalam Husaini Usman (2012: 321), kepemimpinan situasional menghasilkan empat gaya kepemimpinan yang didasarkan pada saling adanya pengaruh antara perilaku kepemimpinan dan emosional yang diterapkan, serta tingkat kematangan bawahan, yakni: (1) *Telling* (pemberitahuan): tinggi tugas dan rendah hubungan, pemimpin memberikan instruksi atau keterangan mengerjakan, kapan harus selesai, dimana pekerjaan dilaksanakan dan pengawasan, komunikasi satu arah. *Telling* disebut juga gaya G1. (2) *Selling* (menawarkan atau menjual): tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin menawarkan gagasannya dan bawahan diberi kesempatan berkomentar, pemimpin masih banyak melakukan pengarahan, komunikasi sudah dua arah. *Selling* disebut juga gaya G2. (3) *Participating* (pelibatan bawahan): tinggi hubungan dan rendah tugas, pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasannya, pemimpin dan bawahan sama-sama membuat keputusan. *Participating* disebut juga gaya G3. (4) *Delegating* (pendelegasian): rendah hubungan dan rendah tugas, pemimpin melimpahkan wewenangnya kepada bawahan, bawahan mendapat wewenang membuat keputusan sendiri. *Delegating* disebut juga gaya G4.

Sedangkan tingkat kematangan bawahan adalah: (1) M1: tidak berkemampuan dan tidak berkemauan (gelisah dan ragu-ragu), indikatornya: tidak menunjukkan kinerja sesuai levelnya, merasa dipaksa oleh tugas, tidak jelas dengan pengarahan, suka menunda, tidak menyelesaikan tugas (tidak bertanggungjawab), selalu bertanya tentang tugasnya, menghindar, bertahan. (2) M2: berkemampuan, tetapi tidak berkemauan, indikatornya: menunjukkan pengetahuan dan kemampuannya, tampak ragu dalam menyelesaikan tugasnya, tampak ketakutan atau kebingungan, senang bekerja sendiri, sering berusaha sendiri. (3) M3: tidak berkemampuan,

tetapi berkemauan (percaya diri), indikatornya: cemas, berminat dan responsif, menunjukkan kemampuan moderat (sedang-sedang saja), menerima masukan, penuh perhatian dan bersemangat. (4) M4: berkemampuan dan berkemauan, indikatornya: siap menerima tugas atasan dan menyelesaikannya dengan cepat dan baik, dapat bekerja mandiri, berorientasi pada hasil, peduli pada berita baik dan buruk, pengambilan keputusan efektif dan bertanggungjawab atas tugasnya, memiliki standar kinerja yang tinggi dan menyadari yang telah diusahakan.

Menurut Wahyudi (2012:138), dalam situasi pendidikan, kematangan seorang guru diukur berdasarkan kemampuan guru dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh kepala sekolah antara lain; melaksanakan program pengajaran, tugas-tugas administratif dan tugas-tugas pengembangan profesional staf. Selanjutnya kepala sekolah menilai kematangan para guru dengan kriteria yang ditetapkan sesuai dengan tugas-tugas yang dibebankan. Tingkat kematangan guru masing-masing berbeda berdasarkan pengalaman kerja, pendidikan, kepangkatan dan latar belakang sosial. Karena itu variasi gaya kepemimpinan harus memperhatikan kemampuan dan kemauan guru. Guru yang mempunyai kemampuan dan kemauan rendah dilambangkan huruf M1, guru yang mempunyai kemampuan sedang dan kemauan rendah (M2), guru yang mempunyai kemampuan tinggi tetapi kemauan rendah (M3), sedangkan guru yang mempunyai kemampuan dan kemauan tinggi (M4).

Menurut Hersey dan Blanchard seperti yang dikutip oleh Wahyudi (2012:123), bahwa: “Gaya kepemimpinan yang efektif itu berbeda-beda sesuai dengan ‘kematangan’ bawahan. Kematangan atau kedewasaan bukan dalam arti usia atau stabilitas emosional melainkan keinginan untuk berprestasi, kesediaan untuk menerima tanggungjawab, dan mempunyai kemampuan serta pengalaman yang berhubungan dengan tugas. Dengan demikian tingkat kematangan bawahan, dan situasi tempat sangat berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Menurut E. Mulyasa (2011:20), bahwa proses kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakannya. Dari berbagai gaya kepemimpinan kepala sekolah, gaya kepemimpinan situasional cenderung lebih fleksibel dalam kondisi operasional sekolah. Gaya kepemimpinan berangkat dari anggapan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terbaik, melainkan bergantung pada situasi dan kondisi sekolah. Situasi dan kondisi tersebut antara lain meliputi tingkat kematangan guru dan staf, yang dapat dilihat dari dua dimensi, yakni dimensi kemampuan (kesadaran dan pemahaman) dan dimensi kemauan (tanggung jawab, kepedulian, dan komitmen).

Khaerul Umam (2010: 278), menuliskan bahwa salah satu *Grand theory* kepemimpinan adalah teori perilaku (*behavior theory*) yang juga disebut teori *humanistic* lebih menekankan pada model atau gaya (*style*) kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin. Dalam teori ini mendasarkan asumsinya bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan di antara orang-orang, bukan sebagai sifat ataupun ciri-ciri seorang individu. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuan memimpin dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya. Dalam teori ini, hal yang sangat

diperhatikan adalah perilaku pemimpin sebagai aksi dan respons kelompoknya sebagai reaksi.

Pemilihan gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan kepala sekolah mencakup kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tepat. Menurut Hersey & Blanchard (1982:180), tentang kepemimpinan situasional, adalah “Tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin”.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2010:261), keputusan adalah sebuah pilihan dari dua atau lebih alternatif. Keputusan menurut Irham Fahmi (2011: 2) adalah, “Proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan”.

Pengertian pengambilan keputusan menurut Husaini Usman (2012: 392) yaitu: “Proses memilih sejumlah alternatif. Pengambilan keputusan penting bagi administrator pendidikan karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi. Setiap level administrasi sekolah mengambil keputusan secara hierarkis. Keputusan yang diambil administrator berpengaruh terhadap pelanggan pendidikan terutama peserta didik. Oleh karena itu setiap administrator pendidikan harus memiliki keterampilan pengambilan keputusan secara cepat, tepat, efektif, dan efisien.”

Menurut Irham Fahmi (2011: 133), dalam keputusan manajemen yang baik adalah dengan menekankan fungsi manajemen seperti: *Planing* (perencanaan), *Organizing* (mengorganisasi), *Leading* (memimpin), dan *Controlling* (pengendalian). Keputusan yang baik, jika dalam praktiknya pengambilan keputusannya dapat menyeimbangkan empat fungsi manajemen tersebut. Suatu keputusan yang baik adalah keputusan yang merepresentasikan empat fungsi manajemen serta sesuai dengan persyaratan dalam konsep perspektif manajemen pengambilan keputusan. Menurut S. P. Siagian dalam Irham Fahmi (2011: 136), bahwa keputusan yang dibuat, baik yang bersifat strategis, taktis maupun rasional, harus berkaitan langsung dengan tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai. Serta memenuhi persyaratan-persyaratan tersebut adalah: (1) Keputusan yang diambil harus memenuhi persyaratan rasionalitas dan logika yang berarti menuntut pendekatan ilmiah berdasarkan berbagai teori dan asas yang telah berhasil dikembangkan oleh para ahli. (2) Keputusan yang diambil dengan menggunakan pendekatan ilmiah digabung dengan daya pikir yang kreatif, inovatif, intuitif dan bahkan rasional. (3) Keputusan yang diambil haruslah dapat dilaksanakan. (4) Keputusan yang diambil harus diterima dan dipahami baik oleh sekelompok pimpinan yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam melaksanakan keputusan tersebut maupun oleh para pelaksana kegiatan operasional. Penerimaan itu mutlak perlu karena ujian terakhir tentang tepat tidaknya keputusan yang diambil akan terlihat pada operasionalisasinya.

Tentang pengambilan keputusan seorang pemimpin yang bijaksana tidak akan melakukan pemaksaan konsep motivasi kepada karyawannya diluar batas

kemampuan karyawan yang bersangkutan. Karena dasar dari pemahaman motivasi adalah menghargai proses tercapainya tujuan-tujuan yang diharapkan. Menurut Erni Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah seperti yang dikutip oleh Irham Fahmi (2011: 168), sebagai berikut: "...yaitu proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi."

Gaya dalam pengambilan keputusan menurut Stephen Robbins (2003:193), adalah: (1) Gaya mengarahkan (*directive style*) adalah gaya pengambilan keputusan yang dicirikan oleh toleransi yang rendah terhadap ambiguitas dan cara berpikir yang rasional. (2) Gaya analitis (*analytic style*) adalah gaya pengambilan keputusan yang dicirikan oleh toleransi terhadap ambiguitas yang tinggi dan berpikir rasional. (3) Gaya konseptual (*Conceptual style*) adalah gaya pengambilan keputusan yang dicirikan oleh toleransi terhadap ambiguitas yang tinggi dan cara berpikir intuitif. (4) Gaya perilaku (*Behavioral style*) adalah gaya pengambilan keputusan yang dicirikan oleh toleransi terhadap ambiguitas yang rendah dan cara berpikir intuitif.

Ketepatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan menurut Dikmenum Depdiknas dalam Syaiful Sagala (2012: 163) menegaskan kekuasaan yang lebih besar yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan perlu dilaksanakan dengan demokratis antara lain dengan: (1) melibatkan semua pihak khususnya guru dan orang tua siswa; (2) membentuk tim-tim ad hoc pada level sekolah yang diberi wewenang untuk mengambil keputusan dalam hal-hal yang relevan dengan tugasnya; dan (3) menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga di luar sekolah. Keterlibatan yang penuh memungkinkan berbagai pihak mempunyai andil terhadap maju mundurnya sekolah.

Motivasi menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2010:139), adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. David McClelland dalam Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2010:113), mengusulkan bahwa terdapat tiga kebutuhan yang diperoleh (bukan bawaan) yang merupakan motivator utama dalam pekerjaan yakni kebutuhan akan prestasi (nAch), kebutuhan akan kekuasaan (nPow), dan kebutuhan akan afiliasi (nAff). Seseorang yang mempunyai *needs of achievement* yang tinggi selalu mempunyai pola pikir tertentu, yaitu selalu mempertimbangkan pekerjaan yang akan dilakukan itu cukup menantang atau tidak. Selanjutnya ia akan memikirkan kekuatan, peluang, serta ancaman yang mungkin dihadapi dalam mencapai tujuan dan menentukan strategi yang akan dilakukan. Sementara itu Stephen P. Robbins (2006: 223), berdasarkan teori McClelland, yang menemukan bahwa peraih prestasi tinggi (motivasi berprestasi) adalah: (1) Membedakan diri mereka dari orang lain berdasarkan hasrat untuk menyelesaikan apa yang dikerjakan dengan cara yang lebih baik. (2) Mengupayakan situasi dalam mencapai tanggung jawab pribadi dalam menemukan pemecahan masalah-masalah. (3) Menerima umpan balik yang cepat atas kinerja, apakah menjadi lebih baik atau tidak. (4) Dapat menentukan sasaran tugas-tugas yang lebih menantang dengan kesulitan tingkat sedang. (5) Menyukai tantangan dalam menyelesaikan

masalah. (6) Dapat menerima tanggung jawab pribadi atas sukses atau gagal. (7) Memiliki kepuasan prestasi dari peluang sukses dari tingkat rintangan yang tinggi (probabilitas keberhasilan rendah), sebagai tantangan terhadap keterampilan. (8) Menyukai sasaran yang menuntut sedikit pengarahannya. Menurut Gary Yukl (2001: 216), seorang yang memiliki kebutuhan akan keberhasilan akan memperoleh kepuasan dari pengalamannya menyelesaikan tugas yang sukar, memperoleh standar keunggulan, dan pengembangan cara yang lebih baik.

Motivasi berprestasi guru merupakan kondisi yang menggerakkan agar mampu mencapai tujuan atau kondisi yang mampu membangkitkan dan memelihara perilaku tertentu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, semakin baik motivasi berprestasi guru, maka termotivasi juga guru dalam meningkatkan kompetensi dan kinerjanya. Motivasi berprestasi guru muncul karena ada faktor-faktor yang ada dalam diri yang menggerakkan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu sebagai pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah. Menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (2012:28), proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan.

Dari berbagai pendapat di atas menyebutkan bahwa, motivasi berprestasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi berprestasi seseorang ikut menentukan besar kecilnya prestasi orang tersebut. Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi guru adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja seorang guru. Kuat dan lemahnya motivasi berprestasi guru ikut menentukan besar kecilnya prestasi guru tersebut dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai tenaga pendidik. Motivasi berprestasi guru adalah dorongan, pendorong, daya kekuatan yang ada dalam diri seorang guru, yang menyebabkan, menyokong, mengarahkan guru yang bersangkutan untuk melakukan pekerjaan (tugas pengajaran dan pendidikan), mengarahkan kemampuan dan keterampilannya guna mewujudkan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

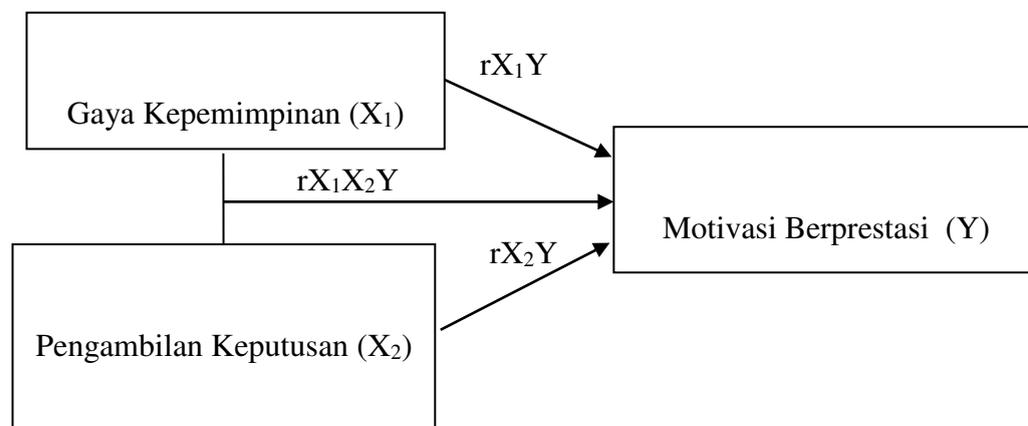
Guru yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi memilih untuk bertanggung jawab secara personal terhadap performanya. Guru akan memperoleh kepuasan setelah melakukan sesuatu yang lebih baik dengan tanggung jawab personal terhadap tugas yang dilakukan. Guru juga mempunyai kecenderungan untuk menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas, dan selalu ingat akan tugas-tugasnya yang belum terselesaikan. Umpan balik merupakan aspek penting dalam proses motivasi karena dapat memberikan informasi kepada guru apakah hasil kerjanya telah berhasil mencapai hasil seperti yang diharapkan. Guru yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menganggap umpan balik sebagai hadiah karena mereka ingin mengetahui seberapa baik mengerjakan tugas tersebut.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, menggunakan pendekatan populasi, dengan jenis *scorelation study* (studi hubungan). Menurut Sugiyono (2013: 13) disebut kuantitatif karena “data penelitian berupa angka-angka dan dianalisis menggunakan statistik.” Pendekatan kuantitatif memungkinkan dilakukan pencatatan dan analisis data hasil penelitian secara eksak dan menganalisis datanya menggunakan statistik. Oleh karena itu pendekatan kuantitatif banyak menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan hasil. Metode penelitian kuantitatif berlandaskan filsafat positivisme yang memandang realitas, gejala, fenomena dapat diklasifikasikan, relatif tetap, konkret, teramati, terukur dan hubungan gejala bersifat sebab akibat.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji kebenaran hipotesis yang berkaitan dengan hubungan gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) dengan motivasi berprestasi guru (Y), hubungan pengambilan keputusan kepala sekolah (X_2) dengan motivasi berprestasi guru (Y) dan gaya kepemimpinan kepala sekolah (X_1) bersama-sama pengambilan keputusan kepala sekolah (X_2) dengan motivasi berprestasi guru (Y).

Hubungan masing-masing variabel dapat digambarkan sebagai berikut :



Bagan Paradigma Penelitian

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa: (1) gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi berprestasi guru SMA Negeri di Sub Rayon 1 Kabupaten Bengkayang dengan signifikansi 0,141; (2) pengambilan keputusan kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi berprestasi guru SMA Negeri di Sub Rayon 1 Kabupaten Bengkayang dengan signifikansi 0,216; (3) gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan kepala sekolah secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi berprestasi guru SMA Negeri di Sub Rayon 1

Kabupaten Bengkayang sebesar 0,373. Sisanya sebesar 0,627 merupakan hubungan yang datang dari faktor lain diluar penelitian.

Berdasarkan temuan penelitian direkomendasikan kepada para guru SMA Negeri di Sub Rayon 1 Kabupaten Bengkayang untuk mengupayakan peningkatan motivasi berprestasi, berkeinginan menerima tanggungjawab, perasaan terikat dengan tugas, berusaha mengetahui prestasinya dan memperoleh umpan balik, memiliki standar prestasi kerja yang dapat diukur dan terpenuhi, serta tanggap terhadap situasi sukar dan menantang. Selain itu juga, perlu adanya komunikasi yang efektif dengan berbagai pihak termasuk kepala sekolah, sehingga sekolah menjadi lembaga yang memberi kontribusi yang maksimal terhadap pembangunan pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dari hasil analisis diskriptif diketahui bahwa responden penelitian berjumlah 64 orang, berasal lima SMA Negeri di Sub Rayon 1 Kabupaten Bengkayang. Dengan persentase sebagai berikut: SMA Negeri 1 Bengkayang sebanyak 27 orang atau 42.19%, SMA Negeri 2 Bengkayang sebanyak 11 orang atau 17.19%, SMA Negeri 3 Bengkayang sebanyak 12 orang atau 18.75% dan, SMA Negeri 1 Teriak sebesar sebanyak 8 orang atau 12.50% dan SMA Negeri 1 Sungai Betung sebanyak 6 orang atau 9.3%. Ditinjau dari latar belakang responden, sebagian besar S1 dengan jumlah 61 orang atau 95.32%, serta yang berpendidikan S-2 berjumlah 3 orang atau 4.69%.

Penyebaran jumlah skor untuk variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah yaitu 12 responden atau 18,75% di sekitar rata-rata, 16 responden atau 25% di atas rata-rata dan 1 responden atau 1,57% di bawah rata-rata. Penilaian responden terhadap gaya kepemimpinan kepala SMA Negeri di Sub Rayon 1 Kabupaten Bengkayang cenderung tinggi. Dari 64 responden sebanyak 25% atau sebanyak 35 responden menyatakan sangat tinggi, sebanyak 54,68% atau 35 responden menyatakan tinggi, sebanyak 18,75% atau sebanyak 12 responden menyatakan rendah, sebanyak 1,57% atau sebanyak 1 responden menyatakan sangat rendah.

Penyebaran jumlah skor untuk variabel pengambilan keputusan yaitu 59,37% (38 responden) di sekitar rata-rata. 39,06% (25 responden) di atas rata-rata dan 1,57% (1 responden) di bawah rata-rata. Penilaian responden terhadap pengambilan keputusan kepala SMA Negeri di Sub Rayon 1 Kabupaten Bengkayang cenderung tinggi. Dari 64 responden sebanyak 39,06% atau sebanyak 25 responden menyatakan sangat tinggi, sebanyak 51,56% atau sebanyak 33 responden menyatakan tinggi, sebanyak 7,81% atau sebanyak 5 responden menyatakan rendah, sebanyak 1,57% atau sebanyak 1 responden menyatakan sangat rendah.

Penyebaran jumlah skor untuk variabel Motivasi Berprestasi Guru SMA Negeri di Sub Rayon 1 Kabupaten Bengkayang yaitu 42,18% atau 27 responden disekitar rata-rata. 9 atau 14,06% responden di atas rata-rata dan 5% atau 5 responden di bawah rata-rata. Sebanyak 14,06% atau 9 responden menyatakan

sangat tinggi, sebanyak 35,93% atau sebanyak 23 responden menyatakan tinggi, sebanyak 42,18% atau sebanyak 27 responden menyatakan rendah, dan sebanyak 7,82% atau sebanyak 5 responden menyatakan sangat rendah.

Sebelum melakukan uji hipotesis penelitian terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis yaitu uji normalitas dan uji linearitas. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan *Histogram Regression Residual*, dan uji *Kolmogorov Smirnov*. Dari hasil uji normalitas dinyatakan bahwa data berdistribusi normal, nilai *Kolmogorov Smirnov* memiliki tingkat signifikansi $0,597 > 0,05$. Pengujian linearitas dengan menggunakan SPSS dengan perangkat *Test for Linearity* pada tingkat signifikansi alpha 5%, suatu variabel memiliki hubungan linear dengan variabel lainnya jika nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05. Dari uji linearitas dapat disimpulkan bahwa: (1) terdapat linearitas antara variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Motivasi Berprestasi Guru, hal ini dapat diketahui dari signifikansi pada linearity sebesar 0,02. Nilai $0,02 < 0,05$, maka dapat disimpulkan variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Motivasi Berprestasi Guru memiliki hubungan yang linear. (2) terdapat linearitas antara variabel Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dengan Motivasi Berprestasi Guru, hal ini dapat diketahui dari signifikansi pada linearity sebesar 0,000. Nilai $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan variabel Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dengan Motivasi Berprestasi Guru memiliki hubungan yang linear.

Dari hasil analisis regresi linear berganda dibuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi berprestasi dengan tingkat signifikansi 0,005. Nilai 0,005 lebih kecil dari 0,05 atau nilai $\text{sig} < \alpha$, ini berarti hipotesis yang menyatakan “gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan signifikan dengan motivasi berprestasi guru SMA Negeri di Sub Rayon 1 Kabupaten Bengkayang” **diterima**. Metode lain yang dapat digunakan adalah dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Kriteria dengan menggunakan metode ini adalah, jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka hipotesis diterima, dan sebaliknya. Pada penelitian ini, t_{hitung} memiliki nilai sebesar 2,911, sedangkan t_{tabel} memiliki nilai 1,670. Ini berarti $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, sehingga hipotesis penelitian **diterima**, atau **menolak H_0** .

Dari hasil analisis regresi linear berganda dibuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara pengambilan keputusan kepala sekolah dengan motivasi berprestasi dengan tingkat signifikansi 0,004. Nilai 0,004 lebih kecil dari 0,05 atau nilai $\text{sig} < \alpha$, ini berarti hipotesis yang menyatakan “pengambilan keputusan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi guru SMA Negeri di Sub Rayon 1 Kabupaten Bengkayang” **diterima**. Metode lain yang dapat digunakan adalah dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Kriteria dengan menggunakan metode ini adalah, jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka hipotesis diterima, dan sebaliknya. Pada penelitian ini, t_{hitung} memiliki nilai sebesar 3,025 sedangkan t_{tabel} memiliki nilai 1,670. Ini berarti $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, sehingga hipotesis penelitian **diterima**, atau **menolak H_0** .

Dari hasil analisis regresi linear berganda dibuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi dengan tingkat signifikansi 0,01.

Nilai 0,01 lebih kecil dari 0,05 atau nilai $\text{sig} < \alpha$, ini berarti hipotesis yang menyatakan “gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan kepala sekolah secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan terhadap motivasi berprestasi guru SMA Negeri di Sub Rayon 1 Kabupaten Bengkayang” **diterima**. Selain menggunakan nilai probabilitas atau nilai sig, metode lain yang dapat digunakan mengetahui korelasi adalah dengan menggunakan nilai F_{hitung} dibandingkan dengan F_{tabel} . Kriteria penilaian dengan menggunakan metode ini, jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$, maka hipotesis penelitian diterima, dan sebaliknya. Hasil penelitian ini, F_{hitung} memiliki nilai 4,942 sedangkan F_{tabel} memiliki nilai 3,996 ini berarti $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$, sehingga hipotesis penelitian (**H_a**) **diterima** atau **menolak H_o**.

Dari hasil analisis regresi linear berganda maka dirumuskan persamaan regresi sebagai berikut: $\hat{Y} = 43,068 + 0,142X_1 + 0,216X_2$. Artinya: (1) Konstanta memiliki nilai sebesar 43,068. Ini menunjukkan jika X_1 (Gaya Kepemimpinan) dan X_2 (Pengambilan Keputusan) nilainya nol (0), maka Y (Motivasi Berprestasi) memiliki nilai 43,068. Variabel X_1 (Gaya Kepemimpinan) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,141 ini berarti jika variabel independen lainnya tetap atau tidak berubah, maka setiap kenaikan 1 poin atau 1% variabel gaya kepemimpinan akan meningkatkan motivasi berprestasi sebesar 0,141. (2) Koefisien X_1 bernilai positif, ini berarti terdapat hubungan positif antara X_1 (Gaya Kepemimpinan) dengan Y (Motivasi Berprestasi), artinya semakin meningkat nilai X_1 (Gaya Kepemimpinan), maka akan meningkatkan Y (Motivasi Berprestasi). Variabel X_2 (Pengambilan Keputusan) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,216 ini berarti jika variabel independen lainnya tetap atau tidak berubah, maka setiap kenaikan 1 poin atau 1% variabel pengambilan keputusan akan meningkatkan motivasi berprestasi sebesar 0,216. Koefisien X_2 bernilai positif, ini berarti terdapat hubungan positif antara X_2 (Pengambilan Keputusan) dengan Y (Motivasi Berprestasi), artinya semakin meningkat nilai X_2 (Pengambilan Keputusan), maka akan meningkatkan Y (Motivasi Berprestasi).

Untuk mengetahui besarnya koefisien determinasi terlihat angka R sebesar **0,373**, ini berarti persentase sumbangan variabel X_1 (Gaya Kepemimpinan) dan X_2 (Pengambilan Keputusan) dalam model regresi sebesar 37,3%. Atau variasi variabel Y (Motivasi Berprestasi Guru) dapat dijelaskan oleh variasi variabel X_1 (Gaya Kepemimpinan) dan X_2 (Pengambilan Keputusan) sebesar 37,3% sedangkan sisanya sebanyak 62,7% dijelaskan oleh variabel bebas lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Pembahasan

Motivasi berprestasi adalah dorongan dari dalam diri untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Salah satu cirinya adalah awal mulanya lemah, menjadi kuat setelah mendapat pelatihan atau pengalaman akan meningkat. Dalam teori ini, seseorang yang mempunyai *needs of achievement* yang tinggi selalu mempunyai pola pikir tertentu, yaitu selalu mempertimbangkan pekerjaan yang akan dilakukan itu cukup menantang atau tidak. Selanjutnya ia akan memikirkan kekuatan, peluang, serta ancaman yang mungkin dihadapi dalam mencapai tujuan dan menentukan strategi yang akan

dilakukan. Sementara itu Stephen P. Robins (2006: 223), berdasarkan teori McClelland, yang menemukan bahwa peraih prestasi tinggi (motivasi berprestasi) adalah: (1) Membedakan diri mereka dari orang lain berdasarkan hasrat untuk menyelesaikan apa yang dikerjakan dengan cara yang lebih baik. (2) Mengupayakan situasi dalam mencapai tanggung jawab pribadi dalam menemukan pemecahan masalah-masalah. (3) Menerima umpan balik yang cepat atas kinerja, apakah menjadi lebih baik atau tidak. (4) Dapat menentukan sasaran tugas-tugas yang lebih menantang dengan kesulitan tingkat sedang. (5) Menyukai tantangan dalam menyelesaikan masalah. (6) Dapat menerima tanggung jawab pribadi atas sukses atau gagal. (7) Memiliki kepuasan prestasi dari peluang sukses dari tingkat rintangan yang tinggi (probabilitas keberhasilan rendah), sebagai tantangan terhadap keterampilan. (8) Menyukai sasaran yang menuntut sedikit pengarahan diri.

Aspek-aspek yang diukur untuk mengetahui motivasi berprestasi meliputi: (1) Keinginan menerima tanggungjawab; (2) Perasaan terikat dengan tugas; (3) Berusaha mengetahui prestasinya dan memperoleh umpan balik; (4) Standar prestasi kerja yang dapat diukur dan terpenuhi; (5) Tanggap terhadap situasi sukar dan menantang. Motivasi berprestasi guru dipengaruhi oleh berbagai faktor baik faktor yang berasal dari dalam diri guru itu sendiri maupun faktor yang berasal dari luar. Pada penelitian ini dikaji dua faktor yang berhubungan dengan motivasi berprestasi guru yaitu faktor gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan kepala sekolah.

Berdasarkan diskripsi data yang dihasilkan dari penelitian ini memberikan gambaran objektif mengenai penyebaran data yang diperoleh dari penyebaran angket. Hasil skor jawaban angket dari 64 responden diperoleh penyebaran jumlah skor gaya kepemimpinan kepala sekolah, yaitu skor terkecil 32, skor terbesar 79 dan rata-rata 62,65 standar deviasi 8,709 dan skor total 5,120. Pengambilan keputusan kepala sekolah dengan skor terkecil 19, skor terbesar 63, rata-rata 50,09 standar deviasi 7,590 dan skor total 4,096. Motivasi berprestasi guru dengan skor terkecil 45, skor terbesar 80, rata-rata 62,781, standar deviasi 7,290 dan skor total 5,120. Penilaian responden terhadap gaya kepemimpinan kepala SMA Negeri di Sub Rayon 1 Kabupaten Bengkayang cenderung tinggi yaitu 54,68 %. Penilaian responden terhadap pengambilan keputusan kepala SMA Negeri di Sub Rayon 1 Kabupaten Bengkayang cenderung tinggi yaitu 51,56%. Penilaian responden terhadap motivasi berprestasi guru cenderung rendah yaitu 42,18%.

Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Motivasi Berprestasi Guru. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks penelitian ini adalah proses kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakannya. Dari berbagai gaya kepemimpinan kepala sekolah, gaya kepemimpinan situasional cenderung lebih fleksibel dalam kondisi operasional sekolah. Gaya kepemimpinan berangkat dari anggapan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terbaik, melainkan bergantung pada situasi dan kondisi sekolah. Situasi dan kondisi tersebut antara lain meliputi tingkat kematangan guru dan staf, yang dapat dilihat dari dua dimensi, yakni dimensi kemampuan (kesadaran dan pemahaman) dan dimensi kemauan (tanggung jawab, kepedulian, dan komitmen).

Aspek-aspek yang diukur dalam perilaku kepemimpinan kepala sekolah meliputi: (1) Tugas; (2) Hubungan; (3) Instruktif vs menawarkan gagasan; (4) Partisipasi; (5) Kombinasi Dalam teori gaya kepemimpinan setidaknya kita mengenal 4 gaya kepemimpinan tersebut: (1) *Telling* (pemberitahuan): tinggi tugas dan rendah hubungan, pemimpin memberikan instruksi atau keterangan mengerjakan, kapan harus selesai, dimana pekerjaan dilaksanakan dan pengawasan, komunikasi satu arah. *Telling* disebut juga gaya G1. (2) *Selling* (menawarkan atau menjual): tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin menawarkan gagasannya dan bawahan diberi kesempatan berkomentar, pemimpin masih banyak melakukan pengarahan, komunikasi sudah dua arah. *Selling* disebut juga gaya G2. (3) *Participating* (pelibatan bawahan): tinggi hubungan dan rendah tugas, pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasannya, pemimpin dan bawahan sama-sama membuat keputusan. *Participating* disebut juga gaya G3. (4) *Delegating* (pendelegasian): rendah hubungan dan rendah tugas, pemimpin melimpahkan wewenangnya kepada bawahan, bawahan mendapat wewenang membuat keputusan sendiri. *Delegating* disebut juga gaya G4.

Hasil penelitian yang telah diolah dengan SPSS for windows menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan memiliki tingkat signifikansi 0,005 nilai ini lebih kecil dari 0,05 atau nilai sign $< \alpha$. Nilai t_{hitung} 2,911 sedangkan nilai t_{tabel} 1,670. Ini berarti terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi berprestasi guru SMA Negeri di Sub Rayon 1 Kabupaten Bengkayang. Hasil penelitian ini sejalan dengan dengan hasil penelitian Nina Anggraini (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi berprestasi guru.

Hubungan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dengan Motivasi Berprestasi Guru. Pengambilan keputusan adalah proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi. Rekomendasi itulah yang selanjutnya dipakai dan digunakan sebagai pedoman basis dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, begitu besarnya pengaruh yang akan terjadi jika seandainya rekomendasi yang dihasilkan tersebut terdapat kekeliruan atau adanya kesalahan-kesalahan yang tersembunyi karena faktor ketidakhati-hatian dalam pengkajian masalah. Menurut Husaini Usman (2011: 392) pengambilan keputusan yaitu: proses memilih sejumlah alternatif. Pengambilan keputusan penting bagi administrator pendidikan karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi. Setiap level administrasi sekolah mengambil keputusan secara hierarkis. Keputusan yang diambil administrator berpengaruh terhadap pelanggan pendidikan terutama peserta didik. Oleh karena itu setiap administrator pendidikan harus memiliki keterampilan pengambilan keputusan secara cepat, tepat, efektif, dan efisien.”

Menurut S. P. Siagian dalam Irham Fahmi (2011: 136), bahwa keputusan yang dibuat, baik yang bersifat strategis, taktis maupun rasional, harus berkaitan langsung dengan tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai. Serta memenuhi persyaratan-persyaratan tersebut adalah: (1) Keputusan yang diambil harus

memenuhi persyaratan rasionalitas dan logika yang berarti menuntut pendekatan ilmiah berdasarkan berbagai teori dan asas yang telah berhasil dikembangkan oleh para ahli. (2) Keputusan yang diambil dengan menggunakan pendekatan ilmiah digabung dengan daya pikir yang kreatif, inovatif, intuitif dan bahkan rasional. (3) Keputusan yang diambil haruslah dapat dilaksanakan. (4) Keputusan yang diambil harus diterima dan dipahami baik oleh sekelompok pimpinan yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam melaksanakan keputusan tersebut maupun oleh para pelaksana kegiatan operasional. Penerimaan itu mutlak perlu karena ujian terakhir tentang tepat tidaknya keputusan yang diambil akan terlihat pada operasionalisasinya.

Hasil penelitian yang telah diolah dengan SPSS for windows menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi pengambilan keputusan kepala sekolah memiliki tingkat signifikansi 0,004 nilai ini lebih kecil dari 0,05 atau nilai $\text{sign} < \alpha$. Nilai t_{hitung} 3,025 sedangkan nilai t_{tabel} 1,670. Ini berarti terdapat hubungan yang signifikan antara pengambilan keputusan kepala sekolah dengan motivasi berprestasi guru SMA Negeri di Sub Rayon 1 Kabupaten Bengkayang. Sejalan dengan penelitian Muhadits Aljuhri, (2012), yang menyatakan bahwa pengaruh kualitas kehidupan kerja dan lingkungan kerja sekolah secara signifikan terhadap motivasi berprestasi guru koefisien korelasi 0,701, dan termasuk kuat. Koefisien determinan 0,508 artinya kualitas kehidupan kerja dan lingkungan kerja sekolah mempunyai pengaruh sebesar 50,8% sedangkan sisanya 49,2% dipengaruhi oleh faktor lain. Sejalan dengan hasil penelitian ini, Saut Maratur Silaban (2012) yang menyatakan bahwa berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.

Hubungan Gaya Kepemimpinan Bersama-sama Pengambilan Keputusan Dengan Motivasi Berprestasi Guru. Motivasi berprestasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi berprestasi seseorang ikut menentukan besar kecilnya prestasi orang tersebut dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai tenaga pendidik. Motivasi berprestasi guru adalah dorongan, pendorong, daya kekuatan yang ada dalam diri seorang guru, yang menyebabkan, menyokong, mengarahkan guru yang bersangkutan untuk melakukan pekerjaan (tugas pengajaran dan pendidikan), mengarahkan kemampuan dan keterampilannya guna mewujudkan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan kepala sekolah memiliki hubungan dengan motivasi berprestasi guru. Dari hasil penelitian diperoleh angka R sebesar 0,373 atau 37,3%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru sebesar 0,373 atau 37,3%. Sedangkan sisanya 0,627 atau 62,7% dipengaruhi oleh faktor lain.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Secara khusus dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi berprestasi guru SMA Negeri di sub rayon 1 Kabupaten Bengkayang

dengan koefisien regresi sebesar 0,141. (2) Terdapat hubungan yang signifikan antara pengambilan keputusan kepala sekolah dengan motivasi berprestasi guru SMA Negeri di sub rayon 1 Kabupaten Bengkayang dengan koefisien regresi sebesar 0,216 ini berarti jika variabel independen lainnya tetap atau tidak berubah, maka setiap kenaikan 1 poin atau 1% variabel pengambilan keputusan akan meningkatkan motivasi berprestasi sebesar 0,216 atau 21,6%. (3) Gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan kepala sekolah secara bersama-sama memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi berprestasi guru Sekolah Menengah Atas Negeri di sub rayon 1 Kabupaten Bengkayang sebesar 0,373, atau persentase hubungannya sebesar 37,3%. Sedangkan 0,627 atau 62,7% merupakan hubungan di luar penelitian ini.

Saran

Oleh karena itu kepada kepala Sekolah Menengah Atas Negeri di Sub Rayon 1 Kabupaten Bengkayang disarankan: (1) Sesuai temuan di lapangan bahwa, terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motivasi berprestasi guru SMA Negeri di sub rayon 1 Kabupaten Bengkayang dengan koefisien regresi sebesar 0,141. Kepala sekolah perlu meningkatkan pengaruhnya bagi para guru agar bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama serta tetap memiliki motivasi berprestasi yang tinggi. (2) Ini berarti kepala sekolah perlu mengambil keputusan yang baik, agar para guru memiliki motivasi berprestasi yang tinggi. Pengambilan keputusan penting bagi administrator pendidikan karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi serta berpengaruh terhadap pelanggan pendidikan terutama peserta didik. Oleh karena itu setiap kepala sekolah harus memiliki keterampilan pengambilan keputusan secara cepat, tepat, efektif, dan efisien. (3) Untuk itu para guru perlu meningkatkan motivasi berprestasi untuk berkeinginan menerima tanggungjawab, perasaan terikat dengan tugas, berusaha mengetahui prestasinya dan memperoleh umpan balik, memiliki standar prestasi kerja yang dapat diukur dan terpenuhi, serta tanggap terhadap situasi sukar dan menantang.

DAFTAR RUJUKAN

- Fahmi, Irham, (2011). *Manajemen Pengambilan Keputusan*. Bandung: Alfabeta
- Gibson, James. L & John M. Ivancevich & James H. Donnelly, Jr, (1994), *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Tangerang: Binarupa Aksara
- Gitosudarmo, Indriyo & I Nyoman Sudita, (2012), *Perilaku Keorganisasiaan*, Yogyakarta: BPFE
- Mulyasa, E, (2011), *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Bumi Aksara
- Robbins, P Stephen, (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks
- Robbins, Stephen P., Mary Coulter. (2010). *Manajemen Jilid 2*. Jakarta: Erlangga

Sagala, Syaiful, (2012), *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta

Sugiyono, (2011), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta

Umam, Khaerul, (2010). *Perilaku Organisasi*, Bandung: CV. Pustaka Setia

Usman, Husaini, (2010). *Manajemen :Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi aksara

Wahyudi.(2012). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*.Bandung : Alfabeta.

Yukl, Gary. (1998). *Leadership In Organizations*. New Jersey: Prentice Hall

Yukl, Gary. (2001). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT.Indeks