

# HUBUNGAN KOMUNIKASI INTERNAL ORGANISASI DENGAN KEEFEKTIFAN KERJA GURU DAN KARYAWAN DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI (SMKN) 2 TRENGGALEK

**Abi Krisma Wicaksono**

Prodi Administrasi Perkantoran, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya  
Email: abikrismawicaksono@gmail.com

**Yoyok Soesatyo**

Prodi Administrasi Perkantoran, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya

## Abstrak

Komunikasi merupakan kegiatan manusia paling penting dalam kehidupan berorganisasi. Sedangkan komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan kantor atau organisasi. Komunikasi internal sangat berperan penting terhadap kemajuan organisasi. Di SMKN 2 Trenggalek, komunikasi internal yang terjadi antara kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi terhadap bawahannya, utamanya terhadap karyawan sekolah sudah cukup baik, namun masih menggunakan komunikasi dalam bentuk perintah yang bersifat kondisional untuk menyelesaikan tugas karyawan. Sehingga seringkali pimpinan harus mengulang-ulang memberikan perintah tersebut. Metode penelitian ini adalah deskriptif-kuantitatif dengan komunikasi internal sebagai variabel (X) dan efektivitas kerja sebagai variabel (Y). Pengumpulan data menggunakan angket. Variabel Jumlah responden adalah 15 orang karyawan SMKN 2 Trenggalek. Sedangkan analisis datanya menggunakan persentase dan korelasi product moment. Hasil penelitian menunjukkan nilai korelasi antar dua variabel sebesar 0,690. Dari nilai besaran korelasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa korelasi antara komunikasi internal (X) dengan efektivitas kerja (Y) berada dalam kategori “kuat”.

**Kata Kunci:** *komunikasi internal, efektivitas kerja*

Communication is the most important human activities in organizational life. Whereas the internal communication is the communication that occurs in an office environment or organization. Internal communication is very important to the progress of the organization. In SMKN 2 Trenggalek, internal communication that occurs between the principal as the supreme leader of the subordinates, especially against school employees already pretty good, but still use the communication in the form of conditional command to complete the task the employee. So often leaders must repeat giving the command. However, this school is an outstanding school. Of the gain this achievement, not separated from the effectiveness of the work of all members of the school organization, one of the roles is employees. This research method is descriptive-quantitative with internal communication as a variable (X) and works effectiveness as a variable (Y). Data collected using the questionnaire. The amount of variable respondents is 15 of SMKN 2 Trenggalek's employees. Whereas data analyzed using percentage and product moment correlation. The results showed the correlation between the two variables is 0.690. From the magnitude of this correlation value, it can be concluded that the correlation between internal communication (X) with the effectiveness of the work (Y) are in the category of "strong"

**Keywords:** *internal communication, the effectiveness of the work*

## PENDAHULUAN

Dalam organisasi sebuah lembaga, seringkali dijumpai pegawai atau bawahan kurang bergairah dan bersemangat dalam bekerja karena informasi mengenai pekerjaan kurang dapat dipahami, perintah-perintah yang terlalu banyak, kurang perhatian, dan penghargaan dari atasan dan ditunjang oleh adanya kecenderungan bawahan merasa segan pada atasan, takut dan khawatir pada atasan, sehingga mereka menyembunyikan perasaan pikiran padahal hal itu justru tidak efektif dan efisien. Hal ini tentu sangat berpengaruh terhadap kemajuan organisasinya, khususnya berpengaruh terhadap pencapaian efektifitas kerja. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Robbins dan Judge (2008:4), “satu dari kekuatan terbesar yang merintangai kinerja kelompok yang berhasil adalah kurangnya komunikasi yang efektif”. Komunikasi merupakan kegiatan manusia paling penting dalam kehidupan berorganisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persentase waktu yang digunakan dalam proses komunikasi adalah sangat besar yaitu berkisar 75 % sampai 90% dari waktu kegiatan. Waktu yang digunakan dalam proses komunikasi tersebut 5% digunakan untuk menulis, 10% untuk membaca, 35% untuk berbicara, dan 50% untuk mendengar. (Jiwanta dalam Tommy Suprpto, 2009:1-2).

Di dalam komunikasi internal, baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal sering terjadi kesulitan yang menyebabkan terjadinya ketidaklancaran komunikasi atau dengan kata lain terjadi *miss-komunikasi*. Kesulitan ini terjadi dikarenakan adanya kesalahpahaman, adanya sifat psikologis seperti egois, kurangnya keterbukaan antar pegawai, adanya perasaan tertekan dan

sebagainya, sehingga menyebabkan komunikasi tidak efektif dan pada akhirnya tujuan organisasi pun sulit untuk dicapai.

Komunikasi internal sangat berperan penting terhadap kemajuan perusahaan, fungsi komunikasi internal secara implisit adalah untuk membangun sikap kekeluargaan antar anggota perusahaan. Dalam membangun budaya kekeluargaan ini komunikasi internal sangat penting. Menurut riset perusahaan-perusahaan yang menerapkan komunikasi internal yang baik akan menikmati kesuksesan yang berkelanjutan (*sustainable*).

Hasil penelitian Kristin dkk (2008:53) tentang hubungan intensitas komunikasi internal organisasi dengan tingkat produktivitas kerja perangkat Desa Sugihwaras, Kecamatan Saradan, Kabupaten Madiun menyatakan bahwa “hubungan antara intensitas komunikasi internal organisasi sudah cukup baik sehingga tingkat produktivitas kerja perangkat desa Sugihwaras kecamatan Saradan kabupaten Madiun ini pun juga cukup baik sesuai dengan yang diharapkan”. Hasil penelitian tersebut, menunjukkan bahwa komunikasi internal merupakan salah satu unsur yang penting dalam kehidupan organisasi, komunikasi internal merupakan rangkaian strategi komunikasi yang harus dibangun oleh perusahaan pada karyawan atau anggotanya untuk membangun komunikasi yang lebih efektif dan dengan membangun komunikasi internal yang kuat dalam sebuah perusahaan akan berguna untuk menjalin sebuah aliran informasi kepada bawahan maupun aliran informasi kepada atasan.

Dalam organisasi aliran informasi ke bawah pada umumnya berisi segala macam aturan kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, dan lain sebagainya yang akan mengarahkan

anggota-anggota organisasi sehingga pencapaian tujuan dalam arti kuantitas dan kualitas dapat dimaksimalkan. Sebaliknya informasi ke atas pada dasarnya berisi tentang umpan balik bagi pimpinan, yang merupakan informasi pimpinan untuk mengambil langkah-langkah berdasarkan data lapangan yang antara lain untuk bahan pengambilan keputusan.

Dengan adanya komunikasi yang lancar dalam organisasi maka organisasi tersebut akan mengalami keefektifan yang maksimal, begitupun dengan anggota atau karyawan akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan, dengan kata lain karyawan mengalami keefektifan kerja yang maksimal.

Dalam satu dekade terakhir ini, lembaga-lembaga pendidikan atau individu-individu yang terlibat dalam bidang pendidikan telah meningkat menjadi suatu organisasi yang *modern*. Melalui organisasi tersebut, mereka telah berperan besar dalam perkembangan pendidikan sebagai upaya untuk mencerdaskan bangsa. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) menjadi salah satu aktor utama dalam perkembangan tersebut. Dengan dukungan penuh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui slogan "SMK Bisa", SMK menjadi primadona pendidikan nasional dalam mencetak dan menghasilkan sumber daya manusia siap kerja.

Komunikasi internal dalam organisasi pendidikan juga sangat penting karena merupakan hal yang mendukung terciptanya hubungan antar penyelenggara pendidikan agar tercapainya tujuan pendidikan sebagaimana yang terumus dalam tujuan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan berbangsa dan bernegara. Komunikasi merupakan

Setiap SMK, pasti memiliki kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa. Kesemuanya harus memiliki sinergisitas dan bentuk komunikasi yang baik demi kelancaran proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Di dalam institusi pendidikan sekolah, kepala sekolah dituntut harus memiliki kemampuan komunikasi untuk memimpin, mengatur guru-guru dan para karyawan agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan benar sehingga tercipta proses pendidikan yang baik dan berkualitas.

Dari hasil penelitian Muhsin (2006:122) tentang pengaruh komunikasi intern dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap keefektifan kerja guru dan karyawan SMP Negeri 1 Suruh Kabupaten Semarang", diketahui bahwa "variabel komunikasi internal dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap keefektifan kerja".

Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Trenggalek, sebagai salah satu institusi pendidikan tentu juga memiliki organisasi pendidikan dengan berbagai macam problematika dan dinamika, salah satunya adalah perihal komunikasi internal organisasi.

Dari diskusi dan wawancara pada studi pendahuluan diperoleh informasi bahwa salah satu faktor peningkatan perkembangan SMK Negeri 2 Trenggalek dikarenakan adanya hubungan komunikasi yang baik antara seluruh elemen struktural organisasi sekolah, yaitu kepala sekolah, guru, karyawan dan siswa. Namun, komunikasi yang terjadi antara kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi terhadap bawahannya, utamanya terhadap karyawan sekolah masih menggunakan komunikasi dalam bentuk perintah yang bersifat kondisional untuk menyelesaikan tugas karyawan. Sehingga seringkali pimpinan harus

mengulang-ulang memberikan perintah tersebut. Selain itu, sebagian karyawan juga masih merasa sungkan untuk menyampaikan ide-ide mereka kepada Kepala sekolah karena kultur sebuah organisasi sekolah menempatkan kepala sekolah sebagai orang yang tertinggi dalam organisasi dan selalu wajib untuk dihormati. Dengan demikian, para karyawan seringkali menunggu perintah dari kepala sekolah tanpa ada inisiatif dari diri sendiri, meskipun intruksi itu pernah diberikan untuk permasalahan atau pekerjaan yang sama.

Berdasarkan fenomena yang telah dijabarkan diatas, dapat diambil benang merah bahwa komunikasi merupakan komponen utama penggerak organisasi. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui apakah ada hubungan antara komunikasi internal dengan keefektifan kerja, melalui penelitian yang berjudul : “Hubungan Komunikasi Internal Organisasi dengan keefektifan Kerja Karyawan di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Trenggalek”.

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, permasalahan dapat dirumuskan menjadi : Apakah ada hubungan antara komunikasi internal organisasi dengan keefektifan kerja karyawan di SMKN 2 Trenggalek ?

## **KAJIAN TEORI**

### **Organisasi**

Siagian, dalam bukunya Filsafat Administrasi (2006:6), menjelaskan organisasi seperti berikut : “Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.”

### **Organisasi Sekolah**

Menurut Wahab (2008:112) mengemukakan bahwa “sekolah merupakan sebuah organisasi pendidikan yang melaksanakan kegiatan yang dikelola secara efektif-efisien dalam upaya mencapai tujuan”.

Menurut Engkoswara dalam Suharsaputra (2010:29), “sekolah adalah lembaga pendidikan yang diselenggarakan dalam waktu yang sangat teratur program yang sangat kaya dan sistematis, dilakukan oleh tenaga kependidikan yang profesional dalam bidangnya dan dilengkapi dengan fasilitas memadai”.

### **Komunikasi**

Kotler (2000:551), menjelaskan bahwa “dalam prosesnya, komunikasi terdiri dari beberapa unsur, yaitu pengirim pesan (komunikator), pesan yang dikirimkan, saluran komunikasi yang digunakan (media), orang yang dituju (komunikan), efek yang ditimbulkan (respon), dan timbal balik (*feedback*)”.

Seorang komunikator harus mampu mengusahakan agar pesan yang disampaikan benar-benar dipahami oleh komunikan.

### **Komunikasi Organisasi**

Menurut Pace dan Faules (2001:31), “komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu”.

Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarki antara satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Komunikasi organisasi terjadi kapanpun setidaknya-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan

dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukan.

Berikut ini adalah gambaran sistem komunikasi organisasi menurut Pace dan Faules :



**Gambar 1**  
**Sistem Komunikasi Organisasi**

sumber : Pace dan Faules (2013:32 )

Gambar diatas menjelaskan konsep suatu sistem komunikasi organisasi. Garis putus-putus melukiskan gagasan bahwa hubungan-hubungan ditentukan alih-alih yang bersifat alami, hubungan-hubungan tersebut juga menunjukkan bahwa struktur organisasi bersifat luwes dan mungkin berubah sebagai respon terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan internal juga eksternal. Meskipun demikian, hubungan antara jabatan-jabatan berubah secara resmi hanya berdasarkan pernyataan para pejabat organisasi.

Jadi, komunikasi yang terjadi didalam organisasi maupun antar organisasi bisa bersifat formal maupun informal, bersifat internal maupun eksternal. Maka komunikasi organisasi yang akan di bahas dalam penelitian ini adalah komunikasi intenal organisasi yang bersifat formal.

### **Komunikasi Internal**

Muhyadi dalam Kambey (2003:166), mengemukakan bahwa "komunikasi internal adalah proses penyampaian pesan-pesan yang

berlangsung antar anggota organisasi. Antar anggota organisasi yang dimaksud adalah antar bawahan dengan pimpinan, pimpinan dengan bawahan maupun bawahan dengan bawahan, yang saling berhubungan satu dengan lainnya dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

### **Jenis-Jenis Komunikasi Internal**

Berdasarkan teori Pace dan Faules (2013:171), komunikasi internal organisasi dapat dibagi menjadi dua dimensi, yaitu komunikasi vertikal yaitu komunikasi kebawah dan komunikasi keatas dan horizontal adalah komunikasi antar rekan sejawat.

Menurut Pace dan Faules (2013:171) komunikasi vertikal berdasarkan arah aliran komunikasi terbagi menjadi dua arah yaitu komunikasi kebawah dan komunikasi keatas.

#### **Komunikasi Vertikal**

Dalam komunikasi vertikal, pimpinan biasanya memberikan intruksi, petunjuk, dan informasi kepada bawahannya. Sedangkan bawahan memberikan laporan, saran, pengaduan kepada pimpinan. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi vertikal terdiri dari komunikasi vertikal kebawah (*downward communication*) dan vertikal ke atas (*upward communication*) dengan komunikator dan komunikan pimpinan atau bawahan bergantung dari kepentingan masing-masing.

Komunikasi kebawah mengalir dari level pimpinan ke level bawah dalam hierarki organisasi. Komunikasi ini adalah tipe komunikasi yang bersifat formal.

Ada lima jenis komunikasi yang dapat dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan menurut Katz & Kanh (dalam Pace dan Faules, 2013:185),

antara lain : (1) Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan. (2) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan. (3) Informasi mengenai kebijakan dan praktek-praktek organisasi. (4) Informasi mengenai kinerja karyawan.

Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir dari pimpinan ke bawahan. Adapun bentuk komunikasi ke bawah adalah sebagai berikut : (1) Intruksi (2) Petunjuk dan Informasi (3) Penilaian (4) Evaluasi (5) Teguran (6) Pujian.

Komunikasi ke atas juga sangat penting, selain untuk menyampaikan informasi pada tingkatan atas tentang apa yang terjadi pada tingkatan bawah, juga untuk menumbuhkan apersepsi dan loyalitas bawahan kepada organisasi. Tipe komunikasi ini mencakup laporan periodik, penjelasan, penyampaian gagasan dan permintaan untuk diberikan keputusan.

Pace dan Faules (2013:189), mengemukakan bahwa “komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi”.

Pace dan Faules (2013:190), mengemukakan bahwa “kebanyakan analisis dan penelitian komunikasi ke atas menyatakan bahwa pimpinan harus menerima informasi dari bawahan yang :

- Memberitahukan apa yang dilakukan bawahan terkait dengan pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan, dan rencana-rencana untuk waktu mendatang.
- Menjelaskan persoalan-persoalan kerja yang belum dipecahkan

- yang mungkin memerlukan bantuan,
- Memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unit mereka atau dalam organisasi secara keseluruhan.
- Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan, rekan kerja dan organisasi mereka”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi ke atas adalah komunikasi yang muncul dan mengalir dari bawahan ke atasan. Adapun bentuk-bentuk komunikasi ke atas adalah sebagai berikut : (1) Laporan (2) Keluhan (3) Pendapat atau Usulan (4) Kritik dan Saran.

#### Komunikasi Horizontal

Menurut Pace dan Faules (2013:195) komunikasi horisontal terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.

Effendy (2003:124), berpendapat “komunikasi horizontal adalah komunikasi mendatar antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan, sesama karyawan, dan sebagainya”.

Sedangkan Miftah Toha (2004:188), berpendapat bahwa “Komunikasi horizontal yakni pengiriman dan penerimaan berita atau informasi yang dilakukan antara berbagai pejabat yang mempunyai kedudukan sama. Tujuan komunikasi ini untuk koordinasi komunikasi yang berdimensi horizontal sebagian dapat dilakukan tertulis dan sebagian lisan”

Dari pendapat tersebut dapat penulis simpulkan bahwa komunikasi horizontal disebut juga komunikasi ke samping atau mendatar antara anggota staf dengan anggota staf lain yang terjadi secara teratur di mana karyawan

yang bekerja bersama dalam satu team, di antaranya para anggota kelompok karyawan yang mempunyai kedudukan setingkat atau sama. Komunikasi horizontal pada umumnya bersifat pemberian informasi, keterangan antar pimpinan satuan unit organisasi yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijaksanaan pimpinan dengan demikian tidak terdapat unsur perintah.

Penelitian dan pengalaman Pace dan Faules (2013:195), menyatakan bahwa komunikasi horizontal (ke samping) muncul paling sedikit karena beberapa alasan berikut (a) Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja. (b) Berbagai informasi mengenai rencana dan kegiatan. (c) Untuk memecahkan masalah. (d) Untuk memperoleh pemahaman bersama. (e) Untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan. (f) Untuk menumbuhkan dukungan antar persona.

Sehingga, dalam prakteknya, bentuk komunikasi horizontal dapat dikategorikan sebagai berikut : (1) Kerja sama. (2) Konsultasi. (3). Rapat Kerja. (4) Kritik dan Saran. (5) Motivasi.

### **Keefektifan Kerja**

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (2002:151) mengenai efektivitas kerja yaitu “Penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya yang telah ditetapkan, artinya apakah pelaksanaan sesuatu tugas dinilai baik atau tidak, bergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan dan tidak menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakan dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu.”

Keefektifan ditunjukkan pada tingkat kemampuan karyawan dalam dalam pencapaian pekerjaan yang telah ditetapkan. Bila dalam organisasi

sekolah, karyawan tersebut adalah tenaga kependidikan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa keefektifan kerja karyawan adalah tingkat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keefektifan Kerja**

(1) Mutu pekerjaan. Mutu pekerjaan adalah meliputi pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dengan menimbang faktor-faktor seperti kebersihan, ketepatan, kerampungan, ketelitian dan kesalahan-kesalahan yang menyangkut kualitas pekerjaan. (2) Volume pekerjaan. Volume pekerjaan adalah jumlah beban kerja. Beban kerja ini biasanya dikaitkan dengan kecepatan dalam menyelesaikan beban kerja. Dalam volume pekerjaan, mengandung unsur-unsur waktu. Waktu di sini adalah sebagai pembatas waktu selesainya suatu pekerjaan. (3) Pengetahuan tentang pekerjaan. Pengetahuan suatu pekerjaan adalah bagaimana seorang karyawan mempunyai pengetahuan teori dan keterampilan praktis sehubungan dengan pekerjaan yang dibebankan sebagai tugas berdasarkan jabatannya. (4) Inisiatif. Inisiatif adalah kesanggupan karyawan memikul tanggung jawab dan memulai, serta melakukan hal-hal tanpa menunggu instruksi terperinci tentang bagaimana cara mengambil tiap langkah. (5) Sikap kerja. Sikap kerja adalah sampai di manakah minat seseorang dalam pekerjaannya. (6) Sikap terhadap orang lain. Sikap terhadap orang lain adalah bagaimanakah keramahan karyawan ini bekerja dengan rekan-rekan sekerja, dengan atasannya.

### **Hubungan Komunikasi Internal Dengan Keefektifan Kerja Karyawan**

Menurut Davis dan The Liang Gie dalam Muhsin (2006 :127) menyatakan bahwa “komunikasi yang

lebih baik menghasilkan pelaksanaan pekerjaan yang lebih baik sedang persatu paduan kemahiran kerja itu menghasilkan karya yang lebih baik. Kalau diperhatikan pendapat tersebut, komunikasi dapat digunakan untuk meningkatkan hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan”.

Penelitian Muhsin (2006) dengan judul pengaruh komunikasi intern dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap keefektifan kerja guru dan karyawan SMP Negeri 1 Suruh Kabupaten Semarang yang menunjukkan bahwa secara parsial komunikasi intern berpengaruh positif terhadap keefektifan kerja guru dan karyawan SMP Negeri 1 Suruh Kabupaten Semarang sebesar 32,61 %.

### Kerangka Pemikiran

Komunikasi memiliki peran yang luar biasa dalam mendukung perkembangan sebuah organisasi. Komunikasi organisasi sendiri terdiri dari komunikasi internal dan eksternal. Komunikasi internal masih dibagi lagi menjadi dua, yaitu formal dan informal. Pada penelitian ini akan dibahas tentang komunikasi internal yang bersifat formal yang terdiri dari komunikasi vertikal dan horizontal. Komunikasi vertikal terdiri dari komunikasi kebawah dan komunikasi ke atas. Dalam rancangan kerangka berpikir, juga dijelaskan tentang keefektifan kerja yang menjadi sumber rumusan permasalahan.

### Hipotesis

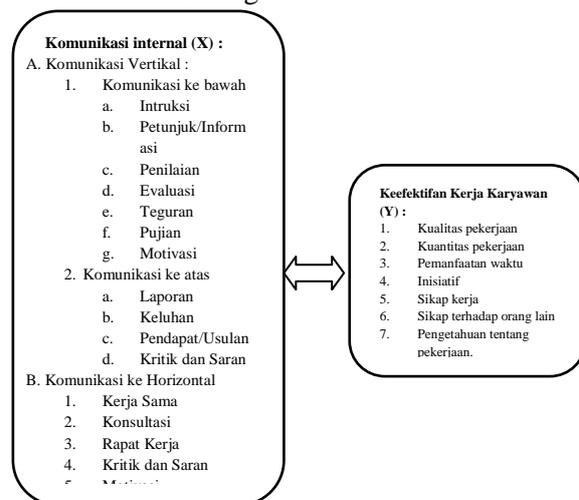
Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Maka dari uraian masalah yang ada, dapat dimunculkan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut : (1) H0 : Tidak ada hubungan yang positif antara komunikasi internal organisasi dengan keefektifan kerja karyawan SMK Negeri 2 Trenggalek. (2) H1: Ada hubungan

yang positif antara komunikasi internal organisasi dengan keefektifan kerja karyawan SMK Negeri 2 Trenggalek.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Dan Rancangan Penelitian

Jenis metode yang dipakai peneliti dalam melakukan penelitian yaitu jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Desain rancangan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 2**

### Skema Rancangan Penelitian

*Sumber : Rancangan Peneliti*

Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian oleh penulis yaitu komunikasi internal. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah keefektifan kerja karyawan.

Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Trenggalek yang berada di Jalan R.A Kartini No.20, Gang Sidoluhur, Kabupaten Trenggalek.

Target populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan SMKN 2 (dua) Trenggalek dengan jumlah populasi 15 orang karyawan dan 1 (satu) kepala SMKN 2 Trenggalek.

### **Jenis Dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. data primer bersumber dari penyebaran angket secara langsung kepada para responden di SMKN 2 Trenggalek. sedangkan, data sekunder bersumber dari studi pustaka, data yang dimiliki SMKN 2 Trenggalek, melalui berbagai jurnal, maupun artikel yang diambil dari internet.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian menggunakan angket dan dokumentasi dari beberapa sumber, seperti internet dan hasil olah data menggunakan spss 16.

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

#### **Uji Validitas**

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pernyataan dalam mendefinisikan suatu variabel (Nugroho, 2005:68).

Nilai kritis (r-tabel) yang diperoleh sebesar 0,444 yaitu dengan melihat pada r-tabel pada signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (n) = 20 diluar dari jumlah sampel yang diujikan. Dari hasil uji validitas diperoleh r-hitung dalam instrumen penelitian yang digunakan semuanya mempunyai nilai yang lebih besar atau berada di atas nilai kritis (r-tabel), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen penelitian sudah valid.

#### **Uji Reliabilitas**

Reliabilitas (keandalan) merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab angket atau konstruk soal.

Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai cronbach's Alpha > dari 0,60 (Nugroho, 2005:72).

nilai koefisien reliabilitas kesemua item instrumen tersebut lebih dari atau di atas 0,60 , maka dapat disimpulkan bahwa semua item instrument atau angket yang digunakan sudah reliabel.

### **Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang dipakai adalah analisis statistik dengan memakai analisis statistik deskriptif dengan teknik analisis persentase dan analisis statistik inferensial dengan menggunakan korelasi product moment.

#### **Teknik Analisis Presentase**

Teknik Ini digunakan untuk mengetahui perbandingan antara jumlah masing-masing skor yang diperoleh responden sesuai dengan jbaran variabel yang telah ditentukan.

Dengan teknik ini dapat dideskripsikan komunikasi internal organisasi dan keefektifan kerja pegawai di SMK Negeri 2 Trenggalek.

Adapun pedoman yang digunakan dalam mendeskripsikan gambaran kondisi komunikasi internal organisasi dan keefektifan kerja pegawai adalah, sebagai berikut :

$$\text{Panjang Kelas Interval} = \frac{\text{Rentang Skor}}{\text{Banyak Kelas Interval}}$$

keterangan :

panjang kelas : selisih antara batas bawa dengan batas atas tiap-tiap kelas interval

rentang skor : selisih antara skor terbesar dengan skor terkecil

banyak kelas interval : jumlah kelas interval (Sugiyono, 2005:78).

Kemudian menentukan kriteria untuk rentang dan frekuensi. Menurut (Sugiono,20005 :79) ada 5 (lima) pengelompokan kriteria yaitu sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik, tidak baik.

Setelah itu menentukan presentase. pengolahan data dengan menggunakan persentase adapun rumus matematis menurut Muhammad Ali (1982:179) sebagai berikut:

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Keterangan :

P : Angka Persentase

F : Frekuensi yang sedang di cari persentasenya

N : Jumlah frekuensi individu

Setelah data didapatkan dan ditabulasikan maka langkah selanjutnya adalah mengolah data atau menganalisis data tersebut. Analisis data meliputi pengolahan data dan interpretasi data terhadap hasil pengolahan data pada tiap variabel.

#### Teknik Analisis Korelasi Product Moment

Penelitian ini di kategorikan penelitian korelasional, karena penelitian ini menelaah korelasi antara variabel X dan variabel Y. Uji analisis korelasi product moment ini dilakukan menggunakan alat bantu SPSS For Windows.

Rumus korelasi product moment dapat digunakan untuk pengujian hipotesis yang telah diajukan yaitu dengan cara membandingkan  $r_{xy}$  dengan r-tabel product moment dengan taraf signifikansi 5%. Adapun penerimaan atau penolakan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah sebagai berikut : (a) Apabila  $r_{xy}$  lebih kecil dari r tabel, maka hipotesis nol ( $H_0$ ) dinyatakan diterima dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) di tolak. (b) Apabila  $r_{xy}$  lebih besar dari r tabel, maka hipotesis nol ( $H_0$ ) dinyatakan ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) di terima.

Adapun kriteria interpretasi koefisien korelasi yang terlihat pada tabel berikut :

**Tabel 1**  
**Pedoman interpretasi koefisien korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2004:185)

## PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Hasil penelitian yang telah dilakukan didapatkan gambaran umum responden yang dijadikan sampel dengan penjelasan sebagai berikut :

Berdasarkan jenis kelamin responden diketahui jumlah responden wanita sebanyak 6 orang (40%), dan responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 9 orang (60%). Data ini menunjukkan bahwa jumlah responden pria lebih banyak dibandingkan dengan responden wanita.

Berdasarkan usia responden dapat diketahui dari 15 responden bahwa sebagian besar responden berumur antara 38-44 tahun, yaitu sebanyak 8 orang (53%), dan responden yang berumur antara 25 – 37 tahun adalah sebanyak 6 orang (40%) dan responden yang berumur 45-57 adalah sebanyak 1 orang (7%). maka dapat disimpulkan bahwa pada usia tersebut para karyawan SMKN 2 Trenggalek Tahun 2014 mempunyai aktivitas yang lebih produktif dan matang.

Berdasarkan lama bekerja menunjukan bahwa dari 15 responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden bekerja sebagai karyawan Dokumen Tata Usaha SMKN 2 Trenggalek Tahun 2014 mempunyai lama bekerja diatas 10 tahun.

## DESKRIPSI DATA

### Kondisi Pelaksanaan Komunikasi Internal Organisasi Pada SMKN 2 Trenggalek

Deskripsi data ini diperoleh dari hasil penyebaran angket yang kemudian dilakukan akumulasi perhitungan pada setiap indikator variabel penelitian dan setelah itu diproses menggunakan perhitungan berdasarkan skor perolehan setiap variabel, diambil dari skor terendah dan skor tertinggi. Berdasarkan hasil analisis data dari lapangan yang masuk diperoleh skor yang tertinggi 138 dan skor terendah 116. Dari skor tersebut dapat di tentukan panjang kelas interval.

Dari hasil perhitungan dapat diperoleh gambaran lengkap tentang kondisi komunikasi internal organisasi pada SMKN 2 Trenggalek yang dituangkan pada tabel 2 di bawah ini :

**Tabel 2**  
**Klasifikasi Komunikasi Internal Organisasi**

No	Kriteria	Rent- ang	F	Perse- ntase
1	Sangat Baik	134-138	4	27
2	Baik	129-133	5	33
3	Tidak Baik	123-128	4	27
4	Sangat Tidak Baik	116-122	2	13
Jumlah		138-116	15	100

*Sumber: Hasil Olah data peneliti*

Hal ini berarti penerapan komunikasi internal organisasi di SMKN 2 Trenggalek sudah baik, untuk komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas maupun komunikasi kesamping. Sedangkan terdapat sebagian responden yaitu 27% dan 13% menyatakan bahwa kondisi komunikasi internal di SMKN 2 Trenggalek dalam kriteria tidak baik dan sangat tidak baik.

Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya konflik dalam komunikasi kesamping yaitu kurangnya rasa kerjasama antar karyawan sehingga

berdampak pada keefektifan kerja yang kurang baik. Keadaan lain yang menyebabkan kondisi komunikasi dalam kondisi tidak baik dan sangat tidak baik adalah ketika karyawan kurang mampu untuk mengeluarkan ide atau pendapatnya pada atasan.

### Kondisi Tingkat Keefektifan Kerja Karyawan SMKN 2 Trenggalek

Analisis desripsi data caranya sama dengan ketika menganalisis kondisi pelaksanaan komunikasi internal organisasi, berdasarkan hasil analisis data dari lapangan yang masuk diperoleh skor yang tertinggi 80 dan skor terendah 54. Dari skor tersebut dapat di tentukan panjang kelas interval.

Dari hasil perhitungan dapat diperoleh gambaran lengkap tentang tingkat keefektifan kerja karyawan pada SMKN 2 Trenggalek, yang dituangkan pada tabel 3 sebagai berikut :

**Tabel 3**  
**Klasifikasi Keefektifan Kerja**

No	Kriteria	Rent- ang	F	Perse- ntase
1	Sangat Baik	75-80	3	20
2	Baik	68-74	10	66
3	Tidak Baik	61-67	1	7
4	Sangat Tidak Baik	54-60	1	7
Jumlah		80-54	15	100

*Sumber: Hasil Olah data peneliti*

Dari tabel 3 di atas dapat diketahui bahwa tingkat keefektifan kerja karyawan berdasarkan penilaian dari atasan sebagian besar responden yaitu 66% (10 responden) dinyatakan mempunyai tingkat keefektifan kerja yang baik, 20% (3 responden) dinyatakan mempunyai tingkat keefektifan kerja yang sangat baik, 7% (1 responden) dinyatakan mempunyai tingkat keefektifan kerja yang tidak baik, Sedangkan 7% lainnya (1 responden) dinyatakan mempunyai tingkat keefektifan kerja yang sangat

tidak baik. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keefektifan kerja karyawan di SMKN 2 Trenggalek berdasarkan penilaian atasan berada dalam tingkat keefektifan kerja yang baik.

#### Analisis Hasil Penelitian

Untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara komunikasi internal dengan keefektifan kerja karyawan SMKN 2 Trenggalek, maka dilakukan sebuah uji korelasi *product moment*. Hasil uji analisis korelasi *product moment* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Korelasi Product Moment**

		kom.inte rnal	Keefek.ke rja
<b>kom. internal</b>	Pearson Correlation	1	0.690**
	Sig. (2-tailed)		0.004
	N	15	15
<b>Keefektif. kerja</b>	Pearson Correlation	0.690**	1
	Sig. (2-tailed)	0.004	
	N	15	15

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil olah data SPSS (lampiran)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa hasil output antara Komunikasi Internal (X) dengan Keefektifan Kerja (Y) memiliki nilai signifikansi 0,004 < 0,05 yang berarti terdapat korelasi atau hubungan yang signifikan. Sedangkan berdasarkan nilai korelasi (*Pearson Correlation*) dari output hasil SPSS di atas diketahui bahwa terdapat nilai 0,690. Dari nilai besaran korelasi tersebut berdasarkan pedoman interpretasi koefisien korelasi menurut Sugiyono (2004:185) menunjukkan bahwa hubungan antara komunikasi internal (X) dengan keefektifan kerja

karyawan (Y) berada dalam tingkatan hubungan yang kuat.

#### Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah adanya hubungan yang positif antara komunikasi internal organisasi dengan keefektifan kerja karyawan SMK Negeri 2 Trenggalek. Hasil analisis menggunakan Korelasi Product Moment pada tabel 4.10 menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,690. Koefisien korelasi sebesar 0,690 dikonsultasikan pada  $r_{tabel}$  dengan  $N=15$  dan taraf signifikansi 5%. Hal ini berarti terdapat hubungan positif dan signifikan antara Komunikasi Internal (X) terhadap Keefektifan Kerja (Y) karyawan SMKN 2 Trenggalek.

Dengan demikian, berdasarkan uji analisis yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

#### HUBUNGAN ANTARA KOMUNIKASI INTERNAL ORGANISASI DENGAN EFEKTIVITAS KERJA SMKN 2 TRENGGALEK

Hasil ini dapat dijelaskan berdasarkan hasil setiap indikator komunikasi internal organisasi SMKN 2 Trenggalek sebagai berikut:

##### Komunikasi Kebawah

Responden berpendapat bahwa penerapan komunikasi ke bawah telah dilaksanakan dengan baik, pernyataan tersebut di tunjukkan dengan pernyataan responden yang menjawab sangat setuju atasan yang memberikan pesan-pesan atau informasi kepada bawahan melalui komunikasi formal. Di SMKN 2 Trenggalek hal itu dilaksanakan melalui rapat harian yang dilaksanakan sekali dalam tiap seminggu.

Apabila ada kesalahan dalam pekerjaan, atasan memberikan teguran

dengan harapan karyawan dapat memperbaiki kesalahannya.

Penilaian dan evaluasi terhadap hasil pekerjaan diberikan secara langsung oleh pimpinan setelah menerima atau melihat hasil pekerjaan dari karyawan.

Begitu pula bila karyawan cepat dan tanggap terhadap permasalahan yang menjadi tanggung jawabnya, seperti ketika kloset kamar mandi sekolah telah penuh, dan petugas kebersihan yang pada saat itu juga langsung memperbaiki dan menga-tasi masalah tersebut. Hal ini diberikan pujian dan dibahas pada saat rapat harian berlangsung.

### **Komunikasi Keatas**

Responden berpendapat bawah penerapan komunikasi keatas berjalan dengan baik, hal ini ditunjukkan dengan jawaban responden yang setuju bahwa karyawan dapat memberikan masukan yang berupa saran atau usulan, pendapat, laporan dan keluhan tentang pekerjaan secara langsung kepada atasan.

Namun pada prakteknya, karyawan belum semuanya berani untuk menyam-paikan pendapat secara langsung. Seperti yang terjadi dalam pengelolaan website sekolah. Karyawan tata usaha bermaksud untuk merubah tampilan website karena dianggap kurang update, namun tidak berani menyampaikan langsung kepada pimpinan dan hanya disampaikan kepada salah satu guru, hingga guru tersebut yang pada akhirnya menyampaikan pada rapat harian.

### **Komunikasi Horizontal**

Komunikasi yang terjadi di SMKN 2 Trenggalek bukan hanya komunikasi antara atasan dengan bawahan atau bawahan dengan atasan, tetapi juga dengan rekan sekerja atau

dengan karyawan lain yang berlainan bidang pekerjaannya.

Menurut kepala sekolah, mereka merasa beban pekerjaan yang diberikan sama-sama berat sehingga jika bekerjasama dengan rekan lainnya mereka takut menjadi beban rekannya tersebut. Melihat kondisi di atas secara keseluruhan hubungan antar karyawan berjalan dengan lancar dan keadaan yang seperti ini dapat dikatakan sebagai kondisi yang harmonis.

## **Keefektifan Kerja Karyawan SMKN 2 Trenggalek**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa keefektifan kerja karyawan di SMKN 2 Trenggalek dari 15 responden yang telah dinilai oleh atasannya, dalam klasifikasi baik. Berikut adalah penjelasan dari setiap indikator keefektifan kerja:

### **Kualitas pekerjaan**

Kepala sekolah berpendapat bahwa secara umum karyawan sudah bekerja dengan kualitas yang baik dan terbukti dengan hasil yang menyatakan bahwa kepala sekolah setuju dengan pernyataan bahwa karyawan sudah teliti dan rapi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### **Volume Pekerjaan**

Kepala sekolah berpendapat bahwa karyawan sudah mendapatkan beban kerja yang sesuai dengan tugas masing-masing.

### **Inisiatif**

Kepala sekolah berpendapat bahwa karyawan kurang mempunyai inisiatif melakukan hal-hal yang di anggap perlu tanpa menunggu instruksi dari pimpinan. Menurut beliau hal ini kemungkinan besar karena sebagian besar karyawan masih merasa canggung dengan kepala sekolah yang baru,

artinya belum kuatnya ikatan emosional antara karyawan dengan kepala sekolah baru.

#### Sikap Kerja

Kepala sekolah berpendapat bahwa karyawan memiliki semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya dan kepala sekolah juga menilai bahwa karyawan memiliki loyalitas terhadap pekerjaannya.

#### Sikap Terhadap Orang Lain

Kepala sekolah berpendapat bahwa karyawan mampu menjaga kerukunan dalam bekerja di lingkungan organisasi SMKN 2 Trenggalek. Bahkan seperti dicontohkan pada indikator komunikasi kesamping, karyawan saling memberikan masukan terhadap pekerjaan karyawan lainnya.

#### Pengetahuan Tentang Pekerjaan

Untuk pengetahuan tentang pekerjaan, kepala sekolah tidak meragukan kemampuan para karyawannya. Karena kepala sekolah telah menempatkan masing-masing karyawannya sesuai dengan bidang kompetensi lulusan masing-masing, selain itu karyawan ini pun juga bukan orang baru sehingga secara pengalaman sudah mumpuni.

Hubungan komunikasi internal dan keefektifan kerja karyawan tersebut merupakan hubungan yang kuat. Hasil perhitungan uji korelasi antara Komunikasi Internal (X) dengan Keefektifan Kerja (Y) memiliki nilai signifikansi  $0,004 < 0,05$  yang berarti terdapat korelasi atau hubungan yang signifikan. Sedangkan berdasarkan nilai korelasi (*Pearson Correlation*) dari output hasil SPSS di atas diketahui bahwa terdapat nilai 0,690. Sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi internal organisasi merupakan faktor

penting yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hubungan komunikasi internal organisasi dan keefektifan kerja yang kuat ini sejalan dengan pendapat Mulyana (2001:167), yang menyatakan bahwa komunikasi merupakan sarana yang diperlukan guna untuk mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan pegawai ketujuan dan sasaran organisasi.

Temuan pada penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Muhsin (2006), yang menyatakan bahwa secara parsial komunikasi intern berpengaruh positif terhadap keefektifan kerja guru dan karyawan SMP Negeri 1 Suruh Kabupaten Semarang.

## **KESIMPULAN dan SARAN**

### **Kesimpulan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal telah baik namun belum sepenuhnya maksimal. Hal tersebut terlihat pada tanggapan responden pada beberapa indikator pertanyaan yang masih memilih menjawab kurang atau nilai skor 2. Dari kesimpulan yang dapat diambil dari indikator komunikasi internal organisasi dan berdasarkan wawancara pada sebagian responden yang menjawab dengan nilai skor rendah, menyatakan bahwa hal tersebut dikarenakan pribadi dari masing-masing karyawan, merasa kurang mampu untuk bekerjasama dengan baik pada rekan kerjanya.

### **Saran**

Untuk menjaga stabilitas dan meningkatkan komunikasi internal organisasi dan keefektifan kerja disarankan hendaknya pimpinan SMKN 2 Trenggalek diharapkan lebih sering

membangun kedekatan komunikasi dengan karyawannya, salah satunya dengan mengadakan forum-forum diskusi non-formal seperti gathering dan outbound. Karena sifat kegiatan tersebut non-formal, maka kepala sekolah pun harus mampu menempatkan diri bukan sebagai pimpinan, namun sebagai kolega. Hal ini akan menumbuhkan ikatan emosional yang kuat antara kepala sekolah dan karyawan, sehingga karyawannya tidak merasa canggung dan sungkan dalam menyampaikan gagasannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Chaniago, Nasrul. 2011. *Manajemen Organisasi*. Bandung : Cipta Pustaka Media Perintis
- Effendy, Onong Uchjana. 2003. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Cetakan Kesembilanbelas. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Ultivariate dengan SPSS*. Yogyakarta : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Kambey, Daniel C. 2003. *Landasan Teori Administrasi Manajemen*. Manado : Yayasan Tri Ganesa
- Kotler, Philip. 2000. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan Implementasi dan Pengendalian*. Buku Empat, Edisi Milenium, Terjemahan : Ancella Anitawati Hermawan, SE, MBA. Jakarta : Salemba Empat.
- Muhsin. 2006. *Pengaruh Komunikasi Intern Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Efektivitas Kerja Guru Dan Karyawan SMP Negeri 1 Suruh Kabupaten Semarang*. Jurnal Pendidikan Ekonomi “Dinamika Pendidikan”. Vol 1. No 2. 122-141.
- Mulyana, Dedy. 2001. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pace, Wayne R dan Faules. 2013. *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Terjemahan : Deddy Mulyana, MA., Ph.D. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Rama, Tri. 2001. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya : Karya Agung.
- Robbin, Stephen. 2001. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Siagian, Sondang. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 2005. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : CV Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Thoha, Miftah. 2004. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wahab, Abdul Azis. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung : Alfabeta