

**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI DAN MOTIVASI
TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR GURU SMP/SEDERAJAT DI RAYON I
PEMERINTAH KABUPATEN KARIMUN**

*The Effect of Organization Communication and Motivation
on Career Development*

Debby Sylvia Astuti¹

***Abstract:** The objective of this research is to understand comprehensively the effect of organizational communication and motivation on the career development of the junior high school or the same level's teacher in Zone I of Karimun's Government Regency. Research based of junior high school or the same level's government teacher with total sample 156 teachers with simple random sampling. The data were collected through participants observation using survey by questionnaire. The data analysis and interpretation indicates that (1) organizational communication has positive influence on career development, (2) motivation has positive influence on career development, (3) organizational communication has positive influence on motivation. Result of the the research give information that an organization, in this case in Karimun's Government Regency, the teachers can get the best career development by increase organizational communication and have a high motivation.*

***Keywords:** organizational communication, motivation, career development*

PENDAHULUAN

Sebuah organisasi memiliki beberapa unsur penting sebagai penggerak menuju tujuan, yaitu sumber daya manusia, sarana prasarana, modal produksi, bahan baku dan lain-lain. Persoalan penting yang harus diperhatikan adalah bagaimana cara mengelola unsur-unsur organisasi tersebut benar-benar menjadi modal penting dalam pencapaian maksimal tujuan organisasi. Dalam dunia akademik cara mengelola sebuah organisasi merupakan bagian kajian Ilmu Manajemen. Dalam penelitian ini, kajian Ilmu Manajemen Pendidikan yang diangkat adalah dari unsur sumber daya manusia guru, sedangkan organisasi yang dimaksud adalah Pemerintah Kabupaten Karimun.

Sejatinya guru merupakan sosok sentral dan strategis dalam pencapaian tujuan pendidikan. Dewasa ini guru dituntut untuk tidak saja memiliki kapasitas dalam menguasai pengetahuan di bidangnya melainkan juga mampu merancang dan melaksanakan proses Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan atau yang sering disingkat PAIKEM. Tentu saja upaya dan hasil kerja guru tersebut berdampak besar pada pengembangan karirnya sebagai bagian tenaga kerja dalam sebuah organisasi, terutama bagi pengembangan karir guru PNS aturannya jelas.

Melalui Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, didukung Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya

¹Peserta Tugas Belajar Pemerintah Kabupaten Karimun

pemerintah berupaya meningkatkan mutu pendidikan dari sisi pengembangan karir guru. Dijelaskan dalam kedua kebijakan tersebut bahwa jabatan fungsional guru dimulai dari jabatan yang terendah (Guru Pertama) dengan pangkat dan golongan ruang (Penata Muda golongan III/a dan Penata Muda Tingkat I golongan III/b) sampai dengan jabatan tertinggi (Guru Utama) dengan pangkat dan golongan ruang (Pembina Utama Madya golongan IV/d dan Pembina Utama golongan IV/e). Dengan menjadi guru utama, diharapkan guru bisa lebih fokus dan berkonsentrasi pada peningkatan kompetensi bidang studi yang diajarkan sehingga benar-benar menjadi tenaga profesional. Namun apa yang terjadi, media online mengabarkan tentang sangsi bagi 25 orang oknum guru di Kabupaten Karimun atas pembelian karya tulis orang lain demi kenaikan pangkat dari IV/a ke IV/b berupa penundaan kenaikan pangkat disertai pengembalian kelebihan gaji, tunjangan dan dana lain yang diterima pasca kenaikan pangkat. Kabar tersebut bisa saja merupakan gambaran masih rendahnya motivasi guru dalam meningkatkan kapasitasnya terkhusus dalam hal menulis. Padahal pelatihan-pelatihan bagi pengembangan karir guru rutin dilakukan pemerintah setempat. Berkaitan hal tersebut diperkuat A. Roeslan Karim, selaku Kepala SMP Negeri 1 Tebing Kabupaten Karimun sekaligus Ketua Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) Tingkat SMP/Sederajat Rayon I Kabupaten Karimun.

Sebelumnya, berdasarkan Permendiknas No. 48 Tahun 2009, Pemerintah telah memberikan kesempatan bagi guru untuk dapat meningkatkan profesionalitas di bidang akademiknya dengan memberikan beasiswa melalui Program Tugas Belajar. Tugas belajar adalah penugasan yang diberikan oleh pejabat yang berwenang kepada PNS untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi atau setara baik di dalam maupun di luar negeri, bukan atas biaya sendiri, dan meninggalkan tugas sehari-hari sebagai PNS. Namun Menurut data, 13 tahun Pemerintah Kabupaten Karimun terbentuk pada tahun 2013 dari 2009 orang guru (PNS) hanya 92 orang yang S2 dan dari 16 orang PNS peserta tugas belajar hanya 3 dari unsur fungsional guru.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka peneliti menganggap penting untuk meneliti tentang "Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Motivasi terhadap Pengembangan Karir Guru SMP/Sederajat di Rayon I Pemerintah Kabupaten Karimun".

Pengembangan Karir

Pengertian pengembangan karir menurut Raymond A. Noe (2008:415), "*career development is the process by which employees progress through a series of stages, each characterized by a different set of developmental tasks, activities, and relationships.*" Pengembangan karir adalah proses dimana pegawai mengalami kemajuan melalui serangkaian tahapan, dimana masing-masing tahapan ditandai dengan satu set perbedaan dari tugas-tugas pengembangan, kegiatan, dan hubungan. Menurut Gary Dessler (2013:353), "*career development is the lifelong series of activities (such as workshops) that contribute to a person's career exploration, establishment, success, and fulfillment.*" Pengembangan karir adalah seri seumur hidup dari berbagai kegiatan (seperti workshop) yang berkontribusi terhadap eksplorasi karir seseorang, kemapanan, kesuksesan, dan kepuasan.

Definisi pengembangan karir menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue (2008:208), *“career development is an ongoing, formalized effort by an organization that focuses on developing and enriching the organization’s human resources in light of both the employees’ and the organization’s needs.”* Pengembangan karir adalah sesuatu yang berkelanjutan, dalam bentuk upaya formal oleh organisasi yang berfokus pada pengembangan dan memperkaya sumber daya manusia organisasi dalam rangka mengarah pemenuhan kedua kebutuhan baik pegawai maupun organisasi. Adapun penjelasan serupa disampaikan Robert D. Smither, John M. Houston dan Sandra A. McIntire (2000:260), *“career development: an intervention that seeks to meet both organizations’ and individuals’ unique needs for change and improvement by encouraging individuals to acquire and develop new skills.”* Pengembangan karir adalah intervensi yang bertujuan untuk memenuhi kedua kebutuhan unik baik organisasi maupun individu dalam rangka perubahan dan perbaikan dengan mendorong individu memperoleh dan mengembangkan keterampilan-keterampilan baru.

Berdasarkan deskripsi konseptual di atas, dapat disintesis bahwa pengembangan karir adalah upaya yang terorganisasi untuk mencapai karir individu selama kehidupan kerjanya didukung dan sesuai dengan sistem (perencanaan dan manajemen) karir dan kebutuhan organisasi. Dengan indikator, yaitu: (1) adanya pusat sumber daya dan informasi karir, (2) perencanaan sesuai jenjang karir yang tersedia, (3) program pengembangan diri pegawai (pelatihan dan pendidikan).

Komunikasi Organisasi

Pengertian komunikasi organisasi menurut John R. Schermerhorn, James G. (Jerry) Hunt, Richard N. Osborn dan Mary Uhl-Bien (2011:272), *“organizational communication is the specific process through which information moves and is exchanged within an organization.”* Komunikasi organisasi adalah proses tertentu melalui pergerakan informasi dengan maksud dipertukarkan dalam sebuah organisasi. Pendapat Vijaya Somasundaram (2005:49), *“organizational communication centers on the process of sending, receiving, and interpreting messages within and between organizations.”* Komunikasi organisasi dianggap sebagai pusat proses pengiriman, penerimaan, dan menafsirkan pesan dalam dan di antara organisasi.

Gary Dessler (2000:457) menjelaskan, *“organizational communication is subject to barriers and distortion caused by organizational factors such as restricted communication flows different organizational positions of senders and receivers.”* Komunikasi organisasi merupakan acuan pada hambatan dan penyimpangan yang disebabkan oleh faktor-faktor organisasi seperti pembatasan komunikasi yang mengalir berbeda dari pengirim dan penerima. Dalam buku berbeda Gary Dessler (2005:369) menyampaikan, *“organizational communication is the exchange of information and transmission of meaning among several individuals or groups throughout the organization.”* Komunikasi organisasi adalah pertukaran informasi dan transmisi makna di antara beberapa individu atau kelompok di seluruh bagian organisasi.

Pemaknaan lainnya komunikasi organisasi disampaikan Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012:433), “. . . *organizational communication, which is all the patterns, networks, and systems of communication within an organization.*” Komunikasi organisasi, yaitu semua pola, jaringan, dan sistem komunikasi dalam suatu organisasi.

Berdasarkan deskripsi konseptual di atas, dapat disintesis bahwa komunikasi organisasi adalah proses pertukaran informasi antar individu atau kelompok dalam organisasi dengan kesamaan makna pesan yang disampaikan. Dengan indikator: (1) kejelasan pesan yang disampaikan antar individu dalam organisasi, (2) kephahaman/kesamaan makna pesan di antara anggota organisasi, (3) munculnya umpan balik antar anggota organisasi.

Motivasi

Pendapat Ivanka Menken (2009:205), “*motivation is present in every life function. Simple acts such as eating are motivated by hunger. Education is motivated by desire for knowledge. Motivators can be anything from reward to coercion.*” Motivasi hadir dalam setiap fungsi kehidupan. Tindakan sederhana seperti makan termotivasi oleh rasa lapar. Pendidikan dimotivasi oleh keinginan untuk pengetahuan. Menurut Richard M. Hodgetts, Fred Luthans dan Jonathan P. Doh (2006:368), “*motivation is a psychological process through which unsatisfied wants or needs lead to drives that are aimed at goals or incentives.*” Motivasi adalah sebuah proses psikologis melalui pemuasan keinginan atau kebutuhan sehingga menyebabkan mengarah pada yang dimaksud berupa tujuan atau insentif.

Disampaikan Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2011:238), “*motivation as the processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.*” Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas individu, arah, dan ketekunan usaha terhadap pencapaian tujuan. Christopher F. Achua dan Robert N. Lussier (2010:73) menjelaskan, “*motivation is anything that affects behavior in pursuing a certain outcome.*” Motivasi adalah segala sesuatu yang mempengaruhi perilaku dalam mengejar hasil tertentu.

Pendapat V. G. Kondalkar (2007:100), “*motivation as inner burning passion caused by needs, wants and desires which propels an individual to exert physical and mental energy to achieve desired objective.*” Pernyataan ini memahami motivasi sebagai sesuatu di dalam individu yang membakar dirinya karena faktor kebutuhan, keinginan dan hal-hal yang mengarahkan energi fisik dan mental untuk mencapai tujuan tersebut.

pendapat Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson (2011:179), “*motivation is defined as a set of energetic forces that originates both within and outside an employee, initiates work-related effort, and determines its direction, intensity, and persistence.*” Motivasi didefinisikan sebagai seperangkat kekuatan energik yang berasal baik di dalam maupun di luar pegawai, memulai usaha yang berhubungan dengan pekerjaan, dan menentukan arahnya, intensitas, dan ketekunan. Menurut Stephen R. Balzac (2011:69), “*motivation is a strong desire to do (or sometimes not do) something. That desire can be imposed from without, or it can come from within and be supported from without.*” Motivasi adalah keinginan kuat untuk melakukan (atau kadang-kadang tidak melakukan)

sesuatu. Keinginan itu dapat didorong dari faktor luar, atau dapat datang dari dalam dan bisa jadi didukung dari luar.

Berdasarkan deskripsi konseptual di atas, dapat disintesis bahwa motivasi adalah kekuatan energik yang berasal baik dari dalam maupun luar individu, berupa intensitas, arah, dan ketekunan usaha terhadap pencapaian tujuan. Dengan indikator, yaitu: (1) adanya keinginan untuk maju (ada tujuan/keinginan dan gairah belajar) (2) adanya *action* atau usaha mencapai tujuan (inisiatif dan rajin) dan (3) ketekunan (disiplin dan pantang menyerah).

Metode

Penelitian ini dilaksanakan kepada guru PNS SMP/Sederajat di Rayon I Pemerintah Kabupaten Karimun berjumlah 256 orang dengan jumlah sampel 156 orang. Data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen berupa angket/kuesioner. Sebelum kuesioner digunakan dalam penelitian ini, terlebih dahulu dilakukan uji coba untuk menentukan validitas dan reabilitas instrumen. Hasil tersebut digunakan sebagai instrumen untuk mengambil data dalam penelitian di lapangan. Analisis data meliputi: 1) deskripsi data; 2) uji prasyarat analisis normalitas; 3) analisis jalur yang meliputi: analisis model regresi, pengujian hipotesis dan penentuan tingkat pengaruh dengan teknik analisis jalur (*path analysis*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Komunikasi organisasi terhadap Pengembangan karir

Dari hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif komunikasi organisasi terhadap pengembangan karir. Hasil analisa korelasi sederhana antara komunikasi organisasi dengan pengembangan karir guru diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,486 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,432. Nilai ini memberikan pengertian bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap pengembangan karir guru sangat kuat. Hasil tersebut sejalan dengan pernyataan H. John Bernardin dan Joyce E.A. Russell (1993:357), "*career development programs must be integrated with and supported by the existing HR programs in the organization if they are to be successful.*" Program pengembangan karir harus diintegrasikan dengan dan didukung oleh program sumber daya manusia yang ada dalam organisasi jika mereka (individu dan organisasi) ingin sukses. Maka dari itu dengan adanya pemahaman atas informasi sistem karir yang berlaku di organisasi (komunikasi organisasi terjadi baik), setiap individu dapat mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Vijaya Somasundaram (2005:49) menjelaskan, "*organizational communication centers on the process of sending, receiving, and interpreting messages within and between organizations.*" Komunikasi organisasi dianggap sebagai pusat proses pengiriman, penerimaan, dan menafsirkan pesan dalam dan di antara organisasi. Sedangkan Gary Dessler (2000:457) menjelaskan, "*organizational communication is subject to barriers and distortion caused by organizational factors such as restricted communication flows different organizational positions of senders and receivers.*" Komunikasi organisasi merupakan acuan pada hambatan dan penyimpangan yang

disebabkan oleh faktor-faktor organisasi seperti pembatasan komunikasi yang mengalir berbeda dari pengirim dan penerima. Dalam buku berbeda Gary Dessler (2005:369) menyampaikan, *“organizational communication is the exchange of information and transmission of meaning among several individuals or groups throughout the organization.”* Komunikasi organisasi adalah pertukaran informasi dan transmisi makna di antara beberapa individu atau kelompok di seluruh bagian organisasi. Pemaknaan lainnya komunikasi organisasi disampaikan Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012:433), *“. . . organizational communication, which is all the patterns, networks, and systems of communication within an organization.”* Komunikasi organisasi, yaitu semua pola, jaringan, dan sistem komunikasi dalam suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi organisasi yang baik, individu juga dapat menyesuaikan karir yang diinginkan berdasarkan tujuan pribadi dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia serta konsekuensi dari tahapan karir tersebut bagi dirinya baik berupa tanggung jawab/kewajiban maupun ganjaran yang akan ia peroleh.

Pengaruh Motivasi terhadap Pengembangan karir

Dari hasil pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif motivasi terhadap pengembangan karir. Hasil analisa korelasi sederhana antara motivasi dengan pengembangan karir guru diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,324 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,215. Nilai ini memberikan pengertian bahwa motivasi berpengaruh terhadap pengembangan karir guru sangat kuat. Hasil tersebut sejalan dengan pendapat Gary Dessler (2013:354), *“career planning is the deliberate process through which someone becomes aware of personal skills, interests, knowledge, motivations, and other characteristics; acquires information about opportunities and choices; identifies career-related goals; and establishes action plans to attain specific goals.”* Perencanaan karir adalah proses yang dirancang melalui mana seseorang menjadi sadar atas keterampilan pribadi, minat, pengetahuan, motivasi, dan karakteristik lainnya, kemudian memperoleh informasi tentang peluang dan pilihan, dan mengidentifikasi tujuan karir terkait, serta menetapkan rencana aksi untuk mencapai tujuan tertentu. Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2011:238), menjelaskan *“motivation as the processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.”* Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas individu, arah, dan ketekunan usaha terhadap pencapaian tujuan. Demikian pula Christopher F. Achua dan Robert N. Lussier (2010:73) menjelaskan, *“motivation is anything that affects behavior in pursuing a certain outcome.”* Motivasi adalah segala sesuatu yang mempengaruhi perilaku dalam mengejar hasil tertentu.

Pendapat lain seperti V. G. Kondalkar (2007:100) menjelaskan, *“motivation as inner burning passion caused by needs, wants and desires which propels an individual to exert physical and mental energy to achieve desired objective.”* Pernyataan ini memahami motivasi sebagai sesuatu di dalam individu yang membakar dirinya karena faktor kebutuhan, keinginan dan hal-hal yang mengarahkan energi fisik dan mental untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson

(2011:179) menjelaskan, *“motivation is defined as a set of energetic forces that originates both within and outside an employee, initiates work-related effort, and determines its direction, intensity, and persistence.”* Motivasi didefinisikan sebagai seperangkat kekuatan energik yang berasal baik di dalam maupun di luar pegawai, memulai usaha yang berhubungan dengan pekerjaan, dan menentukan arahnya, intensitas, dan ketekunan. Sehingga dapat dikatakan pengembangan karir merupakan sistem yang dipengaruhi oleh motivasi seseorang yang disengaja ingin mendapatkan tujuan karir tertentu.

Pengaruh Komunikasi organisasi terhadap Motivasi

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif komunikasi organisasi terhadap motivasi. Hasil analisa korelasi sederhana antara komunikasi organisasi dengan motivasi guru diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,252 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,252. Nilai ini memberikan pengertian bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap motivasi guru sangat kuat. Hasil tersebut sejalan dengan pernyataan Jhon W. Newstrom dan Keith Davis (2002:30) bahwa, *“managers are then expected to use . . . communication skills . . . to create an appropriate of work life for their employees. When this task is done properly, employees will become motivated toward the achievement of organizational goals.”*

Pendapat ini mengindikasikan pengaruh komunikasi organisasi terhadap motivasi pegawai. Manajer diharapkan dapat menggunakan keterampilan berkomunikasi dalam menciptakan kehidupan kerja yang sesuai bagi pegawai mereka. Bila tugas ini dilakukan dengan benar, pegawai akan menjadi termotivasi menuju pencapaian tujuan organisasi. Begitu pula jika komunikasi organisasi di organisasi pendidikan terjadi baik, maka guru akan termotivasi selanjutnya berdampak pada pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan.

PENUTUP

Kesimpulan: *Pertama*, terdapat pengaruh langsung positif komunikasi organisasi terhadap pengembangan karir. Artinya ketepatan dalam komunikasi organisasi akan mengakibatkan optimalisasi pengembangan karir guru pada SMP/Sederajat di Rayon I Pemerintah Kabupaten Karimun. *Kedua*, terdapat pengaruh langsung positif motivasi terhadap pengembangan karir. Artinya peningkatan motivasi akan mengakibatkan optimalisasi pengembangan karir guru pada SMP/Sederajat di Rayon I Pemerintah Kabupaten Karimun. *Ketiga*, terdapat pengaruh langsung positif komunikasi organisasi terhadap motivasi. Artinya ketepatan dalam komunikasi organisasi akan mengakibatkan peningkatan motivasi guru pada SMP/Sederajat di Rayon I Pemerintah Kabupaten Karimun.

Implikasi: pengembangan karir dapat dioptimalisasi dengan ketepatan dalam komunikasi organisasi dan peningkatan motivasi guru pada SMP/Sederajat di Rayon I Pemerintah Kabupaten Karimun. Dengan demikian upaya yang dapat dilakukan, yaitu: *Pertama*, upaya ketepatan dalam komunikasi organisasi: perlu adanya perbaikan sistem komunikasi organisasi khususnya berkaitan pengembangan karir yang tepat, terlaksana baik dan konsisten, informasi pengembangan karir guru perlu dikomunikasikan secara transparan dan ditindaklanjuti secara adil, dan perlu adanya peningkatan pelayanan dari semua petugas yang menangani pengembangan karir guru. *Kedua*, upaya meningkatkan motivasi: peningkatan motivasi guru yang mengarah pada pengembangan karir perlu menjadi perhatian bersama yang dianggap penting, perlu adanya percontohan atau motivator yang mampu memotivasi guru berlomba-lomba memperoleh pengembangannya secara optimal, perlu adanya pendekatan langsung manajemen untuk memotivasi guru agar lebih profesional dan memahami selanjutnya mengarah pada pengembangan karir yang optimal.

Saran: *Pertama*, komunikasi organisasi dengan sistem yang tepat penting dibentuk agar roda organisasi dapat berjalan sampai pada tujuan jangka pendek dan panjang sesuai dengan visi dan misi organisasi yang sebelumnya telah dituang bersama. Sistem tersebut termasuk mengenai pengembangan karir guru. *Kedua*, program peningkatan motivasi guru secara rutin juga perlu dilakukan secara menyeluruh agar semua guru dalam organisasi memiliki semangat berlomba-lomba memberikan upaya terbaiknya dalam bekerja sehingga selanjutnya diharapkan nilai pendidikan mampu menghasilkan kualitas terbaik pula tiap tahunnya. Dan guru dapat memperoleh penghargaan salah satunya optimalisasi pengembangan karir sesuai dengan motivasi dan usaha yang dilakukannya. *Ketiga*, pengembangan karir yang optimal merupakan hasil dukungan organisasi, namun usaha guru jauh lebih berperan mewujudkan hal tersebut. Oleh karenanya tidak ada kata lain selain guru harus memiliki motivasi yang tinggi dalam berupaya mendapatkan pengembangannya secara optimal.

DAFTAR RUJUKAN

- Achua, Christopher F. dan Robert N. Lussier. *Effective Leadership*. US: South-Western, 2010.
- Balzac, Stephen R.. *Organizational Development*. USA: The McGraw-Hill, 2011.
- Bernardin, H. John dan Joyce E.A Russell. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill, 2000.
- Byars, Lloyd L. dan Leslie W. Rue. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, 2008.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson. *Organization Behavior*. New York: Mc-Graw-Hill, 2011.
- Dessler, Gary. *Human Resource Management*. USA: Pearson, 2013.
- Dessler, Gary. *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*. USA: Prentice Hall, 2005.
- Dessler, Gary. *Managing Organization: in an Era of Change*. USA: Harcourt Brace & Company, 2000.
- Hodgetts, Richard M., Fred Luthans dan Jonathan P. Doh. *International Management*. New York: McGraw-Hill, 2006.
- Kondalkar, V. G.. *Organizational Behaviour*. New Delhi: New Age, 2007.
- Lampiran Permendiknas No. 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.
- Menken, Ivanka. *Organizational Behavior and Leadership Management: Essentials*. USA: The Art of Service, 2009.
- Newstrom, John W. dan Keith Davis. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. US: McGraw-Hill, 2002.
- Noe, Raymond A.. *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill, 2008.
- Permendiknas No. 48 Tahun 2009 tentang Pedoman Pemberian Tugas Belajar Bagi PNS di Lingkungan Departemen Pendidikan Nasional.
- Permen PAN dan RB No. 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. *Management*. USA: Person, 2012.

- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson, 2011.
- Schermerhorn, John R., James G. (Jerry) Hunt, Richard N. Osborn dan Mary Uhl-Bien. *Organizational Behavior*. USA: John Wiley & Sons, 2011.
- Smither, Robert D., John M. Houston dan Sandra A. McIntire. *Organizational Development: Strategies for Changing Environments*. USA: HarperCollins, 2000.
- Somasundaram, Vijaya. *Principles of communication*. India: Authorspress, 2005.
- Tim Penyusun. *Buku Kerja Pengawas Sekolah*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan PSDM dan PMP Kementerian Pendidikan Nasional, 2011.
- Wedhaswary, Inggried Dwi, "Untuk Kenaikan Pangkat: Guru Pembeli Karya Tulis Kembalikan Kelebihan Gaji," Kompas.Com.
<http://edukasi.kompas.com/read/2012/02/17/09194795/Guru.Pembeli.Karya.Tulis.Kembalikan.Kelebihan.Gaji> (diakses 26 Agustus 2013)