

Persepsi Tenaga Edukatif dan Administratif terhadap Gaya Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri

**A. Supriyanto
Ali Imron
Bambang Budiwiyo
J.B. Soegijanto**

Abstrak: The objective of the study was to know the academic and administrative personnel's perception on the decision making style of madrasah ibtidaiyah negeri (MIN) principals at Malang municipality. Employing the descriptive design, the study involved the academic and administrative personnels in MIN. Data were collected by questionnaire and statistically analyzed in descriptive measures. The main findings of the study were that the academic and administrative personnel's perception on the MIN principals decision making included all of the decision making styles: participated, consultative, instructive, and delegative styles.

Keywords: pengambilan keputusan, tenaga edukatif, tenaga administratif, MIN.

Salah satu faktor penentu maju mundurnya suatu lembaga pendidikan adalah gaya pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan tersebut dalam memimpin para bawahannya. Termasuk di dalamnya adalah gaya pengambilan keputusan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) yang ada di Kotamadya Malang. Dalam mengantarkan lembaga pendidikan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sebagai bagian yang tak terpisahkan dari sistem pendidikan

A. Supriyanto, Ali Imron, Bambang Budiwiyo, dan J.B. Soegijanto adalah dosen jurusan Administrasi Pendidikan FIP IKIP MALANG

yang lebih besar, kepala sekolah dituntut untuk menguasai lembaga pendidikan yang dipimpinnya serta berbagai hal yang berkaitan dengan pengambilan keputusan. Hal terakhir ini berkaitan erat dengan kemampuan pemimpin dalam membawa anggotanya (bawahan) menuju tujuan yang telah disepakati bersama. Ada beberapa gaya pengambilan keputusan yang dapat digunakan oleh para kepala sekolah dalam memimpin anggota organisasinya untuk mencapai tujuan, di antaranya adalah gaya pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh kontinum Tannenbaum dan gaya pengambilan keputusan yang ditawarkan oleh Victor dan Philip (1973) dan Thoha (1986). Pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai (1) memilih di antara dua atau lebih kemungkinan pilihan; dan (2) menetapkan tindakan yang diambil sebagai akibat dari suatu pilihan (Sahertian, 1987:184).

Suatu putusan sebenarnya adalah proses memilih tindakan tertentu antara sejumlah tindakan alternatif yang mungkin (Sutisna, 1983:149). Seorang pimpinan dalam menempuh prosedur pengambilan keputusan dapat menggunakan berbagai gaya. Biasanya tipe pemimpin dapat mempengaruhi gaya yang dipakai dalam pengambilan keputusan. Hal ini berkaitan dengan kemampuan atau kualitas pemimpin tersebut. Hasil-hasil penelitian yang berkaitan dengan gaya pengambilan keputusan di antaranya ditunjukkan oleh Gibson, dkk. (1984) bahwa hasil penelitian mendukung gaya pengambilan keputusan partisipatif (*Partisipatif Decision-Making*). Disebutkan pula bahwa dari tes pada 45 toko pengecer, para manajernya menunjukkan kesesuaian dengan gaya pengambilan keputusan model Victor dan Philip tersebut. Tentang sifat atau ciri yang paling diperlukan untuk menjadi pemimpin sekarang menurut jawaban responden adalah kejujuran moral (76,1%), keberanian (55,2%), pikiran sehat (52,9%), keunggulan intelektual (28,6%), dan perhatian sosial (22%). Selanjutnya disebutkan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah tergantung pada situasi. Hasil penelitian lain yang patut dikemukakan adalah penelitian yang dilakukan oleh Kurt Lewin, dkk. (dalam Thoha, 1983) yang meneliti gaya kepemimpinan yang disukai oleh 20 anak berusia 10 tahun yang tergabung dalam klub hobi. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat 19 anak menyukai pemimpin yang demokratis, dan ada satu anak yang menyukai pemimpin yang otokratis. Anak-anak juga lebih menyukai kepemimpinan yang *laissez-faire* daripada yang otokratis.

Berdasarkan pengamatan dan berbagai pengalaman yang terjadi dalam kehidupan berorganisasi yang terwadahi dalam lembaga pendidikan, sering ditemukan adanya berbagai persepsi dari para tenaga edukatif dan tenaga administratif terhadap gaya pengambilan keputusan seorang kepala sekolah. Disebutkan

oleh Nord (dalam Gibson, dkk., 1984) bahwa persepsi adalah proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh seorang individu. Dikemukakan juga bahwa oleh karena tiap-tiap orang memberikan arti terhadap stimulus, maka individu-individu yang berbeda-beda akan "melihat" barang yang sama dengan cara yang berbeda-beda.

Persepsi juga dikatakan sebagai aktivitas mengindra, mengintegrasikan, serta memberikan penilaian terhadap obyek-obyek fisik maupun obyek sosial (Wiyono, 1991). Termasuk dalam konteks ini adalah persepsi tenaga edukatif dan administratif terhadap gaya pengambilan keputusan kepala sekolah yang ada di lembaga-lembaga pendidikan seperti yang ada di madrasah ibtidaiyah negeri di Kotamadya Malang. Persepsi tersebut sering menimbulkan berbagai masalah dalam pelaksanaan program kerja lembaga pendidikan yang telah dicanangkan sehingga tujuan lembaga pendidikan tidak dapat tercapai secara optimal.

Dari uraian di atas, tampak bahwa dalam suatu lembaga pendidikan (sekolah) gaya pengambilan keputusan kepala sekolah pada berbagai kegiatan sekolah selalu mewarnai dinamika sekolah. Kedinamisan yang dimunculkan oleh kepala sekolah beserta stafnya akan berdampak pada keberhasilan sekolah dan pada sistem pendidikan yang lebih besar dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Untuk itulah, penelitian ini ingin mengungkap persepsi tenaga edukatif dan administratif tentang gaya pengambilan keputusan kepala MIN se-Kotamadya Malang dalam bidang administrasi sekolah.

METODE

Untuk mencapai tujuan penelitian ini, digunakan rancangan penelitian deskriptif. Subyek dalam penelitian ini adalah tenaga edukatif dan administratif MIN se-Kotamadya Malang, yang berjumlah 51 orang. Mengacu pada sifat data yang harus dikumpulkan dan pertimbangan jumlah subyek penelitian yang cukup banyak, maka digunakan instrumen penelitian kuesioner (angket). Instrumen ini dikembangkan dan disusun berdasarkan variabel penelitian serta mengacu pada indikator-indikator variabel penelitian. Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis dengan teknik statistik deskriptif dengan menggunakan rumus rerata. Hasil analisis data selanjutnya ditafsirkan dengan pedoman konversi yang termuat pada Tabel 1.

Tabel 1 Pedoman Konversi Skor

Kriteria	Sebutan
Lebih besar dari $Mi + 1,5 SDi$	Selalu dilakukan
$Mi + 0,5 SDi$ s.d. $Mi + 1,5 SDi$	Sering dilakukan
$Mi - 0,5 SDi$ s.d. $Mi + 0,5 SDi$	Kadang-kadang dilakukan
$Mi - 1,5 SDi$ s.d. $Mi - 0,5 SDi$	Jarang dilakukan
Kurang dari $Mi - 1,5 SDi$	Tidak pernah dilakukan

(Adaptasi dari Nurkencana dan Sumartana, 1986:82)

Keterangan:Mi (Mean ideal) = $1/2 \times SMi$ (Skor Maksimal Ideal)SDi (Standar deviasi ideal) = $1/3 Mi$

SMi = Nilai paling tinggi yang mungkin dapat diperoleh.

HASIL

Hasil-hasil penelitian disajikan sebagai berikut. *Pertama*, persepsi tenaga edukatif dan administratif terhadap gaya pengambilan keputusan kepala MIN se-Kotamadya Malang secara keseluruhan dapat ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2 Persepsi Tenaga Edukatif dan Administratif terhadap Gaya Pengambilan Keputusan Kepala MIN se-Kotamadya Malang

No.	Gaya Kepala MIN	Persepsi pada Bidang					
		1	2	3	4	5	6
1.	Membatasi peranan bawahan	KDD	KDD	SRD	KDD	SRD	KDD
2.	Memecahkan masalah secara sendirian	JRD	JRD	KDD	KDD	KDD	KDD
3.	Mengambil keputusan secara sendirian	JRD	JRD	KDD	JRD	JRD	KDD
4.	Memperhatikan ide dan saran bawahan	SLD	SLD	SRD	KDD	SRD	SLD
5.	Menciptakan komunikasi dua arah secara terbatas	SRD	SRD	SRD	KDD	KDD	SRD
6.	Mengambil keputusan secara sendirian berdasarkan masukan dari bawahan	KDD	KDD	KDD	SRD	KDD	KDD
7.	Memecahkan masalah secara bergantian dengan bawahan	SRD	SRD	SRD	SRD	SRD	SRD
8.	Mengambil keputusan secara bergantian dengan bawahan	SRD	SRD	SRD	SRD	SRD	SRD
9.	Menukar ide dengan bawahan	SLD	SLD	SRD	SRD	SRD	SLD
10.	Mendiskusikan masalah secara bersama dengan bawahan	SLD	SLD	SRD	SRD	SRD	SLD
11.	Meminta bawahan untuk mengambil keputusan sepenuhnya	KDD	KDD	JRD	JRD	JRD	KDD

Keterangan:

SLD = Selalu dilakukan
 SRD = Sering dilakukan
 KDD = Kadang-kadang dilakukan
 JRD = Jarang dilakukan
 TPD = Tidak pernah dilakukan

1 = Kesiswaan
 2 = Kurikulum
 3 = Kepegawaian
 4 = Sarana dan prasarana
 5 = Keuangan
 6 = Humas

Kedua, perian hasil penelitian berdasarkan lembaga masing-masing adalah menunjuk: (1) persepsi tenaga edukatif dan administratif terhadap gaya pengambilan keputusan kepala MIN Malang I disajikan sebagaimana terlihat pada Tabel 3; dan (2) persepsi tenaga edukatif dan administratif terhadap gaya pengambilan keputusan kepala MIN Malang II disajikan pada Tabel 4.

Tabel 3 Persepsi Tenaga Edukatif dan Administratif terhadap Gaya Pengambilan Keputusan Kepala MIN Malang 1

No.	Gaya Kepala MIN	Persepsi pada Bidang					
		1	2	3	4	5	6
1.	Membatasi peranan bawahan	SRD	KDD	SRD	KDD	KDD	KDD
2.	Memecahkan masalah secara sendiri	JRD	KDD	KDD	KDD	KDD	KDD
3.	Mengambil keputusan secara sendiri	KDD	KDD	KDD	KDD	KDD	KDD
4.	Memperhatikan ide dan saran bawahan	SLD	SLD	SRD	SRD	KDD	SLD
5.	Menciptakan komunikasi dua arah secara terbatas	SRD	SRD	SRD	SRD	SRD	SRD
6.	Mengambil keputusan secara sendiri berdasarkan masukan dari bawahan	KDD	KDD	KDD	SRD	KDD	KDD
7.	Memecahkan masalah secara bergantian dengan bawahan	SRD	SRD	SRD	SRD	SRD	SRD
8.	Mengambil keputusan secara bergantian dengan bawahan	SRD	SRD	SRD	SRD	SRD	SRD
9.	Menukar ide dengan bawahan	SLD	SLD	SRD	SRD	SRD	SLD
10.	Mendiskusikan masalah secara bersama dengan bawahan	SLD	SLD	SRD	SLD	KDD	SLD
11.	Meminta bawahan untuk mengambil keputusan sepenuhnya	SRD	KDD	JRD	KDD	JRD	JRD

Keterangan:

SLD = Selalu dilakukan
 JRD = Jarang dilakukan
 KDD = Kadang-kadang dilakukan
 JRD = Jarang dilakukan
 TPD = Tidak pernah dilakukan

1 = Kesiswaan
 2 = Kurikulum
 3 = Kepegawaian
 4 = Sarana dan prasarana
 5 = Keuangan
 6 = Humas

Tabel 4 Persepsi Tenaga Edukatif dan Administratif terhadap Gaya Pengambilan Keputusan Kepala MIN Malang II

No.	Gaya Kepala MIN	Persepsi pada Bidang					
		1	2	3	4	5	6
1.	Membatasi peranan bawahan	KDD	JRD	SRD	JRD	SRD	KDD
2.	Memecahkan masalah secara sendirian	JRD	JRD	KDD	JRD	JRD	KDD
3.	Mengambil keputusan secara sendirian	JRD	JRD	KDD	JRD	JRD	KDD
4.	Memperhatikan ide dan saran bawahan	SLD	SRD	SLD	JRD	KDD	SLD
5.	Menciptakan komunikasi dua arah secara terbatas	SRD	SRD	SRD	KDD	KDD	SLD
6.	Mengambil keputusan secara sendirian berdasarkan masukan dari bawahan	SRD	SLD	KDD	KDD	KDD	SRD
7.	Memecahkan masalah secara bergantian dengan bawahan	SLD	SRD	KDD	KDD	KDD	KDD
8.	Mengambil keputusan secara bergantian dengan bawahan	SRD	SRD	KDD	KDD	KDD	SRD
9.	Menukar ide dengan bawahan	SLD	SLD	KDD	KDD	SRD	SLD
10.	Mendiskusikan masalah secara bersama dengan bawahan	SLD	SLD	KDD	SRD	KDD	SLD
11.	Meminta bawahan untuk mengambil keputusan sepenuhnya	KDD	KDD	JRD	JRD	JRD	SLD

Keterangan:

SLD = Selalu dilakukan
 JRD = Jarang dilakukan
 KDD = Kadang-kadang dilakukan
 JRD = Jarang dilakukan
 TPD = Tidak pernah dilakukan

1 = Kesiswaan
 2 = Kurikulum
 3 = Kepegawaian
 4 = Sarana dan prasarana
 5 = Keuangan
 6 = Humas

PEMBAHASAN

Permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah mempertanyakan persepsi tenaga edukatif dan administratif tentang gaya pengambilan keputusan kepala MIN se-Kotamadya Malang dalam berbagai bidang garapan. Sebagai jawaban atas permasalahan di atas telah ditemukan hasil penelitian sebagaimana diuraikan pada bagian sebelum ini. Secara umum, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua gaya pengambilan keputusan dalam berbagai bidang kegiatan sekolah telah diperankan oleh kepala MIN se-Kotamadya Malang. Hanya kecenderungan penggunaan gaya pengambilan keputusan oleh kepala MIN menurut persepsi tenaga edukatif dan administratif sebagai bawahan kepala MIN tersebut bila dikonfirmasi dengan teori yang ada dimulai dari gaya partisipasi, konsultasi, delegasi, baru disusul dengan gaya delegasi (Victor dan Philip, 1973).

Hal yang cukup menonjol adalah selalu dilakukannya gaya memperhatikan ide dan saran dari bawahan, bertukar ide dengan bawahan, dan mendiskusikan masalah secara bersama dengan bawahan dalam bidang administrasi kesiswaan, kurikulum, dan humas. Dalam bidang ini berarti bila dibandingkan dengan teori yang ada menunjukkan gaya konsultasi dan partisipasi yang dimunculkan oleh kepala MIN. Pada bidang administrasi kepegawaian yang dominan sering dilakukan adalah gaya membatasi peranan bawahan, memperhatikan ide dan saran bawahan, menciptakan komunikasi dua arah secara terbatas, memecahkan masalah secara bergantian dengan bawahan, mengambil keputusan secara bergantian dengan bawahan, bertukar ide dengan bawahan. Bila hal ini dikonfirmasi dengan teori yang ada maka gaya yang digunakan adalah gaya instruksi, konsultasi dan gaya partisipasi.

Pada bidang administrasi sarana dan prasarana, gaya yang dilakukan oleh kepala MIN tidaklah terlalu berbeda dengan dilakukannya gaya pada bidang administrasi kepegawaian, yang berbeda adalah penggunaan gaya membatasi peranan bawahan, memperhatikan ide dan saran bawahan, dan menciptakan komunikasi dua arah secara terbatas hanya kadang-kadang dilakukan. Hal ini berarti secara teoritis gaya partisipasilah yang dominan pada bidang ini. Pada bidang administrasi keuangan yang menonjol adalah sering dilakukannya gaya membatasi peranan bawahan, memperhatikan ide dan saran bawahan, memecahkan masalah secara bergantian dengan bawahan, mengambil keputusan secara bergantian dengan bawahan, bertukar ide dengan bawahan, dan mendiskusikan masalah secara bersama dengan bawahan. Hal ini berarti secara teoritis yang dominan adalah dilakukannya gaya instruksi, konsultasi, dan partisipasi oleh kepala MIN.

Dilihat dari siapa yang dihadapi sekaligus dilibatkan dalam pengambilan keputusan, memang mereka bukanlah orang yang belum matang, melainkan orang-orang yang notabene adalah orang yang telah memperoleh pendidikan yang memadai, di samping pengalamannya sudah cukup banyak dan dewasa. Hal ini memang tepat, karena tingkat kematangan bawahan harus diperhatikan oleh kepala MIN. Apabila hal ini tidak diperhatikan, mungkin sekali permasalahan baru muncul. Saran yang sering dimunculkan oleh para ahli, seorang pemimpin, termasuk di dalamnya kepala MIN, dalam menggunakan gaya pengambilan keputusan sekaligus kepemimpinan hendaknya disesuaikan dengan situasi dan kondisi. Para pemimpin di Indonesia sangat arif dan bijaksana apabila mampu menerapkan gaya *ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*, semboyan kepemimpinan yang dimunculkan oleh Ki Hajar Dewantara.

Dengan demikian tidaklah rugi apabila seorang kepala sekolah menguasai semua gaya pengambilan keputusan sekaligus mampu menggunakan dalam berbagai bidang sesuai dengan situasi dan kondisi non-manusia dan manusia dengan tingkat kematangan yang berbeda satu sama lain.

Kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah kurang menggambar secara penuh persepsi tenaga edukatif dan administratif terhadap gaya pengambilan keputusan kepala MIN se-Kotamadya Malang dalam berbagai bidang karena sebagian kecil orang yang mestinya menjadi subyek penelitian tidak dapat menjadi responden.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan umum menunjukkan bahwa semua gaya pengambilan keputusan dalam berbagai bidang kegiatan sekolah diperankan oleh kepala MIN se-Kotamadya Malang. Kecenderungan penggunaan gaya pengambilan keputusan oleh kepala MIN menurut persepsi tenaga edukatif dan administratif sebagai bawahan kepala MIN tersebut bila dikonfirmasi dengan teori yang ada dimulai dari gaya partisipasi, konsultasi, delegasi, disusul dengan gaya delegasi.

Secara khusus kesimpulan penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut. *Pertama*, persepsi tenaga edukatif dan administratif terhadap gaya pengambilan keputusan kepala MIN se-Kotamadya Malang tentang administrasi kesiswaan rata-rata selalu memperhatikan ide dan saran bawahan, bertukar ide dengan bawahan, mendiskusikan masalah secara bersama dengan bawahan; sering membatasi peranan bawahan, menciptakan komunikasi dua arah secara terbatas, memecahkan masalah secara bergantian dengan bawahan, mengambil keputusan secara bergantian dengan bawahan, meminta bawahan untuk mengambil keputusan sepenuhnya; kadang-kadang mengambil keputusan secara sendirian, mengambil keputusan secara sendirian berdasarkan masukan dari bawahan; jarang memecahkan masalah secara sendirian.

Kedua, persepsi tenaga edukatif dan administratif terhadap gaya pengambilan keputusan kepala MIN se-Kotamadya Malang tentang administrasi kurikulum, adalah rata-rata selalu memperhatikan ide dan saran bawahan, bertukar ide dengan bawahan, mendiskusikan masalah secara bersama dengan bawahan; sering, menciptakan komunikasi dua arah secara terbatas, memecahkan masalah secara bergantian dengan bawahan, mengambil keputusan secara bergantian dengan bawahan, bertukar ide dengan bawahan, mendiskusikan masalah secara bersama dengan bawahan; kadang-kadang membatasi peranan bawahan, meme-

cahkan masalah secara sendirian, mengambil keputusan secara sendirian, mengambil keputusan secara sendirian berdasarkan masukan dari bawahan, meminta bawahan untuk mengambil keputusan sepenuhnya.

Ketiga, persepsi tenaga edukatif dan administratif terhadap gaya pengambilan keputusan kepala MIN se-Kotamadya Malang tentang administrasi kepegawaian rata-rata sering membatasi peranan bawahan, memperhatikan ide dan saran bawahan, menciptakan komunikasi dua arah secara terbatas, memecahkan masalah secara bergantian dengan bawahan, mengambil keputusan secara bergantian dengan bawahan, bertukar ide dengan bawahan, mendiskusikan masalah secara bersama dengan bawahan; kadang-kadang memecahkan masalah secara sendirian, mengambil keputusan secara sendirian, mengambil keputusan secara sendirian berdasarkan masukan dari bawahan; jarang meminta bawahan untuk mengambil keputusan sepenuhnya.

Keempat, persepsi tenaga edukatif dan administratif terhadap gaya pengambilan keputusan kepala MIN se-Kotamadya Malang tentang administrasi sarana dan prasarana sekolah rata-rata selalu mendiskusikan masalah secara bersama dengan bawahan; sering memperhatikan ide dan saran bawahan, menciptakan komunikasi dua arah secara terbatas, memecahkan masalah secara bergantian dengan bawahan, mengambil keputusan secara bergantian dengan bawahan, bertukar ide dengan bawahan; kadang-kadang membatasi peranan bawahan, memecahkan masalah secara sendirian, mengambil keputusan secara sendirian, mengambil keputusan secara sendirian berdasarkan masukan dari bawahan, meminta bawahan untuk mengambil keputusan sepenuhnya.

Kelima, persepsi tenaga edukatif dan administratif terhadap gaya pengambilan keputusan kepala MIN se-Kotamadya Malang tentang administrasi keuangan sekolah rata-rata sering menciptakan komunikasi dua arah secara terbatas, memecahkan masalah secara bergantian dengan bawahan, mengambil keputusan secara bergantian dengan bawahan, bertukar ide dengan bawahan, kadang-kadang membatasi peranan bawahan, memecahkan masalah secara sendirian, mengambil keputusan secara sendirian, memperhatikan ide dan saran bawahan, mengambil keputusan secara sendirian, mendiskusikan masalah secara bersama dengan bawahan; jarang meminta bawahan untuk mengambil keputusan sepenuhnya.

Keenam, persepsi tenaga edukatif dan administratif terhadap gaya pengambilan keputusan kepala MIN se-Kotamadya Malang tentang administrasi humas rata-rata selalu memperhatikan ide dan saran bawahan, bertukar ide dengan bawahan, mendiskusikan masalah secara bersama dengan bawahan; sering, menciptakan komunikasi dua arah secara terbatas, memecahkan masalah

secara bergantian dengan bawahan, mengambil keputusan secara bergantian dengan bawahan; kadang-kadang membatasi peranan bawahan, memecahkan masalah secara sendirian, mengambil keputusan secara sendirian, mengambil keputusan secara sendirian berdasarkan masukan dari bawahan; jarang meminta bawahan untuk mengambil keputusan sepenuhnya.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapatlah dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

Pertama, para tenaga edukatif dan administratif perlu menyadari bahwa persepsi gaya pengambilan keputusan kepala MIN se-Kotamadya Malang tidak selamanya sesuai dengan persepsi Kepala MIN sendiri, sehingga hal ini tidak perlu dijadikan pangkal masalah tetapi sebagai awal dari bahan informasi untuk pengambilan keputusan kepala MIN yang akan datang dan menghasilkan yang terbaik.

Kedua, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk penelitian lebih lanjut khususnya pada tingkat pendidikan menengah atau bidang penelitian lain yang relevan dengan penelitian ini.

DAFTAR RUJUKAN

- Gibson, Ivancevich, dan Donnely. 1984. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Nurkancana, Wayan, dan Sumartana, PPM. 1986. *Evaluasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Sahertian, Piet A. 1987. *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*. Malang: Mataram Muda Arthaguna Corp.
- Sutisna, Oteng. 1983. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Thoha, Miftah. 1986. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali.
- Victor H, Vroom, dan Philip, Yetton. 1973. *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Wiyono, Bambang Budi. 1991. *Hubungan antara Persepsi Mahasiswa tentang Keterampilan Mengajar Dosen Mata Kuliah Administrasi dan Supervisi Pendidikan dengan Motivasi Belajar Mahasiswa IKIP MALANG*. Malang: Puslit IKIP MALANG.