

KOMUNIKASI INTERPERSONAL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA

Muhtadin

Dosen Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta

Abstract

The Influence of Leadership Interpersonal Communication of School Principal and Organizational Culture on Teachers' Working Satisfaction of Al Islam Senior High School of Surakarta. The problem raised in this study is whether leadership interpersonal communication of school principal and organizational culture influence teachers' working satisfaction. To be more specific, this study is intended to answer the following research questions: 1) The influence of leadership interpersonal communication of school principal on teachers' working satisfaction. 2) The influence of organizational culture on teachers' working satisfaction. 3) The influence of both leadership interpersonal communication of school principal and organizational culture influence teachers' working satisfaction. This study is a quantitative research using causal correlational approach with theory of S-O-R. The population of this study is all teachers in the Senior High School of Al Islam Surakarta. The sampling used in the study is total sampling and therefore all teachers (N = 155) are sampled. The data are gathered through questionnaire. Using SPSS, both basic and multiple regression is used to analyze the data. The findings of the study show 1) The results of t-test a) There is a significant influence of interpersonal communication of school principal on teachers' working satisfaction. The t-test shows that $t_{2,339} > t_{table} 1,975$. b) There is a significant influence of organizational culture on teachers' working satisfaction. The t-test shows that $t_{4,504} > t_{table} 1,975$. 2) The results of F test a) The F test shows that both leadership interpersonal communication of school principal and organizational culture simultaneously influence teachers' working satisfaction. This conclusion is based on the coefficient of F 27,863 which is higher than the coefficient of F table 3,06 on the degree of significance $p = .000$. Based on the above findings, this study offers the following suggestions 1)The chair of Al Islam Foundation should improve the leadership interpersonal communication though various strategies such as leadership training. This is because this study finds that the variable of communication of the school principal directly influences the teachers' working satisfaction around 2,339. 2) The school principal should improve the organizational culture in order to create a better working environment. 3)Future research should conduct similar research with qualitative approach in order to deeply understand factors related to the variables used in this study.

Keyword : Interpersonal Communication, Organizational Culture, Leadership.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara komunikasi interpersonal kepemimpinan kepala sekolah dengan kebudayaan organisasi dan kepuasan kerja. Apakah komunikasi interpersonal kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi terhadap budaya organisasi dan kepuasan kerja guru SLTA Perguruan Al-Islam Surakarta ?. Pertanyaan ini penting untuk dikaji mengingat pentingnya peran guru dalam keberhasilan pendidikan siswa. Tugas guru sangat erat dengan peningkatan sumber daya manusia, khususnya melalui sector pendidikan. Oleh karena perlu upaya-upaya untuk meningkatkan mutu guru untuk

menjadi guru yang professional. Guru yang professional akan dapat melaksanakan tugas dengan baik karena sesuai dengan profesinya, dengan demikian maka kepuasan kerja guru akan diperoleh bagi para guru.

Kepala sekolah sebagai pimpinan dan pengelola sumber daya sekolah, harus mampu mengelola budaya organisasi sekolahnya baik dalam segi SDM maupun potensi-potensi sekolah lainnya. Kepala sekolah dituntut untuk mampu beradaptasi dengan keadaan di sekolahnya, serta dapat menjabarkan kondisi sekolahnya ke dalam visi, misi dan aksi dengan tujuan agar mampu mencapai target kurikulum di sekolahnya. Sekolah se-

bagai organisasi pendidikan memerlukan pemimpin yang menaruh perhatian terhadap aspek kepuasan kerja guru, karena mempunyai mata rantai dengan sumber daya manusia yaitu guru dan tenaga pendidikan lainnya, dan keberlangsungan hidup organisasi sekolah. Kepuasan kerja guru yang tinggi sangat mempengaruhi budaya organisasi dan memberikan keuntungan nyata tidak saja bagi guru tapi juga pimpinan kepala sekolah. Guru yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan bekerja dengan semangat sehingga memberikan peluang untuk mencapai hasil kerja yang tinggi. Pengaruh budaya organisasi dalam mendorong kepuasan kerja guru terasa sangat penting, karena guru akan konsisten menyelesaikan pekerjaannya.

Salah satu teori tentang kepuasan kerja kaitannya dengan budaya organisasi adalah sebagaimana dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan, bahwa kepuasan kerja harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. (Malayu, S.P. Hasibuan. 2008:202). Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, di luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Dari gambaran di atas, diketahui bahwa terdapat faktor-faktor penentu meningkatnya kepuasan kerja guru di sekolah, di antaranya komunikasi interpersonal kepemimpinan (gaya) kepala sekolah dan budaya organisasi. Budaya organisasi di sekolah menggambarkan suasana dan hubungan kerja antara sesama guru, antara guru dengan kepala sekolah, antara guru dengan tenaga kependidikan lainnya, serta antara guru dengan dinas di lingkungannya. Hubungan yang kondusif ini sangat dibutuhkan guru untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif.

Budaya organisasi sekolah merupakan keyakinan, sikap, dan nilai yang dimiliki sehingga menjadi identitas organisasi sekolah. Budaya organisasi dapat dibentuk, diciptakan, dan direkayasa agar sinergis dengan cita-cita organisasi. Oleh karenanya, tugas pimpinan sekolah adalah membangun budaya organisasi agar sejalan dengan visi dan misi sekolah. Jika hal itu berjalan dengan efektif, diharapkan guru-guru di sekolah dapat bekerja dengan nyaman, aman, dan memiliki kepuasan kerja tinggi yang ditunjukkan guru yang bekerja dengan rela, senang hati, memiliki komitmen kerja dan loyalitas kerja yang tinggi.

Beberapa laporan menunjukkan adanya kecenderungan melemahnya produktifitas guru. Berdasarkan fenomena di lapangan terdapat banyak guru yang

sering membolos, guru masuk kelas tidak tepat waktu, guru mengajar tanpa mempersiapkan diri dengan membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), guru tidak memiliki data kehadiran siswa dan sebagainya. Hal ini merupakan indikasi bahwa produktivitas guru menurun.

Hasil kajian ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi dan kepuasan kerja guru. Ini sejalan dengan temuan beberapa kajian sebelumnya. Hanafi, menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pertama faktor imbalan atau gaji, kedua perilaku pemimpin, di mana perilaku pemimpin memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap karyawan, perilaku dan kedisiplinan karyawan. Faktor lain adalah lingkungan kerja. Hubungan yang erat dan saling membantu antara sesama pegawai, antara bawahan dengan atasan akan mempunyai pengaruh yang baik pula terhadap kepuasan kerja.

Begitu pentingnya kepuasan kerja bagi guru, maka kepuasan kerja bagi guru perlu ditumbuhkan. Namun akhir-akhir ini ada beberapa kasus yang cenderung sebaliknya, artinya banyak karyawan atau guru yang merasa tidak puas. Ketidakpuasan ini menimbulkan demonstrasi oleh para guru dan siswa di beberapa sekolah pada tahun-tahun yang lalu.

Jika dicermati lebih dalam, maraknya demonstrasi yang dilakukan oleh para guru dan siswa terhadap kepala sekolah, pada dasarnya bersumber dari kesenjangan antara sikap dan perilaku ideal seorang kepala sekolah dengan realitas negative sikap dan perilaku kepala sekolah yang tidak mampu menempatkan dirinya dalam melaksanakan fungsinya sebagai manajer maupun leader di sekolah, sehingga kali dalam berfikir, bersikap maupun bertindak tidak mencerminkan sebagai seorang kepala sekolah. Ilustrasi lain dapat dikaji dari permohonan pindah tempat mengajar guru, sebagai akibat adanya konflik atau pertentangan dengan kepala sekolah maupun dengan guru yang lain. Hal ini terjadi manakala ketidak harmonisan hubungan antar guru dengan guru yang lain maupun antar guru dengan kepala sekolah, sehingga alternatif terbaik bagi guru adalah mengajukan pindah tempat mengajar.

Penulis menemukan sementara di lapangan bahwa para guru SLTA Perguruan Al-Islam belum merasakan kepuasan kerja. Ketidakpuasan kerja tersebut disebabkan oleh: 1) Adanya kecenderungan melemahnya produktivitas guru. 2) Adanya pelaksanaan kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah belum dilaksanakan dengan sebaik-baiknya kepada guru. 3) Bu-

daya organisasi yang kurang nyaman mengakibatkan rendahnya produktivitas kerja, yang akhirnya menimbulkan penurunan kepuasan kerja.

Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel. Jadi definisi operasional itu bertujuan untuk menjelaskan makna variabel yang sedang diteliti. Penelitian ini mengkaji tiga variabel utama, yaitu: 1) Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah

Komunikasi Interpersonal adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau sekelompok kecil orang, yang menghasilkan efek serta umpan balik secara simultan. Dengan demikian komunikasi interpersonal merupakan komunikasi antara dua orang atau lebih dalam sebuah organisasi dan terjadi umpan balik secara langsung dari pihak penerima pesan (komunikatif) kepada komunikator. Organisasi sekolah merupakan organisasi jasa pendidikan yang memiliki sejumlah individu berdasarkan tingkatan manajerial, dari mulai kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf administrasi serta siswa. Untuk mencapai tujuannya mutlak memerlukan komunikasi antarpribadi (interpersonal), karena organisasi sekolah relatif kecil maka dalam proses komunikasi kepala sekolah memerlukan umpan balik yang langsung melalui komunikasi interpersonal untuk melaksanakan fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan maupun pengendalian.

Komunikasi interpersonal kepala sekolah di sini adalah persepsi guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya guna mencapai tujuan sekolah. Indikator-indikator komunikasi interpersonal kepala sekolah dalam penelitian ini ada tiga hal, yaitu komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kedua menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, ketiga senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas. Dari tiga indikator tersebut, penulis jabarkan dalam penelitian ini meliputi a) Kepala sekolah bertanggung jawab, b) Kepala sekolah komunikatif, a) Kepala sekolah pandai memecahkan masalah, b) Kepala sekolah mengelola sekolah, c) Kepala sekolah memberi inovasi pada guru, dan d) Kepala sekolah memberi motivasi kepada guru.

Budaya Organisasi

Di dalam penelitian ini budaya organisasi adalah kondisi suatu organisasi yang tercermin dalam nilai-nilai perilaku organisasi dalam aktivitas kesehariannya. Budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut: a) Kebersamaan, b) Saling menghargai, c) Semangat dalam bekerja, d) Disiplin, e) Jujur, dan f) Integritas

Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah perasaan guru SLTA Perguruan Al-Islam Surakarta yang berupa senang atau tidak senang atas pekerjaan yang dilakukannya. Indikator-indikator kepuasan kerja guru dalam penelitian ini meliputi: a) Rasa senang maupun tidak senang terhadap imbalan yang diterima b) Kondisi kerja c) Perolehan penghargaan e) Dukungan dari rekan sekerja, dan f) Keberhasilan menyelesaikan pekerjaan.

Landasan Teori

Pada bab ini penulis membahas teori yang dapat dijadikan landasan berfikir untuk merumuskan hipotesis yang meliputi: kepuasan kerja, budaya organisasi dan komunikasi interpersonal kepemimpinan kepala sekolah. Kepuasan Kerja, dari pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu tingkat dimana seseorang merasa positif atau negative tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungannya dengan teman kerja. Perasaan senang atau tidak senang pekerja terhadap pekerjaan terbentuk bila ada kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan keinginannya.

Kepuasan kerja merupakan refleksi perasaan yang timbul setelah melakukan evaluasi terhadap lingkungan pekerjaannya. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap yang positif dengan pekerjaan sehingga akan memacu untuk melakukan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya, sebaliknya adanya kemangkiran, hasil kerja yang buruk, mengajar kurang bergairah, merupakan akibat dari ketidakpuasan kerja. Seseorang akan merasa puas bekerja jika memiliki persepsi selisih antara kondisi yang diinginkan dan kekurangan dapat dipenuhi sesuai kondisi actual (kenyataan), seseorang akan puas jika imbalan yang diterima seimbang dengan tenaga dan ongkos individu yang telah dikeluarkan, dan seseorang akan puas jika terdapat faktor yang pencetus kepuasan kerja (satisfier) lebih dominan dari pada factor pencetus ketidakpuasan kerja (dissatisfier).

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepu-

san kerja seseorang antara lain adalah: a) Kedudukan; c) Pangkat, dan jabatan; e) Masalah umur; f) Jaminan finansial dan jaminan sosial; dan g) Mutu pengawasan. Wexley dan Yukl, mengkategorikan teori-teori kepuasan kerja kepada tiga kumpulan utama, yaitu teori ketidaksesuaian (discrepancy), teori keadilan (equity theory), dan teori dua faktor. (Wexley, Kenneth N. dan Gary Yukl, 2005:130).

Teori ketidak sesuaian, menurut Wexley dan Yukl, kepuasan atau tidak puas dengan aspek pekerjaan tergantung pada selisih (discrepancy) antara apa yang dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. (Wexley, Kenneth N. dan Gary Yukl, 2005:130). Jumlah yang diinginkan dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhannya. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual yang diperoleh.

Kesimpulan teori ketidaksesuaian menekankan selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual (kenyataan), jika ada selisih jauh antara keinginan dan kekurangan yang ingin dipenuhi dengan kenyataan maka orang menjadi tidak puas. Tetapi jika kondisi yang diinginkan dan kekurangan yang akan ingin dipenuhi ternyata sesuai dengan kenyataan yang didapat maka ia akan puas.

Teori keadilan (equity theory). Teori keadilan memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seseorang bekerja akan menganggap fair dan masuk akal jika insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya sesuai dengan apa yang diharapkan. Teori ini telah dikembangkan oleh Adam dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan, dan keadilan serta ketidakadilan. Input adalah komponen masukan yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. (Wexley, Kenneth N. dan Gary Yukl, 2005:131) Kesimpulan teori keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima. Keadilan diartikan sebagai ratio antara input misalnya pendidikan guru, pengalaman mengajar, jumlah jam mengajar, banyaknya usaha yang dicurahkan pada sekolah dengan output, misalnya upah/gaji, penghargaan, promosi (kenaikan pangkat) dibandingkan dengan guru yang lain di sekolah yang sama atau di sekolah lain pada input dan output yang sama.

Teori dua faktor. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan

dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu disatisfier atau hygiene factors dan satisfier atau motivators. Hygiene faktor meliputi hal-hal seperti gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. (Wexley, Kenneth N. dan Gary Yukl, 2005:136) Kesimpulan dalam teori dua faktor bahwa terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua, faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan itu berkaitan dengan lingkungan. Berdasarkan penjelasan di atas dapat penulis kemukakan tentang ciri-ciri kepuasan kerja sebagai berikut: 1) Hasil persepsi karyawan terhadap pekerjaan sehingga menimbulkan sikapnya terhadap pekerjaan, sikap tersebut bisa positif dan bisa negatif. 2) Penilaian karyawan terhadap perbedaan antara imbalan dengan harapan. 3) Karyawan yang puas akan bersikap positif terhadap pekerjaan, sebaliknya karyawan yang tidak puas bisa bersikap negatif terhadap pekerjaan.

Guru akan merasa puas bekerja jika memiliki persepsi selisih antara kondisi yang diinginkan dan kekurangan dapat dipenuhi sesuai kondisi aktual (kenyataan), guru akan puas jika imbalan yang diterima seimbang dengan tenaga dan ongkos individu yang telah dikeluarkan, dan guru akan puas jika terdapat faktor yang pencetus kepuasan kerja (satisfier) lebih dominan dari pada faktor pencetus ketidakpuasan kerja (disastifier).

Kepuasan Kerja Dalam Islam

Jika kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar, dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja terutama kepuasan kerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar, dan syukur kadang-kadang memang tidak menjamin menaikkan output. Tapi sebagai proses, bekerja dengan tiga aspek tersebut memberikan nilai tersendiri. Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar, dan syukur maka ada nilai satisfaction tertentu yang diperoleh, yang tidak hanya sekedar output. Ketika pekerjaan selesai, maka ada kepuasan yang tidak serta merta berkaitan langsung dengan output yang diperoleh. Bekerja dengan tidak disertai dengan ikhlas, sabar, dan syukur bisa menjadikan orang cemberut dalam menyelesaikan tugasnya. Pekerjaan memang selesai, output ada, dan target bisa diperoleh. Tapi keberhasilan yang diperoleh bila bekerja tidak ikh-

las, bisa membawa rasa marah dan capai. Orang yang menyelesaikan pekerjaan dengan rasa ikhlas, sabar, dan syukur, akan mempunyai aura tubuh yang menggembarakan, senyum yang cerah dan riang gembira. Sebaliknya orang yang bekerja tidak ikhlas, sabar, dan syukur akan merasa tertekan, dan tidak puas, meski target dan output kegiatannya terpenuhi. Untuk bekerja secara ikhlas dengan sabar dan syukur, memerlukan sikap menerima apa adanya atau legowo atau qana'ah. Seseorang yang memiliki sikap menerima apa adanya atau legowo bisa menerima keberhasilan dan tidak keberhasilan. Selalu siap menerima kenyataan bahwa output kerjanya lebih banyak dinikmati orang lain dari pada untuk dirinya sendiri. Meski sudah kerja keras, dan kerja keras, outputnya ternyata adalah untuk orang lain. Oleh sebab itu kita diharuskan bersyukur dan melihat ke golongan bawah serta tidak membandingkan dengan golongan atas. Hal ini sesuai dengan hadits Rasulullah saw:

“Dari Abu Hurairah ra, ia berkata: Bersabda Rasulullah saw: Lihatlah orang yang di bawahmu, dan jangan melihat orang yang di atasmu, karena demikian itu lebih tepat, supaya kamu tidak meremehkan ni'mat karunia Allah kepada kamu”. H.R. Bukhari dan Muslim.

Di era kompetisi kerja yang sangat keras dan ketat, bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur menjadi tantangan yang berat. Tidak mudah untuk menerima kenyataan di mana seorang yang berhasil “menang”, kompetisi dalam bekerja, ternyata outputnya lebih banyak untuk orang lain. Dengan bekerja secara ikhlas, sabar dan syukur tantangan yang berat itu menjadi ringan.

“Ya Tuhanku ! berilah aku petunjuk agar aku dapat mensyukuri nikmat-Mu yang telah Engkau limpahkan kepadaku dan kepada kedua orang tuaku, dan agar aku dapat berbuat kebajikan yang Engkau ridhai, dan berilah aku kebaikan yang akan mengalir sampai kepada anak cucuku. Sungguh aku bertaubat, dan sungguh aku termasuk orang muslim. Q.S:46:15

Sukur berarti memaksimalkan potensi yang ada, punya fisik yang sempurna digunakan dengan baik, indera yang diberikan akan maksimal jika kita menyadari akan potensinya, kondisi sadar atas kepemilikan diri adalah konsep syukur, begitu juga kita diberi umur, kesehatan digunakan dengan baik, harta yang cukup digunakan seefektif dan seefisien mungkin. Jika tidak mendapatkan itu selanjutnya adalah sabar dan ikhlas dengan tetap memperhatikan potensi diri, memahami kondisinya, tetap stabil tidak larut dalam kesedihan atau kesenangan, tidak mudah putus asa yang mengakibatkan stress atau depresi yang akan menimbulkan perilaku negative, merugikan diri sendiri bahkan

orang lain. Jadi bukan sabar yang “bodoh” tetapi penuh kreatifitas, keteguhan, optimis jiwanya, tidak gampang terombang-ambing oleh keadaan. Itulah kesadaran kita tetap terjaga dan terbaharui yang memungkinkan untuk mengambil keputusan dan tindakan secara bijaksana walaupun dalam situasi yang sulit sekalipun.

Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara dua orang atau lebih dalam suatu organisasi dan terjadi umpan balik secara langsung dari pihak penerima pesan (komunikas) kepada komunikator.

Rivai, menyatakan bahwa dalam kepemimpinan terdapat kegiatan pengaruh-mempengaruhi serta menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan. Agar dapat berhasil dalam memimpin bawahannya, selain harus memiliki kualitas maupun sifat, juga dituntut untuk dapat memengaruhi dan mengarahkan bawahannya. Dengan demikian seorang pemimpin harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, diantaranya adalah koordinasi, pengambilan keputusan, komunikasi, dan perhatian kepada bawahan.

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan memotivasi guru dan staf sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi pembelajaran yang kondusif, sehingga guru-guru dapat mengajar dan siswa-siswa dapat belajar dengan baik.

Disamping itu, kepala sekolah juga harus mampu menstimulir dan membimbing pertumbuhan guru-guru secara berkesinambungan sehingga mereka mampu menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi. Dengan kepemimpinan kepala sekolah yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya maka kinerja guru pun akan lebih terarah dan lebih produktif sehingga prestasi guru dengan sendirinya akan meningkat.

Kepemimpinan Dalam Islam

Kepemimpinan dalam Islam, Nabi Muhammad swa, sebagai uswatun hasanah yang harus ditauladani bagi semua ummat Islam. Beliau memiliki akhlak yang agung dan luhur. Dengan akhlak yang luhur itulah beliau dapat berhasil dalam bedakwah hanya kurang dari 23 tahun, beliau dapat merubah dari masyarakat jahiliyah menjadi masyarakat yang beriman, berilmu, dan maju dalam segala bidang.

Nabi Muhammad saw, menerapkan tiga gaya

pokok dalam kepemimpinannya, plus lima, yaitu syura (permusyawaratan), 'adl bil qisthi (keadilan, disertai kesetaraan), dan hurriyah al-kalam (kebebasan dalam berekspresi), dalam segala urusan dengan umatnya. Plus lima adalah integritas pribadi, perbaikan hubungan, daya kepemimpinan, perilaku etis, dan mendorong semangat melalui pengetahuan spiritual.

Budaya Organisasi

Berdasarkan pengertian di atas dapat didefinisikan bahwa budaya organisasi sekolah adalah suatu sistem makna bersama yang memberikan arah pada perilaku anggotanya yang membedakan organisasi sekolahnya dengan organisasi sekolah lainnya. Di dalam penelitian ini budaya organisasi adalah kondisi suatu organisasi yang tercermin dalam nilai-nilai perilaku organisasi dalam aktivitas kesehariannya. Dari uraian teori-teori dan pendapat para ahli dapat disintesis bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang ada dalam suatu organisasi yang terbentuk dari proses interaksi anggotanya, yang mencakup nilai-nilai kebaikan. Seperti kebersamaan, nilai semangat dalam bekerja, nilai kejujuran, integritas, jujur, dan disiplin.

Budaya organisasi memiliki peran atau fungsi yang sangat penting untuk mendorong terciptanya kepuasan kerja dan meningkatkan konsisten kerja seseorang. Dari sudut pandang seseorang, budaya menjadi bermanfaat karena dapat mengurangi keambiguan. Budaya organisasi menyampaikan alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, mengalokasikan dan mengelola sumber daya manusia, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

Guru yang memahami budaya organisasi sekolah maka akan bekerja sesuai budaya yang telah ada, sehingga menjadikan budaya organisasi sebagai sistem nilai yang dianut guru. Ketika budaya organisasi menjadi nilai-nilai yang dianut dan diamalkan guru, maka benturan kepentingan dan friksi tidak akan terjadi. Guru yang telah mengamalkan nilai-nilai organisasi tersebut tentu akan memiliki rasa kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Ketika rasa kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasi ini telah dimiliki guru, maka kepuasan dalam bekerja pun akan didapat guru, karena guru telah menikmati kehidupan di dalam menjalankan pekerjaan pada organisasinya.

Penelitian Yang relevan

Sudharto (2007), disertasinya berjudul "Pengaruh budaya organisasi, pengalaman kerja dan kompensasi terhadap kepuasan, motivasi kerja dan kinerja kepala SMA se eks Karesidenan Semarang", menyim-

pulkan bahwa a) Kinerja kepala sekolah secara langsung maupun tidak langsung dipengaruhi oleh budaya organisasi sekolah, pengalaman kerja, kompensasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja. b) Di antara lima variabel tersebut sumbangan yang paling besar adalah variabel budaya organisasi, kemudian kepuasan kerja, motivasi kerja, kompensasi dan terakhir adalah pengalaman kerja.

Ada dua variabel yang sama yaitu, kepuasan kerja dan budaya organisasi. Sudharto menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel perantara yaitu variabel penyebab dan akibat, sedangkan saya kepuasan kerja sebagai variabel akibat, maka analisisnya berbeda. Dari sisi kajian teori, indikator masing-masing variabel dan instrument penelitian berbeda, begitu juga subyek penelitiannya juga berbeda.

Syamsul Bahri Tanrere (2013), disertasinya berjudul "Korelasi Efektivitas Pengawasan, Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Profesionalisme guru PAI Kota Administrasi Jakarta Selatan". Menyimpulkan a) Ada korelasi antara efektifitas pengawasan dengan profesionalisme guru PAI. b) Ada korelasi antara kepemimpinan kepala sekolah dengan profesionalisme guru PAI. c) Ada korelasi antara budaya sekolah dengan profesionalisme guru PAI. d) Ada korelasi secara bersama-sama antara efektifitas pengawasan, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan budaya sekolah dengan profesionalisme guru PAI kota administrasi Jakarta Selatan

Ada dua variabel yang sama, yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi, namun dari sisi kajian teori, instrument penelitian, indikator yang diukur, analisis data dan lokasi penelitian berbeda dengan penelitian yang saya lakukan. Berdasarkan uraian di atas, maka diduga ada pengaruh komunikasi interpersonal kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru. Dalam kajian ini, penulis akan menguji beberapa hipotesis sebagai berikut: 1) Ada pengaruh komunikasi interpersonal kepemimpinan kepala sekolah terhadap budaya organisasi. 2) Ada pengaruh komunikasi interpersonal kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru. 3) Ada pengaruh komunikasi interpersonal kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja guru.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sebagaimana dikemukakan oleh para ahli penelitian, metode kuantitatif bertujuan meneliti dan mempelajari suatu obyek, kondisi, peristiwa dan fenomena yang sedang berkembang di masyarakat pada masa sek-

arang dan data hasil penelitian dianalisis secara kuantitatif. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode survai dengan pendekatan korelasional. Metode ini digunakan dengan pertimbangan bahwa penelitian dilakukan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan) dengan alat pengumpul data berbentuk angket (kuesioner).

Populasi penelitian ini mencakup seluruh guru SLTA Perguruan al-Islam Surakarta yang berjumlah sebanyak 155 orang. Mereka bekerja di empat sekolah yang berbeda, yaitu SMA Al-Islam I berjumlah 65 orang, SMA Al-Islam 3 berjumlah 35 orang, SMK Al-Islam berjumlah 20 orang, dan Madrasah Aliyah Al-Islam Surakarta berjumlah 35 orang. Dengan demikian penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh guru SLTA Perguruan Al-Islam Surakarta yang berjumlah 155 orang.

Variabel independen sering disebut variabel bebas, yaitu variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah komunikasi interpersonal kepemimpinan kepala sekolah, sementara yang menjadi variabel dependen atau sering disebut variabel terikat adalah budaya organisasi dan kepuasan kerja. Data untuk variabel-variabel tersebut didapatkan melalui survai atau angket. Dalam penyusunan angket, alternative jawaban menggunakan skala Likert dengan skor 1 sampai 5.

Dalam rangka mengetahui derajat validitas instrument, maka dilakukan uji validitas. Uji validitas instrument ini dilakukan kepada 40 guru SLTA Perguruan Al-Islam Surakarta, yang terdiri dari 15 guru SMA Al-Islam I, 10 guru SMA Al-Islam 3, 5 guru SMK Al-Islam, dan 10 guru Madrasah Aliyah Al-Islam Surakarta. Dari 30 instrumen setiap variabel, ternyata setelah diuji validitasnya dengan menggunakan bantuan SPSS yang dinyatakan valid rata-rata setiap variabel adalah 28 butir soal.

Selain valid, instrument dalam penelitian ini juga harus reliabel, artinya instrument dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Reliabel diukur menggunakan metode Cronbach alpha. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,60. Pengujiannya dengan menggunakan bantuan computer program SPSS. Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel lebih besar dari 0,6. Berarti bahwa semua variabel dinyatakan reliabel.

Hasil Penelitian

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil pengola-

han data sebagai berikut:

Analisis Regresi Berganda

$$Y = 45,132 + 0,172X_1 + 0,412X_2$$

Ket :

Y = Kepuasan Kerja

X₁ = Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah

X₂ = Budaya Organisasi

Penjelasan dari analisis regresi linier berganda : a = 45,132 artinya bahwa jika Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi dianggap konstan, maka Kepuasan Kerja meningkat sebesar 45,132.

b₁ = 0,172, artinya jika Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah ditambah 1 satuan, dengan asumsi Budaya Organisasi konstan, maka Kepuasan Kerja meningkat sebesar 0,172.

b₂ = 0,412 artinya jika Budaya Organisasi bertambah 1 satuan, dengan asumsi variable Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah konstan, maka Kepuasan Kerja meningkat sebesar 0,412.

Uji t

Pengaruh Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Kerja

Dari hasil analisis statistik dapat diperoleh nilai t hitung Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah sebesar 2,339 dengan nilai signifikansi sebesar 0,021. Karena nilai t_{hitung} 2,339 > t_{tabel} 1,975 (n= 155, k=2) dan tingkat signifikansinya 0,021 < 0,05, maka Ho ditolak, hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Kerja

Dari hasil analisis statistik dapat diperoleh nilai t hitung Budaya Organisasi sebesar 4,504 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai t_{hitung} 4,504 > t_{tabel} 1,975 (n= 155, k=2) dan tingkat signifikansinya 0,000 < 0,05, maka Ho ditolak, hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Kerja.

Uji F

Hasil uji F menunjukkan bahwa Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Buda-

ya Organisasi mempunyai nilai F_{hitung} sebesar 27,863. Karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ 3,06 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 maka secara bersama-sama variabel Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Kerja.

Koefisien Determinasi

Uji R^2 didapatkan hasil sebesar 0,259 atau 25,9% yang berarti variabel Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi mempengaruhi Kepuasan Kerja Kerja sebesar 25,9%, sedangkan 74,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti Lingkungan Kerja, insentif dan sebagainya.

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas, secara keseluruhan temuan dalam penelitian ini mendukung dan sejalan dengan teori-teori yang sudah ada, sebagaimana yang telah dikemukakan dalam bab II di atas, yaitu:

Pengaruh Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru Dari hasil analisis statistik diketahui bahwa pengaruh komunikasi interpersonal kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja sebesar 2,339. Dengan demikian hipotesis diterima dan hipotesis nol ditolak.

Gibson, menyatakan bahwa ada hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapat kepuasan..(James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr, 2007:110). Vecchio berpendapat bahwa kinerja secara tidak langsung menyebabkan kepuasan kerja. Kinerja akan menerima reward, baik intrinsic maupun ekstrinsik. Kepuasan kerja akan diperoleh melalui penilaian pekerja terhadap reward yang diterima. Apabila pekerja merasa bahwa pemberian penghargaan tersebut adil, akan membuat kepuasan kerja meningkat. Namun, apabila terjadi sebaliknya akan menyebabkan ketidakpuasan kerja.

Dalam kaitannya dengan budaya Jawa, kepuasan kerja guru SLTA Perguruan Al-Islam Surakarta harus diletakkan pada konteks dan karakteristik budaya Jawa yang terungkap dalam idiom-idiom Jawa, seperti Sepi ing pamrih, rame ing gawe, garang nanging garing, anggras nanging anggris, yang intinya bermakna lebih baik mengutamakan kepentingan orang lain dari pada kepentingan diri sendiri. Sengsarapun tidak

mengapa asal dapat membahagiakan orang lain, dalam hal ini adalah siswa. Demikian juga prinsip dasar orang Jawa adalah: narima ing pandum sebagai ungkapan kesyukuran atas limpahan rahmat dari Allah SWT.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru

Dari hasil analisis statistik diketahui bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap terhadap kepuasan kerja sebesar 4,504. Dengan demikian hipotesis diterima dan hipotesis nol ditolak.

Penelitian ini mendukung teori yang dikembangkan oleh Robbin, bahwa nilai-nilai ialah sesuatu yang diakui oleh orang berdasarkan perasaan sebagai sesuatu yang tersusun rapi, orang dapat berbuat terhadap nilai dengan jalan memikirkan, mengakui, menghargai dan mendorongnya. (Stephen P. Robbins, 2006:220). Dalam kehidupan individu dan masyarakat nilai-nilai merupakan tenaga pendorong dan pemberi arah dari perilaku individu dan masyarakat. Sehingga adanya orientasi nilai budaya yang kuat dalam diri seorang guru akan memberikan dorongan dan arah kepada pencapaian kepuasan dalam bekerja.

Kesimpulan

Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap Kepuasan kerja dengan nilai 2,339. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru dengan nilai 4,504

Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian hipotesis tersebut diatas, maka dapat diimplementasikan hal-hal sebagai berikut :

Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Ini menunjukkan bahwa komunikasi merupakan unsur penting dalam menjalin hubungan antar manusia baik secara individu maupun kelompok dalam organisasi. Komunikasi ialah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa non verbal. Komunikasi adalah pengiriman informasi dari seseorang pengirim kepada seseorang penerima melalui penggunaan simbol-simbol umum. Dalam komunikasi diperlukan orang yang mampu menyampaikan informasi atau pesan kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan, maupun bahasa non verbal, sehingga orang lain dapat menerima informasi (pesan) sesuai harapan si pemberi informasi. Sebaliknya, ia mampu menerima informasi atau pesan

orang lain yang disampaikan kepadanya, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan, maupun bahasa non verbal. Kepemimpinan yang sedang berlangsung perlu dipertahankan serta diupayakan peningkatannya dengan menggali pengetahuan tentang kepemimpinan, pelatihan kepemimpinan, workshop yang relevan secara intensif.

Kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin sekolah akan menjadi pemimpin yang sukses bila mampu mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan. Untuk itu kepala sekolah perlu: (a) merancang tugas yang hendak dilakukan, (b) memutuskan suatu cara untuk melakukan tugas tersebut, (c) memilih orang yang hendak melakukan tugas tersebut, (d) memberitahu mereka mengapa tugas tersebut harus dilakukan, (e) memberitahu mereka bagaimana cara mengerjakannya, dan (f) memberitahu mereka kapan tugas tersebut dilaksanakan. Dalam rangka menjalankan tugas-tugas kepemimpinan kepala sekolah diperlukan komunikasi interpersonal baik secara vertikal maupun horizontal dengan pola keterbukaan, berempati, kesetaraan, dan kepositifan. Untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan (a) memberikan perhatian terhadap peningkatan karier/pangkat bagi kepala sekolah, sehingga berusaha melaksanakan tugasnya dengan baik; memberikan penghargaan atau imbalan yang memadai, adil dan berkesinambungan bagi kepala sekolah yang berprestasi; dan memberi pujian secara lisan maupun tertulis bagi kepala sekolah yang melakukan tugasnya dengan baik dan disiplin.

Penerapan budaya organisasi perlu ditingkatkan secara sistematis serta konsisten melalui sikap dan perilaku yang mengarah pada peningkatan semangat kerja, loyalitas, disiplin, keterlibatan dan keberpihakan dalam organisasi, termasuk kesetiaan terhadap tugas erta menerima tujuan dan norma-norma yang berlaku, mematuhi peraturan, berperan aktif dalam kegiatan dan bertanggungjawab terhadap pekerjaan.

Daftar Pustaka

- Abul Fidah Ismail bin Katsir, 1979, Muhtashar Ibn Katsir, Kairo, Isa Babil Halabi
- Ahmad Warson Munawwir, 1984, Al-Munawwir Kamus Arab-Indonesia, Yogyakarta, Pondok Pesantren Krapyak Yogyakarta.
- Al-Ghozali, Abu Hamid Muhammad bin Muhammad, Ihya' Ulumuddin, Beirut, Libanon, Dar al-Ma'rifah.
- Al-Abrasy, Athiyah, 1979, al-Tarbiyah al-Islamiyah wa Falasifatuha, Mesir, Isa al-Babi al-Halabi
- Arikunto, Suharsimi. 2006, Prosedur apenelitian Suatu Pendekatan Praktis, Jakarta, Rineka Cipta.

Asnawi, Sahlan. 2007, Teori Kepuasan Kerja Dalam Pendekatan Psikologi Industri dan Organisasi, Jakarta, Studia Press.

Brikan Barki al-Qurasyi, 1984, al-Qudwah wa Dauruha fi Tarbiyah an-nasy', Mekkah, al-Maktabah al-Faishaliyah.

Colcoitt, Le pine, Wesson, 2009, Organizational Behavior, New York, Mc Graw-Hill International

Drafke, Michael, 2009, The Human side Of Organization, Prantice Hall.

Efendy, O Uchyana, 1992, Dimensi-dimensi Komunikasi, Bandung, Alumnus.

Fattah, Nanan, 2001, Landasan Manajemen Pendidikan, Bandung Remaja Rosdakarya.

Herabudin, 2009, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Bandung, Pustaka Setia.

Hafid, Cangara, 2003, Pengantar Ilmu Komunikasi, Jakarta, Rajawali Press.

Hamzah, Ya'cub, 1989, Publisistik Islam, Teknik dan Dakwah dan Leadership, Semarang, Diponegoro

Handoko, T. Hani, 2008, Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, BPFE.

Hasan, MZ, 1990, Statistik Inferensial Lanjut, Analisis Regresi dan Analisis Jalur, Malang, IKIP Malang

Hasibuan, Malayu S.P. 2010, Organisasi dan Kepuasan Kerja, Dasar Peningkatan Produktivitas, Jakarta, Bumi Aksara.

....., 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Jakarta, Bumi Aksar

Isbandi Rukminto Adi, 1994, Psikologi: Pekerjaan Sosial dan Ilmu Kesejahteraan Sosial, Dasar-Dasar Pemikiran, Jakarta, Raja Grafindo Persada.

Ismail, Noor, 2011, Manajemen Kepemimpinan Muhammad SAW, Mencontoh, Teladan Kepemimpinan Rasul Untuk Kesempurnaan Manajemen Modern, Bandung, Mizan.

Jalaluddin Rahmat 2002, Metode Penelitian Komunikasi, Bandung Remaja Rosdakarya.

Jawahir Thantawi, 1988, Unsur-unsur Manajemen Menurut Al-Qur'an, Jakarta, Bulan Bintang.

Jurban Mas'ud, 1967, Raudut Tullab, Beirut, Darrul Ihmiyah

John.R. Schemerhorn, James G Hunt, and Ricard N. Osborn, 2005, Organization, Behaviors, John Willey & Sons

John W, New Strom and Keith Davis, 2011, Organizational Behavior, Human Behavior at Work, New York, Mc Graw-Hill.

Kafie, Jamaluddin, 1998, Mengikuti Peristiwa Khalifah dan Di Balik Al-Qur'an, Surabaya, Bina Ilmu

KODI (Koordinator Dakwah Islam) DKI Jakarta, 1999, Idarah Masjid (Manajemen Masjid), Jakarta.

- Kreitner, Robert and Angelo Kinichi, 2010, *Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill International Editional
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi, 2005, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Penerjemah Erly Suandi, Jakarta, Salemba Empat.
- Lloyd Byar and Leslie W. Rue, 2008, *Human Resource Management*, New York, Mc Graw-Hill
- Liphan, James M. 2005, *The Principe Ship Concepts Competent And Case*, New York and London, Longman
- Ma'arif, A. Syafi'I, 1985, *Al-Qur'an Realitas Sosial dan Sejarah (Sebuah Refleksi)*, Bandung, Pustaka.
- Majid, Irfan al-Kailany, 1986, *Al-Fikr Al-Tarbawy Inda Ibn Taimiyah*, Madinah, Maktabah, Dar al-Turats,
- Muhammad, Arni, 2008, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Muhaimin dkk, 2011, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group.
- Mulyasa E. 2003, *Kurikulum Berbasis Kompetensi (Konsep Karakteristik dan Implementasi)*. Bandung, Remaja Rosdakarya.
-, 2004, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung, Remaja Rosdakarya.
-, 2012, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta, Bumi Aksara
- Nancy. I. Adler, 2008, *International Demensions Of Organizational Behavior*, Thomson, South Western.
- Nasir, Moh, 2005, *Metode Penelitian*, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Ndraha, Talizuduhu, 2003, *Budaya Organisasi*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Prasetyo, Bambang, 2005, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Jakarta, Rajagrafindo Persada.
- Purwanto, M. Ngalim, 2006, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Raymond A. John R, Hollen Beck, Barry Gerhart, and Patrick M, Erigh, *Human Resource Management*, New York, Mc Graw-Hill.
- Ridha, Rasyid, 1954, *Tafsir al-Manar*, Mesir, Darul Manar.
- Rivai, Veithzal, 2009, *Kepemimpinan dan Perilaku Organiasasi*, Jakarta, Raja Grafindo Persda.
- Robert N. Lusier, 2001, *Human In Organization*, New York, Mc Graw-Hill
- Robins, Stephen P, 2009, *Organizational Behavior*, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
-, 2006, *Organizational Behavior*, Alih Bahasa Hdyana Pujaatmaka, Jakarta, Indeks
- Sardiman, 1987, *Interaksio dan Kepuasan Kerja Belajar Mengajar*, Jakarta, Rajawali Pers.
- Siagian, Sondamg P, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta Bumi Aksara.
-, 2003, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Sofyan, Efendi, 2012, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta, LP3ES
- Sugiyono, 2005, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, Alfabeta.
-, 2010, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung, Alfabeta.
- Sunarto, 2010, *Komunikasi Efektif & Kepemimpinan*, Jakarta, Universitas Prof. Dr. Moustopo (Beragama).
- Suranto, A.W. 2011, *Komunikasi Interpersonal*, Yogyakarta, Graha Ilmu
- Sutanto, EM, dan Setiawan, B. *Gaya Kepemimpinan yang Efektif Dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja, Karyawan*, di Toserba, Sinarmas Sidoarjo, *Jurnal manajemen & Kewirausahaan*, Vol.2, September, 2000.
- Sutarto, 1986, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta, Gajahmada University Press.
- Sutisno, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis Untuk Praktik Profesional*, Bandung, Angkasa.
- Sutopo, Henddyat, 2012, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*, Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Syah, Muhibbin, 2010, *Psikologi Pendidikan Dengan Pendidikan Baru*, Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Syed Mahmudunasir, 1993, *Islam Konsepsi dan Sejarahnya*, Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Swardi, 2008, *Manajemen Pembelajaran, Mencipta Guru Kreatif, dan Berkompetensi*, Surabaya, Trempian Media Grafika.
- Uno, Hamzah B, 2011, *Teori Kepuasan Kerja dan Pengukurannya, Analisis di Bidang Pendidikan*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Wagiman, 2005, *Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta, Tarakanita
- Wahyo sumidjo, 2005, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Wexley, Kenneth N dan Gary Yukl, 2005, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalial*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Wirawan, 2002, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta, Salemba Empat.
-, 2002, *Kapita Selekt: Teori Kepemimpinan, Pengantar untuk Praktek dan penelitian*, Jakarta, Yayasan Bangun Indonesia dan UHAMKA
- Press.
- Widjaya, H.A, 2000, *Ikmu Komunikasi: Pengantar Studi*, Jakarta, Rineka Cipta
- Yamin, martinis, 2010, *Standarisasi Kinerja Guru*, Jakarta, Gaung Persada.
- Yunus, Muhammad, 1973, *Kamus Arab Indonesia*, Jakarta, Yayasan Penyelenggara Penterjemah Al-Qur'an.
- Yukl, Gary, 2007, *Kepemimpinan dalam Organisasi, Alih Bahasa Budi Spriyanto*, Jakarta, Indeks.
- Zurle, Senyucel, 2009, *Managing The Human Resource In The 21, Century*, Aps.
- Thoha, Miftah, 2010, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta, Rajawali Pers.
- Taylor, S, 1999, *Communication For Business*, London: Person Longman.