

HUBUNGAN ANTARA KEPANGKATAN DAN KEPUASAN KERJA GURU SMU NEGERI SE KOTA KEDIRI

Affatus Sholihah*

ABSTRACT

Teachers play an important role in education process as a control duty in educational competence. They should pay attention for their career as well as their welfare. Both necessities might share together for their better quality in education process role and their living with happiness. Those might affect them to do the job better, share with the welfare benefits in their career. The fact for teachers in SMUN Kediri city was not happened and those have lack of their capability to perform research for their scientific paper needed to fulfill for their higher professional career development than in the level of IV A. Hypothetically, there is a significant happiness relationship between the level of carier, commonly IV A, and the economically welfare received a monthly wages for teachers in SMUN Kediri city. The research is designed to explore (1) the level of their Career, (2) career level related to the practical duty happiness / welfare to the teacher of SMUN Kediri city. The goal of this research was to exercise the their career and its related to their job performance. The correlational research was conducted to the teachers at the senior high school (SMUN) in Kediri Jawa Timur. The sample was taken using the technic of nomogram by Harry King. The 156 respondents were 40 % the population studied using close questionnaire instrument with Likert scores scale. Data analysis by using description statistical technic with the chi square to the normality test were verified. This research showed that most teachers, stated career level related to their performance of doing their job and both have significantly clear for the teachers of SMUN in Kota Kediri/Jatim. Rank of position for teachers at SMUN Kota Kediri was fairly good stated 37,8% as the highest percentage to the other item of it category. There was a significant relationship of rank of position to the work. Satisfaction of teachers of SMUN Kota Kediri with the correlation coifficent calculated of 0,1610 over then in the table (0,1535).

Key words : Carier promotion, Satisfaction, Welfare.

A. PENDAHULUAN

Guru sebagai Pegawai Negeri Sipil/PNS bertugas mencerdaskan kehidupan bangsa direalisasikan dalam tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik, pengajar dan pelatih generasi penerus bangsa, maka guru harus disejahterakan hidupnya sehingga dapat menjalankan tugas mulia tersebut dengan baik. Bahkan (Sergiovanni, 1973; Hoy dan Miskel, 1987) mengatakan bahwa: “Kesejahteraan merupakan faktor kepuasan kerja. Salah satu cara untuk meningkatkan kesejahteraan guru adalah dengan didorong untuk berupaya meningkatkan pangkatnya”.

Guru sebagai abdi negara dan abdi masyarakat akan merasa puas bilamana kemajuan kepangkatannya tidak terhambat. Karena kenaikan pangkat bagi guru pada dasarnya merupakan hak sekaligus sebagai penghargaan atas prestasi kerjanya, dan kenaikan pangkat tepat waktu merupakan sebuah harapan dan dambaan guru selama ini.

Pangkat bagi guru merupakan simbul prestasi, status dan prestise, bahkan merupakan kebutuhan psikologis yang sangat nyata dan harus dipenuhi. Dengan status kepangkatan serta kelancaran kenaikan pangkat seseorang, akan mendorong seseorang merasakan kepuasan.

*) Staff Pengajar FKIP Universitas Bengkulu

Kepuasan dalam konteks pengajaran menunjuk pada tingkat pemenuhan kebutuhan pribadi dan profesional seseorang dalam menjalankan peranannya sebagai seorang guru (Gorton, 1991). Kepuasan yang diterima oleh seseorang pada gilirannya akan memberikan sumbangan yang terbaik buat organisasi kerjanya.

Kepuasan kerja memang tidak dapat diukur hanya dengan tinggi rendahnya pangkat seseorang, tetapi rendahnya pangkat seseorang juga dapat berpengaruh pada tingkat kesejahteraan seseorang guru selaku abdi dan aparatur negara, dan pada akhirnya dapat menimbulkan kepuasan kerjanya apabila mendapatkan kesejahteraan sebagaimana yang diharapkan sesuai dengan jerih payah yang dicapainya.

Guru sebagai aparatur pemerintah di bidang pendidikan sama dengan aparatur pemerintah lainnya, dalam sistem penggajiannya sejak tanggal 1 April tahun 1985 diatur dengan Peraturan Pemerintah Nomor 7 tahun 1977 yunto Peraturan Pemerintah Nomor 15 tahun 1985, besar atau kecilnya gaji seseorang ditentukan oleh pangkat dan masa kerja yang dimiliki pegawai yang bersangkutan (Soecipto, 1999).

Guru juga mempunyai tingkat kepentingan yang tinggi terhadap pangkatnya, karena dengan semakin naiknya pangkat yang dimiliki maka akan meningkatkan juga jumlah gaji yang diterimanya, dan dengan meningkatnya gaji berarti harapan kesejahteraan yang diinginkan secara finansial akan terpenuhi, selanjutnya akan berdampak pada timbulnya kepuasan kerja.

Dengan demikian antara pangkat dan kepuasan kerja guru merupakan dua kontinum, yaitu pangkat mempunyai peranan yang sangat besar dalam meningkatkan kepuasan kerja walaupun bukan merupakan satu-satunya faktor yang menyebabkan timbulnya kepuasan kerja. Hanya saja yang menjadi keluhan dari para guru di SMUN Kediri untuk mencapai keinginan cepatnya naik pangkat terkendala dengan pemenuhan persyaratan pada poin pengembangan profesi karena mereka kurang mampu melakukan kegiatan karya tulis / karya ilmiah di bidang pendidikan, sehingga pangkat para guru di SMA sebagian besar hanya mentok sampai pada pangkat IVA (hasil wawancara tanggal 15 Februari 2003 dengan tiga kepala sekolah SMUN 5, 6, dan 4 yaitu Drs. Suprayitno, Drs. Pramono, dan Drs. Purwodarminto). Dari hal-hal di atas maka dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Bagaimanakah tingkat kepangkatan guru-guru SMUN se Kota Kediri?
2. Apakah ada hubungan antara kepangkatan dengan kepuasan kerja guru-guru SMUN se kota Kediri?

Berdasarkan pada rumusan masalah tersebut maka penulis ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Bagaimana kepangkatan guru-guru SMUN se kota Kediri?
2. Apakah ada hubungan antara kepangkatan dengan kepuasan kerja guru SMUN se kota Kediri?

B. KAJIAN TEORI

B.1. Kepangkatan

Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian (Moekiyat, 1985). Pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil merupakan sesuatu yang penting, karena dapat memberikan arti bagi yang bersangkutan. Pangkat juga memberikan kedudukan / status bagi yang bersangkutan dalam hubungannya dengan para pegawai lainnya, sedang kedudukan adalah tingkat sosial seseorang dalam suatu kelompok, bahkan menurut Davis (1981): "kedudukan adalah pengakuan dan dukungan yang diberikan untuk seseorang".

Pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil merupakan penghargaan yang diterima atas pengabdianya kepada Negara, karena itu secara periodik seorang Pegawai Negeri Sipil dapat dinaikkan pangkatnya. Dalam hubungannya dengan kenaikan pangkat di Negara Indonesia dikenal dengan dua sistem kenaikan pangkat, yaitu (1) Kenaikan pangkat reguler, yaitu bila seseorang

Pegawai Negeri Sipil telah memenuhi syarat yang ditentukan dapat dinaikkan pangkatnya tanpa terikat pada jabatannya, dan (2) Kenaikan pangkat pilihan, adalah kenaikan pangkat yang di samping harus memenuhi syarat yang ditentukan juga harus ada jabatannya (Maryanti & Salipi, 1988).

Selanjutnya dalam hal kenaikan pangkat sebagaimana dimaksud dalam penelitian ini pada dasarnya berpijak pada Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1980, yang mengatur dan memuat jenis kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut: (a) Kenaikan pangkat reguler, (b) kenaikan pangkat pilihan, (c) kenaikan pangkat istimewa, (d) kenaikan pangkat pengabdian, (e) kenaikan pangkat anumerta, (f) kenaikan pangkat dalam tugas belajar, (g) kenaikan pangkat selama menjadi pejabat negara, (h) kenaikan pangkat selama dalam penugasan di luar instansi induk, (i) kenaikan pangkat selama menjalankan wajib militer, dan (j) kenaikan pangkat pilihan.

Implementasi dari kenaikan pangkat reguler bagi guru telah diatur dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No 26/MENPAN/1989 tentang Angka Kredit bagi Jabatan Guru dalam Lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan tanggal 2 Mei 1989, disebutkan bahwa kenaikan pangkat reguler diatur setiap empat tahun sekali, akan tetapi guru dapat dinaikkan pangkatnya setingkat lebih tinggi dari pangkat semula, bila yang bersangkutan telah berhasil mengumpulkan angka kredit minimal pada pangkat yang diinginkan, dengan cara melakukan beberapa kegiatan dengan bukti fisiknya, yang menurut Soecipto & Kosasi (1990) meliputi bidang-bidang sebagai berikut: (1) pendidikan, (2) proses belajar mengajar atau bimbingan dan penyuluhan, (3) pengembangan profesi, dan (4) penunjang proses belajar mengajar atau bimbingan dan penyuluhan.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Smith, Kendall, dan Hulin (1969) dalam Strauss, G & Syles, L. R (1990) menganggap ada lima aspek pekerjaan yaitu: jumlah kerja, kolega, atasan, gaji dan kenaikan pangkat yang dapat memberikan kepuasan kerja seseorang. Kenaikan pangkat dalam hal ini akan memberikan kontribusi yang baik bagi seseorang untuk mencapai tingkat kepuasan kerja tertentu. Kenaikan pangkat berarti merupakan pertanda adanya prestasi kerja seseorang, dan prestasi kerja seseorang yang mendapatkan penghargaan akan menimbulkan kepuasan, sehingga secara analog akan didapat sebuah asumsi bahwa prestasi kerja mendorong lancarnya kenaikan pangkat, dan kenaikan pangkat merupakan penghargaan atas prestasi seseorang. Oleh karena itu, prestasi yang dihargai akan menimbulkan kepuasan kerja. Bahkan menurut Maslow secara hierarkhi kebutuhan seseorang terhadap penghargaan termasuk pada tingkat ke empat dari ke lima kebutuhan yang ada pada manusia (Asri Budiningsih, 2005).

B.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Hal ini akan nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya (Handoko, 1999).

Locke (1976) menyebutkan sumber-sumber kepuasan kerja itu meliputi: kerja itu sendiri, gaji, promosi, penghargaan, keuntungan yang didapat, kondisi kerja, supervisi, kerjasama antar pekerja, serikat kerja dan manajemen.

Pendapat lain yang sangat menarik yaitu yang dikemukakan oleh Herzberg (1959). Herzberg memisahkan antara sumber kepuasan kerja dengan sumber ketidakpuasan kerja. Sumber-sumber kepuasan kerja disebut *Satisfiers*, yang mengarah pada motivasi kerja seseorang, yaitu meliputi: prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan. Sedangkan sumber-sumber ketidakpuasan kerja disebut *dissatisfiers*, berupa mencegah lingkungan yang kurang menguntungkan, yang meliputi: kebijaksanaan administrasi, pelaksanaan supervisi yang bersifat teknikal, status, efek kerja terhadap kehidupan pribadi, kondisi kerja dan hubungan antar pribadi.

Afifatus Sholihah, *HUBUNGAN ANTARA KEPANGKATAN DAN KEPUASAN KERJA GURU SMU NEGERI SE KOTA KEDIRI*

Kepuasan kerja guru adalah keadaan emosional yang dialami guru karena keterkaitannya dengan tugas dan kewajibannya sebagai tenaga pendidik di sekolah (Milton, 1981; dan Hoy dan Miskel 1987 dalam Mataheru, 1990). Kepuasan kerja yang dimaksud dalam jurnal ini adalah kecenderungan dalam sikap dan perasaan seseorang guru untuk menyenangi pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Jadi apabila guru merasa senang terhadap pekerjaannya sebagai guru, maka pada diri guru tersebut telah muncul kepuasan kerja. Sebaliknya apabila pada diri guru tersebut merasa tidak senang atas pekerjaan yang dipercayakan kepadanya, maka belum muncul kepuasan kerja pada diri guru yang bersangkutan.

Dari beberapa penelitian telah banyak dihasilkan tentang kepuasan kerja. Akan tetapi hasil penelitian yang cocok dengan kondisi pendidikan di Indonesia adalah penelitian Hersberg (1958). Hersberg menemukan beberapa faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Teori Hersberg dikenal dengan nama teori dua faktor, yaitu faktor pendorong (*motivation factors*) dan faktor penyehat (*hygiene factors*). Kedua faktor tersebut dalam penerapannya sangat tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Bila faktor pendorong itu dipenuhi maka seseorang akan mencapai kepuasan kerja. Sebaliknya bila faktor penyehat tidak dipenuhi tidak akan menimbulkan ketidakpuasan kerja seseorang. Dari hasil analisis terhadap penelitian Hersberg tersebut dapat dinyatakan bahwa: pertama, semakin terpenuhinya sumber-sumber kepuasan kerja seseorang, semakin puaslah seseorang itu. Sebaliknya semakin tidak terpenuhinya sumber-sumber kepuasan kerja seseorang, semakin tidak puaslah seseorang itu. Kedua, apabila tidak terpenuhinya sumber-sumber kepuasan kerja, tidak akan menyebabkan ketidakpuasan kerja seseorang. Dalam penelitian ini penulis sependapat dengan hal kedua bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua garis kontinum, yang berarti ada sumber kepuasan kerja dan ada pula sumber ketidakpuasan kerja.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode korelasional, yakni untuk mencari hubungan antara variabel kepegangatan dengan variabel kepuasan kerja guru-guru. Populasi penelitian adalah guru SMUN se kota Kediri berjumlah 483 orang. Untuk mendapatkan populasi yang representatif ditetapkan berbagai karakteristik sebagai berikut : Guru yang berstatus P N S yang masa kerjanya minimal 4 tahun dan aktif mengajar. Setelah ditetapkan karakteristik tersebut maka jumlah populasinya tinggal 389 orang guru, selanjutnya sampel penelitian diambil dengan menggunakan teknik *sampling probability* dan teknik Nomogram dari Harry King (Sugiyono, 1997) yaitu —teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Dengan tingkat kesalahan pengambilan sampel sebesar 5 % dan taraf kepercayaan 95 %, maka dapat ditetapkan sampelnya sejumlah 40 % atau 156 orang. Untuk mendapatkan data yang akurat digunakan instrumen penelitian berupa angket jenis tertutup (responden dipersilakan memilih jawaban yang sudah disediakan) dengan skala likert. Isi angket terdiri dari sebaran variabel maupun indikator tentang kepegangatan dan kepuasan kerja guru. Adapun analisa datanya menggunakan teknik statistik deskriptif dan korelasi parsial. Statistik deskriptif digunakan sebagai salah satu teknik analisa data terutama untuk uji normalitas dengan menggunakan rumus Chi Kuadrat guna menentukan berapa banyak variabel yang dapat dikategorikan sangat baik, baik, cukup, kurang dan sangat kurang. Sedangkan korelasi *product moment* digunakan untuk menjawab apakah ada hubungan antara kepegangatan dan kepuasan kerja guru-guru SMUN se kota Kediri.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.

Berdasarkan analisis data, diperoleh hasil bahwa kepegangatan guru-guru SMU Negeri se kota Kediri masuk pada kategori cukup, terbukti dengan angka presentase perolehannya paling tinggi yaitu 37,82 %. Sementara itu untuk kriteria yang lain seperti

kepangkatan dengan kategori amat baik sebanyak 10,26 %, baik 32,69 %, kategori kurang 12,82 % dan kategori sangat kurang hanya 6,41 %. Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepangkatan dengan kepuasan kerja guru-guru SMU Negeri se kota Kediri. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1 : Kriteria Kepangkatan Guru-Guru SMU Negeri Kota Kediri

INTERVAL KELAS	FREKUENSI	PERSENTASE	KATEGORI
85,50 – 95,00	16	10,26%	Amat Baik
76,00 – 84,55	51	32,69 %	Baik
66,50 – 75,05	59	37,82 %	Cukup
57,00 _ 65,55	20	12,82 %	Kurang
0,00 _ 56,05	10	6,41 %	Sangat Kurang

Tabel 2 : Kriteria Kepuasan Kerja Guru SMU Negeri Kota Kediri

INTERVAL KELAS	FREKUENSI	PERSENTASE	KATEGORI
85,50 – 95,00	44	28,21 %	Amat baik
76,00 – 84,55	62	39,74%	Baik
66,50 – 75,05	36	23,08%	Cukup
57,00 _ 65,55	11	7,05 %	Kurang
0,00 _ 56,05	3	1,52 %	Sangat Kurang

Kepangkatan seseorang guru sebagai pegawai negeri sipil sangat berarti bagi pegawai yang bersangkutan, karena kepangkatan tersebut dapat menentukan kedudukan seseorang sebagai pegawai, dan dengan kepangkatan ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mendapatkan kesejahteraan. Dengan demikian pangkat merupakan sesuatu yang memang sangat didambakan oleh setiap pegawai negeri sipil.

Setiap guru mengharapkan kelancaran atas kenaikan pangkatnya, dan apalagi kenaikan pangkat guru dewasa ini menggunakan sistem kenaikan pangkat dengan angka kredit jabatan guru. Dari adanya sistem kenaikan pangkat seperti ini dimungkinkan setiap guru dapat naik pangkatnya setiap dua tahun sekali, asal yang bersangkutan dapat menunjukkan aktivitas dan prestasi kerjanya dengan bukti fisik yang dapat dipertanggungjawabkan.

Kenaikan pangkat yang lancar ini ternyata berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru. Terbukti dari hasil analisis maka didapatkan angka koefisien korelasi sebesar $0,1610 > 0,1535$, yang berarti diterimanya hipotesis alternatif dan ditolaknya hipotesis nihil, atau rumusan terdapat hubungan yang signifikan antara kepangkatan dengan kepuasan kerja guru, diterima kebenarannya. Pembeneran atas hipotesis alternatif menurut peneliti sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa dewasa ini pengakuan atas profesi dan jabatan guru sudah mulai meningkat, dan pengakuan merupakan faktor kepuasan kerja personel (Mataheru, 1984). Pengakuan atas jabatan guru di kalangan masyarakat sekarang sudah mulai berkembang baik dan diminati oleh masyarakat bahkan masyarakat sudah mengakui profesi guru sebagai profesi yang membanggakan dan mengharumkan nama bangsa.

Harus diakui bahwa pengakuan merupakan sesuatu yang sangat diperlukan oleh guru, betapapun sederhananya pengakuan itu. Namun, dari pengakuan itulah para guru akan merasakan adanya kepuasan. Dengan demikian, pengakuan merupakan kebutuhan bagi setiap guru. Tanpa adanya pengakuan, kepuasan guru akan menurun (Maisyaroh, 2002).

Untuk mengangkat harkat dan martabat guru, pemerintah mulai bergerak untuk memperbaiki status guru dengan memberikan pelayanan kesejahteraan yang berbeda dengan para pegawai pemerintah yang lainnya.

Faktor kepuasan guru dalam kehidupan di sekolah diantaranya berasal dari perihal pangkat. Pangkat bagi guru dewasa ini cukup membanggakan dan patut untuk disyukuri, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraannya. Hal yang penting dalam menumbuhkan

Afifatus Sholihah, *HUBUNGAN ANTARA KEPANGKATAN DAN KEPUASAN KERJA GURU SMU NEGERI SE KOTA KEDIRI*

kepuasan kerja guru adalah pengakuan, baik yang datang dari kepala sekolah, teman sejawat, siswa, atasan langsung, masyarakat dan stoke holder. Karena aktivitas guru sehari-hari di kelas, maka pengakuan yang paling utama diperlukan oleh guru adalah pengakuan yang datangnya dari kepala sekolah, teman sejawat, staf administrasi dan siswa.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan latar belakang, masalah serta hasil analisis data tersebut, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Bahwa kepangkatan guru-guru SMU Negeri se kota Kediri dapat dinyatakan cukup baik, terbukti dari hasil analisis data menunjukkan sampai 37,82 % yang merupakan persentase tertinggi jika dibandingkan dengan kategori lainnya. Dengan demikian upaya meningkatkan kesejahteraan guru dengan kenaikan dan kelancaran atas kepangkatan guru telah terlaksana cukup baik.
2. Ada hubungan yang signifikan antara kepangkatan dengan kepuasan kerja guru SMU Negeri se Kota Kediri, terbukti dari hasil analisis data didapatkan angka koefisien korelasi parsial sebesar $0,1610 > 0,1535$, yang berarti bahwa hasil koefisien korelasi hitung (0,1610) lebih besar dari hasil koefisien korelasi table (0,1535) (pada taraf kepercayaan 5 % untuk n 156).

F. SARAN

1. Berdasarkan hasil analisis data sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1, maka dalam jenjang kepangkatan terjadi penumpukan pangkat pada tingkat Pembina. Oleh karena itu kepala sekolah hendaknya mengajak dewan guru untuk berlatih membuat karangan ilmiah yang menjadi persyaratan utama dalam kenaikan pangkat dari Pembina ke Pembina Tingkat I, sehingga dengan upaya ini diharapkan ada titik terang dalam mengusulkan kenaikan pangkat guru.
2. Dalam menunjang kepuasan kerja, guru hendaknya melaksanakan tugasnya agar lebih baik. Oleh karena itu faktor-faktor yang menentukan usaha-usaha peningkatan kinerjanya perlu diteliti secara parsial maupun integral.

DAFTAR RUJUKAN

- Budiningsih, A. 2005. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Davis, K. 1981. *Human Behavior at Work, Human Relation and Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill.
- Gorton, R.A. 1976. *School Administration Challenge and Opportunity For Leadershi*. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown.
- Handoko, T.H. 1999. *Manajemen* (Edisi 2). Yogyakarta: BPPF
- Herzberg, F. 1958. *Work and the Nature of Man*. Clevelund: The World.
- Locke. E. A. 1976. *The Nature and Cause of Job Satisfaction in Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Ed MD Dunette). Chicago: Rand Mc Narlly.
- Maisyaroh. 2002. *Manajemen Pendidikan Wacan, Proses dan Aplikasinya di Sekolah: Kepuasan Kerja Guru dan Pembinaannya di Sekolah*. Malang: UM Press.

Mataheru, F. 1990. Membangun Motivasi Kerja Menuju Produktifitas Sekolah sebagai Organisasi: Suatu Pendekatan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Makalah: Pidato Ilmiah pada Wisuda IKIP PGRI Malang. Malang: tidak diterbitkan.

Moekiyat. 1985. *Administrasi Kepegawaian Negara Indonesia*. Bandung: Sumur.

Sergiovani, T.J. 1987. *The Principalship: A Reflective Pranclice Perpective*. Boston: Allyn & Bacon.

Soetjipto & Kosasi, R. 1999. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Strauss. G & Sayles. L. R. 1980. *Personil the Human Problem of management*. New York: McGrow-Hill.

Sugiyono. 1997. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.