

PERILAKU KEPEMIMPINAN, KETERAMPILAN MANAJERIAL, MANAJEMEN KONFLIK, DAYA TAHAN STRES, DAN KINERJA GURU

Rudolf Kempa

FKIP Universitas Pattimura, Jl Ir. M. Putuhena

Abstract: Leadership, Managerial Skills, Conflict Management, Stress-resilience Capacity, and Teachers' Performance. This article described the correlation between leadership' behavior, managerial skill, management conflict, and durability of teachers' job with teachers' working performance. The population of the study is the state elementary teachers in Ambon, from 142 state elementary schools. Proportional random sampling technique is used resulted in 332 subjects in this study. In collecting the data, the questionnaire is used as the instrument. Descriptive and Structural Equation Modeling techniques are applied in analyzing the data. The result of descriptive analysis show that all the variables can be categorized as good. In general, the result of SEM analysis can be described that there are the positive and significant correlation between leadership' behavior, managerial skill, management conflict, durability of teachers' job with teachers' working performance at state elementary teachers in Ambon.

Kata kunci: perilaku kepemimpinan, keterampilan manajerial, manajemen konflik, daya tahan stres, kinerja guru.

Kinerja guru merupakan kemampuan kerja dan prestasi kerja yang diwujudkan dalam bentuk kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan yang diperlihatkan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya. Sahertian (1992) mengatakan guru yang memiliki kinerja yang baik adalah: (a) guru dapat melayani pembelajaran peserta didik secara individual, (b) membuat persiapan dan perencanaan pembelajaran, (c) mengikutsertakan peserta didik dalam berbagai pengalaman belajar, dan (d) menempatkan diri sebagai pemimpin yang efektif bagi peserta didik.

Gorton (1991) mengatakan perilaku kepemimpinan merupakan perbuatan yang ditunjukkan kepala sekolah dalam memimpin dan memengaruhi guru sebagai bawahan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Halpin (1971) mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan melukiskan hubungan antara dirinya sendiri dengan guru dan karyawan dalam melaksanakan kegiatan organisasi sekolah, pola jalur komunikasi dan penggunaan metode yang jelas dalam organisasi sekolah.

Megan & Colin (2005) mengatakan keterampilan manajerial merupakan kemampuan yang nyata dalam hal menguasai pengetahuan dan mengguna-

kan teknik atau strategi tertentu dalam mengaplikasikan, menjabarkan dan menterjemahkan konsep-konsep manajemen ke dalam pekerjaan praktis di sekolah maupun mendistribusikan pekerjaan kepada guru-guru dan mengarahkan serta mengendalikannya secara efektif. Wagner (1992) mengatakan ada tiga keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu: (a) keterampilan konseptual, (b) keterampilan teknis, dan (c) keterampilan hubungan manusiawi.

Cambell (1983) mengatakan manajemen konflik merupakan suatu strategi *resolusi* yang digunakan untuk mencegah konflik menjadi *destruktif* melainkan dapat menjadikan konflik sebagai suatu keadaan yang konstruktif dalam mencapai tujuan organisasi. Owens (1991) mengemukakan manajemen konflik dapat ditinjau dari dua dimensi, yaitu: (a) bekerjasama atau *cooperativeness*, dan (b) kegigihan atau *asserfiveness*.

Widyastuti (1999) mengatakan daya tahan stres kerja merupakan ketahanan atau kekuatan yang memungkinkan seseorang menghadapi sumber penyebab stres. Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan yang menyebabkan seseorang tidak mengalami ketegangan fisik maupun mental ketika harus

berhadapan dengan kondisi yang mungkin merupakan kendala ataupun sebagai peluang.

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah pokok yang dijawab dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimanakah gambaran perilaku kepemimpinan, keterampilan manajerial, manajemen konflik, daya tahan stres kerja guru dan kinerja guru? dan (2) Apakah terdapat hubungan antara perilaku kepemimpinan, keterampilan manajerial, manajemen konflik, daya tahan stres kerja guru dengan kinerja guru?

Sehubungan dengan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Mendeskripsikan tentang perilaku kepemimpinan, keterampilan manajerial, manajemen konflik, daya tahan stres kerja guru dan kinerja guru, dan (2) mendeskripsikan hubungan antara perilaku kepemimpinan, keterampilan manajerial, manajemen konflik, daya tahan stres kerja guru dengan kinerja guru.

METODE

Rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *deskriptif-korelasional*. Rancangan *deskriptif* merupakan rancangan yang bertujuan untuk memperoleh informasi berkenaan dengan fenomena yang diamati saat ini (Gay, 1987). Rancangan *korelasional*, menjelaskan bahwa selain mendeskripsikan fenomena yang sebenarnya dari variabel-variabel yang diteliti, juga mengungkapkan tentang ada atau tidak adanya hubungan antar variabel (Ary, 1985).

Sebagai populasi dari penelitian ini adalah guru di 142 SDN di Kota Ambon yang berjumlah 1528 yang tersebar di tiga kecamatan yaitu: Sirimau, Nusaniwe, dan Teluk Ambon Baguala. Untuk memperoleh sampel yang berasal dari guru digunakan teknik proporsional random sampling (Ary, 1985). Besar sampel minimal dalam penelitian ini, digunakan rumus yang dikemukakan Cochran (2005). Dengan demikian besar sampel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah 332 guru dari anggota populasi. Sedangkan sisanya diambil 30 guru sebagai sampel (responden) untuk uji coba instrumen penelitian.

Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data penelitian tentang perilaku kepemimpinan, keterampilan manajerial, manajemen konflik, daya tahan stres kerja guru, dan kinerja guru adalah angket (Gay, 1987; Tuckman, 1999).

Mengingat tujuan dari penelitian ini, yaitu ingin mengungkapkan tentang hubungan antar variabel, baik hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung, maka teknik analisis data yang digunakan adalah teknik *Structural Equation Modeling* (SEM).

Untuk memperoleh data yang akurat, maka semua instrumen yang dipergunakan diujicobakan pada sekolah-sekolah yang sejenis dalam lingkungan kota yang sama. Hasil uji coba instrumen menunjukkan bahwa koefisien reliabilitas dan validitas untuk variabel perilaku Kepemimpinan adalah 0,910; untuk variabel Keterampilan Manajerial adalah 0,903; untuk variabel Manajemen Konflik adalah 0,876; untuk variabel Daya Tahan Stres Kerja Guru adalah 0,903; dan untuk variabel Kinerja Guru adalah 0,872.

Untuk keperluan analisis data hasil penelitian digunakan dua jenis teknik analisis, yaitu teknik analisis *deskriptif* dan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) oleh AMOS *version* 4.01.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis deskriptif variabel perilaku kepemimpinan, dari 332 guru dengan standar minimum 78,00, standar maksimum 130,00, nilai rata-rata (mean) sebesar 105,17 dan standar deviasi 13,96282. Dengan demikian maka secara umum guru SD Negeri di Kota Ambon memandang perilaku kepemimpinan kepala sekolah sudah baik. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Mulyati (1996) bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah pada SMU Muhammadiyah di Kota Malang berada pada kategori sangat efektif.

Hasil analisis deskriptif variabel keterampilan manajerial, dari 332 guru dengan standar minimum 66,00, standar maksimum 114,00, nilai rata-rata (mean) sebesar 92,8042, dan standar deviasi 11,37075. Dengan demikian maka secara konseptual guru SD Negeri di Kota Ambon memandang keterampilan manajerial kepala sekolah sudah sangat baik. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Gemnafle (2003) menyimpulkan bahwa keterampilan manajerial memiliki jalur hubungan yang kuat dengan kinerja guru.

Hasil analisis deskriptif variabel manajemen konflik, dari 332 guru dengan standar minimum 65,00, standar maksimum 110,00, nilai rata-rata (mean) sebesar 82,63 dan standar deviasi 8,63902. Dengan demikian maka secara umum guru SD Negeri di Kota Ambon memandang pengendalian konflik di dalam diri individu sendiri (konflik internal) sudah sangat baik. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Suwardani (1997) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara penggunaan teknik pengendalian konflik organisasi dengan kinerja guru.

Hasil analisis deskriptif variabel daya tahan stres kerja guru, dari 332 guru menunjukkan standar minimum 56,00, standar maksimum 127,00, nilai rata-rata (mean) sebesar 99,96 dan standar deviasi 13,24934.

Dengan demikian maka secara umum guru SD Negeri di Kota Ambon memandang daya tahan stres kerjanya sudah cukup baik. Penelitian Sion (2008) menunjukkan bahwa guru memiliki daya tahan tinggi terhadap stres kerja. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Brimm (1983) yang menyimpulkan bahwa daya tahan terhadap stres dipengaruhi oleh cara pandang seseorang terhadap kerjanya.

Hasil analisis deskriptif variabel kinerja guru, dari 332 orang guru menunjukkan standar minimum 54,00, standar maksimum 94,00, nilai rata-rata (mean) sebesar 79,6024, dan standar deviasi 8,78125. Dengan demikian maka secara umum guru SD Negeri di Kota Ambon memandang kinerja guru sudah sangat baik. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Zahera (1997) menegaskan bahwa usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan perlu memberikan perhatian tentang peningkatan kinerja guru baik kualitas maupun kuantitas.

Hasil analisis SEM dari variabel perilaku kepemimpinan mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baiknya perilaku kepemimpinan akan meningkatkan keterampilan manajerial. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Halpin (dalam Hanson, 1995) mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan terkait erat dengan keterampilan manajerial yang diperlihatkan seorang pemimpin dalam usahanya membangun pola-pola organisasi secara tegas, sehingga tujuannya dapat tercapai.

Hasil analisis SEM dari variabel perilaku Kepemimpinan mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap manajemen konflik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baiknya perilaku kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan manajemen konflik. Temuan ini senada dengan hasil penelitian Suwardani (1997) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara penggunaan teknik pengendalian konflik dengan perilaku kepemimpinan.

Hasil analisis SEM dari variabel perilaku kepemimpinan mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap daya tahan stress kerja guru. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baiknya perilaku kepemimpinan kepala sekolah akan meningkatkan daya tahan stress kerja. Temuan ini senada dengan hasil penelitian Gmelch (1983) bahwa stres dapat berpengaruh terhadap perilaku kepemimpinan. Radjah, (1999) dalam penelitiannya mengatakan bahwa daya tahan seorang guru terhadap stres kerja erat kaitannya dengan perilaku kepemimpinan kepala sekolah.

Hasil analisis SEM dari variabel keterampilan manajerial mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap manajemen konflik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baiknya keterampilan manajerial kepala sekolah akan meningkatkan manajemen konflik. Temuan ini senada dengan hasil penelitian Yukl (1998) yang menyimpulkan bahwa pentingnya keterampilan manajerial kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan penentu yang berpengaruh terhadap pengendalian konflik.

Hasil analisis SEM dari variabel keterampilan manajerial kepala sekolah mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap daya tahan stress kerja guru. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baiknya keterampilan manajerial kepala sekolah akan meningkatkan daya tahan stress kerja guru. Temuan ini senada dengan hasil penelitian Syswester (1983) menyimpulkan bahwa berpengaruh keterampilan manajerial dapat menimbulkan daya tahan stres kerja. Connors (1988) dalam kesimpulan penelitiannya bahwa keterampilan manajerial signifikan pengaruhnya terhadap kemungkinan terjadinya stres kerja.

Hasil analisis SEM dari variabel keterampilan manajerial kepala sekolah mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baiknya keterampilan manajerial akan meningkatkan kinerja guru. Temuan ini senada dengan hasil penelitian yang diungkapkan oleh Gorton (1991) menyimpulkan bahwa keterampilan manajerial penting bagi peningkatan kinerja guru.

Hasil analisis SEM dari variabel manajemen konflik mempunyai hubungan negatif dan signifikan terhadap daya tahan stress kerja guru. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baiknya manajemen konflik tidak akan menurunkan daya tahan stress kerja guru. Temuan ini tidak senada dengan hasil penelitian yang diungkapkan oleh Meter (2003) menyimpulkan bahwa faktor yang memiliki hubungan erat dengan kemampuan pengendalian konflik yaitu faktor kehidupan sosial. Lebih lanjut dikatakan bahwa seseorang yang memiliki daya tahan terhadap stres kerja adalah orang yang memiliki kehidupan sosial yang sehat.

Hasil analisis SEM dari variabel manajemen konflik mempunyai hubungan negatif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baiknya manajemen konflik akan meningkatkan kinerja guru. Temuan ini senada dengan hasil penelitian Collinson (1993) menyimpulkan bahwa manajemen yang baik berpengaruh terhadap kinerja guru di sekolah. Muhyadi (1989)

menyimpulkan bahwa meskipun konflik dapat meningkatkan penampilan (menguntungkan) guru-guru, tetapi sampai pada tingkat tertentu dapat berubah menjadi konflik yang merugikan guru-guru, oleh karena itu seorang manajer atau kepala sekolah berkewajiban mengendalikan dan mengarahkan konflik agar tetap berada pada titik optimal, sehingga dapat menguntungkan serta meningkatkan kinerja guru.

Hasil analisis SEM dari variabel daya tahan stress kerja guru mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baiknya daya tahan stress kerja akan meningkatkan kinerja guru. Temuan ini senada dengan hasil penelitian Brimm (1983) menyimpulkan bahwa daya tahan terhadap stres dipengaruhi oleh cara pandang seseorang terhadap kinerjanya. Artinya apabila seseorang memiliki pandangan yang bersifat positif terhadap kinerjanya, maka hal ini dapat memperkuat daya tahan terhadap stres kerja dari seseorang tersebut. Sebaliknya apabila yang bersangkutan memandang bahwa kinerjanya negatif, maka hal ini dapat menyebabkan lemahnya ketahanan orang tersebut terhadap stres kerja.

Hasil analisis SEM dari variabel perilaku kepemimpinan terhadap manajemen konflik melalui keterampilan manajerial mempunyai hubungan positif dan signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baiknya perilaku kepemimpinan akan meningkatkan manajemen konflik melalui keterampilan manajerial. Temuan ini senada dengan hasil penelitian Sumarmi (1992) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara perilaku kepemimpinan, keterampilan manajerial dengan teknik pengelolaan konflik organisasional.

Hasil analisis SEM dari variabel perilaku kepemimpinan terhadap daya tahan stres kerja guru melalui keterampilan manajerial dan manajemen konflik mempunyai hubungan positif dan signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baiknya perilaku kepemimpinan akan meningkatkan daya tahan stres kerja guru melalui keterampilan manajerial. Temuan ini senada dengan hasil penelitian Handoko (1997) menyimpulkan bahwa penyebab utama terjadinya konflik adalah masalah perilaku kepemimpinan, keterampilan manajerial, dan pengendalian konflik yang tidak efektif sehingga menyebabkan stres kerja guru yang berdampak pada kinerja guru.

Hasil analisis SEM dari variabel perilaku kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui keterampilan manajerial, manajemen konflik, dan daya tahan stres kerja guru mempunyai hubungan positif dan signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baiknya perilaku kepemimpinan

akan meningkatkan kinerja guru melalui keterampilan manajerial, manajemen konflik, dan daya tahan stres kerja guru. Temuan ini senada dengan hasil penelitian Handoko (1997) menyimpulkan bahwa penyebab utama terjadinya konflik adalah masalah perilaku kepemimpinan, keterampilan manajerial, dan pengendalian konflik yang tidak efektif sehingga menyebabkan stres kerja guru yang berdampak pada kinerja guru. Selanjutnya dikatakan pula mengenai hubungan konflik dengan kinerja guru, apabila tingkat konflik terlalu rendah maka kinerja guru akan mengalami stagnasi karena perubahan-perubahan manajemen sekolah terlalu lambat menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan baru, sehingga memengaruhi keharmonisan di sekolah. Namun bila tingkat konflik terlalu tinggi maka kekacauan dan perpecahan juga bisa membahayakan kelangsungan hidup organisasi sekolah yang menyebabkan stres.

Hasil analisis SEM dari variabel keterampilan manajerial dengan daya tahan stres kerja guru melalui manajemen konflik mempunyai hubungan negatif dan tidak signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin tidak baiknya hubungan keterampilan manajerial dengan daya tahan stres kerja guru melalui manajemen konflik. Temuan ini tidak senada dengan hasil penelitian Salabi (2006) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat hubungan langsung antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan pengendalian konflik pada Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Kalimantan Selatan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterampilan manajerial kepala sekolah, semakin baik pula pengendalian konflik yang tidak dapat menyebabkan stres.

Hasil analisis SEM dari variabel keterampilan manajerial dengan kinerja guru melalui manajemen konflik dan daya tahan stres kerja guru mempunyai hubungan positif dan signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baiknya keterampilan manajerial dengan kinerja guru melalui manajemen konflik dan daya tahan stres kerja guru. Temuan hasil penelitian ini senada dengan pernyataan Tilaar (2000) menyatakan bahwa salah satu faktor yang turut memengaruhi keefektifan suatu sekolah dalam mewujudkan kinerja guru, diantaranya adalah faktor keterampilan manajerial dan pengendalian konflik. Lebih lanjut, keterampilan manajerial juga memiliki pengaruh terhadap kemampuan kepala sekolah memenets konflik serta ketahanan guru dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil analisis SEM dari variabel manajemen konflik dengan kinerja guru melalui daya tahan stres kerja guru mempunyai hubungan negatif dan tidak signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa

semakin tidak baiknya hubungan manajemen konflik dengan kinerja guru melalui daya tahan stres kerja guru. Temuan ini tidak senada dengan hasil penelitian Megan & Colin (2005) menyimpulkan bahwa kualitas manajemen kepala sekolah merupakan faktor yang sangat penting yang menentukan tingkat efektifitas kinerja guru demi pencapaian hasil yang optimal. Temuan penelitian ini memberi manfaat bagi kepala sekolah yaitu sebagai penunjuk untuk memahami tipe-tipe kepribadian setiap guru, dan selanjutnya melaksanakan tindakan yang tepat, agar para guru semakin kuat daya tahannya terhadap stres kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Secara umum, perilaku kepala SDN di kota Ambon termasuk dalam kategori baik. Keterampilan manajerial termasuk dalam kategori sangat baik. Manajemen konflik termasuk dalam kategori sangat baik. Daya tahan stres kerja guru termasuk dalam kategori tidak pernah. Kinerja guru termasuk dalam kategori sangat baik.

Kesimpulan utama yang diperoleh dari hasil analisis SEM adalah sebagai berikut. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara perilaku kepemimpinan, keterampilan manajerial, manajemen konflik, daya tahan stres kerja guru dengan kinerja guru di SDN kota Ambon.

DAFTAR RUJUKAN

- Ary, D., Jacobs, L.C. & Razavieh, A. 1985. *Introduction to Research in Educational* (3rd ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Brimm, J.L. 1983, What Stresses School Administrators. *TIP Journal*, 22 (1): 26.
- Cambell, C. & Nystrand, R. 1983. *Introduction to Educational Administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Cochran, W.G. 2005. *Teknik Penarikan Sampel* (Edisi Ketiga). Terjemahan Radiansyah. Jakarta: Universitas Indonesia-Press.
- Collinson, V. 1993. Redefining Teacher Excellence. *Theory into Practice Journal*, 38 (9):23.
- Connors, D.A. 1998. The School Environment: A Link to Understanding Stress. *TIP Journal*, 22 (1):18-22.
- Gay, L.R. 1987. *Educational Research Competencies for Analysis and Application*. Ohio: Merrill Publishing Company, A Bell Howell Information Company.
- Gemnafle, M. 2003. *Hubungan Budaya Organisasi, Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Pelaksanaan Fungsi Pengawasan dengan Kinerja*

Saran

Kepala sekolah disarankan kiranya hasil penelitian ini hendaknya dijadikan bahan informasi yang berguna dalam rangka memperbaiki perilaku kepemimpinan, keterampilan manajerial, dan dapat mengendalikan konflik yang terjadi di sekolah sehingga para guru terhindar dari stres serta tetap berupaya meningkatkan kinerja mereka.

Guru disarankan kiranya hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk lebih memperbaiki diri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembankan sehingga terjadi peningkatan profesionalisme diri sebagai upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Dinas Pendidikan dan Olahraga Kota Ambon disarankan kiranya hasil penelitian ini hendaknya dijadikan bahan informasi untuk dipertahankan bahkan disikapi untuk dikembangkan terhadap penilaian kinerja kepala sekolah maupun guru sebagai upaya mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya.

Disarankan terutama bagi mereka yang berminat untuk mengkaji perilaku kepemimpinan kepala sekolah, keterampilan manajerial kepala sekolah, manajemen konflik, dan daya tahan stres kerja guru agar dapat meneliti variabel-variabel lain yang lebih luas yang mungkin saja memengaruhi kinerja guru.

- Guru dalam Mengajar pada SMU Negeri dan Swasta di Sulawesi Tenggara*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: PPS UM.
- Gmelch, W.H. 1983. Stress for Success: How to Optimize Your Performance. *TIP Journal*, 22 (1): 1-18.
- Gorton, R.A. 1991. *School Administration*. Dubuque Iowa: Bm. C. Brown Company Publishers.
- Halphin, A.W. 1971. *Theory and Research in Administration*. New York: The McMillan Company.
- Handoko, T.H. 1997. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE – Yogyakarta.
- Hanson, E.M. 1996. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Newton, Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.
- Megan, C., Lesley, K. & Colin, R. 2005. *Leadership and Teams in Educational Management*. Terjemahan Eric D.W. Jakarta: Grasindo.
- Meter, G.I. 2003. *Hubungan antara Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah dan Profesionalisme Guru dengan Motivasi Kerja Guru pada SMU Negeri*

- di Provinsi Bali. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: PPS UM.
- Muhyadi, 1989. *Organisasi: Teori, Struktur dan Proses*. Jakarta: P2LPTK Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Mulyati, Y. 1996. *Keefektifan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Hubungannya dengan Perasaan Sukses Guru SMP Muhammadiyah di Kotamadya Malang*, Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Philadelphia: Prentice Hall International, Inc.
- Radjah, L.C. 1999. Model Teoretik Stres Kerja Guru. *Jurnal Teknologi Pembelajaran*, 7 (2): 3-10.
- Sahertian, P.A. 1992. *Profil Pendidik Profesional*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Salabi, A. 2006. *Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Pengendalian Konflik, dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Kalimantan Selatan*. Disertasi tidak diterbitkan, Malang: Program Studi Manajemen Pendidikan PPS-UM.
- Sion, H. 2008. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komitmen, Daya Tahan terhadap Stres, Kepuasan dan Performansi Mengajar Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 15 (3): 111-119.
- Sumarmi, 1992. *Hubungan antara Perilaku Kepemimpinan, Tingkat Pendidikan, Masa Kerja dengan Teknik Pengelolaan Konflik Organisasional Pejabat di Lingkungan IKIP Malang*, Tesis tidak diterbitkan, Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Suwardani, N.P. 1997. *Penggunaan Teknik Pengendalian Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah dalam Hubungannya dengan Kinerja Guru SMP se-Kodya Denpasar*, Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Syswester, R. 1983. The School as a Stress Reduction Agency. *TIP Journal*, 12 (1): 23-25.
- Tilaar, H.A.R. 2002. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Tuckman, B.W. 1999. *Conducting Educational Research*. Fort Worth, Philadelphia: Harcourt Brace College Publisher.
- Wagner, J.A. 1992. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Widyastuti, 1999. *Mengenal Stres*. Makalah disampaikan pada Seminar, di GKI Bomo Malang, 15 November.
- Yukl, G.A. 1989. *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Zahera, S.J. 1997. Hubungan Konsep Diri dan Kepuasan Kerja dengan Sikap Guru dalam Proses Belajar Mengajar. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4 (3): 183-194.