

KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DAN STAF TATA USAHA PADA SMKN 5 BANJARMASIN

Oleh:

HIKMATUL MUKAMMALAH

NPM 14.11.0097

Program Sarjana (S1) Jurusan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Kalimantan
Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin, Kalimantan Selatan

ABSTRAK

Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Staf Tata Usaha Pada SMKN 5 Banjarmasin. Latar belakang penelitian ini dilakukan, karena Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memberikan motivasi dapat meningkatkan kinerja pegawai, terutama para guru dan staf tata usaha pada SMKN 5 Banjarmasin. Tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memberikan motivasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Manfaat penelitian diharapkan berguna untuk mengembangkan konsep peran dan fungsi tugas kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memberikan motivasi terhadap peningkatan kinerja pegawai, yang dilaksanakan oleh para guru dan staf tata usaha pada SMKN 5 Banjarmasin. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif-korelational. Penelitian deskriptif-korelational artinya peneliti berusaha menggambarkan dan kemudian mencoba menghubungkan adanya kaitan antara variabel independen terhadap variabel dependen, dalam hal ini kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja pegawai terhadap para guru dan staf tata usahanya. Hasil penelitian, menemukan bukti bahwa tugas pimpinan Kepala Sekolah dinilai cukup berhasil dalam memotivasi kinerja para guru dan staf tata usaha di SMKN 5 Banjarmasin. Hal ini didukung bukti berupa; kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mengkoordinir kinerja guru dan tata usaha cukup berhasil, kepemimpinan Kepala Sekolah telah memberikan motivasi yang baik kepada guru dan staf tata usaha, sehingga kinerja pegawai berhasil dengan baik, tingkat keberhasilan kinerja guru dan staf tata usaha banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan Kepala

Sekolah yang cukup demokratis dalam membimbing bawahannya, terhadap kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai pendidik telah mampu melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien, terhadap kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai pelaksana struktur organisasi yang telah mampu menyelenggarakan berbagai hal yang berkaitan dengan proses belajar mengajar secara professional, kepemimpinan Kepala Sekolah yang telah berhasil menjadikan guru dan staf tata usaha dalam membuat perangkat pembelajaran secara efektif.

Kata kunci : Deskriptif-korelational, Demokratis, Professional

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah pada sebuah instansi pendidikan dituntut untuk selalu memperbaiki dan senantiasa melakukan reformasi serta mengantisipasi perkembangan pada masyarakat yang sedang terjadi. Dalam rangka meningkatkan citra, kerja dan kinerja instansi sekolah menuju kearah professionalisme dan menunjang terciptanya pendidikan yang berkarakter, maka perlu adanya penyatuan arah dan pandangan bagi segenap jajaran staf dan guru yang dapat dipergunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan tugas pengajaran yang baik dan benar serta berkarakter daerah.

Berkaitan dengan masalah penyajian Komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam peningkatan kinerja guru dan tata usaha, menjadi persoalan yang penting, komunikasi face to face kepemimpinan Kepala Sekolah dapat mempengaruhi baik itu motivasi, moral, kepuasan kerja, kualitas kerja, prestasi kerja, maupun keamanan dan kenyamanan dalam bekerja, sehingga kemampuan dan ketrampilan komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dapat meningkatkan kepemimpinan yang berbobot dan berkualitas.

Faktor komunikasi kepemimpinan tidak lepas pula dari faktor motivasi, baik itu motivasi dari dalam maupun dari luar, dan sangat berpengaruh sekali terhadap kinerja semua pegawai, baik guru maupun staf tata usaha dilingkungan SMK N 5 Banjarmasin. Kemampuan kinerja pegawai seseorang sangat berpotensi sekali dalam mengarahkan segenap potensi yang dimilikinya, guna mencapai hasil yang optimal dan maksimal dari suatu organisasi.

Komunikasi kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang, agar dapat berkomunikasi dengan baik, bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan yang terarah terhadap tujuan bersama. Struktur organisasi adalah kerangka atau susunan unit atau

satuan kerja atau fungsi-fungsi yang dijabarkan dari tugas atau kegiatan pokok suatu organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Setiap unit mempunyai posisi masing-masing sehingga ada unit berbeda jenjang atau tingkatannya dan ada pula yang sama jenjang atau tingkatannya antara satu dengan yang lainnya.

Faktor komunikasi kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena komunikasi kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Komunikasi kepemimpinan yang efektif dibutuhkan, termasuk komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan pendidikan publik. Dengan demikian, gaya komunikasi kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai, terutama di jajaran staf dan guru.

Kebutuhan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas komunikasi yang dipergunakan oleh pemimpin yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya, terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Berkaitan dengan masalah komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah SMK N 5 Banjarmasin dalam proses peningkatan kinerja guru dan staf tata usaha diasumsikan masih sangat demokratis. Model komunikasi kepemimpinan yang bijak, demokratis selalu diterapkan yang berimplikasi kepada dua hal. Pertama guru dan staf tata usaha yang mempunyai karakter rajin, inisiatif, dan penuh tanggung jawab ini bisa membuat sekolah menjadi lebih berkembang dan dapat dipercaya masyarakat. Implikasi kedua bagi guru dan staf tata usaha yang malas, tidak ada inisiatif dapat memperlambat kemajuan organisasi di sekolah tersebut.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis perlu mengambil penelitian ini dengan judul: “Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Staf Tata Usaha Pada SMK N 5 Banjarmasin”.

Permasalahan

Karena sulitnya meningkatkan kinerja pegawai, terutama guru dalam menjalankan tugasnya sehari-hari terlebih pada dunia pendidikan, yang dituntut harus professional, objektif,

transparansi dan bertanggung-jawab, maka dibutuhkan komunikasi kepemimpinan yang efektif dalam menjawab semua tantangan tersebut dalam melaksanakan tugasnya.

Karena sulitnya dalam pelaksanaannya, maka diperlukan seorang komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah yang dapat bertindak dan berkoordinasi kepada semua pihak dalam melaksanakan tugas tersebut. Kepala Sekolah sebagai pimpinan tertinggi di jajaran pendidikan sekolah dalam melaksanakan tugasnya harus berpedoman kepada kinerja staf TU dan gurunya, dan diperuntukan kepada semua pihak termasuk masyarakat yang mempercayai anaknya untuk dapat bersekolah di SMKN 5 Banjarmasin.

Peningkatan kualitas pelayanan pendidikan kepada masyarakat harus terus dipertahankan kepercayaannya dan harus terus ditingkatkan lagi kinerjanya, baik oleh guru maupun staf tata usaha, tugas ini terutama ditujukan kepada komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif dalam meningkatkan kinerja bawahannya.

Rumusan Masalah

Dengan mempertimbangkan berbagai hal yang berkaitan dengan Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Staf Tata Usaha Pada SMKN 5 Banjarmasin, seperti tersebut dalam latar belakang masalah diatas, akhirnya dapat dirumuskan masalahnya sebagai berikut:

- a. Bagaimana Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Staf Tata Usaha Pada SMKN 5 Banjarmasin?
- b. Faktor-faktor apa yang menjadi penghambat Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Staf Tata Usaha Pada SMKN 5 Banjarmasin?
- c. Upaya-upaya apa saja yang dapat dilakukan Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Staf Tata Usaha Pada SMKN 5 Banjarmasin?

Tujuan Penelitian

- a. Hasil penelitian ini secara teoritis berguna untuk mengembangkan konsep Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Staf Tata Usaha Pada SMKN 5 Banjarmasin.

b. Hasil penelitian ini secara praktis dapat dijadikan pedoman bagi peningkatan Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Staf Tata Usaha Pada SMKN 5 Banjarmasin.

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat bermanfaat untuk hal-hal berikut ini:

a. Untuk mengetahui Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Staf Tata Usaha Pada SMKN 5 Banjarmasin.

b. Untuk mengetahui faktor apa yang menjadi penghambat Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Staf Tata Usaha Pada SMKN 5 Banjarmasin.

c. Untuk mengetahui upaya apa saja yang dilakukan Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Staf Tata Usaha Pada SMKN 5 Banjarmasin.

KAJIAN PUSTAKA

Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Komunikasi

Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dan staf TU memerlukan komunikasi yang efektif. Terlepas dari besar kecilnya suatu organisasi, menyelenggarakan komunikasi secara terus menerus merupakan suatu keharusan. Dikatakan demikian karena melalui komunikasi berbagai hal yang menyangkut kehidupan organisasi disampaikan oleh satu pihak ke pihak yang lain (Siagian, 2008: 307). Terdapat tiga pengertian utama komunikasi, yaitu pengertian secara etimologis, terminologis, dan paradigmatis. Secara etimologis, komunikasi dipelajari menurut asal-usul kata, yaitu komunikasi berasal dari bahasa latin '*communicatio*' dan perkataan ini bersumber dari perkataan '*communis*' yang berarti sama makna mengenai sesuatu hal yang dikomunikasikan. Secara terminologis, komunikasi berarti proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain. Sedangkan secara paradigmatis, komunikasi berarti pola yang meliputi sejumlah komponen berkorelasi satu sama lain secara fungsional untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Contohnya adalah ceramah, kuliah, dakwah, diplomatis, dan sebagainya. Demikian pula pemberitaan surat kabar dan majalah, penyiaran radio dan televisi atau pertunjukan film di gedung bioskop, dan lain-lain. Istilah 'komunikasi' berasal dari kata di bahasa inggris "*communicare*" yang

bersumber dari kata latin "*communicato*" yang berarti pemberitaan atau pertukaran pikiran. Makna hakiki *communicato* ini adalah "*communis*" yang berarti "sama" jelasnya "kesamaan arti". (Effendi, 1992: 4) Jadi antara pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi harus mengerti apa yang disampaikan dan sebaliknya, komunikasikan mengerti makna pesan tersebut, sehingga proses komunikasi dapat berlangsung. Komunikasi secara mudah diartikan sebagai proses transfer pesan dalam penyaluran informasi atau message melalui sarana atau saluran komunikasi kepada komunikan yang tertuju. Dalam literatur – literatur klasik ilmu komunikasi adalah tidak sampainya pesan (*message*) atau informasi kepada komunikan. Namun dalam perjalanan dan perkembangannya pembahasan itu sudah mengalami pergeseran dan perkembangan (Prisgunanto, 2006: 1).

Menurut Laswell suatu model komunikasi akan menjawab masalah :

1. *Who*-siapa yang mengatakan-komunikator
2. *What*-menyatakan apa-pesan/message
3. *In which channel*-melalui saluran apa-media massa
4. *To whom*-kepada siapa-komunikan
5. *With what effect* dengan efek apa-efek sasaran yang diharapkan.(Mulyana, 2003:62)

Proses komunikasi itu sendiri menurut Scramm terdiri dari sembilan elemen yaitu :

- a. Pengirim. Pihak yang mengirim pesan kepada pihak lain (juga disebut sumber atau komunikator)
- b. Penulis dalam bentuk sandi (*encoding*) adalah proses mengungkapkan pendapat ke dalam bentuk simbolik.
- c. Pesan. Serangkaian simbol yang dikirim oleh pengirim.
- d. Media. Saluran-saluran komunikasi yang dipakai untuk menyampaikan pesan-pesan dari pengirim kepada penerima.
- e. Pembacaan sandi (*decoding*). Proses ketika penerima mengartikan simbol-simbol yang dikirim oleh pengirim.
- f. Penerima. Pihak yang menerima pesan yang disampaikan oleh pihak lain (disebut juga pendengar atau tujuan).
- g. Tanggapan. Serangkaian reaksi dari penerima setelah melihat atau mendengar pesan-pesan yang dikirimkan oleh pihak pengirim.
- h. Umpan balik. Bagian dari tanggapan penerima bahwa penerima itu mengkomunikasikan kembali kepada pengirim.

- i. Gangguan. Gangguan atau distorsi yang tak terduga selama proses komunikasi, mengakibatkan penerima memperoleh pesan berbeda dari yang dikirimkan pengirim. (Kotler, 2000: 551)

b. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi antara lain : Latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan. Kepemimpinan muncul sejalan dengan peradaban manusia. Pemimpin dan kepemimpinan selalu diperlukan dalam setiap masa. Sebab-sebab munculnya pemimpin Ada beberapa sebab seseorang menjadi pemimpin, antara lain:

1. Seseorang ditakdirkan lahir untuk menjadi pemimpin. Seseorang menjadi pemimpin melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta didorong oleh kemauan sendiri.
2. Seseorang menjadi pemimpin bila sejak lahir ia memiliki bakat kepemimpinan kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman serta sesuai dengan tuntutan lingkungan. Untuk mengenai persyaratan kepemimpinan selalu dikaitkan dengan kekuasaan, kewibawaan, dan kemampuan.

Teori-teori dalam Kepemimpinan atau Teori Sifat Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya. dikemukakan oleh Herzberg (dikutip dari Timpe, 2000:318).

c. Peran Pimpinan

Sebagai makhluk sosial yang punya tingkah laku sosial dan hidup satu medan sosial (wadah sosial), setiap individu akan mengarahkan dirinya pada pribadi lain yaitu untuk bergabung dan mengelompok dengan orang-orang lain. Maka untuk selamanya individu itu adalah anggota dari kelompoknya atau menjadi bagian yang tidak bisa dipisahkan dari satu masyarakat. Dia hidup di tengah kelompok dan ditengah lingkungannya. Oleh karena itu individualitas dan sosialitas manusia itu dapat dibeda-bedakan, akan tetapi tidak dapat dipisah-pisahkan satu sama lainnya.

Fungsi kelompok bagi Individu, ialah sebagai berikut :

1. Kelompok itu memberikan wadah-sosial dan ruang hidup psikologis kepada individu, sehingga memunculkan “sense of belonging” (merasa menjadi anggota dari satu kelompok), untuk berprestasi dan bekerjasama dengan orang lain.
2. Menjadi kader-referensi untuk mengaitkan diri, sehingga muncul loyalitas, kesetiakawanan dan esprit de corps.
3. Memberikan rasa aman / sekuritas, sehingga orang merasa betah dan kerasan di dalamnya. Juga untuk bergantian bisa memimpin dan dipimpin pada saat-saat yang tepat.
4. Memberikan status sosial kepada individu, sehingga dia merasa dihargai, diakui, diterima, merasa, mendapat posisi sosial dan penghargaan dari lingkungannya.
5. Memberikan ideal-ideal, cita-cita. Tujuan-tujuan (hidup) tertentu, dan asas-asas perjuangan bagi hidupnya.
6. Kelompok dijadikan alat atau wahana untuk mencapai cita-cita hidupnya, dan untuk membangun bersama-sama.
7. Di dalam kelompok, individu merasa menjadi satu bagian dari gestalt kelompok. Biasanya individu menjadi bagian dari bermacam-macam kelompok sosial, seperti keluarga masyarakat desa/kota, himpunan mahasiswa, kumpulan gereja, klub, dan lain-lain. (Siagian, 2009).

d. Pengertian dan Definisi Kepemimpinan

Menurut Kerlinger dan Padhazur, oleh Selamat (2007), kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu. Susilo (2008; 13) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Perkataan pemimpin atau *leader* memiliki berbagai pengertian. Pemimpin merupakan dampak interaktif dari faktor individu atau pribadi dengan faktor situasi. Karjadi (2003; 23) mendefinisikan pemimpin adalah orang yang mampu menggerakkan orang-orang lain agar orang-orang dalam suatu organisasi yang telah direncanakan dan disusun terlebih dahulu dalam suasana moralitas yang tinggi, dengan penuh semangat dan kegairahan dapat

menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil yang diharapkan. Sedangkan menurut Wahjosumidjo (2004:17), kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

e. Kinerja Pegawai

Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Menurut Dessler (2007:32), kinerja merupakan prosedur yang meliputi (1) penetapan standar kinerja; (2) penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungan dengan standar-standar ini; (3) memberi umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi. Mengenai ukuran-ukuran kinerja pegawai, Ranupandojo dan Husnan (2000) menjelaskan secara rinci sejumlah aspek yang meliputi:

1. Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas kerja diukur dengan indikator ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja. Kualitas kerja meliputi ketepatan, ketelitian, kerapihan dan kebersihan hasil pekerjaan.
2. Kuantitas kerja yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat terselesaikan. Kuantitas kerja meliputi output, serta perlu diperhatikan pula tidak hanya output yang rutin saja, tetapi juga seberapa cepat dia dapat menyelesaikan pekerjaan yang ekstra.
3. Dapat tidaknya diandalkan termasuk dalam hal ini yaitu mengikuti instruksi, inisiatif, rajin, serta sikap hati-hati.
4. Sikap, yaitu sikap terhadap pegawai perusahaan dan pekerjaan serta kerjasama.

f. Pengertian Efektivitas

Beberapa pengertian dan teori efektivitas, kata efektivitas dari bahasa Inggris yaitu *efektictive* yang artinya keberhasilan/berhasil. Dalam kamus bahasa Indonesia efektivitas berarti sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna menunjang tujuan yang telah ditentukan. Efektivitas merupakan unsur pokok dalam mencapai tujuan tersebut.

Disebut efektivitas apabila tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. H. Emerson yang dikutip Handayani (2004:16) menyatakan bahwa efektivitas merupakan

pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

Kemudaian Hidayat (2006) menjelaskan bahwa efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kualitas-kuantitas dan waktu) telah tercapai.

Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya.

Sedangkan Kurniawan (2005 : 109), mengatakan bahwa efektivitas adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas dan fungsi suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya.

g. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, sebagaimana yang terdapat pada Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 2014 bahwa :” Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayaangunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Kepala Sekolah berasal dari dua kata yaitu : Kepala dan Sekolah, kata Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan Sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan member pelajaran. Jadi secara umum Kepala Sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. (Wahjosumidjo 2002:83), mengatakan bahwa: Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

(Rahman dkk, 2006:106), mengungkapkan bahwa Kepala Sekolah dalam jabatan fungsional adalah seorang guru yang diangkat untuk menduduki jabatan Kepala Sekolah terhadap jabatan struktural disekolah. Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu Kepala Sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus ia laksanakan, adapaun tugas-tugas dari Kepala Sekolah seperti yang dikemukakan Wahjosumidjo (2002:97).

Oleh (Wahjosumidjo 2002:90), peran-peran Kepala Sekolah adalah:

1. Peranan hubungan antar perorangan,
2. Peranan informasional,
3. Sebagai pengambil keputusan.

Dari tiga peranan Kepala Sekolah sebagai pemimpin tersebut, dapat penulis uraikan sebagai berikut :

- a. Peranan hubungan antar perorangan adalah Kepala Sekolah sebagai pemimpin adalah untuk menyelenggarakan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan Kepala Sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah, sedangkan internal Kepala Sekolah menjadi perantara antara guru, staf dan siswa.
- b. Peranan Informasional, artinya Kepala Sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan karena kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap sekolah. Sebagai disseminator Kepala Sekolah bertanggung jawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf, dan orang tua murid. Kepala Sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan diluar yang dianggap perlu.
- c. Sebagai Pengambil Keputusan. Kepala Sekolah selau berusaha memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru serta melakukan survey untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul dilingkungan sekolah. Orang yang mendapat gangguan, Kepala Sekolah harus mampu mengantisipasi gangguan yang timbul dengan memperhatikan situasi dan ketepatan keputusan yang diambil. Kepala Sekolah bertanggung jawab untuk menentukan dan meneliti siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan dan dibagikan. Kepala Sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memenuhi kebutuhan sekolah.

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan desain penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research), yaitu penulis menyimak dan menelaah buku-buku yang berhubungan dengan obyek penelitian ini yang akhirnya dapat membantu dalam penulisan skripsi ini.
2. Penelitian Lapangan (Field Research), yakni penulis dalam melakukan penelitian ini langsung menggali data-data ditempat objek penelitian dalm hal ini adalah SMK Negeri 5 Banjarmasin.

Tipe Penelitian

Penulis dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif-analysis.

Penelitian deskriptif-analysis artinya peneliti berusaha menggambarkan dan kemudian mencoba menghubungkan adanya kaitan antara variabel independen terhadap variable dependen. (Sugiyono, 1998)

Teknik Pengumpulan Data

Di dalam mengumpulkan data penulis melakukan teknik sebagai berikut :

1. Teknik Observasi

Teknik ini dipergunakan untuk lebih memperjelas segala data dan fakta yang diperoleh melalui teknik wawancara yang sudah dilakukan, yaitu dengan cara mengamati secara langsung fenomena-fenomena yang diteliti.

2. Teknik Wawancara

Penulis secara langsung melakukan Tanya jawab para responden atau informan secara berstruktur dengan mengacu pedoman wawancara.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SMKN 5 Banjarmasin, dengan NPSN : 30304286 Jalan Mayjen Sotoyo S, No. 330 RT/RW : 1 / 1, Kelurahan Pelambuan, Kecamatan Banjarmasin Barat, Kota Banjarmasin (Kalimantan Selatan). Kode Pos : 70118, penelitian dilakukan selama satu semester, mulai Maret 2018 sampai dengan Juni 2018.

Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah, Kepala Sekolah, guru, staf tata usaha, dan pegawai di SMKN 5 Banjarmasin yang berjumlah 48 orang.

2. Sampel

Pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan “sampel jenuh” yakni seluruh pegawai, baik staf pengajar, tata usaha, maupun seluruh staf-staf lainnya dijadikan sampel. Hal ini dipilih karena jumlahnya cukup sedikit, yakni semuanya berjumlah 48 Orang, untuk dijadikan responden.

Pengumpulan Data dan Analisis Data

1. Pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini, data dibagi menjadi dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Kedua jenis data tersebut dikumpulkan dengan cara:

- a. Data primer, data yang berkaitan dengan variabel penelitian ini dikumpulkan secara langsung dari responden dengan menggunakan instrumen yang telah dipersiapkan (kuesioner).
- b. Data sekunder, data mengenai wilayah, struktur organisasi, dan lain-lain yang berkaitan dengan masalah penelitian ini diambil dari dokumen SMKN 5 Banjarmasin.

2. Analisis Data

Analisis data, dalam rangka memahami hasil data yang dikumpulkan, maka untuk menganalisis datanya digunakan analisis statistika sederhana yaitu menggunakan tabel frekuensi, dengan rumus: Persentase

$$p = \frac{f}{n} \times 100\%$$

Keterangan:

p = persen

f = frekuensi

n = jumlah sampel

Kemudian dari analisis tersebut diatas, diinterpretasikan atau ditafsirkan sesuai dengan teori-teori yang dikuasai oleh peneliti.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Staf TU di SMK Negeri 5 Banjarmasin. Keberhasilan suatu kinerja pegawai, terutama pada guru dan staf tata usaha dalam melakukan kegiatannya tidak terlepas dari peran dan fungsi tugas serta komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah itu sendiri dan dukungan dari semua pihak yang sama-sama komitmen untuk membentuk siswa SMK Negeri 5 Banjarmasin menjadi manusia yang berakhlak mulia, unggul dalam iptek, olah raga dan seni budaya. Adapun setiap komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dituntut untuk memerikan kompetensi manajerial, seperti :

- a. Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan

- b. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan
- c. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran secara efektif
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan efektif dalam pembelajaran anak didik
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
- h. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar dan pembiayaan sekolah
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

Komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah, merupakan Sebagai Motivator dapat memberikan pencapaian kinerja yang baik dan bersinergi dengan atasannya, dalam rangka kolaborasi untuk mencapai tujuan, memerlukan motivasi, dorongan, campur tangan emosional (emotional involvement), kepercayaan, bimbingan, arahan, serta pendewasaan sikap, yang semuanya ini didapatkan dari atasannya sebagai motivator. Agar dapat memotivasi maka seorang pimpinan perlu memperluas wawasannya sendiri dengan enrichment, yaitu memperkaya diri dengan berbagai masukan pengetahuan tentang motivasi, dengan membaca buku, mengikuti seminar dan diskusi, juga cara lain yang memungkinkan. Komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Dinamisator dapat bergerak lebih dinamis dalam berkompetisi dengan organisasi lain, sementara dinamika internal dapat diwujudkan asalkan setiap pemimpin unit kerja mampu menjadikan unit kerjanya ikut berperan serta secara dinamis pula. Kepala Sekolah sebagai pemimpin unit kerja harus berupaya meningkatkan dinamika kerja teknis, membina bawahan untuk menjadikan perubahan sebagai tantangan, mengadakan rotasi kerja untuk perluasan wawasan dan pola pikir, diskusi untuk dinamisasi interseksional maupun interpersonal, lomba prestasi, dll. Komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Inovator, yang biasanya datang dari atasan. Sehingga kepemimpinan Kepala

Sekolah memang sering dianggap selalu memiliki ide-ide cemerlang, mampu mengubah keadaan atau suasana, nasib dan hasil produk. Namun anggapan ini tidak sepenuhnya benar. Ide inovasi juga dapat datang dari bawah secara bottom up, hal ini perlu direspon baik oleh pimpinan. Pemimpin sebagai inovator bukan berarti pemimpin itu harus memonopoli inovasi, tetapi justru memberi contoh bagaimana melakukan inovasi sehingga timbul ide-ide dari bawah, inovasi bottom up, yang tidak semata-mata dari atas. Cara yang seperti ini akan memberi peluang bagi para bawahan untuk menjadi lebih maju dalam berpikir, bertindak dan berkreasi. Komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah bisa juga dikatakan sebagai Agen Perubahan bagi daerah nya. Kepemimpinan Kepala Sekolah bertindak sebagai agen perubahan, karena di tangan seorang Kepala Sekolah terdapat authority, kekuasaan dan kewenangan untuk mengubah sesuatu. Kekuatan ini mampu untuk menjadikan pemimpin sebagai agent of change, tokoh yang akan melakukan perubahan. Perubahan itu tentu saja bukan sekedar dengan menambah dan menghilangkan sesuatu dan membuat bingung pihak lain, tetapi merupakan perubahan yang konseptual, yang disertai dengan perhitungan dampak dan implikasinya, dan semata-mata untuk kemajuan perusahaan, bukan untuk menonjolkan kewenangan atau identitas diri. Perubahan yang didasari oleh konsepsi dan kreasi itu dilakukan dalam kerangka inovasi yang tidak pernah berhenti. Pemimpin harus memiliki kemampuan bertanggung jawab. Komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah harus memberikan perilaku yang baik, karena akan menghasilkan buah yang positif, baik para guru, staf administrasi maupun kepada siswanya adapun perilaku positif bagi seorang pemimpin antara lain :

- a. Harus bersikap adil terhadap anak buahnya
- b. Harus mempunyai moralitas kepemimpinan yang baik
- c. Harus mau memperhatikan nasib bawahan dan nasib organisasi
- d. Harus mau membimbing dan mendidik anak buah untuk kemajuan
- e. Harus berani memikul resiko dan tanggung jawab
- f. Harus mempunyai disiplin dan percaya diri
- g. Tidak sombong kepada semua orang
- h. Harus mampu menghidupkan team working dalam unit kerja.

Secara manusiawi seorang pemimpin akan lebih bangga, lebih bahagia dan lebih senang kalau sanggup membawa anak buahnya ke tempat yang lebih baik dalam berkompetensi, semua orang akan lebih bahagia kalau bisa memberi apa yang dibutuhkan orang lain. Kita

pasti sepakat bahwa meningkatkan skill pegawai, terutama guru dan tata usaha butuh penyesuaian berdasarkan keadaan kita masing-masing. Untuk sebagian kita yang kebetulan belum bisa meningkatkan kinerja pegawai, terutama guru dan tata usaha dengan mengirim mereka ke pelatihan, seminar atau workshop, cara lain yang perlu kita lakukan adalah membudayakan pelatihan (*coaching*). Meski sedemikian rupa pelatihan itu pada hakekatnya dibutuhkan, tetapi prakteknya masih belum banyak yang melakukan. Beberapa hal yang kerap menghambat terlaksananya kegiatan yang mulia ini, misalnya:

- a. Budaya menghakimi atau memarahi
Kita langsung memarahi pegawai saat melakukan kesalahan. Marah terkadang tidak bisa dihindari tetapi yang kerap kita lupakan adalah apa yang kita lakukan setelah marah. Kalau yang kita lakukan membenci atau menjauhi, tentu akan berbeda efeknya dengan ketika yang kita lakukan setelah itu adalah mendekati dan melatihnya.
- b. Budaya membiarkan
Kita membiarkan pegawai bekerja sendiri-sendiri karena kita malas atau tidak peduli dengan skill mereka. Membiarkan seperti ini tentu berbeda dengan membiarkan yang punya pengertian memberi kesempatan untuk mandiri dalam menerapkan pengetahuan.
- c. Budaya mengerjakan sendiri
Kita menangani sebagian besar pekerjaan dan enggan untuk mendelegasikannya kepada yang lain karena kurang percaya
- d. Budaya mengharapkan hasil yang instan
Kita mengharapkan hasil yang instan dari apa yang kita instruksikan pada mereka.
- e. Budaya arogansi birokrasi
Kita menjaga jarak dengan pegawai untuk melindungi gengsi atau kita enggan turun ke bawah. Umumnya kita, semakin tinggi jabatan atau posisi, justru semakin jauh dari realitas yang bersentuhan langsung dengan manusia dan masalahnya di bawah.

2. Faktor-faktor penghambat komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan staf TU di SMKN 5 Banjarmasin

Dari hasil angket yang disebarakan bahwa faktor-faktor yang menjadi penghambat dari komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tata usaha di SMKN 5 Banjarmasin, meliputi beberapan faktor, yaitu :

- a. Masih kurangnya kualitas komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam membina guru dan staf tata usaha untuk bekerja lebih profesional, karena dengan hanya mengandalkan jumlah 48 orang pegawai guru, masih kurang mendukung informasi yang berkembang pada dunia pendidikan di SMK Negeri 5 Banjarmasin saat ini.
- b. Masih minimnya komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam menyiasati kurikulum yang sedang berkembang terutama dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMKN 5 Banjarmasin.
- c. Masih kurangnya komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam peningkatan disiplin para guru dan staf tata usaha, guna memberikan atau menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif dan harmonis.
- d. Masih kurangnya komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam melaksanakan pembentukan kelompok diskusi profesi, sehingga banyak guru dan staf tata usaha kurang semangat dalam melaksanakan tugasnya.
- e. Masih minimnya efektivitas komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memberikan peningkatan layanan perpustakaan dan penambahan koleksi sekolah, sehingga dapat mengurangi pengembangan profesionalisme mutu para guru, tata usaha, dan para siswa.
- f. Masih minimnya komunikasi komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam mewujudkan pelayanan pada proses pembelajaran yang tepat dan tepat waktu.
- g. Maish minimnya komunikasi komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam menjamin mutu kualitas pembeljaran di SMK Negeri 5 Banjarmasin.
- h. Masih minimya komunikasi komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memberikan iklim pembelajaran yang kondusif.
- i. Masih minimnya komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memberikan pembelajaran yang terarah kepada peserta anak didik.
- j. Masih minimnya komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap tanggapan dan kebutuhan peserta anak didik.

2. Upaya-upaya yang dalam komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan staf TU di SMKN 5 Banjarmasin

Upaya-upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan terhadap komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan staf TU di SMK Negeri 5 Banjarmasin, adalah sebagai berikut :

- a. Harus adanya komunikasi pimpinan lewat pembinaan kemampuan professional kepada guru dan staf tata usaha di sekolah, wadah-wadah yang telah dikembangkan dalam pembinaan kemampuan professional Kepala Sekolah, misalnya lewat Musyawarah Kepala Sekolah (MKS), Kelompok kerja Kepala Sekolah (KKPS), Pusat kegiatan Kepala Sekolah (PKKS) harus terus dikembangkan, disamping harus meningkatkan mutu pendidikan, serta harus adanya program sarjana dan pasca sarjana yang sesuai dengan bidang keahliannya, yang tentunya tidak terlepas dari koridor disiplin ilmu masing-masing.
- b. Dengan adanya komunikasi kepemimpinan yang baik, maka harus dapat revitalisasi kurikulum terutama pada MGMP dan MKKS di sekolah, karena dengan MGMP dan MKKS dapat menyiasati kurikulum yang padat dalam mencari alternative pembelajaran yang tepat di laksanakan pada SMK Negeri 5 Banjarmasin. Sehingga permasalahan yang dihadapi oleh para guru dan staf TU dapat dipecahkan bersama-sama. Dari data observasi menunjukkan bahwa MGMP secara periodic telah dilakukan oleh setiap guru mata pelajaran yang serumpun, seperti : otomotif, teknik, dan lain-lainnya.
- c. Melalui Komunikasi Kepemimpinan diharapkan dapat meningkatkan disiplin kepada semua pihak, dalam menumbuhkan komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah secara professional dalam paradigma baru manajemen pendidikan di sekolah, sehingga diperlukan adanya peningkatan disiplin untuk menciptakan iklim sekolah yang lebih kondusif dan dapat memotivasi kerja, serta menciptakan dalam melakukan tugasnya di sekolah. Kegiatannya berupa; apel bendera setiap hari senin, gerakan kebersihan setiap minggunya, dsb.
- d. Dengan adanya komunikasi kepemimpinan diharapkan dapat meningkatkan pembentukan kelompok diskusi profesi, kelompok diskusi profesi dapat dibentuk untuk mengatasi tenaga kependidikan yang kurang semangat dalam melakukan tugas-tugas kependidikan di sekolah yang melibatkan pengawas sekolah, komite

sekolah atau orang lain yang ahli dalam memecahkan masalah yang ada. Data obeservasi sudah adanya kelompok disikusi guru pada mata pelajaran yang serumpun, seperti ; teknik, otomotif dan lainnya.

- e. Melalui komunikasi kepemimpinan diharapkan adanya peningkatan pelayanan terhadap layanan perpustakaan dan penambahan koleksi sekolah, salah satu sarana peningkatan profesionalime terhadap komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dengan tersedianya buku yang dapat menunjang kegiatan sekolah dalam mendorong visi manjadi aksi yang harus terlaksana. Hasil observasi telah adanya pelayanan perpustakaan sekolah yang dilaksanakan tiap hari sesuai jam sekolah.
- f. Harus adanya perwujudan layanan yang sesuai dengan yang dijanjikan (*reliability*), seperti proses pembelajaran yang terlaksana dari mulai jam 07,30 – 13,00 setiap hari senin – kamis, hari jum'at 07,0 – 11.00, dan hari sabtu dari jam 07,00 – 13,00 wita. Telah terlaksana dan berjalan dengan baik.
- g. Komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah harus mampu mewujudkan kualitas pembelajaran dengan baik dan benar, dan ini telah terlaksana dengan baik pula, seperti adanya prestasi siswa dengan katagori baik, jumlah tidak naik kelas dan tidak lulus ujian sudah tidak ada lagi.
- h. Komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah harus dapat memberikan iklim sekolah yang kondusif (*tangible*), hasil observasi menunjukkan gedung sekolah terawat dengan baik, halaman sekolah luas dan asri.
- k. Komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah harus memberikan perhatian penuh kepada anak didik (*empathy*). Hasil observasi menunjukkan bahwa telah adanya arahan dan bimbingan dari guru terhadap permasalahan yang dihadapi oleh siswa, terutama yang mengangkut masalah pembelajaran tambahan disekolah.
- l.. Komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah harus cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta anak didik (*responsiveness*). Hasil observasi menunjukkan bahwa berbagai keluhan siswa bisa diatasi dengan cepat, seperti : buku selalu dipinjamkan ke siswa yang tidak mampu.

Kesimpulan

Dengan memperhatikan masalah-masalah yang telah dibahas pada bab-bab terdahulu, kiranya dapat diambil beberapa kesimpulan, sebagai berikut:

1. Ditemukan bukti bahwa komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah mengarah ke bentuk demokratis yang diterapkan dari pimpinan dalam meningkatkan kinerja bawahannya, dalam hal ini adalah guru dan staf tata usaha di SMK Negeri 5 Banjarmasin, kiranya belum sepenuhnya efektif hal ini dimungkinkan kurangnya pengetahuan masalah komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap peran dan fungsi kepemimpinan itu sendiri dalam menjalankan komunikasi yang efektif dan baik.
2. Faktor faktor yang menjadi hambatan komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah, yang sering tidak efektif meliputi : karena kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memberikan ketauladanan kepada bawahannya, termasuk guru dan tata usaha, sering disibukan dengan berbagai kegiatan organisasi dan kegiatan sosial diluar sekolah, sehingga kemampuan komunikasi pimpinan dalam memberikan bimbingan, koordinasi, dan pengawasan kepada bawahannya, terutama yang menyangkut disiplin pegawai sangat kurang efektif dan kurang paham, termasuk didalamnya penyediaan fasilitas untuk belajar dan mengajar sangat kurang.
3. Adapun upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tata usaha, meliputi : adanya kegiatan MGMP yang dilaksanakan setahun sekali harus diubah paling tidak dalam satu semester harus ada, terhadap kegiatan MKKS yang dilaksanakan sekali dalam sebulan, terutama disekolah-sekolah harus secara bergantian, harus adanya peningkatan disiplin guru, staf tata usaha, dan siswa, harus adanya kerjasama dalam komunikasi kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komite Sekolah terhadap kepentingan guru, staf tata usaha, dan siswa dalam menunjang pendidikan Nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Buyung, Bulizuar. Oleh Selamat : 2005. *Sistem Administrasi Negara Indonesia*. Jakarta, Universitas Terbuka.
- Dessler. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Dimock dan Dimock, 2002. *Administrasi Negara*. Jakarta: Rineka Cipta
- Ranupandojo, H, Suad Husnan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-UGM.

- Siagian, Sondang P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2009. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta:LP3ES.
- Surakhmad, Winarno. 2009. *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar*. Bandung: Alumi.
- Susilo, Martoyo. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF-UGM.
- Thoha, Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wahjosumidjo. 2004. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia