# PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI (Studi Pada Guru SMA Negeri di Kabupaten Demak yang berstatus PNS)

**As'ad Musthofa**

Universitas Sultan Fatah (UNISFAT)
Jl. Katon Sari No. 19, Demak.
tofalkanaya@gmail.com

***Abstract***

*The research analyses the influence of communication climate and leadership style towards teacher motivation at Demak Regency. The background of the research is the decrease of teacher motivation at Demak Regency. The problem of the research refers to the data on the Office of Education, Youth and Sports of Demak Regency showing the low teacher's motivation. Is there an influence of communication climate towards teacher's motivation at Demak Regency ? Is there an influence of leadership style towards teacher's motivation at Demak Regency ? Is there an influence of communication climate and leadership style towards teacher's motivation at Demak Regency ? and how far do the communication climate and leadership style influence teacher's motivation at Demak Regency ? The purpose of the research is to find out and measure the influence of communication climate and leadership style towards teacher's motivation at Demak Regency. The theory applied in the research is Maslow Hierarchy theory, X-Y Mc Gregor theory and perception on motivation theory by using positivistic paradigm. The type of the research is explanative, that is explaining causal relationship inter-variable through hypothesis examination. The population of the research is all State Senior High School teachers having status of Civil Servant at Demak Regency. Sample is taken by using proportional sampling and the amount of respondent is 74 people. The method used in the research is primary data uptake using questionnaire. Data analysis technique uses Multiple Linier Regression. The result of the research concludes that communication climate and leadership style influence teacher's motivation at Demak Regency as much as 61,7% and the rest of 38,3% was affected by other variables beside communication climate and leadership style. The result of the research is in line with the theory of perception on motivation explaining that person's working vitality will influence the way they perceive the situation of his working environment. The person's working vitality will appear when there is a concern, conformity, reliance and satisfaction. The assumption of the leader describing that the officer works not only for the fee but due to the reliance, expression and the responsibility given by the leader in working, appropriate with X-Y Mc. Gregor theory. The findings is also appropriate with Maslow hierarchy theory stating that the needs fulfillment and working environment' conform make person's working motivation better.*

*Keywords : Communication Climate; Leadership Style; Motivation.*

**Abstrak**

Penelitian ini menganalisis pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru di kabupaten Demak. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh menurunnya motivasi guru di kabupaten Demak. Permasalahan penelitian merujuk pada data kantor Dindikpora kabupaten Demak yang menunjukan bahwa motivasi guru rendah. Rumusan permasalahannya adalah, adakah pengaruh iklim komunikasi terhadap motivasi guru di kabupaten Demak ? adakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru di kabupaten Demak ? adakah pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru di kabupaten Demak ? Sejauhmana pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru di kabupaten Demak ? Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengukur seberapa besar pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru di kabupaten Demak. Teori yang dipakai untuk menjelaskan adalah teori *Hierarki* Maslow, teori X-Y Mc Gregor dan teori persepsi tentang motivasi. Menggunakan paradigma *Positivistik*. Tipe penelitian eksplanatif yaitu menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Populasi semua guru SMA Negeri yang berstatus PNS di kabupaten Demak. Teknik pengambilan sampel secara *proporsional sampling* dan menggunakan responden sebanyak 74 orang. Metode yang digunakan dalam pengambilan data primer menggunakan kuesioner. Teknik analisa data menggunakan *Multiple Linier Regression*. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi guru di kabupaten Demak sebesar 61,7% dan sisa nya 38,3 % dipengaruhi oleh variabel lain selain iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori persepsi tentang motivasi yang menjelaskan bahwa vitalitas kerja seseorang akan sangat bergantung pada sejauhmana mereka mempersepsikan dan menafsirkan keadaan lingkungan kerjanya. Vitalitas kerja seseorang akan timbul apabila ada perhatian, kesesuaian, kepercayaan dan kepuasan. Asumsi pimpinan yang menggambarkan bahwa pegawai bekerja tidak semata-mata karena imbalan atas pekerjaannya tapi ditentukan pada tingkat kepercayaan dan kebebasan berekspresi serta tanggung jawab yang diberikan pimpinan dalam bekerja, sejalan dengan teori X-Y Mc Gregor. Temuan ini sejalan juga dengan teori *Hierarki* Maslow bahwa pemenuhan kebutuhan dan kenyamanan di lingkungan kerja menjadikan motivasi seseorang untuk bekerja lebih baik.

Kata Kunci : Iklim Komunikasi; Gaya Kepemimpinan; Motivasi.

## A. PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Komunikasi dalam suatu organisasi merupakan aktivitas yang selalu hadir, karena komunikasi adalah sarana yang digunakan para pegawai, baik secara formal maupun informal, untuk berdiskusi, bertukar pikiran, membuat laporan kepada pimpinan, memberikan arahan kepada bawahan dan sebagainya. Komunikasi merupakan suatu faktor yang utama dalam organisasi. Hampir tidak ada aspek organisasi yang tidak melibatkan komunikasi. Dengan komunikasi orang dapat menyampaikan gagasan, fakta, pikiran, perasaan dan nilai kepada orang

lain. Komunikasi dapat diibaratkan sebagai sebuah jembatan makna di antara orang-orang sehingga mereka dapat berbagi hal-hal yang mereka rasakan dan ketahui. Apabila tidak ada komunikasi, tidak mungkin ada koordinasi dan kerja sama. Koordinasi dan kerjasama tidak mungkin dilakukan karena para pegawai tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya, pimpinan tidak dapat menerima informasi dan memberikan arahan serta instruksi. Kerja sama menjadi sesuatu yang mustahil tanpa komunikasi, karena para pegawai tidak dapat menyampaikan kebutuhan dan perasaan mereka kepada rekan sekerja ataupun pimpinan.

Komunikasi dalam organisasi pada dasarnya merupakan kegiatan intern didalam organisasi. Dengan landasan konsep-konsep komunikasi dan organisasi maka kita dapat memberi batasan tentang komunikasi dalam organisasi secara sederhana, yaitu komunikasi antarmanusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi. Atau dengan meminjam definisi dari Goldhaber (1993), komunikasi organisasi diberi batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergabung satu sama lain "*the flow of messages within a network of interdependent relationships*". Komunikasi organisasi merupakan proses menciptakan dan saling tukar menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah ubah. Gambaran tersebut diatas sejalan dengan apa yang dijelaskan Goldhaber (1993:14) *Organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent of relationship to cope with environmental uncertainty*. Komunikasi sebenarnya adalah proses interaksi antara dua orang atau lebih dimana orang yang satu bertindak sebagai pemberi informasi dan orang yang lain berperan sebagai penerima informasi. Intinya, harus melibatkan dan terfokus kepada orang-orang dalam organisasi itu sendiri.

Menurut (Littlejohn & Foss, 2008:3) mengutip definisi komunikasi yang di dalamnya mengandung tujuan sebagai berikut; "*Those situation in which a source transmits a message to a reciver with conscious intent to affect the later's behavior*". Dari definisi komunikasi di atas, komunikasi merupakan suatu situasi dimana sumber mengirim pesan dengan tujuan yang disengaja yaitu untuk memengaruhi perilaku penerima pesan. Jadi komunikasi dilakukan agar receiver mengubah perilakunya sesuai dengan kehendak source. Komunikasi sendiri seperti dijelaskan oleh West&Turner (2007:5) sebagai berikut ; "*Communication is a social process in which individuals employ symbols to establish an interpret meaning in their environment*". Dari definisi di atas komunikasi dilihat sebagai proses sosial dimana individu-individu menggunakan simbol-simbol dan memberikan makna terhadap simbol-simbol tersebut di dalam suatu lingkungan. Komunikasi merupakan proses sosial, yang melibatkan minimal dua orang dengan segala intensi, motivasi, dan kemampuannya yang berperan sebagai *sender* dan *receiver* juga interaksinya. Komunikasi juga merupakan suatu proses yang dinamis, kompleks dan berubah secara kontinu. Dinamis karena komunikasi

selalu mengalami perkembangan dan bukan merupakan hal yang statis. Rasberry&Lemoine (1986:23) menjelaskan komunikasi sebagai sebuah kegiatan memilih, membentuk dan mengalihkan simbol-simbol diantara orang-orang untuk menciptakan suatu arti.

Proses komunikasi melibatkan individu-individu anggota organisasi yang pada kenyataannya memiliki *frame of reference* (paduan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang) yang berbeda satu dengan lainnya. *Frame of reference* tersebut akan mempengaruhi proses penerimaan atau pemaknaan informasi yang dikirimkan. Sebuah informasi akan diinterpretasi atau dimaknai tidak persis sama oleh masing-masing individu. Bahkan oleh orang yang sama, apabila informasi yang diberikan dalam waktu yang berbeda maka belum tentu persis sama dimaknai oleh orang tersebut. Azas penting dalam komunikasi yang perlu diketahui adalah bahwa makna terletak pada orang bukan pada pesan yang disampaikan. Orang memberikan makna pada pesan yang sampai padanya. Pesan tidak akan memiliki arti apapun apabila orang yang menerima pesan tersebut tidak melekatkan makna pada pesan tersebut.

Unsur-unsur organisasi dan proses komunikasi organisasi secara tidak langsung memberikan pengaruh terhadap terbentuknya iklim komunikasi organisasi. Seperti dijelaskan Pace&Faules (2001:149) bahwa iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan dan dikokohkan secara berkesinambungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya. Pengaruh ini menghasilkan pedoman bagi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan individu, dan mempengaruhi pesan-pesan mengenai organisasi. Sejauhmana persepsi dan penafsiran akan pesan anggota organisasi inilah yang nanti akan berpengaruh terhadap iklim komunikasi. Iklim komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan sikap dan perilaku anggota organisasi. Seperti dijelaskan Dennis dalam Goldhaber (1993:66) bahwa iklim komunikasi "*a sub¬jectively experienced quality of the internal environment of an organization . . . which embraces members' perceptions of messages and message-related events occurring in the organization.*" Iklim komunikasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami secara pribadi oleh pegawai yang mencakup persepsi-persepsi segenap pegawai tentang pesan-pesan dan peristiwa-peristiwa yang terkait dengan pesan yang terjadi di dalam organisasi. Maka iklim komunikasi akan mempengaruhi anggota organisasi terkait dengan sikap dan perilaku mereka.

Iklim komunikasi organisasi yang suportif akan mendorong anggota organisasi untuk berpartisipasi, berkomunikasi secara terbuka, penuh persaudaraan, saling menghormati, rileks, memiliki perasaan bebas dalam tukar menukar informasi dan berkomunikasi serta ramah-tamah dengan pegawai lainnya. Sebaliknya ketidaknormalan

dan kesalahpahaman komunikasi akan berdampak pada iklim komunikasi yang difensif. Lee Thayer (1968:198) menjelaskan bahwa iklim komunikasi dapat membantu mempererat, menghambat atau menjauhkan hubungan. Iklim komunikasi organisasi yang difensif akan menyebabkan pegawai tidak berani berkomunikasi secara terbuka, cenderung bersikap tertutup dalam menyampaikan informasi, tidak merasa bebas berkomunikasi, berhati-hati atau takut-takut dalam mengeluarkan pendapat atau pernyataan. Pegawai akan merasa tidak aman, nyaman, akan terjadi komunikasi yang saling menjatuhkan dan saling mencurigai.

Banyak penelitian menunjukkan bahwa faktor motivasi guru mempengaruhi kualitas lulusan siswa hingga 85 persen. Sebaliknya, banyak penelitian menunjukkan bahwa motivasi guru saat ini masih rendah. Kenyataan ini berdampak pada prosentase kelulusan siswa pada tiap tahunnya. Kantor Dindikpora kabupaten Demak menyatakan bahwa kelulusan siswa SMA sejak tahun 2010 terus mengalami penurunan.

Tabel 1

Gambaran banyaknya Peserta Ujian Nasional SMA Negeri & Swasta yang Lulus di Kabupaten Demak Tahun 2012

| Tahun | Jumlah peserta | | Jumlah | Jumlah yang lulus | | Jumlah | Persentase |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Negeri | Swasta | | Negeri | Swasta | | |
| 2012 | 3091 | 2274 | 5365 | 2997 | 2184 | 5181 | 96,57 |
| 2011 | 3072 | 2028 | 5100 | 3062 | 2006 | 5068 | 99,37 |
| 2010 | 2504 | 1689 | 4122 | 2503 | 1687 | 4119 | 99,99 |

Sumber : Kantor Dindikpora Kab. Demak 2012

Hasil observasi di lapangan dan juga wawancara dengan kepala Dindikpora kabupaten Demak diperoleh keterangan bahwa motivasi guru mengajar masih rendah. Dari data yang dikeluarkan oleh Dindikpora kabupaten Demak tahun 2012 diketahui bahwa dari jumlah guru SMA 986 orang hanya 75,98 persen guru yang selalu menyiapkan bahan pembelajaran sebelum mengajar, 85,68 persen guru yang selalu datang tepat pada waktunya, 90,05 persen guru tidak hadir selalu dengan pemberitahuan sebelumnya, 77,50 persen guru lebih mengutamakan pekerjaan dari pada urusan pribadi, 87,81 persen guru yang selalu memeriksa tugas rumah siswa, dan hanya 66,85 persen guru yang selalu memberikan evaluasi kepada siswa. Nilai siswa SMA di kabupaten Demak berdasarkan hasil laporan Ujian Akhir Nasional mengalami penurunan, pada tahun ajaran 2008/2009 nilai rata-rata siswa 7,75 tahun ajaran 2009/2010 nilai rata-rata siswa 7,00 dan untuk tahun 2010/2011 nilai rata-rata siswa 6,26.

Dari tabel di bawah ini juga terlihat bahwa tamatan siswa SMA di kabupaten Demak mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Jumlah penduduk usia 7-24 tahun yang pada tahun 2012 masih bersekolah sebanyak : SD 104.706 orang, SMP 25.281 orang, dan SMA 12.038 orang.

Tabel 2

Indikator Pendidikan Kabupaten Demak 2010-2012 (%)

| Pendidikan | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|---|---|---|
| Penduduk Usia >10 Tahun Menurut Pendidikan | | | |
| Tertinggi yang ditamatkan | | | |
| Tdk / blm tmt SD | 25,51 | 24,11 | 24,74 |
| Tamat SD | 36,20 | 37,37 | 36,78 |
| Tamat SMP | 20,18 | 21,10 | 21,55 |
| Tamat SMA | 15,12 | 14,37 | 13,08 |
| Tamat Akademik/Perguruan Tinggi | 3,99 | 3,05 | 3,85 |

Sumber : Kantor BPS Kabupaten Demak 2012

Dengan memiliki pengetahuan tentang iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan, kita dapat memahami lebih baik untuk bersikap dengan cara-cara tertentu agar motivasi seorang guru dapat meningkat. Keputusan yang diambil guru untuk melaksanakan pekerjaan yang efektif, merasa bagian dari sekolah, memiliki semangat, mengedepankan kejujuran, kreatifitas, inovasi, mampu mencari peluang dalam organisasi, dan mendukung anggota lain untuk memiliki kinerja yang lebih baik, merupakan kondisi yang dipengaruhi oleh iklim komunikasi organisasi. Iklim komunikasi yang suportif memberikan dorongan kepada anggotanya untuk bertindak lebih baik. Berangkat dari hal tersebut diatas, maka penulis mencoba mengkaji dan menganalisis tentang pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru mengajar di kabupaten Demak.

**Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan penjelasan di atas muncul pertanyaan dalam penelitian ini, adakah pengaruh iklim komunikasi terhadap motivasi guru mengajar di kabupaten Demak ? adakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru mengajar di kabupaten Demak ? Adakah pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru mengajar di kabupaten Demak ? Sejauhmana pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru mengajar di kabupaten Demak ? Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengukur seberapa besar pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru di kabupaten Demak.

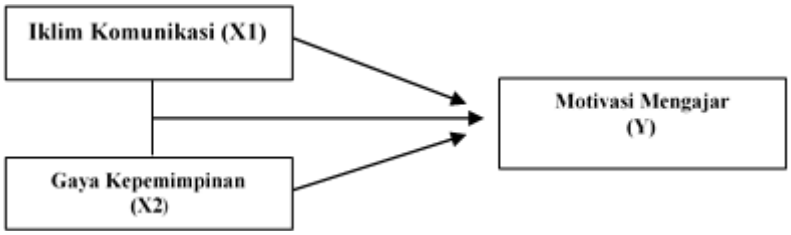
**Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengukur seberapa besar pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru mengajar di kabupaten Demak.

**Kerangka Pemikiran Teoritis**

Dari uraian tersebut diatas maka digambarkan alur pemikiran teoritis seperti gambar dibawah ini :

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis




**Hipotesis**

1. Ada pengaruh positif antara iklim komunikasi terhadap motivasi mengajar
2. Ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi mengajar
3. Ada pengaruh positif antara iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi mengajar

**Definisi Konsep**

Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan yang dialami dan dipersepsikan oleh anggota organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam memotivasi, berkomunikasi, berinteraksi, mengambil keputusan, menetapkan tujuan dan melakukan kontrol pada semua elemen dalam orgnasisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Motivasi mengajar merupakan kesediaan, usaha, kondisi dan keseluruhan daya penggerak di dalam diri seorang guru yang menimbulkan semangat mereka untuk beraktivitas dalam melaksanakan pekerjaannya.

**Definisi Operasional**

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 3
Definisi Operasional

| Iklim Komunikasi | Gaya Kepemimpinan | Motivasi Menagajar |
|---|---|---|
| 1. Dukungan<br>2. Pembuatan keputusan partisipatif<br>3. Kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas<br>4. Keterbukaan dan ketulusan<br>5. Tujuan kinerja tinggi | 1. Mengarahkan<br>2. Mengendalikan<br>3. Mengayomi<br>4. Memotivasi | 1. Kebutuhan fisik<br>2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan<br>3. Kebutuhan sosial, keinginan saling memiliki<br>4. Kebutuhan penghargaan dan pengakuan diri<br>5. Kebutuhan aktualisasi diri |

## B. METODE PENELITIAN

Tipe penelitian ini eksplanatif yaitu menjelaskan hubungan kausal antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesis yaitu pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru. Peneliti membuat definisi konsep, kerangka konseptual dan kerangka teori. Peneliti perlu melakukan kegiatan berteori untuk menghasilkan dugaan awal antara variabel satu dengan variabel lainnya.

Populasi penelitian ini adalah guru SMA Negeri yang berstatus PNS di Kabupaten Demak yang berjumlah 277 orang. Sedangkan jumlah SMA Negeri di Kabupaten Demak ada 12 SMA. Karena populasinya terlalu besar maka peneliti menggunakan sampel dalam melakukan penelitian ini. Karena populasinya terlalu besar maka peneliti menggunakan sampel dalam melakukan penelitian ini. Metode pengambilan sampel menggunakan *proporsional sampling* yaitu dengan mengelompokan atau mengkategorikan populasi agar lebih bersifat homogen lalu mengambil sampel secara acak dari sub populasi sesuai dengan jumlah dibutuhkan.

Menentukan ukuran sampel (*sample size*) dari populasi yang diketahui jumlahnya adalah dengan menggunakan Rumus Slovin.

Metode pengambilan sampel menggunakan *proporsional sampling* yaitu dengan mengelompokan atau mengkategorikan populasi agar lebih bersifat homogen lalu mengambil sampel secara acak dari sub populasi sesuai dengan jumlah dibutuhkan dengan menggunakan Rumus Slovin ditemukan jumlah responden adalah 74 guru.

Tabel 4
Pengambilan sampel menggunakan *proporsional sampling*

| No | Nama SMA | Jumlah Populasi | Jumlah Sampel | Pembulatan |
|---|---|---|---|---|
| 1 | SMA N 1 Demak | 26 | 6,95 | 7 |
| 2 | SMA N 2 Demak | 24 | 6,41 | 6 |
| 3 | SMA N 3 Demak | 22 | 5,88 | 6 |
| 4 | SMA N 1 Dempet | 25 | 6,68 | 7 |
| 5 | SMA N 1 Guntur | 23 | 6,14 | 6 |
| 6 | SMA N 1 Karanganyar | 22 | 6,14 | 6 |
| 7 | SMA N 1 Karangtengah | 22 | 5,88 | 6 |
| 8 | SMA N 1 Mijen | 23 | 6,14 | 6 |
| 9 | SMA N 1 Mranggen | 23 | 6,14 | 6 |
| 10 | SMA N 2 Mranggen | 22 | 5,88 | 6 |
| 11 | SMA N 1 Sayung | 23 | 6,14 | 6 |
| 12 | SMA N 2 Sayung | 22 | 5,88 | 6 |
| Jumlah Guru yang berstatus PNS | | 277 | 100,00 | 74 |

Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer yaitu yang dikumpulkan dari sumber utama atau yang diperoleh dari responden melalui kuesioner yang berisikan pertanyaan yang berkaitan dengan iklim komunikasi, gaya kepemimpinan dan motivasi guru. Sumber data primer yaitu hasil jawaban dari responden melalui kuesioner. Skala pengukuran menggunakan Skala Interval. Teknik pengumpulan data. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada sampel penelitian (Responden) yang terlebih dahulu dibuat dan dihitung oleh peneliti. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini untuk memperoleh data primer adalah dengan menggunakan kuesioner tertutup dengan menggunakan Skala Likert.

Teknik analisis data yang digunakan analisis regresi linier (*Multiple Linier Regression*) yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari dua variabel *independent* yaitu iklim komunikasi (X1) dan gaya kepemimpinan (X2) terhadap variable *dependent* yaitu motivasi guru (Y) dengan rumus :

Y = a + bX2+cX2+.....+kXk

Y = Variabel tidak bebas/dependent

a = nilai intercept (konstan) atau harga Y bila X = 0

b = koefisien regresi, yaitu angka peningkatan atau penurunan variabel dependent yang didasarkan pada variabel independent. Bila b (+) maka naik, bila b (-) maka terjadi penurunan.

Nilai a dihitung dengan rumus :

$$a = \frac{\sum Y(\sum X^2) - \sum X \sum XY}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Nilai b dihitung dengan rumus :

$$b = \frac{n\sum XY - \sum X \sum XY}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Uji T pada dasarnya menunjukan apakah *variable independent* mempunyai pengaruh secara parsial terhadap *variable dependent* sedang Uji F berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependent.

Dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan tepat mengukur apa yang hendak diukur atau tidak. Alat ukur statistik yang digunakan adalah korelasi Pearson dengan rumus :

$$rxy = \frac{N.\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{N.\sum X^2 - N.\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dimana :

rxy = Nilai korelasi X dan Y

X = Jumlah skor tiap butir instrumen

Y = Jumlah skor total tiap butir instrumen

N = Jumlah responden

Uji reabilitas bertujuan untuk mencari tahu sejauh mana kosistensi alat ukur yang digunakan, sehingga bila alat ukur tesebut digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama dan dengan teknik yang sama pula walaupun waktunya berbeda, maka hasil yang akan diperoleh adalah sama.

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian validitas untuk semua variabel yang diringkas diketahui bahwa semua item yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari nilai r-tabel (0,225) sehingga semua item dari variabel penelitian dikatakan valid. Pengujian reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5
Hasil Uji Reliabilitas

| No | Variabel | Alpha | Keterangan |
|---|---|---|---|
| 1 | Iklim Komunikasi (X1) | 0,9029 | Reliabel |
| 2 | Gaya Kepemimpinan (X2) | 0,9102 | Reliabel |
| 3 | Motivasi Guru (Y) | 0,8712 | Reliabel |

Pengujian normalitas data akan menggunakan rumus *Kolmogorov-Smirnov.*

Tabel 6
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | Iklim Komunikasi | Gaya Kepemimpinan | Motivasi Guru |
|---|---|---|---|---|
| N | | 74 | 74 | 74 |
| Normal Parameters[a,b] | Mean | 55,36 | 41,65 | 51,47 |
| | Std. Deviation | 8,645 | 7,553 | 9,106 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1,250 | 1,277 | 1,148 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,088 | ,084 | ,143 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Perhitungan menunjukkan hasil sebagaimana di atas oleh karena asymp sig sebesar 0,088 > 0,05, maka kesimpulan yang diambil adalah data dari variabel penelitian berdistribusi normal.

Berdasarkan aturan VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*, maka apabila VIF melebihi angka 10 atau *Tolerance* kurang dari 0,10 maka dinyatakan terjadi gejala multikolinieritas, sebaliknya apabila harga VIF kurang dari 10 atau tolerance lebih dari 0,10, maka dinyatakan tidak terjadi gejala multikolinieritas. Mengenai perhitungan VIF dan *Tolerance,* lihat tabel di bawah ini.

Tabel 7
Perhitungan VIF dan Tolerance

Coefficients[a]

| Model | | Unstandardized Coefficients | | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 5,857 | 4,373 | 1,339 | ,185 | | |
| | Iklim Komunikasi | ,497 | ,123 | 4,045 | ,000 | ,397 | 2,521 |
| | Gaya Kepemimpinan | ,435 | ,141 | 3,092 | ,003 | ,397 | 2,521 |

a. Dependent Variable: Motivasi Guru

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui nilai VIF untuk variabel penelitian nilai VIF sebesar 2,521 < 10, sehingga variabel penelitian dinyatakan tidak mengandung problem multikolinieritas.

Untuk mengetahui ada tidaknya problem autokorelasi ialah dengan memperhatikan nilai Durbin-Watson (DW).

Model Summary[b]

| Model | R | R Square | Durbin-Watson |
|---|---|---|---|
| 1 | ,785[a] | ,617 | 1,930 |

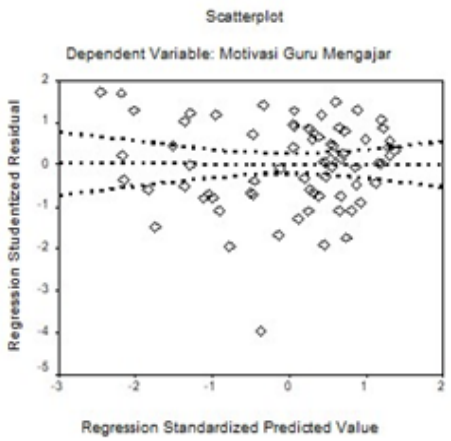
a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Iklim Komunikasi

b. Dependent Variable: Motivasi Guru

Nilai DW dari model regresi berganda sebesar DW = 1,930 termasuk dalam rentang antara 1,55 s/dan 2,46 yang artinya model regresi berganda penelitian dinyatakan tidak mengandung gejala autokorelasi.

Heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan menggunakan *scatter plot*, sebagaimana gambar di bawah.

Gambar 2
Scatter Plot



Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara prediksi variabel terikat dengan residualnya dimana sumbu Y adalah Y yang diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah *di-studentized.* Scatterplot di atas tidak menunjukkan pola atau bentuk tertentu, serta data menyebar secara merata, baik di atas sumbu 0 maupun di bawah sumbu 0, sehingga dinyatakan *tidak terjadi problem heteroskedastisitas.*

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t, di mana koefisien regresi parsial atau uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) secara partial mempengaruhi variabel terikat (Y ).

Tabel 8
Rekapitulasi Perhitungan Nilai t

| Variabel | Nilai t | Sig | T tabel pada alpha 5% |
|---|---|---|---|
| Iklim Komunikasi (X1) | 4,045 | 0,000 | 1,99 |
| Gaya Kepemimpinan (X2) | 3,092 | 0,003 | 1,99 |

Berdasarkan table di atas nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel jadi H1 diterima dan Ho ditolak.

ANOVA[b]

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 3733,582 | 2 | 1866,791 | 57,158 | ,000[a] |
| | Residual | 2318,864 | 71 | 32,660 | | |
| | Total | 6052,446 | 73 | | | |

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Iklim Komunikasi

b. Dependent Variable: Motivasi Guru Mengajar

Untuk pengujian signifikansi pengaruh dari variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat menggunakan uji F. Oleh karena nilai F sebesar 57,158 (lihat lampiran) > nilai F-tabel sebesar 3,13, maka Ho ditolak dan menerima H3. Kesimpulan yang diambil adalah menerima hipotesis yang berbunyi " *Variabel iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif terhadap motivasi mengajar*", pada taraf kepercayaan 95 persen.

Analisis dan Interpretasi Hasil Penelitian Pengaruh Iklim Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Mengajar

Coefficients [a]

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 5,857 | 4,373 | | 1,339 | ,185 | | |
| | Iklim Komunikasi | ,497 | ,123 | ,472 | 4,045 | ,000 | ,397 | 2,521 |
| | Gaya Kepemimpinan | ,435 | ,141 | ,361 | 3,092 | ,003 | ,397 | 2,521 |

a. Dependent Variable: Motivasi Guru

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa koefisien arah regresi b1 sebesar 0,497 dan b2 sebesar 0,435 dengan konstanta (a) sebesar 5,857 sehingga persamaan regresinya dapat diperoleh sebagai berikut :

$$Y = a + b1X1 + b2X2+kXk$$

$$Y = 5,857 + 0,497X1 + 0,435X2 + 4,373$$

Dengan menerima persamaan regresi diatas, maka persamaan tersebut dapat dijadikan dasar untuk memprediksi *variabel dependent* yaitu motivasi guru. Adapun besarnya pengaruh yang ditimbulkan variabel iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Model Summary [b]

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ,785[a] | ,617 | ,606 | 5,715 | 1,930 |

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Iklim Komunikasi

b. Dependent Variable: Motivasi Guru

Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai R square adalah 0,617 atau 61,7 persen. Nilai tersebut merupakan hasil kuadrat dari nilai R sebesar (0,785)2. Dengan demikian dapat kita jelaskan bahwa variasi variabel motivasi guru dapat dijelaskan oleh variabel iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan secara simultan sebesar 61,7 persen. Dengan perkataan lain bahwa variabel iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan secara simultan mempengaruhi variabel motivasi guru sebesar 61,7 persen dan sisa nya 38,3 persen dipengaruhi oleh variabel lain selain iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa ada pengaruh positif antara iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru di kabupaten Demak dan besarnya pengaruh tersebut sebesar 61,7 persen dengan persamaan regresi Y = 5,857 + 0,497X1 + 0,435X2 + 4,373. Dengan diketahuinya besaran pengaruh secara simultan *variabel independent* terhadap *variabel dependent* maka dapat dicari faktor yang paling dominan diantara variabel iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan. Variabel iklim komunikasi secara parsial berpengaruh sebesar 47,2 persen terhadap motivasi mengajar dan gaya kepemimpinan

secara parsial mempengaruhi motivasi guru sebesar 36,1 persen.

Dengan hasil pengujian hipotesis dan regresi diatas maka interpretasi terhadap hasil hipotesis bahwa ada pengaruh positif antara iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru adalah sebagai berikut. Iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan akan bersifat konstruktif bilamana keduanya berlangsung kondusif dalam konten yang tinggi, sehingga mampu menstimuli munculnya motivasi guru yang tinggi. Namun bilamana iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan tersebut hanya berlangsung dalam konten yang relatif rendah, apalagi di dalam interaksi di sekolah diiringi konflik kepentingan yang tinggi antara kepala sekolah, staff dengan guru, maka besar kemungkinan muncul potensi yang merusak pada iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan yang terbangun. Karena pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru adalah positif, maka pertemuan kebutuhan antara pimpinan, guru dan sekolah akan dapat terbentuk bilamana ketiga komponen tersebut berlangsung secara linier dan sejalan. Kinerja seorang guru sebenarnya merupakan manifestasi sederhana untuk mengetahui motivasi dasar mereka. Agar motivasi mereka sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri maupun permintaan organisasi. Di sini lain aspek iklim komunikasi yang suportif merupakan salah satu faktor yang tidak mungkin dipungkiri untuk mendorong seorang guru untuk giat bekerja dengan motivasi yang tinggi. Komunikasi dapat dikatakan berjalan baik dan efektif apabila setiap guru bisa dengan mudah memperoleh keterangan-keterangan yang jelas dalam melaksanakan pekerjaannya. Komunikasi disini meliputi seluruh guru yang dapat berupa penyampaian-penyampaian informasi, instruksi tugas kerja atau mungkin pembagian tugas kerja.

Sejalan dengan temuan hasil penelitian tersebut, maka dapat dikatakan kebenaran dari teori persepsi tentang motivasi bahwa motivasi seorang guru akan sangat bergantung pada sejauhmana mereka mempersepsikan dan menafsirkan keadaan pada lingkungan kerja mereka. Penafsiran ini di manifestasikan dalam bentuk bagaimana perhatian atau dukungan sekolah terhadap guru dan dukungan guru pada sekolah terkait dengan peraturan dan kebijakannya, tentang bagaimana keterlibatan guru dalam proses pembuatan keputusan sekolah, tentang seberapa jauh pimpinan dan sesama rekan kerja dapat dipercaya, pegawai berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya berisi kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan, tentang seberapa besar keterbukaan, kebebasan dan kemudahan yang diberikan sekolah atau pimpinan terhadap informasi yang dianggap penting bagi keperluan dan kepentingan mereka serta bagaimana disemua anggota sekolah harus menunjukkan kesadaran dan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan dengan yang berkinerja tinggi. Gambaran diatas yang nantinya akan membentuk bagaimana sebuah iklim komunikasi itu akan terjadi.

Iklim komunikasi yang suportif inilah yang akan meningkatkan vitalitas guru dalam bekerja. Motivasi akan timbul dalam diri guru apabila ada perhatian, kesesuaian, kepercayaan, kepuasan dan tanggung jawab yang diberikan oleh sekolah dan pimpinan.

Sejalan dengan temuan penelitian tersebut diatas, maka dapat diasosiasikan kebenaran dari teori X – Y yang menjelaskan bahwa tindakan pemimpin didasarkan kepada keyakinan dan asumsi mereka mengenai orang-orang yang ada ditempat kerja mereka. Gaya kepemimpinan seseorang berdasarkan pada beberapa asumsi mengenai manusia dan apa yang memotivasi mereka. Ini dapat kita artikan bahwa seorang pimpinan haruslah dapat mengkomunikasikan visi dan misi organisasi sehingga semua bagian dapat ikut terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan dalam kaitannya dengan manajemen sekolah merupakan proses mempengaruhi semua personel yang mendukung pelaksanaan operasional kegiatan sekolah dalam rangka mencapai proses belajar mengajar yang efektif. Seorang pemimpin harus mempunyai hubungan yang dekat dengan bawahannya sehingga menimbulkan emosi dimana bawahan merasa hormat dan percaya pada pemimpinnya. Gaya kepemimpinan inilah yang nantinya akan dipersepsikan dan dirasakan oleh bawahan terkait sejauhmana dukungan yang mereka rasakan dari pimpinan. Oleh karena itu, seorang pimpinan dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka.

Dapat dijelaskan hubungan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi guru. Asumsi Teori X berpendapat bahwa manusia sebagai suatu mesin, yang memerlukan pengendalian dari luar dengan asumsi bahwa kebanyakan guru berpendapat bahwa pekerjaan mengajar adalah sesuatu yang tidak menyenangkan dan berusaha menghindarinya. Guru lebih suka diperintah dan sering kali harus dipaksa untuk melakukan pekerjaan mereka. Kebanyakan guru dimotivasi terutama oleh keinginan mereka untuk memenuhi kebutuhan pokok dan kebutuhan akan rasa aman sehingga seorang guru harus dikendalikan dengan ketat. Pimpinan akan meyakinkan bahwa guru bertindak sesuai dengan aturan dan tata tertib di sekolah. Manajemen teori X bergerak berdasarkan asumsi bahwa keputusan mengenai operasional sekolah dibuat pada level administratif dan peran kepala sekolah adalah untuk meyakinkan bahwa guru bertindak sesuai dengan aturan dan tata tertib di sekolah. Guru yang melenceng dari aturan dan tata tertib sekolah akan ditegur dan mendapatkan penilaian yang buruk atau sanksi. Guru yang melaksanakan pekerjaan dengan baik akan mendapat penghargaan atau imbalan yang lebih terhadap kinerjanya Kondisi ini bisa terbentuk manakala peneliti mengacu pada asumsi teori X, yang mana pimpinan berteori X akan memonitor para guru secara serius untuk meyakinkan bahwa instruksi dan motivasi tentang hal-hal yang berkaitan dengan motivasi mengajar yang tujuan akhirnya adalah terhadap kinerja para guru.

Sebaliknya seorang pimpinan berteori Y akan memandang mengenai manusia sebagai organisme biologis yang tumbuh, berkembang dan melakukan pengendalian

terhadap diri mereka sendiri. Untuk itu mereka akan menggunakan pendekatan yang lebih kolaboratif dalam melakukan supervisi dan akan berdialog langsung dengan guru untuk mengetahui cara yang membuat guru bersemangat dalam mengajar bukan hanya sekedar menilai dengan imbalan yang diberikan atas pekerjaannya. Asumsi pada teori Y ini menunjukan bahwa seorang guru bisa bekerja dengan baik di sekolah tidak semata-mata karena yang diasumsikan pada teori X, tapi justru ditentukan pada tingkat kepercayaan dan kebebasan berekspresi serta tanggung jawab yang diberikan pada guru dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya. Maka membuat kebijakan dan praktek yang menekankan pada lingkungan kerja yang menyenangkan, berekuitas, humanisme, penuh rasa persaudaraan dan aman adalah hal penting yang harus dilakukan agar berimbas pada motivasi seorang guru.

## D. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut; berdasarkan dari hasil uji F diketahui bahwa nilai F (57,158) > Ft5% (3,13), sehingga hipotesis iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif terhadap motivasi mengajar terbukti. Dari hasil uji regresi diketahui bahwa nilai R square adalah 0,617 sehingga dapat kita artikan bahwa variabel motivasi mengajar dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan secara simultan sebesar 61,7 persen dan sisanya 38,3 persen dipengaruhi oleh variabel lain selain iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan. Semakin suportif iklim komunikasi dan semakin efektif serta mendukung gaya kepemimpinan yang diterapkan maka akan semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap motivasi guru dalam mengajar. Variabel iklim komunikasi secara parsial berpengaruh sebesar 47,2 persen terhadap motivasi mengajar dan variabel gaya kepemimpinan secara parsial mempengaruhi motivasi guru sebesar 36,1 persen.

Dari hasil penelitian faktor iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan, disimpulkan bahwa guru memberikan kesan yang positif terhadap keseluruhan faktor yang membentuk iklim komunikasi. Dari hasil temuan penelitian yang menunjukan bahwa guru menilai iklim komunikasi masuk kategori sangat suportif sebesar 68.92 persen. Begitu juga dengan gaya kepemimpinan masuk dalam kategori sangat mendukung dengan prosentase 72,97 persen. Ini terlihat adanya saling percaya antara kepala sekolah dengan guru dan sebaliknya. Guru menaruh kepercayaan tinggi pada pimpinannya bahwa pimpinan memiliki komitmen kerja yang tinggi untuk memajukan sekolah dan segala keputusan yang diambil oleh pimpinan adalah yang terbaik bagi kemajuan sekolah.

Dari hasil penelitian ini, berikut beberapa rekomendasi yang dapat penulis kemukakan yaitu :

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup, lewat pengujian hipotesis sehingga hasil penelitiannya kurang bisa mengurai dan menelaah permasalahan yang

sebenarnya terjadi. Oleh karena itu tidak menutup kemungkinan dalam penelitian selanjutnya mengangkat permasalahan yang sama dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik wawancara mendalam sehingga ditemukan hasil penelitian yang lebih bisa mengurai permasalahan yang ada.

Sebagai kelengkapan penelitian ilmiah, peneliti mangajukan beberapa variabel bebas lain di luar penelitian yang diduga turut mempengaruhi motivasi guru, selain faktor iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan transformasional, antara lain faktor; penguasaan materi pelajaran, tingkat perhatian guru kepada siswa, kedisiplinan, ketersediaan sarana dan prasarana pendukung proses belajar mengajar di kelas, rasa percaya diri guru dan lain sebagainya. Diharapkan dengan adanya pendekatan dari faktor-faktor selain iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan tranformsional akan memperoleh solusi yang makin komprehensif.

Kepala sekolah harus memperhatikan, bahwa iklim keterbukaan yang terlalu terbuka pun ternyata tidak selama baik, karena ada informasi yang memang seharusnya tidak dibuka ke semua level di tingkatan organisasi. Hasil penelitian menunjukan indikator keterbukaan sebesar 48,65 persen sangat terbuka. Informasi yang konfidensial seharusnya bisa dijaga di level tertentu dan tidak untuk di sebarkan lagi karena hanya menimbulkan keresahan dikalangan guru dan pegawai.

Melakukan pengukuran iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan transformasional secara berkala setiap terjadi pertukaran atau pergantian kepala sekolah, penerimaan pegawai baru, dan ketika membuat kebijakan baru. Karena unsur-unsur dalam organisasi inilah yang nantinya akan memberikan persepsi dan penilaian terhadap interaksi dan perilaku yang terjadi di dalam sekolah yang nantinya akan memengaruhi motivasi mereka.

Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh kedua variabel bebas penelitian cukup dominan apabila dibandingkan oleh variabel bebas di luar penelitian yang diasumsikan mempengaruhi motivasi guru yaitu sebesar 61,7%. Disisi lain variabel iklim komunikasi lebih dominan yaitu sebesar 47,2 % dibanding variabel gaya kepemimpinan yang hanya 36,1%, tentu ini harus menjadi perhatian pihak pengelola sekolah bahwa iklim komunikasi harus bisa dijaga dan dipelihara dalam lingkungan sekolah. Peningkatan dan pemeliharaan iklim komunikasi ini merujuk pada faktor-faktor yang menjadi pembentuk iklim komunikasi yaitu dukungan, pengambilan kebijakan sekolah yang partisipatif, kepercayaan dan keyakinan, keterbukaan dan kemudahan informasi serta bagaimana disemua anggota sekolah harus menunjukkan suatu kesadaran dan komitmen terhadap visi misi sekolah dengan berkinerja yang tinggi.

Kepala sekolah harus meningkatkan intensitas komunikasi dengan guru, baik dalam durasi dan kualitasnya, sehingga kehadiran pimpinan di dalam sekolah bagi seorang guru dapat bernilai sebagai seorang pengayom, pemberi arahan, pengendali sikap dan perilaku guru serta mampu memberikan motivasi kepada

guru. Pimpinan harus lebih meluangkan waktu untuk melakukan pembicaraan pribadi dengan bawahan agar dapat mengetahui, memahami dan mengatasi masalah yang terjadi di lingkungan sekolah. Maka kemampuan dan efektifitas seorang pimpinan dalam berkomunikasi sangat dibutuhkan.

## DAFTAR PUSTAKA


Aan Komariah dan Cepi Triatna (2006). *Visionary Leadership; Menuju Sekolah Efektif* . Jakarta: Bumi Aksara.

Algifari. (2000).*Analisa Regresi. Teori Kasus dan Solusi.* Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational affectiveness through transformational leadership.* Thousand Oaks, CA : Sage.

Bernard Rosenblatt, Robert Bonnington Berverd E, Neddles, JR. (2002). *Modern Bussines*

Bungin, Burhan (2008). *Sosiologi Komunikasi : Teori dan Paradigma.* Jakarta : Kencana

Daniels, Spiker & Papa, (1997). *Perspectives of Organizational Communication.* America: Mc Graw Hill

Falcione, Raymond L., Lyle Sussman, and Richard P. Herden (1987) "*Communication Climate in Organization*," dalam Frederic M. Jablin et al. (eds). *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective.* Newbury Park, Sage Publications, Inc

Ghozali, Imam. (2006). *Statistik Non-Parametik Teori dan Aplikasi dengan Program SPSS.* Semarang: Badan Penerbit Undip.

Goldhaber, Gerald M. (1993). *Organizational Communication.* McGraw Hill, Boston Dubuque Iowa C. Brown Publishers.

Gibson, Ivancevich, Donnnelly (1995). *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses.* Jakarta: Erlangga.

Haney, William V. (1986). *Communication and Interpersonal Relations.* Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Hadari Nawawi (1983). *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas.* Jakarta:Gunung Agung.

Handoko, TH. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,* BPFE, Yogyakarta.

Hasibuan. (2008). *Organisasi dan Motivasi.* Jakarta: Bumi Aksara.

Hamzah (2007). *Motivasi dan Pengukurannya.* Jakarta: Bumi Aksara.

Husein Umar (2000) *Metode Riset Komunikasi Organisasi.* Jakarta: Gramedia Pustaka Media.

John M. Ivancevich, Robert Konopaske Michael T. Matteson (2008). *Organizational Behavior and Management.* Seventh Editon. McGraw-Hill Companies.

Kartono Kartini, (2003). *Pemimpin dan Kepemimpinan.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Kotler,Philip & Kevin Lane Keller. (2008). *Manajemen Pemasaran.* Jakarta : Indeks

Kriyantono, Rachmat (2008). *Teknik Praktis Riset Komunikasi.* Jakarta; Kencana Prenada Media Group.

Kreps, Gary L. (1986) *Organizational Communication: Theory and Practice.* New York: Longman, Inc.

Lee Thayer, (1968). *Communication and Communication Systems: in Organization, Management, and Interpersonal Relation*

Martoyo, Susilo (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta:BPPE

Mangkunegara, A. Prabu. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM,* Refika Aditama, Bandung.

Pace, Wayne & Don. F. Faules. (2001). *Komunikasi Organisasi-Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya .

Pamela Shockley-Zalabak (1991) *Theoretical Perspectives for Organizational Communication Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values,* Sixth Edition, Pearson Education, Inc. Published by Allyn and Bacon.

Poole, Marshall Scott dan Robert D. McPhee (1983) "*A Structurational Analysis of Organizational Climate,*" in Linda L. Putnam dan Michael Pacanowsky (eds) *Organizational Communication: An Interpretive Approach.* Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.

Siagian P. Sondang (1994). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi.* Jakarta; Gunung Agung.

Rasberry Robert, W & Fletche, Lemoine, Laura (1986). *Effective Managerial Communication,* Boston, Massachusetts.

Redding, W. Charles (1972) *Communication within Organization: An Interpretive Review of Theory and Research.* New York: Industrial Communication Council.

Robbin, Stephen P dan Judge Timothy A. (2007) *Perilaku Organisasi* Jilid 2. Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, P. Stephen (2003). *Perilaku Organisasi.* Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Richard West, Lynn H. Tuner (2008). *Pengantar Teori Komunikasi.* Ed. 3 . Jakarta: Salemba Humanika.

Robbins, S.P. (2001). *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Aplikasi,* Edisi 8, Jilid 1, Terjemahan, Jakarta : Prehalindo.

Robbins, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi, Jilid I,* Edisi 9 (Indonesia), PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

Santoso, Singgih. (2000). *Statistik dengan SPSS.* Jakarta : Elex media Komputindo.

Siagian , S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Cetakan XII. PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Sedarmayanti (2002). *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan: Ditinjau dari beberapa aspek esensial dan aktual.*Bandung: Mandar Maju.

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, (1989). *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: LP3ES

Sendjaja, (1994). *Teori komunikasi* Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.

Sugiyono (2010). *Metodologi Penelitian Pendidikan.* Alfabeta. Bandung

Stephen W. Littlejohn, Karen A. Foos (2008). *Theoreis of Human Commucation.* Ed. 9. America: Mc Graw Hill

Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership.* San Fransisco: Jossey-Bass

Stogdill, Ralph. M, (1974) "*Handbook of Leadership*", The Free Press.

Stoner, James AF, (1978) "*Management*", Prentice Hall International Inc, London.

Sumidjo, Wahyo, (1984) "*Kepemimpinan dan Motivasi*", Ghalia Indonesia, Jakarta.

Thoha, Miftah (2004) *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Thoha, Miftah. (2003). *Kepemimpinan Dalam Manejemen.* Jakarta: Raja Grafindo Persada

Timpe, A Dale (1992) *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Produktivitas.* Jakarta: Gramedia.

Wahjosumidjo. (1999). *Kepemimpinan Kepala Sekolah.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Werner J. Severin-James W. Tankard (2001). *Teori Komunikasi.* Ed5. Jakarta: Media. Jakarta.

Yukl, Gary, (1996) "*Kepemimpinan Dalam Organisasi*", Prerhallindo, Jakarta.