

Kontribusi Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan

Jumriadi

Unviersitas Terbuka Daerah Banjarmasin

jumriadi@ecampus.ut.ac.id

Abstrak

Permasalahan kinerja pegawai atau rendahnya produktivitas pegawai negeri disebabkan adanya ketidakseimbangan antara jumlah pegawai dengan volume pekerjaan yang harus ditangani, Ada juga yang mengungkapkan penyebabnya adalah sistem penggajian yang bersifat tetap, sehingga kinerja yang mendorong tidak dapat tumbuh dikalangan karyawan, karena rajin atau malas yang diterima setiap bulannya akan sama. Hal ini juga menyebabkan para karyawan kurang ingin menunjukkan ataupun mencapai prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, jika seorang pegawai mempunyai motivasi berprestasi dan kegiatan komunikasi yang baik maka dapat dikatakan ia akan mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pelaksana pendidikan non formal secara efektif. Mengingat pentingnya motivasi berprestasi dan kegiatan komunikasi maka perlu untuk melakukan penelitian ini. Berdasarkan latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut : (1) Apakah terdapat kontribusi motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan. (2) Apakah terdapat kontribusi kegiatan komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan. (3) Apakah terdapat kontribusi motivasi berprestasi dan kegiatan komunikasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Motivasi berprestasi termasuk klasifikasi tinggi. Kegiatan komunikasi tergolong baik. Kemudian kinerja pegawai termasuk dalam klasifikasi yang tinggi juga. (1) Terdapat kontribusi yang signifikan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai. Motivasi berprestasi memberikan kontribusi sebesar 78,2% terhadap kinerja pegawai. (2) Terdapat kontribusi yang signifikan kegiatan komunikasi terhadap kinerja pegawai. Kegiatan komunikasi memberikan kontribusi sebesar 70,8% terhadap kinerja pegawai. (3) Terdapat kontribusi yang signifikan motivasi berprestasi dan kegiatan komunikasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Motivasi berprestasi dan kegiatan komunikasi memberikan kontribusi secara bersama-sama sebesar 86,4% terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Motivasi, Prestasi, Komunikasi, Kinerja

Abstract

The problem of employee performance or low productivity of civil servants is caused by an imbalance between the number of employees and the volume of work that must be handled. Some express the cause is a fixed salary system, so that performance-driven performance cannot grow among employees, because diligent or lazy ones received every month will be the same. This also causes employees to be less willing to show or achieve good work performance. Therefore, if an employee has achievement motivation and good communication activities, it can be said that he will be able to carry out his duties and functions as a non-formal education implementer effectively. Considering the importance of achievement motivation and communication activities, it is necessary to conduct this research. Based on the background above, the research can be formulated as follows: (1) Is there a contribution of achievement motivation to employee performance at the South Kalimantan Provincial Education Office? (2) Is there a contribution of communication activities to employee performance at the South Kalimantan Provincial Education Office? (3) Is there a contribution of achievement motivation and

communication activities together to employee performance at the South Kalimantan Provincial Education Office? From the results of the study, it can be seen that Achievement motivation is included in the high classification. Communication activities are good. Then employee performance is also included in the high classification. (1) There is a significant contribution between achievement motivation and employee performance. Achievement motivation contributes 78.2% to employee performance. (2) There is a significant contribution of communication activities to employee performance. Communication activities contribute 70.8% to employee performance. (3) There is a significant contribution of achievement motivation and communication activities together to employee performance. Achievement motivation and communication activities contribute together 86.4% to employee performance.

Keywords: Motivation, Achievement, Communication, Performance

PENDAHULUAN

Berdasarkan pengamatan secara umum, diperkuat oleh opini masyarakat secara luas, permasalahan kinerja karyawan pada umumnya banyak dialami oleh organisasi pada lembaga atau institusi negeri dengan karyawan atau staf yang juga berstatus pegawai negeri. Opini yang berkembang di masyarakat mengungkapkan kurang baiknya kinerja pegawai atau rendahnya produktivitas pegawai negeri, sebagian besar jumlah pegawai yang tidak seimbang dengan volume pekerjaan yang harus ditangani, Ada juga yang mengungkapkan penyebabnya adalah sistem penggajian yang bersifat tetap, sehingga kinerja yang mendorong tidak dapat tumbuh dikalangan karyawan, karena rajin atau malas yang diterima setiap bulannya akan sama. Hal ini juga menyebabkan para karyawan kurang ingin menunjukkan ataupun mencapai prestasi kerja yang baik.

Selanjutnya pada masa otonomi daerah, jabatan seorang karyawan banyak ditentukan oleh petinggi daerah, penempatan seorang karyawan kadang-kadang diluar perkiraan berupa tidak sesuai dengan keahliannya. Hal ini juga membuat para karyawan malas untuk mencapai prestasi kerja ataupun juga kebutuhan akan kekuasaan (menduduki suatu jabatan) menjadi kurang bersemangat. Begitu juga masing-masing lembaga (dinas, badan, kantor) berlomba menunjukkan kehebatan lembaganya agar dapat lebih diperhatikan oleh petinggi daerah. Selanjutnya dalam suatu lembaga (dinas, badan, kantor) masing-masing pribadi atau bidang/ subbidang berusaha melakukan program dengan sendiri tanpa berusaha melibatkan para karyawan dari bidang/sub bidang lain, sehingga menimbulkan kesan saling bersaing bukannya saling mempererat kerjasama.

Oleh karena itu, jika seorang pegawai mempunyai motivasi berprestasi dan kegiatan komunikasi yang baik maka dapat dikatakan ia akan mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pelaksana pendidikan non formal secara efektif.

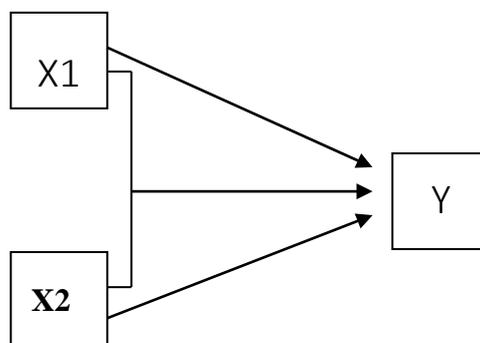
Mengingat pentingnya motivasi berprestasi dan kegiatan komunikasi dalam kehidupan organisasi yang berhubungan langsung dengan kinerja dalam pelaksanaan tugas seperti yang dikemukakan di atas maka dirasakan perlu untuk melakukan penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut : (1) Apakah terdapat kontribusi motivasi berprestasi terhadap kinerja

pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan. (2) Apakah terdapat kontribusi kegiatan komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan. (3) Apakah terdapat kontribusi motivasi berprestasi dan kegiatan komunikasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan tehnik korelasional. Tehnik korelasional, yaitu penelitian yang sifatnya melukiskan hubungan yang terdapat di antara dua variabel atau lebih. (Arikunto, 1998:80-81; Sudjana dan Ibrahim, 1989:68,87). Penelitian ini bermaksud mengetahui kontribusi motivasi berprestasi dan kegiatan komunikasi terhadap kinerja pegawai. Hubungannya dalam penelitian ini dilukiskan sebagai berikut:



Gambar: 1. Diagram Hubungan Variabel X1-X2 dan Y

Dari gambar di atas: variabel X1 dan X2 digolongkan variabel *bebas (independen)* sedangkan variabel Y adalah variabel *terikat (dependen)*. Di samping itu penelitian ini juga bertujuan mendeskripsikan motivasi berprestasi, kegiatan komunikasi dan kinerja pegawai. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan yang berjumlah 221 orang, dengan perincian:

Tabel 1 Karakteristik Populasi Penelitian berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Banyaknya	Persentase
1.	Laki-Laki	139	62,90
2.	Perempuan	82	37,10
	Jumlah	221	100

Sumber: Disdik Prov. Kalsel

Berdasarkan tabel 1 di atas diketahui bahwa karakteristik pegawai yang bekerja di Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan yang menjadi subjek dalam penelitian ini, bila ditinjau menurut jenis kelamin diperoleh bahwa pegawai dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 139 orang (62,90%), sedangkan pegawai dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 82 orang (37,10%).

Tabel 2 Karakteristik Populasi Penelitian berdasarkan Pendidikan

Pendidikan Pegawai	S3	S2	S1	Diploma	SLTA	SLTP	Total
Banyaknya	1	29	101	2	86	2	221
Persentase	0,45	13,12	45,72	0,9	38,91	0,9	100

Sumber: Disdik Prov. Kalsel

Berdasarkan tabel 2 di atas diketahui bahwa bila ditinjau dari tingkat pendidikan dapat diperoleh jumlah pegawai Dinas Pendidikan dengan tingkat pendidikan S3 sebanyak 1 orang (0,45%), S2 sebanyak 29 orang (13,12%), S1 sebanyak 101 orang (45,72%), Diploma sebanyak 2 orang (0,9%), SLTA sebanyak 86 orang (38,91%), SLTP sebanyak 2 orang (0,9%).

Tabel 3 Karakteristik Populasi Penelitian berdasarkan Golongan

Golongan	IVc	IVb	IVa	IIId	IIIc	IIIb	IIIa	IId	IIc	IIb	Ila	Total
Banyaknya	2	6	7	45	30	85	24	9	5	6	2	221
Persentase	0,9	2,71	3,17	20,36	13,57	38,49	10,86	4,07	2,26	2,71	0,9	100

Sumber: Disdik Prov. Kalsel

Dari Tabel 3 bila ditinjau dari golongan pegawai diperoleh bahwa jumlah pegawai dengan golongan IVc sebanyak 2 orang (0,9%), golongan IVb sebanyak 6 orang (2,71%), golongan IVa sebanyak 7 orang (3,17%), golongan IIId sebanyak 45 orang (20,36%), golongan IIIc sebanyak 30 orang (13,57%), golongan IIIb sebanyak 85 orang (38,49%), golongan IIIa sebanyak 24 orang (10,86%), golongan IId sebanyak 9 orang (4,07%), golongan IIc sebanyak 5 orang (2,26%), golongan IIb sebanyak 6 orang (2,71%), golongan Ila sebanyak 2 orang (0,9%).

TEKNIK PENARIKAN SAMPEL

Mengingat besarnya populasi, keterbatasan waktu, dana, dan tenaga sehingga tidak memungkinkan untuk meneliti populasi secara keseluruhan, untuk itu digunakan sampel. Dengan demikian subjek yang terjaring dalam sampel penelitian saja yang dijadikan subjek responden dalam penelitian ini.

Penarikan sampel penelitian ini digunakan rumus dari Soekidjo (2002:92):

$$n = \frac{N}{1 + N(\delta^2)}$$

di mana: N = Besar Populasi

n = Besar Sampel

δ = Tingkat Kepercayaan.

berdasarkan rumus tersebut maka jumlah sampel penelitian ini adalah:

$$n = \frac{221}{1 + 221(0,05)^2}$$

$$= \frac{221}{1 + 0,5525}$$

$$= 142$$

Jadi jumlah sampel penelitian ini adalah 142 orang pegawai.

TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Dalam penelitian ini, data yang diperlukan berupa data primer artinya data yang didapat langsung dari responden, yang diperoleh melalui kuesioner berbentuk skala likert yang menyediakan alternatif jawaban yang mendapat skor 1 sampai dengan 5. Kuesioner motivasi berprestasi (X1) yang dikembangkan dari tiga dimensi kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan) diadaptasi buku Koonzt et al. (1990:27) sebanyak 26 butir, sedangkan kuesioner kegiatan komunikasi diadaptasi dari Wane dan Don Faulos (diedit oleh Dedy Mulyana, 2000: 184-189) dan juga dari Koonzt et.al (1984:530-532) sebanyak 25 butir pernyataan dan data mengenai kinerja pegawai (Y) sebanyak 26 butir pernyataan, dengan kisi-kisi sebagai berikut:

Tabel 4 Kisi-Kisi Instrumen Motivasi Berprestasi

Variabel	Sub variabel	Indikator	Butir Angket
Motivasi Berprestasi	Kebutuhan Akan Kekuasaan	1. Berusaha mendapatkan posisi pimpinan	1,2,3,4,5,6
		2. Melakukan pekerjaan seadanya	
		3. Keras Kepala dalam memegang prinsip (diyakini benar)	
		4. Menuntut apa yang menjadi hak	
		5. Belajar pada pegawai lain	
		6. Menyampaikan pendapat di depan umum	
	Kebutuhan Berafiliasi	1. Rasa kasih sayang	7,8,9,10,11,12,13,14
		2. Menghindari Kekecewaan	
		3. Acuh terhadap pegawai lain	
		4. Rasa Intim	
Kebutuhan Berprestasi		5. Rasa Pengertian	
		6. Menghindar dari pegawai lain	
		7. Membantu pegawai lain	
		8. Bersahabat	
		1. Keinginan Besar untuk berhasil	15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26
		2. Kegagalan pekerjaan	
		3. Pekerjaan menantang	
		4. Menetapkan tujuan pekerjaan	
		5. Resiko pekerjaan	
		6. Tanggung Jawab secara pribadi	
7. Umpan balik dari prestasi kerja			
8. Menanti hasil pekerjaan			
9. Bekerja sampai larut malam			
10. Pekerjaan dilakukan seorang diri			

Tabel 5 Kisi-kisi Instrumen Kegiatan komunikasi

Variabel	Sub variabel	Indikator	Butir Angket
Kegiatan Komunikasi	Komunikasi Vertikal	1. Masalah pekerjaan 2. Saran/ide 3. Perasaan dan pikiran 4. Laporan 5. Kebutuhan 6. Instruksi 7. Dasar-dasar pemikiran 8. Kebijakan-kebijakan 9. Menungkapkan penilaian kerja 10. Pengembangan rasa memiliki tugas	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,24
	Komunikasi Horisontal	1. Koordinasi penugasan dan informasi mengenai rencana kegiatan. 2. Dukungan dan pemecahan masalah bersama 3. Penyelesaian konflik 4. Memperoleh pemahaman yang sama	15,16,17,18,19,20,21,22,23,25

Tabel 6 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kinerja

Variabel	Indikator	Butir
Kinerja	a. Kualitas Kerja	1,2,3,4,5
	1. Mutu kerja	
	2. Perencanaan kerja	
	3. Pelaporan	
	4. Ketelitian	
	5. Tugas sesuai prosedur	
	b. Kuantitas Kerja	6
	Banyak tugas sesuai dengan target	
c. Kreativitas	7,8,9,10	
1. Menyelesaikan pekerjaan		
2. Keberanian dalam mengambil keputusan		
3. Memanfaatkan peluang		
4. Menemukan		
d. Tanggung Jawab	11,12,13	
1. Keuletan		
2. Bertanggung jawab		
3. Mendahulukan kewajiban		
e. Kerjasama	14,15	
1. Hubungan kerjasama vertikal		
2. Hubungan kerjasama horizontal		
f. Disiplin kerja	16,17,18,19	
1. Ketaatan		
2. Kesungguhan		
3. Ketepatan waktu		
4. Frekuensi absensi		
g. Keselamatan kerja	20,21	
1. Usaha mencegah kecelakaan kerja		
2. Menerapkan aspek keselamatan kerja		
h. Loyalitas kerja	22,23	

1. Peran serta memajukan instansi
 2. Loyal terhadap lembaga pekerjaan
 - i. Kemampuan Profesional 24,25,26
 1. Kemampuan personal
 2. Kemampuan bekerja mandiri
 3. Kemampuan berwawasan ke depan
-

Untuk keperluan penelitian ini, kuesioner-kuesioner di atas diuji baik validitas maupun reliabilitasnya. Pengujian kuesioner dilakukan dua tahap. Tahap pertama dilakukan oleh para pakar (*expert judgment*) untuk menghindari pembiasan penafsiran dan penyempurnaan tata bahasa dalam kuesioner.

Pengujian tahap kedua dilakukan untuk menguji validitas dengan teknik korelasi yang digunakan adalah korelasi Product Moment dari Pearson dengan rumus angka kasar sebagai berikut (Arikunto, 1997: 69; Arikunto, 1995: 256; Sugiono, 2002: 148; Sudjana, 1992: 369; Sudjana, 2002: 47) :

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

di mana:

- r_{xy} : koefisien korelasi skor butir dan skor total.
- X : skor butir
- Y : skor total
- N : jumlah sampel.

Pengujian reliabelitas kuesioner menggunakan rumus Alpha dari Cronbach (Arikunto, 1997: 106; Arikunto, 1995: 193 dan Ary, 1985: 234-235) sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\Sigma \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

- r_{11} : reliabilitas kuesioner
- k : jumlah butir kuesioner
- $\Sigma \sigma_i^2$: jumlah varians skor tiap-tiap item
- σ_t^2 : varians total.

Apabila r_{xy} dan r_{11} lebih besar atau sama dengan r tabel pada taraf signifikansi 5 % maka butir soal telah memiliki validitas dan reliabilitas (Arikunto, 1997: 72).

Angket diujicoba kepada 31 orang pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Selatan. Selanjutnya untuk pengujian validitas dan reliabelitas instrumen untuk masing-masing variabel menggunakan fasilitas SPSS dengan analisis sebagai berikut:

Dari hasil output pada lampiran 2, untuk pengujian validitas dilihat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* nilai r_{hitung} seluruh butir lebih dari nilai r_{tabel} , sehingga seluruh butir valid untuk taraf signifikansi 5%. Sedangkan nilai Alpha = 0,8165 lebih dari nilai $r_{tabel} = 0,361$ untuk taraf signifikansi 5%, sehingga disimpulkan instrumen untuk variabel X1 adalah reliabel.

Kemudian dari hasil output pada lampiran 3, untuk pengujian validitas dilihat

pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* nilai r_{hitung} seluruh butir lebih dari nilai r_{tabel} , sehingga seluruh butir valid untuk taraf signifikansi 5%. Sedangkan nilai Alpha = 0,8703 lebih dari nilai $r_{tabel} = 0,361$ untuk taraf signifikansi 5%, sehingga disimpulkan instrumen untuk variabel X2 adalah reliabel.

Selanjutnya dari hasil output pada lampiran 4, untuk pengujian validitas dilihat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* nilai r_{hitung} seluruh butir lebih dari nilai r_{tabel} , sehingga seluruh butir valid untuk taraf signifikansi 5%. Sedangkan nilai Alpha = 0,8594 lebih dari nilai $r_{tabel} = 0,361$ untuk taraf signifikansi 5%, sehingga disimpulkan instrumen untuk variabel Y adalah reliabel.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Variabel Motivasi Berprestasi

Deskripsi variabel Motivasi Berprestasi secara teoritik berada pada kisaran skor antara 26 sampai dengan 130 sedangkan skor variabel Motivasi Berprestasi yang diperoleh berada dalam rentang antara 98 dan 129 seperti yang diperlihatkan oleh lampiran 5. Dari skor-skor yang diperoleh, dilakukan pendistribusian seperti yang diperlihatkan oleh tabel 7 berikut ini:

Tabel 7 Distribusi Skor Motivasi Berprestasi (X1)

Skor Pernyataan	Titik Tengah	f	%
85,5 – 95	90	0	0
95,5 – 105	100	7	4,93
105,5 – 115	110	36	25,35
115,5 – 125	120	82	57,75
125,5 – 135	130	17	11,97
Jumlah		142	100%

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa sebagian sangat kecil skor pernyataan Pegawai dalam rentang skor 85,5 – 95 (0%); skor 95,5- 105 (4,93%); skor 125,5 – 135 (11,97%); selanjutnya sebagian kecil skor pernyataan Pegawai berada dalam rentang skor 105,5 – 125 (25,35%) dan sebagian skor pernyataan Pegawai berada dalam rentang skor 115,5 – 125(57,75%).

Sebaran skor dapat pula dikelompok, dengan perhitungan:

Jumlah butir 26 dengan alternatif pilihan 1 sampai dengan 5.

Skor tertinggi ideal: $26 \times 5 = 130$

Skor terendah ideal: $26 \times 1 = 26$

$M_i = \frac{1}{2} (130 + 26) = 78$

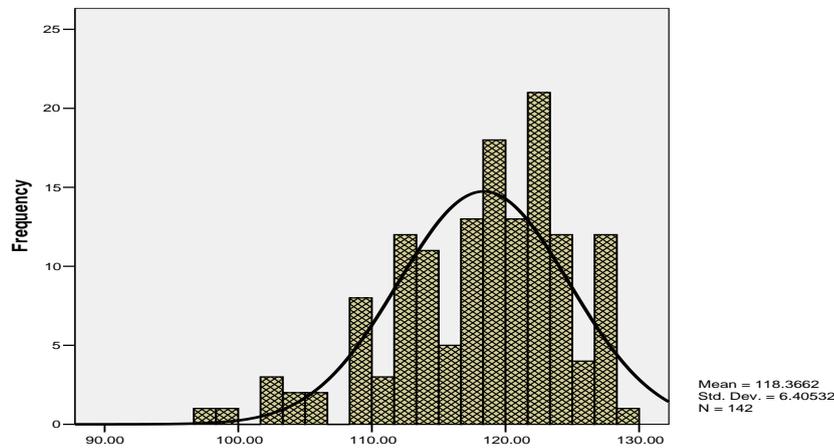
$S_{di} = \frac{1}{6} (130 - 26) = 17,33$

Berdasarkan M_i dan S_{di} , maka skor dapat dikelompokkan seperti pada tabel 8 berikut ini.

Tabel 8 Kelompok Skor Motivasi Berprestasi

Interval	F	Persentase	Klasifikasi
>95,33	142	100	Tinggi
60,67 s.d. ≤ 95,33	0	0	Sedang
< 60,67	0	0	Rendah
	142	100%	

Dari tabel 8 di atas, dapat dilihat bahwa sebagian sangat besar Pegawai memiliki skor pada kelompok >95,33 (100%); Hal ini menunjukkan Motivasi Berprestasi yang dirasakan Pegawai berada pada klasifikasi tinggi. Sebaran skor dari variabel Motivasi Berprestasi juga dapat dilukiskan dengan grafik 1 berikut ini.



Grafik 4.1. Sebaran Skor Motivasi Berprestasi

Dari grafik 1 dapat dilihat mean sebesar 118,37 dengan standar deviasi 6,41. Dari grafik juga terlihat jelas terdistribusi normal dan berdasarkan nilai skewness sebesar -0,822 (distribusi negatif) seperti terlihat pada lampiran 5, hal ini dapat diartikan skor pegawai menuju pilihan skor 5 (selalu untuk pernyataan positif) sehingga dapat disimpulkan motivasi berprestasi pegawai termasuk pada klasifikasi tinggi.

Deskripsi Variabel Kegiatan Komunikasi

Deskripsi variabel Kegiatan Komunikasi secara teoritik berada pada kisaran skor antara 25 sampai dengan 125 sedangkan skor variabel Kegiatan Komunikasi yang diperoleh berada dalam rentang antara 94 dan 124 seperti yang diperlihatkan oleh lampiran 5. Dari skor-skor yang diperoleh, dilakukan pendistribusian seperti yang diperlihatkan oleh tabel 9 berikut ini:

Tabel 9 Distribusi Skor Kegiatan Komunikasi (X2)

Skor Pernyataan	Titik Tengah	f	%
85,5 – 95	90	1	0,7
95,5 – 105	100	12	8,45
105,5 – 115	110	56	39,44
115,5 – 125	120	73	51,14
125,5 – 135	130	0	0
Jumlah		142	100%

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa sebagian sangat kecil skor pernyataan Pegawai dalam rentang skor 85,5 – 95 (0,7%); skor 95,5- 105 (8,45%); skor 125,5 – 135 (0%); selanjutnya sebagian kecil skor pernyataan Pegawai berada dalam rentang skor 105,5 – 125 (39,44%) dan sebagian skor pernyataan Pegawai berada dalam rentang skor 115,5 – 125 (51,14%).

Sebaran skor dapat pula dikelompok, dengan perhitungan: Jumlah butir 25 dengan alternatif pilihan 1 sampai dengan 5.

Skor tertinggi ideal: $25 \times 5 = 125$

Skor terendah ideal: $25 \times 1 = 25$

$M_i = \frac{1}{2} (125 + 25) = 75$

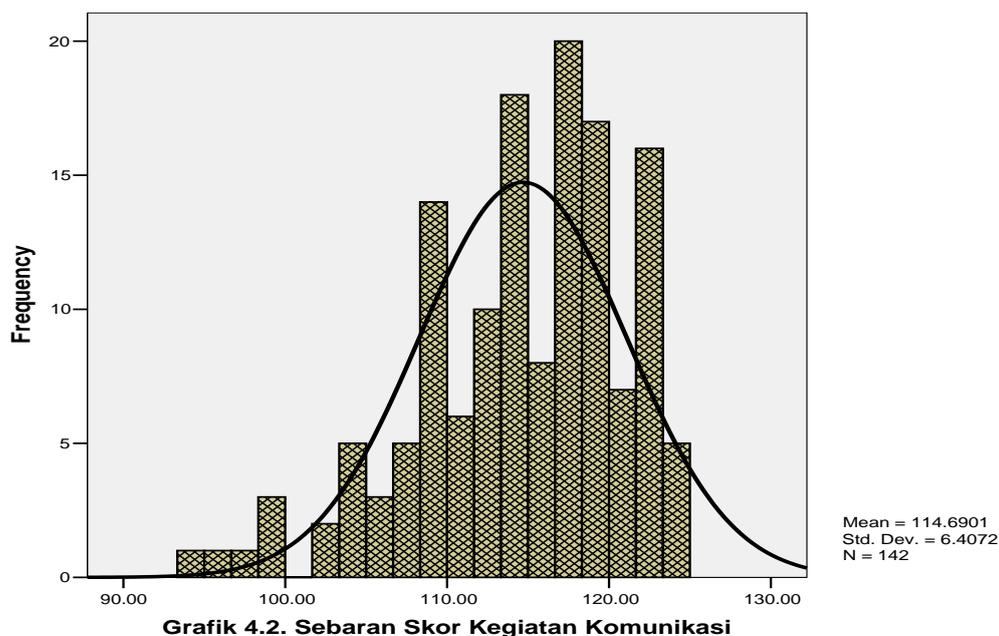
$S_{di} = \frac{1}{6} (125 - 25) = 16,67$

Berdasarkan M_i dan S_{di} , maka skor dapat dikelompokkan seperti pada tabel 10 berikut ini.

Tabel 10 Kelompok Skor Kegiatan Komunikasi

Interval	f	Persentase	Klasifikasi
>91,67	100	100	Baik
58,33 s.d. ≤ 91,67	0	0	Sedang
< 58,33	0	0	Jelek
	142	100%	

Dari tabel 10 di atas, dapat dilihat bahwa sebagian Pegawai memiliki skor pada kelompok >91,67 (100%); Hal ini menunjukkan Kegiatan Komunikasi Pegawai berada pada klasifikasi yang baik. Sebaran skor dari variabel Kegiatan Komunikasi juga dapat dilukiskan dengan grafik 2 berikut ini.



Grafik 4.2. Sebaran Skor Kegiatan Komunikasi

Dari grafik 2 dapat dilihat mean sebesar 114,69 dengan standar deviasi 6,41. Dari grafik juga terlihat jelas terdistribusi normal dan berdasarkan nilai skewness sebesar -0,783 (distribusi negatif) seperti terlihat pada lampiran 5, hal ini dapat diartikan skor pegawai menuju pilihan skor 5 (selalu untuk pernyataan positif) sehingga dapat disimpulkan kegiatan komunikasi pegawai termasuk pada klasifikasi baik.

Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Deskripsi variabel kinerja Pegawai secara teoritik berada pada kisaran skor antara 26 sampai dengan 130 sedangkan skor variabel kinerja pegawai yang diperoleh berada dalam rentang antara 98 dan 130 seperti yang diperlihatkan oleh lampiran 5.

Dari skor-skor yang diperoleh, dilakukan pendistribusian seperti yang diperlihatkan oleh tabel 11 berikut ini:

Tabel 11 Distribusi Skor Kinerja Pegawai (Y)

Skor Pernyataan	Titik Tengah	f	%
85,5 – 95	90	0	0
95,5 – 105	100	7	4,93
105,5 – 115	110	36	25,35
115,5 – 125	120	78	54,93
125,5 – 135	130	21	14,79
Jumlah		142	100%

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa sebagian sangat kecil skor pernyataan Pegawai dalam rentang skor 85,5 – 95 (0%); skor 95,5- 105 (4,93%); skor 125,5 – 135 (14,79%); selanjutnya sebagian kecil skor pernyataan Pegawai berada dalam rentang skor 105,5 – 125 (25,35%) dan sebagian skor pernyataan Pegawai berada dalam rentang skor 115,5 – 125(54,93%).

Sebaran skor dapat pula dikelompok, dengan perhitungan:

Jumlah butir 26 dengan alternatif pilihan 1 sampai dengan 5.

Skor tertinggi ideal: $26 \times 5 = 130$

Skor terendah ideal: $26 \times 1 = 26$

$M_i = \frac{1}{2} (130 + 26) = 78$

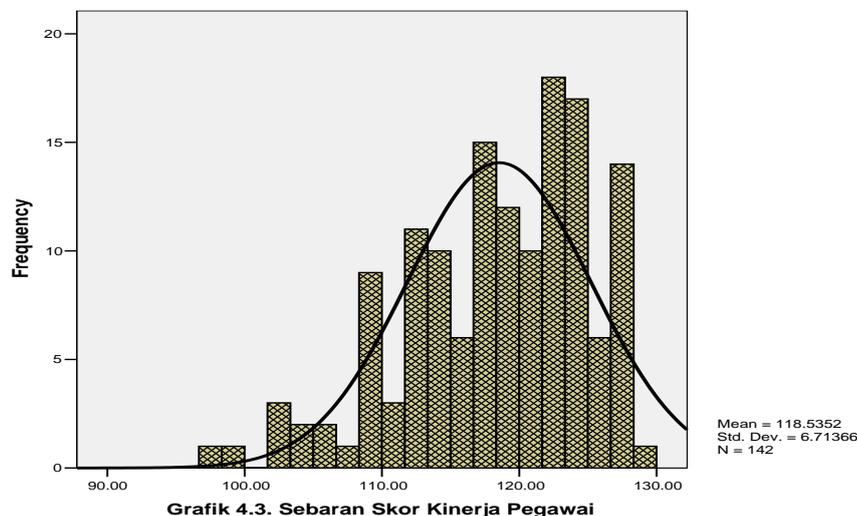
$S_{di} = \frac{1}{6} (130 - 26) = 17,33$

Berdasarkan M_i dan S_{di} , maka skor dapat dikelompokkan seperti pada tabel 12 berikut ini.

Tabel 12 Kelompok Skor Kinerja Pegawai

Interval	f	Persentase	Klasifikasi
>95,33	100	100	Tinggi
60,67 s.d. ≤ 95,33	0	0	Sedang
< 60,67	0	0	Rendah
	142	100%	

Dari tabel 12 di atas, dapat dilihat bahwa sebagian Pegawai memiliki skor pada kelompok >95,33 (100%); Hal ini menunjukkan kinerja pegawai berada pada klasifikasi tinggi. Sebaran skor dari variabel kinerja Pegawai juga dapat dilukiskan dengan grafik 3 berikut ini.



Dari grafik 3 dapat dilihat mean sebesar 118,54 dengan standar deviasi 6,71. Dari

grafik juga terlihat jelas terdistribusi normal dan berdasarkan nilai skewness sebesar -0,49 (distribusi negatif) seperti terlihat pada lampiran 5, hal ini dapat diartikan skor pegawai menuju pilihan skor 5 (selalu untuk pernyataan positif) sehingga dapat disimpulkan kegiatan kinerja pegawai termasuk pada klasifikasi tinggi.

Pengujian Normalitas

Tabel 13 Ringkasan Output Pengujian Normalitas

Variabel	SIG	Keterangan
Motivasi Berprestasi (X1)	0,240	Normal
Kegiatan Komunikasi (X2)	0,156	Normal
Kinerja Pegawai (Y)	0,076	Normal

Untuk variabel X1, karena $SIG = 0,240 > 0,05$ maka H_0 diterima. Jadi, distribusi data untuk Motivasi Berprestasi adalah normal. Untuk variabel X2, karena $SIG = 0,156 > 0,05$ maka H_0 diterima. Jadi, distribusi data untuk Kegiatan Komunikasi adalah normal. Untuk variabel Y, karena $SIG = 0,076 > 0,05$ maka H_0 diterima. Jadi, distribusi data untuk kinerja Pegawai adalah normal. Hal ini berarti bahwa persyaratan analisis normalitas telah terpenuhi.

Pengujian Homogenitas

Tabel 14 Ringkasan Output Pengujian Homogenitas

Variabel Bebas	SIG	Keterangan
Motivasi Berprestasi (X1) dan Kegiatan Komunikasi (X2)	0,862	Homogen

Dari tabel ringkasan output di atas, didapat angka $SIG=0,862$. Oleh karena angka $SIG=0,862 > 0,05$ maka H_0 diterima. Hal ini berarti varians dari data Motivasi Berprestasi tidak berbeda secara nyata dengan data Kegiatan Komunikasi Pegawai. Dapat disimpulkan, telah terjadi homogenitas pada variabel Motivasi Berprestasi dan Kegiatan Komunikasi dengan dasar variabel Kinerja Pegawai. Hal ini berarti bahwa persyaratan analisis homogenitas telah terpenuhi.

Pengujian Linearitas

Tabel 15 Ringkasan Output Pengujian Linearitas

Variabel	SIG	Keterangan
Motivasi Berprestasi (X1)	0,157	Linear
Kegiatan Komunikasi (X2)	0,213	Linear

Untuk variabel Y atas variabel X1, karena $SIG = 0,157 > 0,05$ maka H_0 diterima. Jadi, bentuk regresi variabel Y atas variabel X1 adalah linear. Untuk variabel Y atas variabel X2, karena $SIG = 0,213 > 0,05$ maka H_0 diterima. Jadi, bentuk regresi variabel Y atas variabel X2 adalah linear. Hal ini berarti semua persyaratan analisis linearitas telah terpenuhi.

Pengujian Hipotesis Penelitian

- a. Ditinjau dari terdapatnya kontribusi antara Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 16 Ringkasan Regresi Sederhana antara X1 Terhadap Y

Variabel	Koefisien Regresi	SIG
X1 – Y	0,925	0,000

Dari tabel 16 di atas tampak nilai $b = 0,925$ dan angka $SIG = 0,000$. Oleh karena angka $SIG = 0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak. Jadi hipotesis yang berbunyi: "Tidak terdapat kontribusi yang signifikan antara Motivasi Berprestasi terhadap kinerja Pegawai" ditolak pada taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti terdapat kontribusi yang signifikan antara Motivasi Berprestasi terhadap kinerja Pegawai.

Dari lampiran 9 juga dapat diketahui model regresinya adalah sebagai berikut: $\hat{Y} = 9,028 + 0,925 X$. Bentuk persamaan regresi sederhana tersebut menunjukkan setiap kenaikan satu skor Motivasi Berprestasi akan meningkatkan kinerja Pegawai sebesar 0,925, sebaliknya setiap penurunan satu skor Motivasi Berprestasi akan menurunkan kinerja Pegawai sebesar 0,925.

Pada lampiran 9 juga memperlihatkan besarnya kontribusi Motivasi Berprestasi terhadap kinerja Pegawai dengan ringkasan sebagai berikut:

Tabel 17 Ringkasan Kontribusi X1 Terhadap Y

Variabel	Koefisien Determinasi R^2	SIG
X1 – Y	0,782	0,000

Dari tabel 17 di atas tampak nilai Koefisien Determinasi R^2 (R Square) sebesar 0,782 (78,20%). Ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi Berprestasi memberikan kontribusi sebesar 78,20% terhadap variabel kinerja Pegawai dan sisanya sebesar 21,80% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti.

b. Ditinjau dari terdapatnya kontribusi antara Kegiatan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 18 Ringkasan Regresi Sederhana Antara X2 Terhadap Y

Variabel	Koefisien Regresi	SIG
X2 – Y	0,870	0,000

Dari tabel 18 di atas tampak nilai $b = 0,870$ dan angka $SIG = 0,000$. Oleh karena angka $SIG = 0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak. Jadi hipotesis yang berbunyi: "Tidak terdapat kontribusi yang signifikan antara Kegiatan Komunikasi terhadap kinerja Pegawai" ditolak pada taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti terdapat kontribusi yang signifikan antara Kegiatan Komunikasi terhadap kinerja Pegawai.

Dari lampiran 10 juga dapat diketahui model regresinya adalah sebagai berikut: $\hat{Y} = 18,726 + 0,870X$. Bentuk persamaan regresi sederhana tersebut menunjukkan setiap kenaikan satu skor Kegiatan Komunikasi akan meningkatkan kinerja Pegawai sebesar 0,870, sebaliknya setiap penurunan satu skor Kegiatan Komunikasi akan menurunkan kinerja Pegawai sebesar 0,870.

Pada lampiran 10 juga memperlihatkan besarnya kontribusi Kegiatan Komunikasi terhadap kinerja Pegawai dengan ringkasan sebagai berikut:

Tabel 19 Ringkasan Kontribusi X2 Terhadap Y

Variabel	Koefisien Determinasi R^2	SIG
X2 – Y	0,708	0,000

Dari tabel 19 di atas tampak nilai Koefisien Determinasi R^2 (R Square) sebesar 0,708 (70,80%). Ini menunjukkan bahwa variabel kegiatan komunikasi memberikan kontribusi sebesar 70,80% terhadap variabel kinerja Pegawai sekolah dasar dan sisanya sebesar 29,20% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti.

c. Ditinjau dari terdapatnya kontribusi antara Motivasi Berprestasi dan Kegiatan Komunikasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 20 Ringkasan Regresi Ganda Antara X1 dan X2 Terhadap Y

Variabel	Koefisien Regresi	SIG
X1	0,605	0,000
X2	0,433	

Dari tabel 20 di atas tampak nilai $b_1 = 0,605$ dan $b_2 = 0,433$ serta angka SIG = 0,000. Oleh karena angka SIG = 0,000 < dari 0,05 maka H_0 ditolak. Jadi hipotesis yang berbunyi: "Tidak terdapat kontribusi yang signifikan antara Motivasi Berprestasi dan Kegiatan Komunikasi secara bersama-sama terhadap kinerja Pegawai" ditolak pada taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti terdapat kontribusi yang signifikan antara Motivasi Berprestasi dan Kegiatan Komunikasi secara bersama-sama terhadap kinerja Pegawai.

Dari lampiran 11 juga dapat diketahui model regresinya adalah sebagai berikut: $\hat{Y} = -2.747 + 0,605X_1 + 0,433X_2$. Bentuk persamaan regresi ganda tersebut menunjukkan setiap kenaikan satu skor Motivasi Berprestasi akan meningkatkan kinerja Pegawai sebesar 0,605. Setiap kenaikan satu skor Kegiatan Komunikasi akan meningkatkan kinerja Pegawai sebesar 0,433. Dengan demikian, penambahan satu skor untuk setiap variabel Motivasi Berprestasi dan variabel Kegiatan Komunikasi akan meningkatkan kinerja Pegawai sebesar 1,038, sebaliknya penurunan satu skor untuk setiap variabel Motivasi Berprestasi dan variabel Kegiatan Komunikasi akan menurunkan kinerja Pegawai sekolah dasar sebesar 1,038.

Pada lampiran 11 juga memperlihatkan besarnya kontribusi Motivasi Berprestasi dan Kegiatan Komunikasi secara bersama-sama terhadap kinerja Pegawai dengan ringkasan sebagai berikut:

Tabel 21 Ringkasan Kontribusi X1 dan X2 Terhadap Y

Variabel	Koefisien Determinasi R^2	SIG
(X1 dan X2) - Y	0,864	0,000

Dari tabel 21 di atas tampak nilai Koefisien Determinasi R^2 (R Square) sebesar 0,864 (86,40%). Ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi Berprestasi dan variabel Kegiatan Komunikasi memberikan kontribusi secara bersama-sama sebesar 86,40% terhadap variabel kinerja Pegawai dan sisanya sebesar 13,60% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menemukan adanya kepuasan kerja tingkat yang sedang dari para kepala sekolah. Oleh karena para kepala sekolah perlu meningkatkan faktor-faktor pendorong, yang meliputi: prestasi, pengakuan, pekerjaan, kemajuan dan tanggung jawab. Kemudian faktor-faktor penyehat yang meliputi: gaji, kedudukan, kemungkinan untuk tumbuh, hubungan dengan bawahan, hubungan dengan atasan, kebijakan dan

administrasi, kondisi kerja, supervisi klinis, kehidupan pribadi, dan keamanan kerja. Karena kepuasan yang tinggi merupakan salah satu indikator sekolah yang efektif (Hoy dan Miskel, 1987; sergiovanni et al, 1987).

Dalam penelitian ini juga berhasil menemukan bahwa semangat kerja kepala sekolah berada pada klasifikasi yang sedang. Karena itu kepala sekolah diharapkan terus meningkatkan semangat kerjanya, yaitu dengan meningkatkan: kesungguhan, disiplin, kegairahan, keramahan, kerjasama, melakukan inovasi, memelihara etika, keberhasilan.

Dalam penelitian ini juga ditemukan kinerja kepala sekolah sekolah dasar termasuk pada tingkat yang sedang. Oleh karena itu perlu ditingkatkan peran kepala sekolah dalam: kualitas kerja, kuantitas kerja, kreativitas, tanggung jawab, kerjasama, disiplin kerja, keselamatan kerja dan loyalitas kerja (John, 1998; Byars dan Roe, 2004; Faustino, 1995).

Dalam penelitian ini ditemukan bukti-bukti yang sejalan temuan Herzberg, yang menyatakan kepuasan kerja dari kepala sekolah akan mendorong kinerjanya. Herzberg menyatakan kepuasan kerja seseorang didorong oleh faktor-faktor pendorong dan faktor-faktor penyetat. Hal ini senada dengan Feldman dan Arnold (1983) bahwa kepuasan kerja seseorang berpengaruh terhadap performansinya. Sirmadji (1990) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap unjuk kerja dan produktivitas.

Selanjutnya dalam penelitian ini juga ditemukan bukti-bukti bahwa ada kontribusi dari semangat kerja kepala sekolah terhadap kinerjanya. Hal ini sejalan dengan pendapat Gie (dalam Sulaiman, 1992) menyatakan semangat kerja sebagai perasaan kejiwaan yang menimbulkan kesediaan pada sekelompok orang untuk bersatu secara erat dalam usaha-usaha dalam mencapai tujuan bersama. Disini sangat jelas dari posisi seorang kepala sekolah yang merupakan anggota kelompok dari suatu sekolah bersama-sama anggota yang lainnya berusaha untuk mencapai tujuan sekolah. Willes dan Lovell (1975) mengatakan *morale* adalah reaksi emosional atau mental dari seseorang terhadap kerjanya. Sedangkan Nawawi (1985) bahwa semangat kerja sebagai suasana bathin yang mempengaruhi tujuan individu dan tujuan organisasi.

Temuan berikutnya dalam penelitian adalah bukti-bukti yang memperlihatkan kontribusi kepuasan kerja kepala sekolah dan semangat kerja secara bersama-sama terhadap kinerja kepala sekolah. Kepuasan kerja termasuk dalam rumpun motivasi. Koontz et al. (1990:117) menyatakan motivasi menunjukkan dorongan dan usaha untuk memuaskan suatu kebutuhan atau untuk mencapai suatu tujuan. Di pihak lain, menurut Robbin (1984), Huse dan Bowditch (1973) dalam Bafadal (1992), motivasi adalah kemauan untuk mengerjakan sesuatu. Sejalan dengan itu tersebut Sulaiman (1992:64) menyatakan semangat kerja anggota organisasi (termasuk kepala sekolah) tergantung pada sejauh mana tujuan organisasi dan kebutuhan individu. Dari kepuasan kerja dan semangat kerja terlihat ada hal yang mendasar yaitu sama-sama berkenaan dengan pemenuhan kebutuhan individu dan pencapaian tujuan organisasi tempat individu itu mengabdikan, sehingga wajar kepuasan kerja dan semangat kerja secara bersama-sama dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja.

Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa kontribusi yang signifikan secara bersama-sama antara kepuasan kerja kepala sekolah dan semangat kerja terhadap kinerja kepala sekolah sebesar 87,9%. Temuan ini menunjukkan masih ada 12,1% kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal sesuai dengan yang dikemukakan Henry Fayol (1949), Luther Gulick (1937), ASSA (1955) dan Campbell

et al. (1966) (dalam Sutisna, 2000:41) bahwa sekolah dalam penyelenggaraannya memerlukan berbagai fungsi manajemen. Jadi, wajar dalam mempengaruhi kinerja kepala sekolah masih ada unsur (fungsi manajemen) lain yang ikut berperan.

Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa kontribusi kepuasan kerja dari kepala sekolah lebih tinggi dari kontribusi semangat kerja terhadap kinerja kepala sekolah, hal ini sejalan dengan pendapat Sulaiman (1992:65) yang menyatakan kepuasan kerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah prakondisi yang diperlukan untuk pencapaian semangat kerja yang tinggi. Moenir (1987) menyatakan dengan motivasi (termasuk kepuasan kerja) yang tepat seseorang lebih bersemangat dalam pekerjaannya. Kowles seperti yang dikuti Sulaiman (1992) semangat kerja mempunyai basic pada kepuasan yang diperoleh seseorang dalam bekerja. Selanjutnya Zainun (1979) mengemukakan salah satu faktor yang berperan bagi semangat kerja adalah kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

KESIMPULAN

Hasil-hasil semangat kerja ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Motivasi berprestasi termasuk klasifikasi tinggi (100%). Kegiatan komunikasi tergolong baik (100%). Kemudian kinerja pegawai termasuk dalam klasifikasi yang tinggi juga (100%).
2. Terdapat kontribusi yang signifikan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai. Motivasi berprestasi memberikan kontribusi sebesar 78,2% terhadap kinerja pegawai.
3. Terdapat kontribusi yang signifikan kegiatan komunikasi terhadap kinerja pegawai. Kegiatan komunikasi memberikan kontribusi sebesar 70,8% terhadap kinerja pegawai.
4. Terdapat kontribusi yang signifikan motivasi berprestasi dan kegiatan komunikasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Motivasi berprestasi dan kegiatan komunikasi memberikan kontribusi secara bersama-sama sebesar 86,4% terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, N. 20 Februari 2003. Guru Bantu dan Pencerahan Pendidikan. *Banjarmasin Post*, hlm. 18.
- Arikunto, S. 1996. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ary, D., Jacobs, Lucy Cheser., Razavieh, Asghar. 1985. *Intoduction to Research in Education*. New York: Holt, Rinehart And Winston.
- As'ad, M. 2002. *Psikologi Industri*. Jakarta: Liberty.
- Bafadal, I. 1992. *Supervisi Pengajaran*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Danim, S. 2002. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Depdiknas.2001. *Konsep Pendidikan Kecakapan Hidup (Life Skill Education), (Buku I)*. Jakarta, Depdiknas.
- Djatmiko, Y.H. 2002. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

- Gibson, J.L., Ivacevich, J.M., Donnelly, J.H. Jr., Tanpa Tahun. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses (Edisi Kedelapan-Jilid 1)*. Terjemahan: Nunuk Adiarni dan Lyndon Saputra. 1996: Binarupa Aksara.
- Goetsch, D.L. dan Davis. S.B. 2000. *Quality Management: Inroduction to Total Quality Management for Production, Processing and Service*. Upper Saddle, New Jersey: Prentice Hall International, Inc
- Hadi, S. 2000. *Metode Research*. Yogyakarta: ANDI.
- Hasibuan, M.S.P. 1996. *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey , P. dan Blanchard, K. 1996. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia (Edisi Keempat)*. Terjemahan oleh: Agus Dharma. Erlangga.
- John. S. 1985. *Penilaian Pelaksanaan dan Pengembangan Karyawan*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- Karim dan Sutarto Hadi 2004. *Materi Pelatihan Program SPSS*. Banjarmasin: FKIP Unlam.
- Koonzt, H. et.al. 1990. *Majamenen*. Edisi ke-8. Terjemahan oleh: Gunawam Hutauruk. Erlangga.
- Maisyaroh. 1991. *Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri Di Kotamadya Mojokerto*. Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang .
- Mujib, A. 2001. *Nuansa-nuansa Psikologi Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Owens, R.G. 1987. *Organizational Behavior In Education (3 ed ed.)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. 1997. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Pidarda, M. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Sergiovanni, T.J. dan Starrat, R. J. 1983. *Supervision: Human Perspective. Third Edition*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Siagian, S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Stoner, J.A.F. 1992. *Manajemen*. Terjemahan oleh: Agus Maulana dkk. Erlangga.
- Sudjana. 1992. *Metoda Statistika (Edisi Ke 5)*. Bandung: Tarsito.
- Sudjana. 2002. *Tehnik Analisis Regresi dan Korelasi (Bagi Para Peneliti)*. Bandung: Tarsito.
- Sudjana dan Ibrahim. 1989. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Surachmad, W. 1980. *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Tarsito.
- Suriasumantri, J.S. (Eds). 1997. *Pengelolaan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Depdikbud.
- Suriasumantri, J.S. 1988. *Pedoman Penulisan Ilmiah*. Jakarta: IKIP Jakarta.
- Sutisna, O. 2000. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa.
- Syamsudin, M.A. 1996. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tilaar, H.A.R. 2000. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tilaar, H.A.R. 2001. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21*. Magelang: Indonesia Tera.
- Thoha, M. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*.