

# PENGARUH ASPEK-ASPEK KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA DESA TERHADAP PEMBANGUNAN PENDIDIKAN NONFORMAL

H. Walidun Husain\*

## Abstract

*The purpose of this research was to discover the influence of participative leadership aspects of village head either partially or simultaneously to the education development. The research was conducted in Gorontalo region in 2010 and the population BPD, LPM, village officials, elementary school and elementary school committee. The samples were selected by proportional random sampling technique and the main instrument employed rating scale tests in the form of close statements with alternative answers. To complete the discussion qualitatively, the research used interview technique for the Regent of Gorontalo district, the head of national education office, and other parties which considered important. After analyzing the data with path analysis, the research concluded, participative leadership aspects of village head either partially or simultaneously, give real contribution to education development.*

*Keywords: participative leadership, decision making, nonformal education*

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh aspek-aspek kepemimpinan partisipatif kepala desa terhadap pembangunan pendidikan nonformal, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Gorontalo pada tahun 2010 dengan populasi meliputi BPD, LPM, perangkat desa, Sekolah Dasar, dan Komite Sekolah Dasar. Sampel dipilih secara acak proporsional dan instrumen penelitian menggunakan tes skala *rating* dalam bentuk pernyataan tertutup dengan jawaban dalam bentuk pilihan. Di samping itu, dilakukan juga wawancara dengan kepala desa dan pihak terkait seperti Bupati Kabupaten Gorontalo, Kepala Dinas Pendidikan. Analisis data menggunakan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan, aspek-aspek kepemimpinan partisipatif kepala desa, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama memberikan kontribusi nyata pada pembangunan pendidikan nonformal.

Kata-kata Kunci: kepemimpinan partisipatif, pengambilan keputusan, pendidikan nonformal

## PENDAHULUAN

Pembangunan nasional dilaksanakan pada berbagai tingkatan mulai dari tingkat pusat, provinsi, kabupaten/kota, kecamatan sampai pada tingkat desa. Jadi, pembangunan desa merupakan bagian integral dari pembangunan nasional. Di samping itu pula, pembangunan desa merupakan perwujudan dari Undang-Undang tentang Otonomi Daerah yakni Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Sebagai pelaksanaan otonomi daerah tersebut, salah satunya untuk mendorong seluruh rakyat di daerah termasuk di desa untuk berprakarsa dan berpartisipasi secara aktif dalam pembangunan. Dalam konteks otonomi ini, maka posisi desa dan masyarakatnya sama-

kin kuat dalam pelaksanaan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat yang bertujuan kepada peningkatan kesejahteraan rakyat.

Gant (1979:102) mengemukakan tentang "pembangunan daerah sebagai desentralisasi dalam pembangunan dari pemerintah nasional kepada pemerintah lokal dan pemerintah desa, terutama dalam perencanaan dan pelaksanaannya berdasarkan kondisi alam (*the natural*) dan lokasi (*location*), di mana pembangunan dilaksanakan." Sebagaimana diketahui bahwa pembangunan desa mencakup pula pembangunan pendidikan yang sudah tentu terkait dengan penyediaan sarana dan prasarana pendidikan dasar yang dapat dilakukan baik oleh kemampuan desa itu sendiri maupun oleh pemerintah atas (pemerintah kabupaten,

\* Dosen Jurusan Administrasi Perkantoran  
Universitas Negeri Gorontalo

provinsi, dan pemerintah pusat). Meskipun pembangunan pendidikan dasar dan infrastruktur lainnya yang mendapat pembiayaan dari atas tetap tidak terlepas dari peran desa, misalnya pengadaan lahan sebagai lokasi pembangunan sekolah baru harus disiapkan oleh masyarakat desa. Belum lagi jika peralatan dan perlengkapan sekolah tersebut belum tersedia dalam jumlah yang memadai, maka penyediaannya akan memerlukan pula keterlibatan masyarakat desa untuk mengatasinya.

Kepemimpinan partisipatif dalam masyarakat Indonesia termasuk di daerah Kabupaten Gorontalo merupakan budaya masyarakat yang berlangsung sejak lama. Betapa tidak, di daerah ini telah berkembang budaya gotong royong dalam pelaksanaan pekerjaan yang tidak ringan.

Kepala desa, dalam pekerjaan yang membutuhkan peranan kelompok atau orang banyak di dalamnya, mengajak warga masyarakat untuk bersama-sama menyelesaikan pekerjaan dengan sukarela seperti saat melakukan perbaikan gedung sekolah, pengadaan prasarana sekolah, pembuatan pagar sekolah, dan lain sebagainya.

Dalam rangka pengambilan keputusan yang terkait dengan perencanaan pembangunan pendidikan di desa, Ayahanda (sebutan Kepala Desa di Gorontalo) mengundang para tokoh-tokoh masyarakat (*tawu-tawu mowali*) untuk melakukan "*dulohupa*" atau musyawarah untuk menerima dan membahas aspirasi masyarakat desa. Kegiatan ini lazimnya melalui forum musyawarah pembangunan desa atau Musbang atau Musrenbang yang diselenggarakan setiap tahun.

Waktu pelaksanaan Musbang atau Musrenbang tersebut yaitu pada bulan Februari dan Maret tahun berjalan yang turut dihadiri oleh pejabat-pejabat dari tingkat kecamatan dan kabupaten seperti camat dan unsur satuan kerja pemerintah daerah sebagai pembina desa. Kepemimpinan partisipatif kepala desa nampak pula pada berbagai aktivitas melakukan kontak komunikasi (*human relations*) dengan warga masyarakat desa, melalui hubungan formal dan informal mengharapkan keterlibatan masyarakat untuk berpartisipasi dalam

pembangunan pendidikan di desa.

Pembangunan pendidikan di Kabupaten Gorontalo khususnya pendidikan dasar telah berjalan, meskipun keberhasilan pencapaian program wajib belajar sembilan tahun belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Angka partisipasi kasar sekolah dasar (SD/MI) sudah di atas 100 persen, tetapi angka partisipasi murni (APM) SD/MI dan Sekolah Menengah Pertama (SMP/MTS) baik Angka Partisipasi Kasar (APK) maupun Angka Partisipasi Murni (APM) masih di bawah jauh dari 95%, apalagi tingkat Sekolah Menengah Atas dan Madrasah Aliyah (SMA/MA), jauh di bawah 50%. Maknanya bahwa program wajib belajar sembilan tahun belum tuntas, sebab indikator ketuntasan adalah 95% ke atas.

Demikian pula, dengan buta aksara penduduk usia 10 - 44 tahun masih di atas 5%, yaitu pada tahun 2006 sejumlah 10.472 orang (7,2%), tahun 2007 sejumlah 10.272 orang (7%), dan pada tahun 2008 sejumlah 8991 orang (6,8%). Juga pada tahun 2008, angka putus sekolah usia 7 - 12 tahun sebesar 7.087 orang dari 60.802 orang, usia 13 - 15 tahun sebanyak 6.811 orang dari 32.243 orang, dan usia 16 - 18 tahun sebanyak 5.187 orang dari jumlah seluruhnya 24.907 orang. Lama studi yang ditempuh pada umumnya masih berada pada rata-rata kelas VI atau 6,5 tahun. Oleh karena itu, agar permasalahan pembangunan pendidikan terutama dalam upaya menciptakan pemerataan pendidikan dasar dan menengah sebagaimana dipaparkan di atas, maka pemerintah Kabupaten Gorontalo memberdayakan semua pemangku kepentingan khususnya kepala desa untuk mengambil peran yang berarti dalam pembangunan pendidikan di desa.

Aktivitas kepala desa tidak saja pada pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan atau PBB tetapi lebih fokus terhadap kegiatan pembangunan yang tengah digalakkan oleh pemerintah daerah.

Bertolak dari hal-hal yang diuraikan di atas inilah, maka penulis merasa tertarik untuk meneliti Pengaruh Aspek-aspek Kepemimpinan Partisipatif Kepala Desa terhadap Pembangunan Pendidikan NonFormal di Kabupaten Gorontalo.

## KAJIAN TEORETIS

### Administrasi Publik

#### 1. Ruang Lingkup

Administrasi publik merupakan penerapan administrasi dalam sektor publik atau birokrasi pemerintahan. Untuk menjelaskan apa yang dimaksud dengan administrasi publik baiklah dapat dikutip

batasan yang dikemukakan oleh Waldo (1955:2), yakni (1) *public administration is the organization and management of men and materials to achieve the purposes of government, and (2) public administration is the art and science of management as applied to affairs of state*. Dalam pengertian tersebut dapat dilihat

bahwa administrasi publik mempunyai dua ruang lingkup besar yakni organisasi publik dan manajemen publik. Ruang lingkup ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Henry (1995:99) yakni (1) organisasi publik dan (2) manajemen publik. Organisasi sudah tentu terkait dengan suatu bentuk kerja sama antara dua orang atau lebih dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintah dalam rangka melindungi dan meningkatkan kesejahteraan rakyat. Dinamisasi kerja sama antara dua orang atau lebih akan terlaksana jika ada unsur manajemen didalamnya. Maksudnya di dalam organisasi tadi ada yang disebut golongan pimpinan dan ada golongan yang dipimpin saling bekerja sama dalam rangka pencapaian tujuan pemerintah.

Siagian (2004:87) mendefinisikan organisasi sebagai setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan, yang mana selalu terdapat hubungan antara seorang sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang/sekelompok disebut bawahan.

Bertolak dari batasan dari Waldo dan Siagian di atas tadi, maka dapat dikatakan bahwa organisasi pemerintah merupakan bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam lingkungan instansi pemerintah yang terikat secara formal, yang mana terdapat dua golongan yakni ada yang disebut pimpinan dan ada yang disebut sebagai bawahan.

Berdasarkan konsep dasar tersebut maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan manajemen publik adalah sebagai suatu seni dan ilmu yang memungkinkan seseorang mampu dan terampil dalam membimbing, mengarahkan, memotivasi, dan menggerakkan orang lain dengan melakukan fungsi-fungsi tertentu untuk pencapaian tujuan organisasi pemerintah yang telah ditetapkan sebelumnya. Kesimpulan penulis ini sesuai dengan definisi Waldo di atas bahwa administrasi publik adalah seni dan ilmu manajemen yang dipergunakan untuk mengurus urusan-urusan negara.

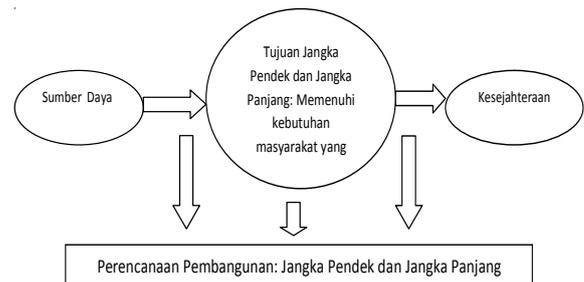
## 2. Fungsi Manajemen Publik

Fungsi manajemen publik merupakan fungsi yang berlaku dalam bidang apa saja tidak saja bidang swasta tetapi juga di bidang pemerintahan. Menurut Waldo (1955:23), administrasi publik meliputi organisasi dan manajemen publik. Berkenaan dengan hal tersebut, maka dapat diuraikan apa saja yang menjadi fungsi manajemen publik. Syafi'i (1999:76) membagi fungsi manajemen publik atas enam, sebagai berikut.

### a. Public Planning

Perencanaan sebagai fungsi yang pertama dari manajemen adalah kegiatan yang cukup penting dalam

seluruh kegiatan pemenuhan keinginan untuk mencapai tujuan tertentu atau *goal*. Perencanaan pada hakikatnya menyoroti empat prinsip utama, yakni kontribusi kepada tujuan dan sasaran, aspek primer dari perencanaan, aspek daya serap perencanaan, dan efisiensi rencana (Koontz, O'Donnell & Wehrich, 1988:231). Perencanaan dilakukan dalam rangka mengontribusi pencapaian tujuan karena tujuan setiap rencana dan semua rencana *derivative* adalah untuk memudahkan pencapaian dan sasaran pemerintah. Prinsip ini berasal dari hakikat organisasi pemerintah yang terorganisir dan terbentuk demi tercapainya tujuan kelompok melalui kerjasama secara sadar dan disengaja.



Sumber: Widodo, 2006:26

Gambar 1. Perencanaan Pembangunan Jangka Pendek dan Jangka Menengah

### b. Public Actuating

*Actuating* atau penggerakan adalah fungsi kedua dari manajemen publik. Penggerakan akan berhasil jika dilakukan kegiatan pengorganisasian. Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang, alat, tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan (Siagian, 2004:95).

Dari pengertian tadi jelas proses perekrutan personel (*staffing*) dilakukan, sebelum personel itu dikelompokkan menurut tugas dan tanggung jawabnya. Sudah tentu didasarkan kepada kebutuhan atau jumlah personel dan kualifikasi yang disyaratkan oleh masing-masing bagian dalam organisasi. Pengelompokan personel akan melahirkan suatu struktur organisasi yang jelas tugas, tanggung jawab, dan batas kewenangan yang dimilikinya. Adanya pengelompokan personel yang mempunyai tugas dan tanggung jawab serta wewenang dalam organisasi akan memunculkan dua aspek yakni organisasi dapat dipandang sebagai wadah dan proses. Organisasi sebagai wadah di mana menjadi tempat kegiatan-kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan. Organisasi sebagai wadah ini dikenal pula sebagai kumpulan orang (Soffer dalam Sutarto: 2000:23).

### c. *Public Motivating*

Fungsi ketiga dari manajemen adalah *motivating* atau pemberian motivasi. Menurut Siagian (2004:106), *motivating* adalah “keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya organisasi dengan efisien dan ekonomis.” Proses pemberian motivasi ini berkaitan dengan kemampuan pimpinan memperhatikan kebutuhan bawahan sehingga tercipta adanya sinkronisasi antara motif bawahan dengan tujuan organisasi yang bersangkutan. Pekerjaan para manajer adalah mengidentifikasi dan menggerakkan motif pegawai untuk berprestasi baik dalam pelaksanaan tugas. Davis & Newstrom (1989:103-104) membagi pola motivasi pegawai atas empat yakni “*achievement motivation, affiliation motivation, competence motivation, and power motivation*”.

### d. *Public Coordinating*

Fungsi pengkoordinasian sebagai fungsi manajemen publik adalah melakukan penyerasian terhadap kegiatan dari segenap anggota organisasi sehingga berlangsung secara serempak ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Jackson dan Morgan (1982:12) mengatakan bahwa dengan koordinasi dapat mengefektifkan aktivitas dari setiap bagian dalam organisasi. Oleh sebab itu, dalam organisasi pemerintah, fungsi koordinasi dipelihara dan dikembangkan, baik pengkoordinasian dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan, serta evaluasi kegiatan pemerintahan dan pembangunan. Pengkoordinasian dalam bidang perencanaan adalah agar semua bidang dan unit dalam organisasi mempunyai program kerja sehingga tidak ada unit yang luput dari membuat program kerja. Tidak itu saja, dengan koordinasi mudah melakukan alokasi penggunaan sumber daya organisasi di antara semua unit dalam organisasi. Dalam praktik pemerintahan ini biasa dikenal dengan rapat koordinasi penyusunan program dan rencana kerja.

### e. *Public Leading*

Kepemimpinan dalam organisasi publik mengarah kepada figur yang menjadi panutan dalam pencapaian tujuan organisasi dari setiap instansi yang ada di lingkungan pemerintahan. Oleh karena itu, *public leading* menjadi fungsi dari manajemen publik. Meski ada pakar yang membedakan kedua istilah ini bahwa manajemen berkaitan dengan penanganan kerumitan (Kotter dalam Robbins, 2008:84). Pendapat Kotter tidak perlu dibantah karena memang kepemimpinan merupakan penyambung lidah, atau menjadi sarana manajemen dalam mengatasi kerumitan yang terjadi

dalam organisasi. Kemampuan mempengaruhi sebagai ciri khas seorang pemimpin akan menghasilkan penyatuan anggota organisasi ke arah pencapaian tujuan organisasi. Demikian pula dengan kemampuan memotivasi merupakan aktivitas yang besar pengaruhnya dalam menjadikan orang dari malas menjadi rajin serta konsumtif menjadi produktif dalam organisasi.

### f. *Public Controlling*

*Controlling* atau pengawasan merupakan fungsi keenam atau terakhir dari manajemen. Fungsi pengawasan berkaitan erat dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain dan terutama dengan fungsi *planning* atau perencanaan. Hal ini berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Terry dan Rue (1999: 9) bahwa pengawasan adalah mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan dan jika perlu memperbaiki apa yang sedang dikerjakan untuk menjamin tercapainya hasil-hasil untuk mencapai rencana. Demikian pula yang dikemukakan oleh Robbins (1992: 221) bahwa pengawasan atau pengendalian adalah proses memantau kegiatan-kegiatan untuk menjamin kegiatan-kegiatan tersebut dilaksanakan sebagaimana telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang penting.

## **Kepemimpinan**

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Pada topik sebelumnya telah diuraikan secara sepintas definisi dari kepemimpinan dalam fungsi manajemen publik. Fungsi pemberian motivasi (*public motivating*) dari pimpinan kepada bawahan merupakan salah satu aktivitas pemimpin dalam organisasi.

Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu fungsi dasar dari Administrasi Negara, sebagaimana yang dikemukakan oleh Tjokroamidjojo (1995:3) yakni (1) formulasi/perumusan kebijakan, (2) pengaturan/pengendalian unsur-unsur administrasi, dan (3) penggunaan dinamika administrasi.

Northouse (2006) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah “*a process where by an individual influences a group of individuals to achieve a common goal*”. Pengertian tersebut menjelaskan proses untuk mempengaruhi individu-individu dalam kelompok dalam rangka pencapaian tujuan bersama. Selanjutnya menurut Dubrin (2005:4), kepemimpinan didefinisikan sebagai kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan.

### 2. Gaya Kepemimpinan

Salah satu cara yang digunakan untuk melihat keefektifan pemimpin adalah gaya yang organik. Davis & Newstrom (1989:216-217) membagi perilaku kepemimpinan atau gaya pemimpin atas tiga yakni “*autocratic leaders, participative, and free rein leaders*.”

Pemimpin yang autokratik adalah pimpinan menjadi pusat dan menentukan segala kegiatan dalam organisasi. Bawahan harus tunduk dan patuh terhadap perintah atasan, dan harus melaksanakannya dengan penuh rasa tanggung jawab.

### 3. Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang memberikan serangkaian aturan untuk menentukan bentuk dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi yang berbeda (Robbins, 2008: 450). Jadi, kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang bertujuan mewujudkan kebersamaan tim dalam organisasi untuk memutuskan dan melaksanakan pencapaian tujuan yang telah ditentukan bersama sebelumnya dalam situasi yang berbeda. Apabila sesuatu urusan sifatnya mendesak, maka pengambilan keputusan autokratik dan atau konsultatif yang tepat ketimbang keputusan bersama. Sekiranya tugas dan pekerjaan sangat banyak dan rumit, maka sangat tepat keputusan delegasi yang diambil. Pemimpin partisipatif atau demokratis mencoba untuk bersikap objektif dalam memuji dan mengkritik.

### Pendidikan Nonformal dalam Pembangunan Desa

#### 1. Pendidikan adalah usaha atau karya yang dinamis

Pendidikan adalah usaha yang dilakukan secara sadar, dinamis, bukan kegiatan yang bersifat sambilan, dan terprogram, serta mempunyai jenjang dan jangka waktu tertentu. Dari sinilah dikenal pendidikan formal, pendidikan nonformal, dan pendidikan informal. Di samping itu, ada pendidikan prasekolah, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Ada program pendidikan satu tahun, dua tahun, tiga tahun yang dikenal dengan program diploma satu, diploma dua, dan diploma tiga.

Jika seseorang telah mampu menyelesaikan suatu program pada jenjang tertentu maka telah terjadi pemilikan seperangkat ilmu pengetahuan dan teknologi. Oleh Tilaar (2008:27), hal ini disebut dengan pendidikan sebagai transmisi kebudayaan, di mana proses pendidikan dinilai sebagai proses mentransmisikan nilai-nilai budaya yang telah terakumulasi dari satu generasi ke generasi lainnya.

#### 2. Pendidikan merupakan pengaruh lingkungan yang baik

Makna pendidikan sebagai pengaruh lingkungan yang bersifat persuasif serta berisikan nilai-nilai moral, intelektualitas, sikap, kepribadian, dan keterampilan. Maksud dari lingkungan yang terdiri dari guru, sekolah, masyarakat, dan pihak lain yang dapat membentuk tingkah laku anak didik. Namun, ada pula pengaruh lingkungan yang bersifat tidak mendidik yang hanya akan mengakibatkan anak didik menjadi kasar dan

bandel terhadap lingkungan yang demikian sedapat mungkin dapat dihindari. Pendidikan yang berisi nilai-nilai moral adalah membentuk anak yang memiliki akhlak yang mulia serta religius sehingga di sekolah terdapat kurikulum pendidikan moral dan budi pekerti, serta pendidikan agama, di samping ada lembaga yang khusus membentuk anak didik menjadi ahli agama dan sebagainya. Makna pendidikan dalam konteks pembentukan intelektualitas, sikap, dan kepribadian akan melahirkan anak yang memiliki kemampuan dan kecakapan yang berguna di masa depan. Dalam pembelajaran di sekolah muncul mata pelajaran atau kurikulum pendidikan akademis, pendidikan keterampilan, dan pendidikan humaniora.

#### 3. Pendidikan merupakan perlindungan dan bantuan

Makna pendidikan sebagai perlindungan dan pemberian bantuan adalah kepada anak-anak yang tidak selamanya memperoleh pelayanan dari orang dewasa secara permanen. Artinya anak-anak yang lahir dengan ketidakberdayaan kasih orang tuanya akibat meninggal atau *broken home*, ketidakberdayaan ekonomi orang tua, dan sebagainya. Pendidikan sebagai lembaga pembentukan moral dan akhlak serta nilai-nilai budaya tidak akan tinggal diam melihat hal tersebut terjadi di masyarakat. Oleh sebab itu, muncullah berbagai lembaga pengasuhan anak yang tidak saja berfungsi mengasuh dan memberi tempat tinggal untuk hidup tetapi sekaligus memberikan kesempatan untuk memperoleh seperangkat pembelajaran berupa pengetahuan dan keterampilan yang kelak berguna bagi anak tersebut di masa depan.

#### 4. Pendidikan bertujuan membentuk manusia dewasa yang berguna

Angka partisipasi sekolah adalah terjadi perbandingan terbaik dari yang bersekolah pada jenjang pendidikan tertentu dengan jumlah penduduk usia sekolah (Tilaar & Nugroho, 2008). Jadi, angka partisipasi sekolah menyangkut anak yang berada pada usia sekolah 7-12 tahun atau murid sekolah dasar (SD/MI), usia sekolah 13-15 atau murid yang berada pada jenjang sekolah menengah pertama (SMP/MTs), dan usia sekolah 16-18 tahun atau murid yang bersekolah pada jenjang sekolah menengah atas baik SMA, SMK, maupun Madrasah Aliah. Sementara itu yang dimaksudkan dengan lama studi yang ditempuh adalah sampai berapa lama peserta didik menempuh jenjang pendidikan tertentu, sesuai data terakhir bahwa lama studi dari setiap warga belajar di Indonesia, rata-rata hanya sampai dengan 7 tahun lebih atau pada kelas 1 SMP yang dapat diikutinya (Sulistyaningsih, 2007). Murid berada pada posisi ketidakberdayaan ekonomi sehingga banyak yang berhenti pada kelas enam dan

ketika lulus SD/MI tidak berkeinginan lagi melanjutkan kejenjang SMP/MTs. Dengan adanya program bantuan program sekolah (BOS), perhatian dan peran semua *stakeholder* pendidikan terhadap lama studi ini bisa ditingkatkan seiring dengan kemauan orang tua menyekolahkan anaknya meningkat pula. Sebelum masuk pendidikan dasar kepada anak usia dini dapat mengikuti pendidikan prasekolah (Taman Kanak-Kanak/PAUD). Pembentukan dan pendirian TK/PAUD pun telah merambah luas di seluruh desa di Indonesia. Pendidikan anak usia dini adalah suatu upaya pembinaan yang ditujukan bagi anak sejak lahir sampai dengan usia enam tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan

dan perkembangan jasmani dan rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lanjut.

Dengan demikian, maka Pendidikan Dasar mempunyai cakupan yang meliputi Pendidikan Anak Usia Dini atau TK/PAUD, pendidikan usia 7-12 tahun yaitu SD/MI, dan pendidikan usia 12-15 tahun yakni SMP/MTs. Berdasarkan ketentuan atau peraturan pemerintah No. 28 Tahun 1990 Pasal 9 tentang Pendidikan Dasar yang menyatakan bahwa pengadaan, pendayagunaan, dan pengembangan ketenagaan pendidikan, kurikulum, buku pelajaran, dan peralatan pendidikan dari satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah adalah tanggung jawab Menteri Pendidikan Nasional.

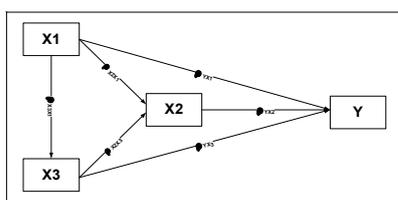
## METODOLOGI PENELITIAN

Berdasarkan teknik pelaksanaannya, penelitian ini termasuk penelitian survei dengan jenis pendekatan korelasional yang intinya melibatkan dua macam karakteristik variabel (Chourmain, 2008: 285). Sesuai paradigma penelitian kuantitatif yang melakukan pengukuran variabel mulai dari pengumpulan data, penafsiran data terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya. Selain data yang berupa angka, dalam penelitian kuantitatif juga ada data berupa informasi kualitatif (Arikunto, 2006).

Penelitian ini terdiri dari variabel independen dan variabel dependen yang dapat diuraikan, sebagai berikut.

1. Variabel independen, meliputi.
  - a. Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan partisipatif ( $X_1$ ).
  - b. Pengembangan hubungan antarmanusia dalam kepemimpinan partisipatif ( $X_2$ ).
  - c. Pengembangan anggota kelompok dalam kepemimpinan partisipatif ( $X_3$ ).
2. Variabel dependen yakni pembangunan pendidikan (Y). Pembangunan pendidikan, dalam penelitian ini difokuskan kepada peningkatan angka partisipasi sekolah, angka melek huruf, dan lama studi.

Desain penelitian dapat dilihat pada keterkaitan antarvariabel penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini.



Gambar 2 Paradigma Penelitian

Keterangan:

$X_1$  = Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan partisipatif

$X_2$  = Pengembangan hubungan antarmanusia dalam kepemimpinan partisipatif

$X_3$  = Pengembangan anggota kelompok organisasi dalam kepemimpinan partisipatif

Y = Pembangunan pendidikan

Populasi dalam penelitian adalah semua kepala desa di Kabupaten Gorontalo. Dengan penyebaran dan jumlah populasi yang telah diketahui jumlahnya sebesar 1248 orang, maka untuk menentukan jumlah sampel minimum (n), relevan jika menggunakan rumus Slovin (dalam Umar, 2004:107), sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Di mana :

n = ukuran sampel minimum yang akan diambil

N = ukuran populasi

e = % kelonggaran ketidaktelitian yang digunakan karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir (*error*) dengan batas antara 1 persen - 10 persen

Dari rumus tersebut diperoleh jumlah sampel minimum (n), adalah :

$$n = \frac{1248}{1 + 1248 \times (10\%)^2} = 92,26 \text{ dibulatkan menjadi } 92$$

Agar mendapatkan instrumen yang baik dan dapat menjangkau data yang diharapkan maka dilakukan uji coba terhadap instrumen penelitian dengan cara "uji validitas dan uji realibilitas" (Sugiyono, 2009:352-354).

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini, yakni observasi, wawancara, dan doku-

mentasi.

Dalam mengolah dan menganalisis data penelitian digunakan analisis statistik kuantitatif dengan teknik analisis jalur yang dibantu oleh program komputer SPSS (*Statistic Package for Social Science*) versi 13 sebelum uji statistik dilakukan pengujian

normalitas data. Analisis jalur (*Path Analysis*) dikembangkan oleh Sewall Wright (1934) (dalam Sitepu: 1994:56) dengan tujuan menerangkan pengaruh langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap seperangkat variabel lainnya yang merupakan variabel akibat.

## HASIL PENELITIAN

Responden yang telah menjadi sasaran dalam pengedaran angket dalam rangka pengumpulan data sehubungan dengan penelitian ini dapat dilihat dari, yaitu jenis kelamin, tingkat pendidikan, pekerjaan, kursus atau pendidikan dan latihan (diklat) yang pernah diikuti, serta masa kerja atau bertugas, dan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan.

### **Pengaruh Aspek Pengambilan Keputusan terhadap Pembangunan Pendidikan**

Dari hasil analisis deskriptif yang ditampilkan pada deskripsi data, pencapaian skor rata-rata dari keempat dimensi pengambilan keputusan yang termasuk dalam kategori "baik". Dimensi pengambilan keputusan konseptual dengan skor rata-rata 3,470; keputusan kebersamaan 3,402; keputusan konsultatif 3,350; dan keputusan delegatif sebesar 3,237. Temuan tersebut kemudian diikuti oleh pencapaian skor rata-rata dimensi pembangunan pendidikan termasuk dalam kategori "baik" yaitu peningkatan lama studi 3,111; peningkatan melek huruf 3,080; dan peningkatan angka partisipasi sekolah 3,045. Demikian pula, jika dilihat dari skor rata-rata secara keseluruhan dimensi dari masing-masing variabel yang tidak jauh berbeda, yakni pengambilan keputusan 3,407 (baik) dan pembangunan pendidikan 3,079 (baik).

### **Pengaruh Pengembangan Hubungan antara Manusia terhadap Pembangunan Pendidikan**

Hasil penelitian ini secara empiris membuktikan bahwa makin baik keberhasilan pembangunan pendidikan di desa-desa pada Kabupaten Gorontalo disebabkan makin baiknya pengembangan hubungan antarmanusia yang dilakukan oleh kepala desa, terutama dalam mendorong penyusunan dan pelaksanaan rencana dan kegiatan pembangunan layanan pendidikan.

Berdasarkan uraian-uraian yang dikemukakan di atas bahwa Kepala Desa di Kabupaten Gorontalo dalam aktivitasnya sebagai kepala pemerintahan telah mengembangkan hubungan antarmanusia ke arah pelaksanaan program pembangunan pendidikan terutama dalam peningkatan angka partisipasi sekolah, melek huruf, dan lama studi. Hal ini sesuai dengan kesimpulan dari seorang eksekutif bahwa "sepanjang

berkenaan dengan produktivitas, apabila orang-orang mengetahui apa yang Anda coba lakukan, umumnya mereka akan memberikan tanggapan yang menguntungkan apabila Anda mengomunikasikan faktanya". (Davis & Newstrom, 1996:152). Oleh karena itu, bahwa "pemimpin harus memiliki kecerdasan sosial yang meliputi pengetahuan mengenai perilaku manusia dan proses kelompok, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap, serta motivasi orang lain, dan kemampuan untuk mengkomunikasikan dengan jelas dan persuasif (Yukl, 2007:235).

### **Pengaruh Aspek Pengembangan Anggota Kelompok terhadap Pembangunan Pendidikan**

Berdasarkan penelitian, Kepala Desa juga memfasilitasi pemuda putus sekolah melalui pendidikan dan keterampilan yang diselenggarakan oleh Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) dan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM). Fasilitas tersebut dalam bentuk kerja sama antara kepala desa dan kepala SKB dan PKBM, di mana kepala desa siap untuk membantu mempersiapkan sarana dan prasarana penyelenggaraan pendidikan di desa.

Adapun bentuk dan muatan kurikulum pendidikan nonformal yang dikerjasamakan dengan SKB dan PKBM tersebut berupa pendidikan keaksaraan dasar dan fungsional (peningkatan melek huruf), pendidikan paket A (setara SD), B (setara SMP), dan C (setara SMA), serta pendidikan kecakapan hidup (*life skills*) berupa perbengkelan las listrik, keterampilan menjahit, tambal ban, keterampilan membuat kue, merangkai bunga sinetron, merias pengantin, dan sebagainya.

Dalam kaitan dengan meningkatkan minat baca di kalangan siswa dan pemuda serta warga masyarakat desa, maka kepala desa di Kabupaten Gorontalo mengusahakan adanya taman bacaan atau perpustakaan desa. Buku yang disediakan tidak saja bersifat fiksi, tetapi juga nonfiksi terapan berupa cara bercocok tanam dan membudidayakan tanaman pertanian.

Dimensi pengembangan bakat dan minat dalam konteks pembangunan pendidikan oleh kepala desa di Kabupaten Gorontalo secara empiris menjadi perhatian tersendiri. Betapa tidak dengan makin besar animo

masyarakat dalam menyekolahkan anaknya, makin mendorong kepala desa untuk memfasilitasi dan memperjuangkan warganya dalam memperoleh fasilitas pendidikan.

Demikian pula dalam bidang yang lain seperti dalam pembinaan pengembangan bakat dan minat generasi muda dalam bidang olahraga dan kesenian. Kepala desa memfasilitasinya dengan melakukan pembentukan grup-grup kesenian dan olahraga bela diri, penyediaan lapangan olahraga bola voli, dan sebagainya.

Untuk membentuk pemuda yang mempunyai jiwa kewirausahaan dan kepemimpinan, maka kepala desa memfasilitasi pembentukan kelompok produktif seperti kerajinan kerawang, perbengkelan, pertanian, dan perikanan.

Semuanya yang diuraikan di atas, tertuang dalam Buku Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Kepala Desa Mongolato kepada BPD tahun anggaran 2008, sebagai berikut.

1. Pendataan anak usia sekolah dan masyarakat buta aksara latin.
2. Rehabilitasi gedung TK/SD, pembangunan RKB, dan penambahan *meubilair*, serta fasilitas lainnya.
3. Pengelolaan TK Satu Atap dengan SD reguler.
4. Pemberian beasiswa kepada anak keluarga miskin.
5. Pembentukan dan pembinaan klub olahraga kesehatan, olahraga prestasi, dan bela diri tradisional.
6. Pembentukan dan pembinaan sanggar seni budaya.
7. Pelatihan keterampilan las, bubut, dan perbengkelan.
8. Pengadaan ternak kambing untuk kelompok usaha peternakan.
9. Pelatihan kepemimpinan pemuda.
10. Pembentukan usaha simpan pinjam bagi perempuan.
11. Peningkatan pendapatan kelompok pengrajin, *home industry*, kelompok usaha pertanian, dan peternakan.
12. Pemberantasan buta huruf hijaiyah dan pembentukan kelompok pengajian tradisional.

Dimensi perhatian manusiawi merupakan bentuk kepedulian yang sangat baik dalam mendorong partisipasi warga masyarakat desa dalam pembangunan pendidikan kepala desa di Kabupaten Gorontalo ketika warga tertimpa bencana kedukaan maka kepala desa tidak segan-segan mengerahkan tenaga dan kemampuan desa berupa bantuan kursi, tenda, dan sebagainya. Bahkan tenda dan perangkat lainnya diberi dispensasi untuk dibebaskan dari kewajiban membayar, kecuali kepada warga masyarakat yang menggunakan perangkat tenda dan kursi tersebut untuk kepentingan

pesta atau hajatan lainnya dikenakan sewa, tetapi tarifnya separuh dari tarif umum.

Kepedulian dalam hal-hal yang lain dalam kaitan dengan perhatian di bidang pendidikan masih banyak yang dapat diuraikan antara lain kepala desa ketika didatangi orang tua yang ingin memasukkan anaknya ke sekolah dengan jenjang lebih tinggi memfasilitasi dengan memberikan surat keterangan tidak mampu, sehingga anak tersebut diterima di sekolah yang dituju. Juga menyalurkan bantuan kepada anak yang kurang mampu berupa baju seragam dan sepatu. Kepada guru-guru yang tidak memiliki kendaraan difasilitasi melalui dana PNPM, sehingga lancar dalam melaksanakan tugasnya di sekolah.

Melihat anak-anak usia dini yang jauh berjalan (6 s.d. 7 km) dari rumah ke sekolah mendorong kepala desa bersama dengan warga masyarakat setempat untuk membangun TK dan PAUD, sehingga anak-anak memperoleh layanan pendidikan dengan mudah.

Dalam konteks memperhatikan kebutuhan anak-anak di sekolah terutama dalam pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan berupa bangunan sekolah, ruang kelas yang rusak atau kurang, dan tempat siswa untuk makan minum pada jam istirahat di sekolah, maka kepala desa menggalang masyarakat desa untuk bersama-sama mengerjakan dan memperbaiki ruangan belajar yang rusak, serta mengadakan tempat kantin di sekolah.

Pemerintah desa setiap tahun anggaran memperoleh dana alokasi desa (ADD) dari pemerintah Kabupaten Gorontalo sebesar Rp. 100.000.000, dana tersebut harus masuk ke dalam APBD. Alokasi dana desa ini mempunyai sasaran selain dalam rangka penguatan program unggulan kabupaten juga untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan aktivitas perkantoran desa.

Intensitas kepala desa dalam mendata anak-anak yang putus sekolah, maka mendorong pula kepala desa untuk melakukan upaya agar warganya tersebut tetap memperoleh pendidikan. Oleh sebab itu, kepala desa melakukan kontak komunikasi dengan pihak penyelenggara pendidikan nonformal dalam hal ini Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) untuk menangani masalah pendidikan bagi anak-anak tersebut. Kemudian pihak SKB menyanggupi karena pihak desa mau menanggung tempat belajar dan sebagainya di desa.

#### **Pengaruh Aspek-aspek Kepemimpinan Partisipatif Kepala Desa terhadap Pembangunan Pendidikan**

Secara empiris dapat digambarkan pencapaian angka partisipasi sekolah, peningkatan melek huruf dan lama studi di Kabupaten Gorontalo (sesuai data pada Diknas Kabupaten Gorontalo tahun 2010) sebagai

berikut.

1. Angka partisipasi sekolah pada jenjang prasekolah yakni mencapai 56,58 persen, masih di atas dari tingkat Provinsi Gorontalo (48,59 persen).
2. Angka partisipasi sekolah jenjang pendidikan dasar yakni.
  - a). SD/MI mencapai 118,50 persen, masih di atas rata-rata tingkat Provinsi (114,07 persen).
  - b). SLTP/MTs mencapai 86,34 persen, di bawah 10 persen dari rata-rata tingkat Provinsi (96,49).
3. Angka partisipasi sekolah pada jenjang pendidikan menengah yakni SLTA/MA yakni mencapai 55,63 persen, hampir mencapai rata-rata Provinsi (56,72).
4. Peningkatan melek huruf, sampai dengan tahun 2009 yakni mencapai 99,36 persen pada usia 10 sd 44 tahun dan yang menyandang predikat buta huruf tersisa sebesar 0,64 persen. Pencapaian angka melek huruf ini sudah di atas rata-rata provinsi (99 persen) rata-rata nasional (96,96 persen).

5. Lama studi yang ditempuh sampai saat ini adalah mencapai 6,68 tahun atau lama studi di Kabupaten Gorontalo, menghampiri angka rata-rata provinsi 7,1 dan tingkat nasional yang berkisar antara 7,2 sampai dengan 7,4 tahun mencapai lulus pada tingkat sekolah dasar dan angka putus sekolah mencapai 2,65 persen.

Di samping itu tentang kelulusan dalam ujian nasional tahun ajaran 2009/2010 di Kabupaten Gorontalo menunjukkan keberhasilan yang tertinggi jika dibandingkan dengan daerah lain di Provinsi Gorontalo, yakni SD/MI 100 persen, SLTP/MTs 97,29 persen dan SLTA/MA sebesar 88,89 persen.

Dengan keberhasilan pembangunan pendidikan yang digambarkan di atas telah memperoleh respons positif dari lembaga dunia baik Bank Dunia maupun UNICEF dan Aibeb memberikan bantuan program penyelenggaraan pendidikan di Kabupaten Gorontalo.

## KESIMPULAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka yang menjadi kesimpulan sebagai berikut.

*Pertama*, kepemimpinan partisipatif yang mencakup aspek-aspek: pengambilan keputusan, pengembangan hubungan antarmanusia, pengembangan anggota kelompok berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembangunan pendidikan. Hal ini menjadi suatu prakondisi bagi Kabupaten Gorontalo menuju kabupaten cerdas pada tahun 2015 mendatang.

*Kedua*, aspek pengambilan keputusan dalam kepemimpinan partisipatif kepala desa di Kabupaten Gorontalo berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembangunan pendidikan. Hal ini antara lain didukung penerapan prosedur pengambilan keputusan konseptual, keputusan kemitraan, keputusan konsultatif, dan keputusan delegatif sehingga berdampak pada keberhasilan pembangunan pendidikan khususnya dalam peningkatan angka partisipasi sekolah, peningkatan angka melek huruf, dan peningkatan lama studi di Kabupaten Gorontalo.

*Ketiga*, aspek Pengembangan hubungan antar manusia dalam kepemimpinan partisipatif kepala desa di Kabupaten berpengaruh positif, dan signifikan terhadap pembangunan pendidikan. Pengembangan hubungan antarmanusia tersebut melalui pengembangan hubungan formal, hubungan informal yang dilakukan secara kontinyu, harmonis, dan persuasif dapat meningkatkan peran dan dukungan baik dari pimpinan

dan tokoh-tokoh masyarakat maupun masyarakat pada umumnya dalam penyuksesan pembangunan pendidikan.

*Keempat*, aspek pengembangan anggota kelompok dalam kepemimpinan partisipatif kepala desa di Kabupaten Gorontalo berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan pendidikan. Pengembangan anggota kelompok yang tercermin dalam pemberian motivasi, pengembangan bakat dan minat, perhatian manusiawi yang dilakukan, ditunjukkan secara ikhlas oleh kepala desa kepada masyarakat desa telah mendorong bagi peningkatan pembangunan pendidikan terutama dalam peningkatan angka partisipasi sekolah, peningkatan melek huruf, dan peningkatan lama studi di Kabupaten Gorontalo.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, maka ada beberapa saran yang diberikan sebagai perbaikan hasil penelitian, sebagai berikut.

*Pertama*, perlu memelihara dan meningkatkan secara terus-menerus keikutsertaan seluruh komponen masyarakat desa dalam mengartikulasikan, mengkonsistensikan, dan merumuskan kegiatan-kegiatan partisipatif melalui forum pengambilan keputusan, sehingga upaya pembangunan pendidikan khususnya dalam peningkatan angka partisipasi sekolah, melek huruf, dan peningkatan lama studi dalam konteks program kewajiban belajar sembilan dan dua belas tahun dapat segera terwujud.

*Kedua*, perlu memelihara dan meningkatkan secara terus menerus aspek pengembangan hubungan antarmanusia dalam peningkatan partisipasi masyarakat dalam pembangunan pendidikan, terutama hubungan yang bersifat informal baik dengan tokoh-tokoh masyarakat maupun dengan masyarakat pada umumnya.

*Ketiga*, perlu memelihara secara terus menerus upaya membangun dan merangsang semangat anggota kelompok yang berpartisipasi dalam pembangunan pendidikan melalui penghargaan dan pujian yang diterbitkan serta ditandatangani oleh pejabat dua tingkat di atas dari kepala desa, dan penghargaan tersebut diserahkan pada acara hardiknas pada tingkat

Kabupaten Gorontalo.

*Keempat*, perlu adanya perhatian dari pihak penentu kebijakan kepada kepala desa yang dengan gaya kepemimpinan partisipatifnya dapat meningkatkan pembangunan pendidikan khususnya dalam penuntasan wajar sembilan tahun diberikan penghargaan yang monumental berupa naik haji ke tanah suci Mekah.

*Kelima*, perlu dimasyarakatkan serta terus menerus tujai (nasihat adat) sebagai spirit partisipasi terutama dikalangan generasi muda sehingga budaya partisipasi yang berlaku sejak zaman dahulu tetap terpelihara dan dilaksanakan dalam mewujudkan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan nasional pada umumnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2006). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Chourmain, I. (2008). *Acuan normatif penelitian untuk penulisan skripsi, tesis, disertasi*. Jakarta: Alharmain Publishing House.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1989). *Human behavior at work, organizational behavior*. (8<sup>th</sup> edition). Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1996). *Perilaku dalam organisasi*. (Jilid 2). (Agus Darma, penerjemah). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gant, G. F. (1979). *Development administration: Concept, goal, method*. London: The University Wilconcin Press.
- Henry, N. (1995). *Administrasi negara dan masalah-masalah publik*. (Lusiana Pontoh, penerjemah). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Jackson, J. H. & Morgan, C. P. (1982). *Organization theory, a macro perspective for management*. New Jersey: Prentice-Hall.Inc.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1988). *Manajemen*. (Jilid 1). Jakarta: Airlangga.
- Northouse. (2006). Catalytic leadership: Reconsidering the nature of extension's leadership role. *Journal of extension*. Article Number 2 FEA. Diakses pada tanggal 20 Juli 2008 dari <http://www.Joe.org>.
- Robbins, S. P. (1992). *Essentials of organizational behavior*. (Third edition). New Jersey: Prentice Hall International Edition.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku organisasi*. (Edisi Bahasa Indonesia). (Benyamin Molan, penerjemah). Jakarta: PT Macanan Cahaya Cemerlang.
- Siagian, S. P. (2004). *Filsafat administrasi*, Jakarta: Gunung Agung.
- Sitepu, N. S. K. (1994). *Analisis jalur (path analysis)*. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Sugiyono. (2009). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sutarto. (2000). *Dasar-dasar organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Syafii, I. K., Tandjung, D. & Modeong, S. (1999). *Ilmu administrasi publik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Terry, G. R. & Rue, L. W. (1999). *Dasar-dasar manajemen*. (Terjemahan). Jakarta: Bumi Aksara.
- Tilaar, H. A. R & Nugroho, R. (2008). *Kebijakan pendidikan, pengantar untuk memahami kebijakan pendidikan dan kebijakan pendidikan sebagai kebijakan publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Waldo, D. (1955). *The study of publik administration*. New York: Doubleday And Company, Inc.
- Yukl, G. A. (2007). *Kepemimpinan dalam organisasi*. (Edisi kelima). (Budi Supriyanto, penerjemah). Jakarta: PT Indeks.