

Pengaruh Tipe Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kecamatan Lowokwaru Kota Malang

Fikri

Abstract: This study was subjected to analysis the leadership type and organizational culture that influence the work motivation of employee. This research done in Kecamatan Lowokwaru office, Malang city by sample at about 30 employee by using census method. By using multiple regression method got the result as follow; a) leadership style and organization culture have effect for employee motivation, b) partially, leadership style has effect the employee motivation

Keywords: type leadership, culture, motivation

Memperbincangkan masalah kepemimpinan tentu tidak terlepas dari masalah figur dan karakter pemimpin itu sendiri. Idealnya, kepemimpinan yang efektif harus dapat bersandarkan pada lima kekuatan besar, yaitu: *good character, capability, competency, acceptable, dan honesty*. Kekuatan yang terakhir, yaitu *honesty* (kejujuran) merupakan kekuatan pengunci bagi kekuatan-kekuatan lain (Amirullah, 2000). Pemimpin yang berpendidikan dan berpengetahuan tinggi, diterima oleh kelompoknya, kemampuan manajerial yang baik, dan berwibawa karena karakternya akan memberikan nilai tambah bagi perkembangan organisasi yang dipimpinnya apabila disertai dengan kejujuran dan keterbukaan.

Banyak dijumpai dalam kehidupan organisasi sehari-hari adanya kenyataan bahwa keberhasilan seorang *leader* ditentukan tidak hanya oleh keunggulan *leadership*-nya, tetapi juga oleh kualitas *followership* yang tinggi dari para *follower*-nya. Pada beberapa kasus, dijumpai bahwa efektivitas dan kualitas *leadership* seorang *leader* dapat meningkat dan berkembang dengan bantuan dan dukungan dari penerapan *followership* yang berkualitas dari para *follower*-nya. Sebagaimana seorang *leader*, peranan para *follower* dalam organisasi sebenarnya bukan hanya sebagai pekerja atau salah satu sumber daya (*resources*) yang harus dimanfaatkan semaksimal mungkin, tetapi para *follower* memiliki kesejajaran

dengan *leader* sebagai individu. Oleh karenanya, kedudukan, wewenang, tanggung jawab, potensi dan semua kemampuan yang ada pada mereka harus dapat dimanfaatkan bagi organisasi lebih hanya sekadar dalam bentuk bekerja dan melaksanakan fungsi kekaryaanannya.

Pentingnya pemimpin dalam sebuah organisasi terungkap dalam suatu pernyataan berikut: bahwa untuk menunjang keberhasilan fungsi manajemen dalam organisasi tentunya membutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas atau fungsi manajemen.

Kepemimpinan adalah suatu faktor kemanusiaan, mengikat suatu kelompok bersama dan memberi motivasi untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. Tanpa kepemimpinan yang efektif (baik formal maupun informal) individu-individu maupun kelompok cenderung tidak memiliki arah, tidak puas, dan kurang termotivasi.

Pilihan sistim dan pendekatan Kepemimpinan apa yang digunakan oleh seorang manajer atau atasan untuk memotivasi karyawan bergantung tipe manajer tersebut, di samping juga dipengaruhi oleh keadaan-keadaan lainnya seperti: karakteristik individu (apa-apa yang memotivasi karyawan itu, nilai-nilai yang dianut, jenis kelamin, ras, usia, status perkawinan banyaknya tanggungan, masa kerja dan lainnya), karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi

atau lingkungan pekerjaan (Swasto, 1986) dan Dwi Ermayanti (2001) di samping faktor situasional lainnya (Yulk, 1994).

Hal senada dapat pula dikatakan tentang organisasi-organisasi di lingkungan Pemerintah, termasuk kantor Kecamatan yang tanggung jawab utamanya adalah menyelenggarakan tugas-tugas pengaturan dan pemberian pelayanan kepada masyarakat. Mutu peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar kerja para anggota aparatur pemerintah sangat ditentukan oleh persepsi, wawasan dan profesionalisme para perumus peraturan perundang-undangan tersebut yang tentunya kemudian diikuti oleh berbagai kebijaksanaan teknis dan kebijaksanaan operasional sesuai dengan bidang tanggung jawab fungsional masing-masing. Agar pelayanan diberikan kepada masyarakat yang membutuhkannya dengan cepat dan memuaskan tanpa mengabaikan kecermatan, ketelitian dan terjaminnya pengamanaan kebijaksanaan pemerintah. Yang jelas, kepemimpinan memegang peranan yang sangat menentukan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini dilakukan dengan mengambil judul "Pengaruh Tipe Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Pegawai Kantor Kecamatan Lowokwaru Kota Malang. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah; (1) untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama antara tipe kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi karyawan, (2) untuk mengetahui pengaruh antara tipe kepemimpinan terhadap motivasi, (3) untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi dengan motivasi karyawan.

Menurut *handbook of leadership* "kepemimpinan adalah suatu interaksi antara anggota suatu kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika suatu kelompok mengubah motivasi atau kompensasi anggota lainnya di dalam kelompok" (Bass, 1982 dalam Ivancevich and Matteson dkk, 2002). George R. Terry, mengatakan, kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Atau kata Harold Koontz & Cyril O'Donnel, "kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama". Sedangkan proses kepemimpinan itu sendiri merupakan fungsi dari pemimpin, pengikat

dan *variable situasional* (Paul Hersey and Ken Blanchard, 1992).

Dalam teori sifat dan karismatik, keberhasilan kepemimpinan sebagian besar ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian tertentu seperti di atas (kecerdasan, kejujuran, kreativitas). Sebaliknya pemimpin dikatakan tidak efektif bila ia memiliki sifat-sifat yang sebaliknya. Teori ini banyak dikritik karena; (1) daftar sifat yang sangat penting bias sangat banyak dan tak terbatas, (2) skor tes yang dilakukan mengandung subjektivitas, dan tidak secara konsisten meramalkan keefektifan pemimpin, (3) pola perilaku efektif kepemimpinan bergantung situasi yang dihadapinya (Gibson, dkk., 1997). Dan berdasarkan beberapa penelitian menunjukkan bahwa kriteria sifat sebagai penentu ketepatan kepemimpinan seseorang kurang terbukti dengan baik (Owen, 1991).

Teori perilaku kepemimpinan lebih menekankan pada dua orientasi, yaitu orientasi tugas dan orientasi hubungan manusiawi. Kedua teori ini pada dasarnya sama, hanya penyebutannya yang berbeda-beda. Ada yang mengatakan orientasi tugas (*task oriented*) dan orientasi hubungan manusia (*people oriented*), ada yang menyebut dengan istilah inisiasi dan konsiderasi. Ada yang menyebut orientasi produk (*production oriented*) dan perhatian pada manusia (*employee oriented*), juga ada (*hoy and misket*, 1982) menyebutkan dengan perhatian pada organisasi (*concern for organizational*) dan perhatian pada hubungan individual (*concern for individual relationship*), Wiyono, 1999).

Teori kepemimpinan situasional mengatakan bahwa tingkah laku kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku sang pemimpin, tetapi juga bawahannya, kondisi lingkungan, kekuasaan sang pemimpin. Teori ini mengatakan efektivitas kepemimpinan bergantung dari interaksi-interaksi gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung gaya kepemimpinan itu.

Ada empat gaya kepemimpinan melihat ketiga komponen di atas (pemimpin, level kematangan bawahan dan kadar dukungan sosioekonomis); yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, yaitu: (1) memberitahukan (*telling*), (2) menjajakan (*selling*), (3) mengikutsertakan (*participation*), (4) mendelegasikan (*delegating*).

Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan membantu mereka

mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka (Gibson, dkk., 1997). Mereka pada dasarnya memuji pengikut bila mereka patuh dan dapat mencapai target, tetapi akan mendisiplinkan mereka jika mereka tidak patuh (Dessler, 1997). Pendekatan transaksional ini menggunakan konsep-konsep teori kepemimpinan *path goal*.

Kepemimpinan *path goal* membagi 4 perilaku kepemimpinan: (1) *directive* (cenderung membiarkan bawahan mengetahui apa yang diharapkan oleh mereka, (2) *supportive* (memperlakukan bawahan dengan derajat yang sama), (3) partisipatif (meminta pendapat bawahan dan mempertimbangkan saran dan ide mereka sebelum mencapai keputusan), (4) orientasi pada prestasi (menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mengharapkan bawahan untuk memberikan prestasinya pada tingkat yang paling tinggi, dan secara terus-menerus melakukan perbaikan prestasi). Luthans, (2002) menemukan bahwa walaupun perilaku kepemimpinan adalah faktor motivasional dan juga sebagai sumber kepuasan, tetapi tidak semua level menerimanya.

Setelah melihat teori-teori kepemimpinan di atas, maka hampir semua teori mengarah kepada hubungan antara pemimpin dan pengikut (dengan variasi dan pelaksanaannya sendiri-sendiri). Penekanan pada pemimpin dan pengikut, sekalipun banyak variabel situasional (seperti: pemimpin, pengikut, atasan, sejawat, organisasi, desakan pekerjaan, waktu, dan lain-lain) dibenarkan oleh Filmore H. Sanford "sebagai faktor yang paling penting dalam setiap kepemimpinan (Blanchard, dkk., 1992).

Senada dan mendukung pernyataan di atas, menurut hasil penelitian *Hemphill*, orientasi tugas dan orientasi hubungan merupakan dimensi pokok dalam perilaku kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang tinggi orientasi tugas dan tinggi orientasi hubungan manusia (Carver dan Sergiovani) yang dibenarkan oleh penelitian ulang Universitas Michigan (Hoy dan Miskel, 1982) juga hasil studi RG Fast (Newel, 1987).

Budaya organisasi mengacu pada pandangan hidup dalam suatu organisasi (Hatch, 1997). Untuk menjelaskan suatu mekanisme yang mengintegrasikan individu dalam suatu organisasi Ouchi dan Price (1978) menggunakan istilah Filsafat Organisasi yang sama dengan budaya organisasi. Griffin and Ebert (1989 dalam Nimran 1997) menyebutkan budaya

organisasi sebagai pengalaman sejarah, keyakinan, dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi. Dari semua itu, satu yang dikenal secara umum dapat ditetapkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan "makna bersama, nilai, sikap, dan keyakinan (Nicholson, 1997).

Geert Hofstede mengatakan, kebudayaan merupakan suatu kode pemikiran kolektif yang membedakan anggota-anggotanya dari suatu kelompok-kelompok yang lainnya. Meskipun pada dasarnya kebudayaan-kebudayaan terdapat dalam pemikiran masyarakat, dalam prosesnya ia akan mengendap atau mengkristal dalam bentuk institusi-institusi dan merupakan hasil nyata masyarakat, yang pada gilirannya akan memperkuat program-program mental (geert Hofstede, 1984 dalam Adnanputra, 1990). Selanjutnya, Hofstede mengatakan, manajemen dalam masyarakat sangat ditentukan oleh konteks kebudayaannya, karena tidak mungkin dapat mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan manusia tanpa mengerti mengenai nilai-nilai kepercayaan dan ekspresi-ekspresi mereka.

Mengacu pada tingkat asumsi dasar untuk memahami budaya organisasi, Schein memberikan beberapa asumsi dasar yang membentuk budaya organisasi. Asumsi dasar ini dapat dipergunakan sebagai alat untuk menilai budaya suatu organisasi, karena asumsi menunjukkan apa yang dipercayai oleh anggota sebagai kenyataan karena mempengaruhi apa yang mereka pahami, pikirkan, dan rasakan (Hatch, 1977). Beberapa asumsi dasar tersebut meliputi: (1) terkait dengan lingkungan, (2) hakikat kegiatan manusia, (3) hakikat realitas dan kebenaran, (4) hakikat waktu, (5) hakikat sifat manusia, (6) hakikat hubungan antar manusia, (7) *homogeneity Vs diversity*.

Berpijak pada landasan teori faktor-faktor penyebab kepuasan kerja, maka kajian ini memusatkan kajian atau analisis pada pengaruh tipe kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi karyawan. Di mana diasumsikan jika tipe kepemimpinan yang diterapkan baik, kondusif dan budaya organisasi sesuai dengan tipe yang diambil, maka kedua hal itu akan memberikan motivasi yang berarti bagi karyawan.

METODE

Populasi dan Pengambilan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan dari kumpulan elemen yang memiliki sejumlah karakteristik umum,

yang terdiri dari bidang-bidang untuk diteliti. Atau, populasi adalah keseluruhan kelompok dari orang-orang, peristiwa atau barang-barang/objek yang diminati oleh peneliti untuk diteliti (Malhotra, dalam Widayat dan Amirullah, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan dari pegawai yang tercatat pada Kantor Kecamatan Lowokwaru Malang.

Jumlah sampel yang ditetapkan adalah sebanyak 38 responden. Jumlah ini didasarkan atas pertimbangan bahwa populasi di tempat penelitian relatif sedikit, sehingga peneliti mengambil sampel secara sensus. Artinya, jumlah populasi yang ada langsung dianggap sebagai sampel.

Metode Analisa Data

Analisa dilakukan agar data yang dimiliki menjadi lebih jelas, matang, yang pada akhirnya dapat menyelesaikan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan atau permasalahan penelitian. Untuk analisis ini, maka semua data dikuantitatifkan dan diberi skor sesuai dengan kategori pengukurannya.

Untuk itu, dibuat persamaan Regresi Berganda dan Regersi Linear untuk memberikan jawaban sementara/hipotesa yang telah dibuat:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

$$Y = \alpha + + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Y = Motivasi atau kepuasan kerja

α = Konstanta

X_1 = Tipe kepemimpinan orientasi hubungan

β_1 = Koefisien tipe kepemimpinan orientasi hubungan

X_2 = Tipe kepemimpinan orientasi tugas

β_2 = Koefisien tipe kepemimpinan orientasi tugas

X_3 = Budaya organisasi

β_3 = Koefisien budaya organisasi

ϵ = Galat

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis regresi dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditetapkan dalam penelitian ini, baik secara parsial maupun simultan, dan sekaligus menguji hipotesis penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun hasil pengolahan data dengan menggunakan analisis regresi berganda disajikan secara rinci pada tabel berikut:

Tabel 1 Hasil Uji Analisis Regresi

VARIABEL	β	BETA	T	SIGNIFIKAN t
X_1	0,360	0,480	3,069	0,005
X_2	0,120	0,360	2,307	0,030
Konstanta	30.819	0,518	3,792	0,001
R	= 0,630			
R Square	= 0,397			
Adj. R Square	= 0,348			
F_{hitung}	= 8,217			
$F_{Tabel, \alpha = 5\%}$	= 3,15			
Signifikan F	= 0,002			

R Square menunjukkan nilai sebesar 0,630 atau 63%. Artinya, bahwa variabel motivasi pegawai (Y) dipengaruhi oleh faktor tipe kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2), sedangkan sisanya 37% dipengaruhi oleh variabel lain di luar 2 variabel bebas yang diteliti.

Pengaruh secara bersama-sama variabel Tipe Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) terhadap Motivasi Pegawai (Y).

Pengujian pengaruh simultan variabel motivasi ekstrinsik (X) terhadap Variabel kinerja (Y) dilakukan dengan uji F, dengan dasar pengambilan keputusan, membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} :

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_a diterima dan H_o ditolak

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_a ditolak dan H_o diterima

Dari hasil pada Tabel di atas nilai F_{hitung} menunjukkan nilai sebesar 8,217 (signifikan F = 0,002). Jadi, $F_{hitung} > F_{tabel}$ (8,217 > 3,150) atau Sig F < 5% (0,0020,05) yang berarti bahwa secara bersama-sama variabel tipe kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel motivasi pegawai (Y), dengan demikian hipotesis penelitian (H_1) diterima.

Pengaruh secara Parsial Variabel Tipe Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) terhadap Motivasi Pegawai (Y)

Untuk menguji hipotesis pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat yang ditetapkan dalam penelitian ini digunakan t-test, dengan dasar pengambilan keputusan:

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_a diterima dan H_o ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_a ditolak dan H_o diterima

Hasil analisis regresi antara variabel tipe kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi pegawai ditunjukkan dengan Sig t < 5% (0,001 < 0,05)

maka hal ini berarti bahwa secara parsial ada pengaruh signifikan antara motivasi ekstrinsik (X) dengan kinerja pegawai (Y) di Puskesmas Ketawang.

Adapun variabel yang memiliki pengaruh dominan terhadap motivasi pegawai adalah variabel tipe kepemimpinan, hal itu dapat ditunjukkan dari nilai signifikansi tipe kepemimpinan (X1) sebesar 0,005 variabel budaya organisasi (X2) sebesar 0,030.

Dari penelitian yang telah dilakukan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan analisis regresi, uji F dan t, menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap motivasi pegawai. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dihasilkan sebagai berikut: "Variabel kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap motivasi sebesar 0,480 dan 0,360. artinya adalah bahwa semakin kondusif dan selaras budaya organisasi dan tipe kepemimpinan makin termotivasi pegawai di Puskesmas Bululawang. Sementara angka 0,480 dan seterusnya hanya dapat diinterpretasikan sebagai kecenderungan lebih tinggi dan lebih rendah (karena data kualitatif dan kuantitatifkan). Karena *R Square* (Koefisien Determinasi) 0,397 artinya, variabel kepemimpinan dan budaya organisasi mempengaruhi motivasi dengan kontribusi sebesar 39,7% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tak terjabarkan dalam penelitian ini".

Hasil penelitian-penelitian di atas diperkuat oleh teori dan hasil penelitian Rensis *Likert* yang menunjukkan bahwa semestinya sejak awal perusahaan atau organisasi melakukan atau memilih tipe kepemimpinan yang mudah diterima. Ini juga diperkuat pendapat Hatch (1997) bahwa keberhasilan kepemimpinan abad XXI ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mentransformasikan dirinya untuk menyesuaikan dengan tuntutan perubahan dan diperkuat budaya yang mendukung tujuan organisasi. Dengan demikian, maka motivasi pegawai akan tercipta dengan baik.

Penelitian ini juga merekomendasikan bahwa di masa depan akan semakin penting adanya pemahaman yang tepat tentang dampak budaya organisasi pada motivasi pegawai. Dan juga dalam perspektif modern menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan alat bagi pihak manajemen untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan, sebagai berikut: (1) Tipe kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap motivasi pegawai di kantor Kecamatan Lowokwaru Malang, dengan derajat pengaruh yang cukup besar (koefisien determinasi) 39,7%. Hasil penelitian ini mendukung teori kepemimpinan, di mana keberhasilan suatu organisasi banyak dipengaruhi oleh seberapa jauh pemimpin itu mampu mengeluarkan potensi yang dimiliki pegawainya. Disinilah terlihat dan perlunya kepemimpinan yang diterapkan disesuaikan dengan budaya organisasi, atau sebaliknya membentuk budaya organisasi yang sesuai dengan kepemimpinan yang akan atau sedang diterapkan, (2) Secara sendiri-sendiri (parsial) tipe kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap motivasi pegawai. Dan pengaruh itu lebih besar secara sendirian dibandingkan secara bersama-sama (simultan) dengan kepemimpinan. Dengan kecenderungan (koefisien) sebesar 0,480. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan harus disesuaikan dengan kepemimpinannya, bila saling mendukung maka akan saling menguatkan dan bila bertentangan akan saling mengurangi atau melemahkan motivasi pegawai.

Saran

Saran yang dapat dikemukakan peneliti adalah sebagai berikut: (1) bagi Kepala kantor Kecamatan Lowokwaru, diharapkan dapat menggunakan faktor kepemimpinan untuk mempengaruhi kinerja pegawai lewat motivasinya. Dan tipe kepemimpinan yang dianjurkan adalah menggunakan tipe kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, (2) kepada para akademisi lain diharapkan dapat memperluas kajian dibidang motivasi, di mana faktor yang mempengaruhinya sangat bervariasi. Dan akhirnya dapat menemukan model serta faktor yang sangat dominan dari motivator itu, (3) Untuk pihak kecamatan, agar seyogianya memberikan pemahaman akan pentingnya kontribusi budaya organisasi dalam keberhasilan kepemimpinan dan kemajuan lembaga, bahkan bila mungkin tambahan pelatihan-pelatihan manajemen yang lebih terpadu.

DAFTAR RUJUKAN

- Amirullah, dan Haris, B. 2004. *Pengantar Manajemen*, Edisi kedua. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership Performance Beyond Expectations*. New York: Academic Press.
- Dessler, D. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7e, Jilid I&II, Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT Prenhallindo.
- Gibson, J. 1996. *Organisasi dan Manajemen Perilaku, struktur, proses, terjemahan*. Jakarta: Erlangga.
- Hersey, P., and Ken, B. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi; Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke III. Jakarta: Penerbit Airlangga.
- Kreitner, R., and Angelo, K. 1998. *Organizational Behavior*, Fourth Edition, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Luthan, F. 2002. *Organizational Behavior*, Fourth Edition. New York: McGraw-Hill Inc.
- Mattenson, M.T., and Ivancevich, J.M. 2002. *Organizational Behavior and Management*. International editions. Irwin: McGraw-Hill.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Fourth Editions, International Editions. Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. 1990. *Organizational Behavior; Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey: Prentice Hall International. Inc Englewood Cliffs.
- Widayat, dan Amirullah. 2002. *Riset Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Wiyono, B.B. 1999. *Gaya Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kualitas Sekolah*. Journal Manajemen Pendidikan, Th 9, Nomor 1, Agustus 1999. FIP-Ikip Malang.