

## **ANALISIS MOTIVASI KERJA KEPALA SEKOLAH BERDASARKAN TEORI MOTIVASI MC CLELLAND (STUDI DESKRIPTIF PADA SMP NEGERI 2 TONDANO)**

**SOPHIA PONGOH**

---

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis motivasi kerja kepala sekolah menurut teori motivasi berprestasi McClelland yaitu: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan untuk berafiliasi.

Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan analisis prosentase. Adapun prosedur penelitian meliputi tahapan pengumpulan data melalui angket yang dikembangkan dari indikator variabel selanjutnya dilakukan analisis dan kemudian diinterpretasi berdasarkan hasil analisis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja kepala sekolah yang dianalisis berdasarkan teori motivasi McClelland dapat mendorong bawahan/guru untuk bekerja sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Kepala sekolah dengan kebutuhan berprestasi memiliki keinginan untuk mencapai tujuan –tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah dengan kebutuhan berkuasa, ingin melakukan kontrol serta memberikan pengaruh-pengaruh positif terhadap bawahannya. Kepala sekolah dengan kebutuhan berafiliasi, mampu menjaga hubungan yang baik dengan bawahannya.

**Kata kunci:** Motivasi kerja, motivasi berprestasi, kepala sekolah

---

### **PENDAHULUAN**

Pengembangan sumberdaya manusia yang berkualitas merupakan kebutuhan urgen bagi suatu bangsa dan harus dilaksanakan secara terencana dan berkesinambungan. Menjadi kewajiban dari pemerintah untuk terus melakukan upaya-upaya yang konstruktif bagi kehidupan masyarakat yang terus berkembang dalam menjaga ketersediaan sumberdaya manusia yang memenuhi kebutuhan tenaga kerja baik secara regional, nasional maupun yang bisa berkiprah secara internasional. Karena itu dibutuhkan usaha yang konkrit untuk mewujudkannya dan secara khusus bagi Indonesia dalam menyambut MEA tahun 2015.

Pendidikan merupakan cara yang efektif dalam mengembangkan sumberdaya manusia sebagaimana diamanatkan Undang-undang yang

merupakan landasan formal pelaksanaan pendidikan di Indonesia. Pelaksanaan pendidikan harus menjadi sarana bagi pengembangan sumberdaya manusia Indonesia yang berkualitas melalui lembaga formal yaitu sekolah. Disinilah pentingnya pemerintah memberikan perhatian ekstra terhadap sekolah-sekolah baik dari sisi sarana dan prasarana yang berkaitan dengan pembangunan fisik dan penyediaan kelengkapan sekolah. Kemudian faktor yang sangat penting adalah guru dan kepala sekolah sebagai penanggungjawab dalam penyelenggaraan proses belajar mengajar. Hal sebagaimana yang dikemukakan Sam dan Tuti (2010) bahwa ujung tombak dari setiap kebijakan atau yang berkaitan dengan pendidikan akhirnya berpulang pada mahluk yang bernama guru. Gurulah yang akan melaksanakan secara operasional

Alamat Korespondensi:

Sophia Pongoh, Dosen Faculty of Economic, Unima at Tondano, Minahasa

Email: sophia\_pongoh@yahoo.com

segala bentuk pola gerak, dan geliatnya perubahan kurikulum. Dengan demikian gurulah yang berperan penting dalam pelaksanaan proses pembelajaran.

Proses pembelajaran merupakan kegiatan inti dalam semua kegiatan di sekolah yang harus mendapatkan perhatian ekstra. Hal ini beralasan karena berkaitan langsung dengan tujuan pendidikan bahkan tujuan sekolah serta produk yang dihasilkan oleh sekolah sebagai satu organisasi. Untuk meraih keberhasilan itu, diharap partisipasi aktif semua pihak untuk membantu terlaksananya proses belajar mengajar yang benar-benar dapat membelajarkan peserta didik sesuai dengan tingkat satuan pendidikan serta dapat mengembangkan potensi-potensi peserta didik sesuai dengan tujuan pendidikan. Pelaksanaan tugas guru membutuhkan arahan ataupun petunjuk dari pihak lain terutama dari kepala sekolah agar dapat dilakukan sesuai dengan tugasnya. Dengan demikian guru merupakan bagian dari tanggungjawab sekolah sekaligus menjadi objek tugas kepala sekolah. Wahjosumidjo (2008) menyatakan sebuah sekolah adalah organisasi yang kompleks dan unik, sehingga memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Oleh karena itu kepala sekolah yang berhasil, yaitu tercapainya tujuan sekolah dan tujuan individu yang ada, yang memahami dan menguasai pentingnya organisasi dan kerja sama antar individu. Pandangan ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki kelebihan dari yang dipimpin, seperti motivasi berprestasi sebagai kekuatan untuk bisa mengkoordiner dan mempengaruhi bawahan (guru).

Kepala sekolah merupakan orang yang bertanggungjawab terhadap semua kegiatan di sekolah yang bertugas untuk mengarahkan, mengelola, memimpin serta melakukan pengawasan dan evaluasi. Karena itu dibutuhkan kemampuan kepala sekolah yang dapat mengembangkan organisasi sekolah yang produktif bagi perkembangan peserta didik dan bisa menjamin kesejahteraan semua anggota. Kepemimpinan kepala sekolah harus dapat menjadikan sekolah sebagai pusat pengembangan kebudayaan bagi masyarakat serta menjadi agen perubahan yang tercermin pada kualitas lulusan. Oleh karena itu dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian tentang motivasi kerja kepala sekolah berdasarkan teori motivasi berprestasi dari David McClelland. Adapun rumusan masalahnya adalah: Bagaimana motivasi kerja kepala sekolah pada SMP Negeri 2 Tondano? Selanjutnya tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mendapatkan gambaran tentang motivasi kerja kepala sekolah dengan mengkajinya menurut teori motivasi berprestasi dari McClelland.

Kepala sekolah yang merupakan faktor kunci dalam mengarahkan dan mengendalikan semua potensi ataupun sumberdaya sekolah. Kepala sekolah harus mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebab pemimpin yang harus menggerakkan segenap potensi organisasi ke arah pencapaian tujuan. Damin dan Suparno (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan energi mempengaruhi dan memberi arah yang terkandung di dalam diri pribadi pemimpin sehingga mampu menggerakkan, menuntun dan menjaga aktivitas

orang sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah haruslah proaktif dalam perilakunya yang dapat memberi teladan bagi orang lain terutama para pengikutnya sebagai ekspresi tindakan seorang pemimpin.

Keberhasilan sekolah sangat ditentukan oleh peran-peran yang dimainkan oleh kepala sekolah karena kepala sekolah merancang kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di sekolah. Dengan demikian dibutuhkan kepala sekolah yang memiliki kemampuan serta motivasi yang tinggi dalam mewujudkan keberhasilan di sekolah. Dibutuhkan kepala sekolah yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan mengimplementasikan motivasi kerja yang dimilikinya. Wahyudi (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian Owens (1991) menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai keterlibatan yang dilakukan secara sengaja untuk mempengaruhi perilaku orang. Kedua pendapat ini mengindikasikan bahwa seorang pemimpin memang terlibat secara aktif dalam melakukan tindakan-tindakan yang dapat memacu, mengajak orang lain untuk melakukan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan, maka kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-

tugas kepemimpinannya perlu memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk bisa melakukan terobosan-terobosan yang mampu mendorong dan menstimulasi potensi-potensi bawahan sesuai dengan bakat dan kemampuan mereka. Kepala sekolah harus mampu mengarahkan, menggerakkan semua kemampuan yang dimiliki bawahan untuk menjadi kekuatan dalam menciptakan budaya kerja di sekolah sehingga semua orang akan bekerja secara optimal dalam mewujudkan target-target yang diharapkan. Hal ini juga diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan secara menyeluruh agar anak-anak Indonesia memiliki pengetahuan, sikap dan nilai serta ketrampilan yang dibutuhkan dunia kerja baik secara nasional maupun internasional yang bermanfaat untuk kehidupan masa depan mereka. Karena itu kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin sekolah harus memiliki semangat untuk berprestasi yang diwujudkan dalam semua tugas dan kerjanya yang mau bekerja keras mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Setiap melakukan pekerjaan atau perbuatan yang secara sadar biasanya diawali dengan adanya dorongan-dorongan atau motif dalam diri seseorang sehingga ia bertindak untuk bisa meraihnya baik yang sifatnya subjektif maupun objektif. Dorongan atau motif dalam melakukan pekerjaan besar pengaruhnya terhadap hasil kerja dan dorongan ini akan semakin kuat ketika ada tantangan yang merupakan pemicu dalam melakukan pekerjaan. Dorongan-dorongan itu tentu harus direspons secara positif sehingga dapat menjadi energi yang kuat untuk meningkatkan semangat

kerja dan dapat menggiring semua potensi untuk melakukan pekerjaan menjadi berhasil. Ketika keberhasilan atau kesuksesan dapat diraih, bukan hanya untuk kepentingan diri sendiri tetapi diharapkan mampu menggerakkan orang lain untuk melakukan hal yang sama yang dapat memberi manfaat bagi banyak orang.

Kepala sekolah dalam melakukan pekerjaannya sangat perlu adanya dorongan-dorongan atau membutuhkan motivasi yang kuat yang dapat memacu semangat kerjanya untuk bisa berhasil. Kepala sekolah yang berprestasi hanya dapat dicapai oleh mereka yang memiliki dorongan-dorongan dan kemampuan serta keinginan-keinginan untuk sukses dan meraih prestasi yang terbaik. Danim dan Suparno (2009) mengutip pendapat Krech, yang menyatakan bahwa setiap tindakan manusia memiliki ciri-ciri utama yaitu: (1) bahwa tindakan manusia tersebut adalah “*motivate*” atau “*goal oriented*”, (2) bahwa semua tindakan manusia terintegrasi dalam *wants, emotion*, yang secara bersama-sama mempengaruhi tindakan manusia. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin didasari atas motivasi yang ada didalam dirinya yang akhirnya mempengaruhi hasil yang ingin dicapainya. Tindakan atau perilaku setiap orang merupakan wujud dari keinginan-keinginan yang ada dalam dirinya.

Beberapa pendapat tentang motivasi yang dapat menjadi acuan dalam merumuskan pemahaman jenis-jenis motivasi yang ada dalam setiap diri seseorang yang dapat menjadi pemacu untuk bisa bekerja secara optimal dan lebih produktif. Robbin dan Judge (2009) mengemukakan:” *motivation as the*

*processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal. The three key element in our definition are intensity, direction, and persistence*”. Maksudnya bahwa motivasi berkaitan dengan usaha-usaha individu dalam mencapai tujuan. Tiga kunci utama motivasi yaitu intensitas yang menunjuk kepada seberapa besar usaha seseorang mau terus berupaya dalam meraih keberhasilan. Kemudian bahwa usaha-usaha yang dilakukan hendaknya sesuai dengan petunjuk ataupun tujuan organisasi agar tidak menimbulkan konflik di kemudian hari. Dan elemen kunci lainnya adalah ketekunan, bahwa setiap usaha tidak selalu dapat mencapai hasil sesuai waktu yang kita inginkan ataupun sesuai dengan harapan-harapan. Disinilah pentingnya ketekunan dimiliki setiap orang yang mau bekerja keras, tidak mudah putus asa akan tetapi terus berusaha sampai tujuan tercapai.

Pearce II dan Robinson Jr. (1989) menyatakan: *motivating , in an organizational context, is the process by which a manager induces others to work to achive organizational objectives as a means of satisfying their own personal desires. Motivation is the outcome of this process.* Pendapat ini menunjukkan bahwa motivasi dalam konteks organisasi merupakan proses dimana seorang manajer atau pemimpin untuk mendorong, menggerakkan orang lain bekerja untuk mencapai tujuan organisasi yang juga merupakan cara untuk memenuhi keinginan pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk bertindak yang didasarkan pada dorongan positif untuk membuat

suatu organisasi berhasil dalam mencapai tujuan, baik secara organisasi maupun secara personal bagi orang-orang yang terlibat didalamnya.

Dalam penelitian ini secara khusus akan mengkaji motivasi kerja kepala sekolah berdasarkan teori motivasi dari David McClelland yang dinamakan motivasi berprestasi. Pearce II dan Robinson Jr.(1989) menjelaskan teori motivasi yang dikembangkan David McClelland yaitu: *“David McClelland argues that organizations offer individuals opportunities to satisfy three higher-level needs: the need for achievement, the need for power and the need for affiliation. His most widely reported finding are that the need for achievement is positively associated with managerial performance and success and that a need for achievement can be developed in aspiring managers”*

McClelland berargumentasi bahwa organisasi menyediakan kesempatan bagi setiap orang untuk berusaha dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan untuk berprestasi. Setidaknya ada tiga tingkatan kebutuhan yang ingin dipenuhi secara individu yaitu: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berkuasa, dan kebutuhan untuk berafiliasi. Pemenuhan kebutuhan individu dapat menjadi motif bagi individu yang bersangkutan untuk melakukan tindakan-tindakan produktif yang lebih tinggi sebagai cara untuk memenuhi keinginan-keinginan. Dampaknya adalah setiap individu akan terpacu untuk meningkatkan kinerjanya bagi organisasi dan menjadi kewajiban organisasi untuk menyediakan *reward* yang sesuai dengan kinerja yang ditunjukkan

sebagai kompensasi dari kinerja tinggi.

Handoko (2009) mengemukakan bahwa orang-orang yang berorientasi prestasi mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan, yaitu: (1) menyukai pengambilan resiko yang layak (moderat) sebagai fungsi ketrampilan, bukan kesempatan; menyukai suatu tantangan; dan menginginkan tanggungjawab pribadi bagi hasil yang dicapai; (2) mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan prestasi yang layak dan menghadapi resiko yang sudah diperhitungkan. Salah satu alasan mengapa banyak perusahaan berpindah ke program MBO adalah karena adanya korelasi positif antara penetapan tujuan dan tingkat prestasi; (3) mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang telah dikerjakannya; (4) mempunyai ketrampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan-kemampuan organisasional. Lebih lanjut Danim dan Suparno (2009) menyatakan bahwa keunggulan sekolah akan tercapai bila dipimpin oleh kepala sekolah yang memiliki motivasi berprestasi tinggi. indikator motivasi berprestasi tinggi adalah: (1) suka mengatasi rintangan; (2) ingin maju; (3) menyelesaikan tugas dengan cepat; (4) bekerja keras; (5) berusaha menjadi yang terbaik; (6) senang menyelesaikan tugas yang sukar dan (7) pantang menyerah.

Kedua pandangan ini menjelaskan secara terperinci karakteristik orang-orang yang berprestasi tinggi dan dari motivasi yang mereka miliki mereka dapat mencapai keinginan-keinginan yang telah menjadi mimpi. Keinginan untuk

berprestasi yang memberi manfaat bagi banyak orang sangat diperlukan untuk bisa mendatangkan kesejahteraan, karena itu setiap pemimpin organisasi termasuk organisasi pendidikan harus berusaha dapat memiliki motivasi berprestasi bagi kepentingan organisasi yang dipimpinnya. Hal ini tentu sangat penting jika setiap kepala sekolah dalam semua jenjang pendidikan dapat memiliki karakteristik sebagai orang-orang yang berprestasi tinggi, maka hal ini akan memberi pengaruh positif pada setiap orang yang ada di sekolah yang bersangkutan sekaligus dapat memberi kontribusi positif bagi penyelenggaraan pendidikan serta dapat memberi sokongan terhadap perkembangan pendidikan.

#### **Kebutuhan untuk berprestasi (Need for Achievement)**

Setiap orang yang ingin hidup sukses dibarengi dengan usaha-usaha kerja keras untuk mewujudkannya, pasti memiliki kebutuhan untuk berprestasi. Pearce II dan Robinson Jr (1989) menyatakan bahwa setiap individu yang menunjukkan orientasi prestasi tinggi ditandai dengan kesediaan mengambil resiko pada tingkat tinggi, sebuah keinginan untuk meningkatkan performansi, keinginan untuk tanggunjawab dalam memecahkan masalah dan sebuah keinginan terhadap pencapaian tujuan-tujuan. Pemahaman ini dapat menjadi pelajaran berharga bagi setiap pemimpin organisasi termasuk kepala sekolah. Jika ingin berhasil, maka seyogyanya setiap kepala sekolah sebagai pemimpin dalam organisasi pendidikan harus memiliki kebutuhan untuk berprestasi sebagai modal dasar dalam mewujudkan organisasi sekolah yang berhasil. Lebih lanjut dinyatakan bahwa para manajer yang ingin untuk mengerti,

mengelola dan menciptakan suatu lingkungan yang memotivasi bawahan dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi harus tahu bahwa mereka menginginkan secara prinsip memenuhi kebutuhan melalui proses menginisiasi, melaksanakan dan melengkapi setiap pekerjaan .

Schermerhorn (2010) mengemukakan: *need for achievement is the desire to do something better or more efficiently, to solve problems, or to master complex tasks. People with a high need for achievement like to put their competencies to work; they take moderate risks in competitive situations, and they are willing to work alone.* Maksudnya bahwa kebutuhan berprestasi merupakan adanya suatu keinginan untuk melakukan sesuatu yang terbaik, dapat menyelesaikan masalah atau melakukan pekerjaan yang lebih kompleks. Orang-orang yang memiliki kebutuhan prestasi yang tinggi mengutamakan kompetensi dalam melakukan pekerjaan serta mau mengambil resiko. Yulk (2005) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki kebutuhan akan keberhasilan akan memperoleh kepuasan dari pengalamannya menyelesaikan tugas yang sukar, memperoleh standar keunggulan, atau mengembangkan cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu. Jadi kepuasan kerja seseorang dirasakan, ketika ada pekerjaan terselesaikan walaupun ada tantangan.

Setiap organisasi termasuk sekolah atau lembaga pendidikan membutuhkan orang-orang yang demikian yang mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan. Tidak sedikit organisasi yang mengalami kegagalan ataupun tidak

berkembang karena pemimpinnya yang tidak berorientasi pada prestasi dan hanya bekerja seadanya. Sekolah sebagai lembaga pendidikan sangat membutuhkan pemimpin yang berorientasi pada prestasi sehingga selalu melakukan evaluasi terhadap capaian–capaian dalam setiap program kegiatan dan akan terus melakukan perbaikan menuju ke arah peningkatan sebagaimana yang diharapkan. Berdasarkan kajian yang telah dikemukakan, maka dapat dikemukakan indikator dari kebutuhan berprestasi adalah: melakukan pekerjaan lebih efisien, berusaha menyelesaikan masalah, dan melakukan pekerjaan walau sulit.

**Kebutuhan untuk kekuasaan (*need for power*)**

Setiap orang ingin dihargai serta diakui karena prestasi yang ditunjukkannya, namun pengakuan dan penghargaan terhadap seseorang hendaknya benar-benar diberikan karena prestasi yang ditunjukkannya atau performansinya yang menurut penilaian banyak orang melampaui harapan. Akan tetapi bagi individu tertentu ada juga keinginan untuk mengekspresikan diri dalam hal menguasai orang lain atau dianggap punya power untuk mempengaruhi atau mengontrol orang lain. Disinilah keunikan manusia yang bukan hanya dapat menunjukkan perilaku yang positif terhadap orang lain sehingga mendapatkan pengakuan serta penghargaan melainkan adanya keinginan untuk bisa mengatur orang lain. McClelland menamai fenomena seperti ini sebagai *need for power*. *Need for power* atau kebutuhan akan kekuasaan adalah suatu keinginan untuk menjadi pemimpin artinya memiliki bawahan yang dapat diatur, dikontrol ataupun

dipengaruhi untuk berperilaku sesuai keinginan pemimpin.

Pearce II dan Robinson Jr (1989) menjelaskan:” *McClelland believes that there are several stages in the development of an individual’s idea of the purpose of power and that managers can be trained to reject the view that one should not try to influence others. Rather, an effective leader and manager is selfless, altruistic, personally committed to the goals of the organization, and concerned with developing a strong sense of company loyalty among subordinates.* Pandangan McClelland bahwa ada tahapan-tahapan dalam pengembangan ide -ide individu untuk tujuan-tujuan power. Menjadi pemimpin ataupun manajer dapat dilatih berkaitan dengan upaya-upaya mempengaruhi orang lain. Selanjutnya Schermerhorn (2010 )mengemukakan:”*need for power is the desire to control other people, to influence their behavior, or to be responsible for them. People with a high need power are motivated to behave in ways that have a clear impact on other people and events.* Pendapat ini menjelaskan bahwa kebutuhan untuk berkuasa yang dimiliki seseorang merupakan keinginan untuk mengontrol orang lain, mempengaruhi perilaku orang lain bertanggungjawab. Seorang pemimpin harus melakukan tindakan-tindakan yang mampu mendorong orang lain mau bekerja. Pendapat senada dikemukakan Danim dan Suparno (2009) menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak untuk untuk memotivasi orang lain bahkan bisa mengubah situasi dan bisa mengerahkan semua kemampuan demi mencapai

kekuasaan dan kedudukan yang terbaik.

Yulk (2005) menyatakan bahwa orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan menemukan kepuasan besar dalam melaksanakan pengaruh atas sikap, emosi, dan perilaku orang lain. Orang seperti ini akan senang bila menang dalam suatu argumentasi, mengalahkan seroang lawan, menghilangkan saingan atau musuh, dan mengatur kegiatan sebuah kelompok. Jadi sebenarnya kebutuhan ini akan berdampak positif jika motivasi ini dilakukan untuk keberhasilan melaksanakan tugas kepemimpinan yang berorientasi pada keberhasilan secara holistik dalam organisasi.

Berdasarkan kajian yang telah dikemukakan, maka yang menjadi indikator kebutuhan akan kekuasaan adalah: ingin mengontrol orang lain, ingin mempengaruhi perilaku orang lain, bertanggung-jawab.

#### **Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*)**

Pearce II dan Robinson Jr. (1989) menjelaskan :” *McClelland’s need for affiliation is essentially identical to Maslow’s. It reflects the desire to have close, cooperative, and friendly relations with others. Individuals with high affiliation needs most often succeed in jobs that require high levels of social interaction-jobs wherein interpersonal relationship are especially critical to performance.* Penjelasan tentang kebutuhan untuk berafiliasi dari McClelland sebenarnya merefleksikan tentang keinginan untuk bekerjasama dengan orang lain. Setiap orang dengan kebutuhan berafiliasi yang tinggi lebih sukses dalam pekerjaan-pekerjaan yang

membutuhkan interaksi sosial yang tinggi dimana hubungan interpersonal merupakan hal penting dalam menunjang performansi. Lebih lanjut Schermerhorn (2010) menyatakan : *need for affiliation is the desire to establish and maintain friendly and warm relation with other people. People with a high need for affiliation seek companionship, social approval, and satisfying interpersonal relationship.* Maksudnya bahwa kebutuhan berafiliasi merupakan keinginan dalam menetapkan dan memelihara hubungan yang akrab dengan orang lain. Orang yang memiliki kebutuhan berafiliasi yang tinggi mampu memelihara hubungan-hubungan sosial dalam memenuhi hubungan interpersonal. Dalam kaitan dengan kebutuhan berafiliasi, kepala sekolah harus memiliki ketrampilan hubungan manusia dalam menunjang kemampuan kepala sekolah mewujudkan motivasi yang ada keterkaitan dengan orang lain termasuk bawahan. Wahyudi (2009) mengutip pendapat Sutisnda dan Oliva yang menyatakan bahwa ketrampilan hubungan manusia dalam organisasi pendidikan adalah kemampuan kepala sekolah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personel sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan unjuk kerja guru. Lebih lanjut dinyatakan bahwa perilaku hubungan manusia yang dilakukan kepala sekolah meliputi: (1) menerima kritik yang konstruktif, (2) menciptakan dan memelihara hubungan yang positif dengan guru dan personel sekolah lainnya, (3) menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat, (4) mendukung



program sekolah. Disini sangat jelas bahwa kepala sekolah merupakan faktor kunci dalam menciptakan hubungan-hubungan yang positif dengan semua pihak (*stakeholder*) untuk mendukung semua program sekolah.

Yulk (2005) menyatakan bahwa orang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi khususnya memperhatikan masalah disukai dan diterimanya mereka dan amat peka akan isyarat yang memberi petunjuk tentang penolakan atau sikap bermusuhan orang lain. Orang seperti ini mencari interaksi sosial dengan kawan-kawannya, dan senang bekerja dengan orang lain sebagai bagian dari sebuah tim selama kawan sekerjanya bersahabat dan bekerja sama. Pendapat ini menunjukkan bahwa kepemimpinan membutuhkan sikap dan sifat yang akrab dan bersahabat, mau bekerja sama dengan tulus serta berusaha untuk menciptakan hubungan-hubungan yang baik dengan semua orang terutama mereka yang terlibat dalam kerja sama. Adapun indikator dari kebutuhan berafiliasi adalah: menciptakan sistem komunikasi yang efektif, menjaga hubungan dengan orang lain, memperkuat hubungan interpersonal.

Berdasarkan kajian tentang tiga kebutuhan dalam motivasi berprestasi menurut teori McClelland, maka rumusan hipotesis adalah: kepala sekolah bisa berhasil dalam memimpin sekolah karena motivasi berprestasi yang dimilikinya.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan tujuan untuk menggambarkan

motivasi kerja kepala sekolah berdasarkan teori motivasi dari David McClelland. Selanjutnya pengumpulan data dilakukan dengan angket kemudian dianalisis secara deskriptif, mengikut langkah-langkah: menghitung jumlah responden, menghitung jawaban responden dan selanjutnya memaknai jawaban responden. Responden dalam penelitian ini adalah guru-guru SMP Negeri 2 Tondano yang berjumlah 30 orang. Data yang dijangkau berdasarkan persepsi guru menyangkut motivasi kerja kepala sekolah. Angket yang digunakan dalam pengumpulan data dikembangkan dari indikator variabel penelitian yaitu motivasi kerja kepala sekolah berdasarkan teori David McClelland. Analisis data secara prosentase dengan rumus: jumlah jawaban di bagi jumlah responden dikalikan dengan 100% yang selanjutnya diberikan interpretasi sesuai kajian teori.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini menganalisis jawaban responden dalam hal ini adalah guru-guru yang berupa persepsi ataupun pendapat serta pandangan guru terhadap tindakan kepala sekolah sebagai pemimpin dalam mengekspresikan motivasi kerjanya menurut teori motivasi dari David McClelland. Adapun hasil inidianalisis berdasarkan pertanyaan yang diajukan kepada guru-guru sebagai responden.

**Kebutuhan berprestasi**

Yang menjadi indikator dari kebutuhan berprestasi adalah : melakukan pekerjaan lebih efisien,

1. Kepala sekolah melakukan pekerjaan secara disiplin.

Tabel 1

Pilihan jawaban	Jumlah jawaban	Prosentasi	Keterangan
Selalu	15	50%	
Sering	10	33,33%	
Kadang-kadang	3	10%	
Jarang	2	6,67%	
Tidak Pernah	-		Tidak ada jawaban
Jumlah	30	100%	

Dari hasil analisis data ada 15 orang (50%) menjawab selalu, sedangkan sebanyak 10 orang (33,33%) menjawab sering, 3 orang (10%) menjawab kadang-kadang, 2 orang (6,67%) menjawab jarang, dan tidak ada yang menjawab tidak pernah. Besarnya prosentase yang

berusaha menyelesaikan masalah, dan melakukan pekerjaan walau sulit.

menjawab selalu dan seringsebanyak (83,33%) dapat diinterpretasikan bahwa kepala sekolah banyak melakukan pekerjaan dengan disiplin artinya dari segi waktu dan ketepatan selalu terpenuhi sesuai apa yang telah ditetapkan.

2. Setiap persoalan di sekolah kepala sekolah berusaha untuk menyelesaikannya.

Tabel 2

Pilihan jawaban	Jumlah	Prosentasi	Keterangan
Selalu	5	16,67%	
Sering	16	53,33%	
Kadang-kadang	3	10%	
Jarang	3	10%	
Tidak Pernah	3	10%	
Jumlah	30	100%	

Dari hasil analisis data ada 5 orang (16,67%) menjawab selalu,sebanyak 16 orang (53,33%) menjawab sering, sebanyak 3 orang (10%) menjawab kadang-kadang, sebanyak 3 orang (10%) menjawab jarang, dan sebanyak 3 orang (10%) menjawab

tidak pernah. Besarnya prosentase yang menjawab sering sebanyak (70%) dapat diinterpretasikan bahwa kepala sekolah berusaha untuk menyelesaikan masalah-masalah yang muncul di sekolah.

3. Kepala sekolah berusaha melakukan pekerjaan yang sulit

Tabel 3

Pilihan jawaban	Jumlah	Prosentasi	Keterangan
-----------------	--------	------------	------------

Selalu	15	50%	
Sering	13	43,34%	
Kadang-kadang	1	3,33%	
Jarang	1	3,33%	
Tidak Pernah	-	-	Tidak ada jawaban
Jumlah	30	100%	

Dari hasil analisis data ada 15 orang (50%) menjawab selalu, sebanyak 13 orang (43,34%) menjawab sering, sebanyak 1 orang (3,33%) menjawab kadang-kadang, sebanyak 1 orang (3,33%) yang menjawab jarang, dan tidak ada yang menjawab tidak

pernah. Besarnya prosentase yang menjawab selalu dan seringsebanyak (93,34%) dapat diinterpretasikan bahwa kepala sekolah lebih banyak melakukan pekerjaan walaupun sulit.

4. Kepala sekolah berusaha melakukan pekerjaan dengan mau mengambil resiko.

Tabel 4

Pilihan jawaban	Jumlah	Prosentasi	Keterangan
Selalu	4	13,33%	
Sering	18	60%	
Kadang-kadang	4	13,33%	
Jarang	1	3,33%	
Tidak Pernah	3	10%	
Jumlah	30	100%	

Dari hasil analisis data ada 4 orang (13,33%) menjawab selalu, sebanyak 18 orang (60%) menjawab sering, sebanyak 4 orang (13,33%) menjawab kadang-kadang, sebanyak 1 orang (3,33%) menjawab jarang, dan sebanyak 3 orang (10%) yang

menjawab tidak pernah. Besarnya prosentase yang menjawab seringsebanyak (73,33%) dapat diinterpretasikan bahwa kepala sekolah berusaha melakukan pekerjaan dengan mau mengambil resiko.

#### **Kebutuhan untuk kekuasaan**

1. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah melakukan kontrol terhadap pelaksanaan tugas guru-guru di sekolah.

Tabel 5

Pilihan jawaban	Jumlah	Prosentasi	Keterangan
Selalu	12	40%	
Sering	18	60%	
Kadang-kadang	-	-	Tidak ada jawaban
Jarang	-	-	Tidak ada jawaban
Tidak Pernah	-	-	Tidak ada jawaban
Jumlah	30	100%	

Dari hasil analisis data ada 12 orang (40%) menjawab selalu, sebanyak 18 orang (60%) menjawab sering, dan tidak ada orang yang menjawab kadang-kadang, jarang dan tidak

perna. Besarnya prosentase yang menjawab selalu dan seringsebanyak (100%) dapat diinterpretasikan bahwa kepala sekolah melakukan kontrol bagi pelaksanaan tugas guru

2. Kalau ada pekerjaan yang mendesak, kepala sekolah memaksa bawahannya

Tabel 6

Pilihan jawaban	Jumlah	Prosentasi	Keterangan
Selalu	12	40%	
Sering	14	46,67%	
Kadang-kadang	3	10%	
Jarang	1	3,33%	
Tidak Pernah	-	-	Tidak ada jawaban
Jumlah	30	100%	

Dari hasil analisis data ada 12 orang (40%) menjawab selalu, sebanyak 14 orang (46,67%) menjawab sering, sebanyak 3 orang (10%) menjawab kadang-kadang, sebanyak 1 orang (3,33%) menjawab jarang, dan tidak ada yang menjawab tidak pernah.

Besarnya prosentase yang menjawab selalu dan sering sebanyak (86,67%) dapat diinterpretasikan bahwa kepala sekolah melakukan tindakan dengan cara memaksa bawahan/guru-guru untuk melakukan/menyelesaikan pekerjaan di saat yang mendesak.

3. Kepala sekolah melakukan tindakan yang bisa mempengaruhi bawahan

Tabel 7

Pilihan jawaban	Jumlah	Prosentasi	Keterangan
Selalu	10	33,33%	
Sering	14	46,67%	
Kadang-kadang	3	10%	
Jarang	1	3,33%	
Tidak Pernah	2	6,67%	
Jumlah	30	100%	

Dari hasil analisis data ada 10 orang (33,33%) menjawab selalu, sebanyak 14 orang (46,67%) menjawab sering, sebanyak 3 orang (10%) menjawab kadang-kadang, sebanyak 1 orang (3,33%) menjawab jarang, dan sebanyak 2 orang (6,67%) menjawab tidak

pernah. Besarnya prosentase yang menjawab selalu dan sering sebanyak (80%) dapat diinterpretasikan bahwa kepala sekolah mampu melakukan tindakan yang bisa mempengaruhi bawahan untuk bekerja lebih produktif.

4. Kepala sekolah menunjukkan tanggungjawabnya terhadap kesuksesan kegiatan di sekolah sebagai wujud nyata motivasi kerja kepala sekolah

Tabel 8

5. Pilihan jawaban	Jumlah jawaban	Prosentasi	Keterangan
Selalu	15	50%	
Sering	15	50%	
Kadang-kadang	-	-	Tidak ada jawaban
Jarang	-	-	Tidak ada jawaban
Tidak Pernah	-	-	Tidak ada jawaban

Jumlah	30	100%	
--------	----	------	--

Dari hasil analisis data ada 15 orang (50%) menjawab selalu, sebanyak 15 orang (50%) menjawab sering, dan tidak ada yang menjawab kadang-kadang, jarang dan tidak pernah. Besarnya prosentase yang menjawab selalu dan seringsebanyak (100%) dapat diinterpretasikan bahwa kepala sekolah selalu menunjukkan tanggungjawabnya dalam

melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan dan tugas-tugas lain sesuai tupoksi sebagai wujud motivasi kerja.

#### **Kebutuhan untuk berafiliasi**

Adapun indikator dari kebutuhan untuk berafiliasi adalah :menciptakan sistem komunikasi yang efektif, menjaga hubungan dengan orang lain.

1. Kepala sekolah berusaha menciptakan sistem komunikasi yang efektif di sekolah

Tabel 9

Pilihan jawaban	Jumlah	Prosentasi	Keterangan
Selalu	10	33,33%	
Sering	15	50%	
Kadang-kadang	2	6,67%	
Jarang	1	3,33	
Tidak Pernah	2	6.67%	
Jumlah	30	100%	

Dari hasil analisis data ada 10 orang (33,33%) menjawab selalu, sebanyak 15 orang (50%) menjawab sering, sebanyak 2 orang (6,67%) menjawab kadang-kadang, sebanyak 1 orang (3,33%) menjawab jarang, dan sebanyak 2 orang (6,67%) yang

menjawab tidak pernah. Besarnya prosentase yang menjawab sering sebanyak (83,33%) dapat diinterpretasikan bahwa kepala sekolah berusaha menciptakan sistem komunikasi yan efektif di sekolah.

2. Kepala sekolah berusaha menjaga hubungan baik dengan orang lain

Tabel 10

Pilihan jawaban	Jumlah	Prosentasi	Keterangan
Selalu	16	53,33%	
Sering	14	46,67%	
Kadang-kadang	-	-	Tidak ada jawaban
Jarang	-	-	Tidak ada jawaban
Tidak Pernah	-	-	Tidak ada jawaban
Jumlah	30	100%	

Dari hasil analisis data ada 16 orang (53,33%) menjawab selalu, sebanyak 14 orang (46,67%) menjawab,dan tidak ada orang yang menjawab kadang-kadang, jarang, dan tidak pernah. Besarnya prosentase yang

menjawab selalu dan seringsebanyak (100%)dapat diinterpretasikan bahwa kepala sekolah lebih banyakberusaha menjaga hubungan baik dengan orang lain.

3. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah berusaha menciptakan suasana keakraban dengan semua teman-teman guru.

Tabel 11

Pilihan jawaban	Jumlah	Prosentasi	Keterangan
Selalu	10	33,33%	
Sering	15	50%	
Kadang-kadang	4	13,34%	
Jarang	-	-	Tidak ada jawaban
Tidak Pernah	1	3,33%	
Jumlah	30	100%	

Dari hasil analisis data ada 10 orang (33,33%) menjawab selalu, sebanyak 15 orang (50%) menjawab sering, sebanyak 4 orang (13,34%) menjawab kadang-kadang, tidak ada yang menjawab jarang, dan sebanyak 1 orang (3,33%) menjawab tidak

pernah. Besarnya prosentase jawaban selalu dan sering sebanyak (83,33%) menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu menciptakan suasana keakraban dengan semua teman-teman guru.

4. Kepala sekolah berusaha menjaga suasana hubungan interpersonal yang kuat.

Tabel 12

Pilihan jawaban	Jumlah	Prosentasi	Keterangan
Selalu	15	50%	
Sering	12	40%	
Kadang-kadang	2	6,67%	
Jarang	-	-	Tidak ada jawaban
Tidak Pernah	1	3,33%	
Jumlah	30	100%	

Dari hasil analisis data ada 15 orang (50%) menjawab selalu, sebanyak 12 orang (40%) menjawab sering, sebanyak 2 orang (6,67%) menjawab kadang-kadang, tidak ada orang yang menjawab jarang, dan sebanyak 1

orang (3,33%) yang menjawab tidak pernah. Ini dapat dipresentasikan bahwa 90% menunjukkan kepala sekolah mampu menjaga suasana hubungan interpersonal yang kuat dengan bawahan.

## PEMBAHASAN

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin organisasi pendidikan yang seharusnya berorientasi pada usaha-usaha untuk menjadikan sekolah sebagai lembaga yang melaksanakan tugas: mendidik, mengembangkan sumberdaya manusia Indonesia menjadi sumberdaya yang berkualitas, memiliki daya saing dan mampu membangun dirinya sendiri. Hal ini penting agar setiap pemimpin/kepala

sekolah akan melaksanakan tugasnya dengan baik dengan motivasi kerja yang tinggi. Bahasan ini didasarkan pada teori motivasi berprestasi David McClelland yang terdiri atas: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan untuk berafiliasi.

### **Kebutuhan berprestasi**

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 2 Tondano, memiliki kebutuhan prestasi (*need for achievement*) yang tinggi, yang

ditandai dengan: kemampuan melaksanakan tugas secara disiplin, berusaha menyelesaikan setiap persoalan atau masalah yang muncul di sekolah, melakukan pekerjaan walau sulit, serta berani menanggung resiko terhadap pekerjaan. Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat Pearce II dan Robinson Jr (1989) menyatakan bahwa setiap individu yang menunjukkan orientasi prestasi tinggi ditandai dengan kesediaan mengambil resiko pada tingkat tinggi, sebuah keinginan untuk meningkatkan performansi, keinginan untuk bertanggung jawab dalam memecahkan masalah dan sebuah keinginan terhadap pencapaian tujuan-tujuan. Pemahaman ini dapat menjadi pelajaran berharga bagi setiap pemimpin organisasi termasuk kepala sekolah. Lebih lanjut Handoko (2009) mengemukakan bahwa orang-orang yang berorientasi prestasi mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat dikembangkan, yaitu: (1) menyukai pengambilan resiko yang layak (moderat) sebagai fungsi ketrampilan, bukan kesempatan; menyukai suatu tantangan; dan menginginkan tanggung jawab pribadi bagi hasil yang dicapai; (2) mempunyai kecenderungan untuk menetapkan tujuan-tujuan prestasi yang layak dan menghadapi resiko yang sudah diperhitungkan. Salah satu alasan mengapa banyak perusahaan berpindah ke program MBO adalah karena adanya korelasi positif antara penetapan tujuan dan tingkat prestasi; (3) mempunyai kebutuhan yang kuat akan umpan balik tentang apa yang telah dikerjakannya; (4) mempunyai ketrampilan dalam perencanaan jangka panjang dan memiliki kemampuan-kemampuan organi-

sional. Secara khusus bagi kepemimpinan sekolah sebagaimana yang dikemukakan Suparno (2009) menyatakan bahwa keunggulan sekolah akan tercapai bila dipimpin oleh kepala sekolah yang memiliki motivasi berprestasi tinggi. indikator motivasi berprestasi tinggi adalah: (1) suka mengatasi rintangan; (2) ingin maju; (3) menyelesaikan tugas dengan cepat; (4) bekerja keras; (5) berusaha menjadi yang terbaik; (6) senang menyelesaikan tugas yang sukar dan (7) pantang menyerah. Dari kajian ini, seyogyanya setiap pemimpin sekolah bahkan semua pemimpin organisasi hendaknya memiliki kebutuhan untuk berprestasi.

#### **Kebutuhan akan kekuasaan**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dikemukakan menunjukkan bahwa kepala sekolah kepala sekolah SMP Negeri 2 Tondano memiliki kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) yang ditandai dengan: kemampuan melakukan kontrol terhadap bawahan secara khusus dalam pelaksanaan tugas guru-guru yang merupakan ujung tombak dalam pelayanan pendidikan dan pembelajaran, mampu memaksa bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan pada saat yang mendesak, mampu mempengaruhi bawahan, menunjukkan tanggungjawabnya sebagai pemimpin. Hasil penelitian ini didukung pendapat Danim dan Suparno (2009) menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak untuk untuk memotivasi orang lain bahkan bisa mengubah situasi dan bisa mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan dan kedudukan yang terbaik. Lebih lanjut Yulk (2005) menyatakan bahwa orang yang

memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan menemukan kepuasan besar dalam melaksanakan pengaruh atas sikap, emosi, dan perilaku orang lain. Orang seperti ini akan senang bila menang dalam suatu argumentasi, mengalahkan seroang lawan, menghilangkan saingan atau musuh, dan mengatur kegiatan sebuah kelompok. Dari kajian ini, seyogyanya kebutuhan kekuasaan yang dimiliki kepala sekolah tidak boleh berlebihan atau terlalu tinggi karena bisa berdampak negatif bagi sekolah tetapi motivasi ini hendaknya diarahkan pada usaha membangun kinerja organisasi secara holistik.

#### **Kebutuhan untuk berafiliasi**

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis data yang telah dikemukakan, menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 2 Tondano memiliki kebutuhan untuk berafiliasi yang ditandai dengan: kemampuan menciptakan sistem komunikasi yang efektif, mampu menjaga hubungan baik dengan orang lain, mampu menciptakan suasana keakraban dengan semua guru, mampu menjaga suasana hubungan interpersonal yang kuat. Hasil penelitian ini didukung oleh Schermerhorn (2010) menyatakan : *need for affiliation is the desire to establish and maintain friendly and warm relation with other people. People with a high need for affiliation seek companionship, social approval, and satisfying interpersonal relationship.* Maksudnya bahwa kebutuhan berafiliasi merupakan keinginan dalam memelihara hubungan yang akrab dengan orang lain. Orang yang memiliki kebutuhan berafiliasi yang tinggi mampu memelihara hubungan-hubungan sosial dalam

memenuhi hubungan interpersonal. Lebih lanjut Yulk (2005) menyatakan bahwa orang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi khususnya memperhatikan masalah disukai dan diterimanya mereka dan amat peka akan isyarat yang memberi petunjuk tentang penolakan atau sikap bermusuhan orang lain. Orang seperti ini berusaha menjalin interaksi sosial, dan senang bekerja dengan orang lain sebagai bagian dari sebuah tim selama kawan sekerjanya bersahabat dan bekerja sama. Dari kajian ini, seyogyanya kebutuhan berafiliasi pemimpin/ kepala sekolah digunakan dalam menciptakan kebersamaan untuk meningkatkan kinerja sekolah.

#### **SIMPULAN**

Berdasarkan kajian hasil penelitian ini, maka dikemukakan beberapa simpulan: (1) kajian teori motivasi McClelland merupakan salah satu teori yang dapat menjadi pedoman bagi setiap pemimpin organisasi termasuk pemimpin sekolah yang ingin unggul dan berhasil dengan menunjukkan motivasi kerja tinggi dalam meraih prestasi; (2) kepala sekolah SMP Negeri 2 Tondano telah menunjukkan kemampuannya dalam memimpin sekolah dengan motivasi berprestasi yang dimilikinya, melalui prestasi yang diraih sekolah; (3) hasil analisis motivasi kerja kepala sekolah berdasarkan teori motivasi McClelland yaitu: Kepala sekolah dengan motivasi berprestasi memiliki keinginan untuk mencapai tujuan – tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah dengan motivasi berkuasa ingin melakukan kontrol serta memberikan pengaruh-pengaruh positif terhadap bawahannya. Kepala



sekolah dengan motivasi berafiliasi, mampu menjaga hubungan yang baik dengan bawahannya.

### REKOMENDASI

Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi yaitu: (1) diharapkan setiap kepala sekolah dapat memiliki motivasi kerja dengan motivasi berprestasi yang tinggi sehingga mampu mewujudkan target-target yang harus dicapai sesuai tujuan sekolah; (2) diharapkan ada penelitian lanjut tentang motivasi kerja guru supaya bisa bersinergi dalam melakukan tugas-tugas kependidikan dan pembelajaran.

### DAFTAR PUSTAKA

- Danim, S. dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Handoko. T.H. 2009. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Owens, Robert,G. 1991. *Organizational Behavior In Education*. Singapore: Allyn and Bacon.
- Pearce II, John dan Robinson R. Jr. 1989. *Management*. Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Robbins, Stephen dan Judge, Timothy. 2009. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sam, M.Chan dan Tuti T. San. 2010. *Analisis SWOT Kebijakan Pendidikan dan Era Otonomi Daerah*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Schermerhorn, John R. 2010. *Introduction to Management*. Asia: John Wiley & Sons, Inc.

Wahyosumidjo.2008. *Kepemimpinan Kepala sekolah*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: ALFABETA.