

KONTRIBUSI KOMUNIKASI DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU DI SMU KOTA BANDUNG

Oleh: Suwatno¹

ABSTRAK

The aim of this research is to analyze the influence of communications between the principal and teachers, in school environment and organization climate, for teachers' performance Senior High School in Bandung Municipality. In this research, the communication between the principal and teachers is divided into four styles of communication, which are: 1) telling style, 2) selling style, 3) participating style, and 4) delegating style. The writer measures the effectiveness of four styles of communication. The method used is explanatory survey method. The result of this research shows that teachers' performance, as a frame of reference becomes important factor in determining the effectiveness of communication between the principal and teachers. Furthermore, the research places the climate of school organization as an indicator that influences the behavior of individual in organization.

Key words: *Communication, Organization Climate, Teachers' Performance*

Pendahuluan

Globalisasi menyebabkan kehidupan manusia lebih dinamis dan penuh tantangan, cepat berubah dan bahkan penuh ketidakpastian. Untuk menghadapi globalisasi tersebut, diperlukan manusia yang mempunyai pengertian untuk mengerti, dan mengatasi situasi, mengantisipasi perkembangan berdasarkan ilmu pengetahuan, mengembangkan suatu sikap untuk tetap bisa menguasai perubahan dan tidak tenggelam dalam perubahan, serta mereorientasi sikap dan nilai-nilai budaya yang berkembang demikian cepat sebagai pengaruh globalisasi tersebut (Makagiansar, 1990:5). Dengan kata lain kunci untuk menghadapi era globalisasi tersebut adalah kualitas sumber daya manusia yang harus terus ditingkatkan. Oleh karena itu menjadi tuntutan yang wajar apabila kualitas sumber daya manusia dijadikan prasyarat pembangunan jangka panjang kedua.

Salah satu wahana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut adalah pendidikan (Sayidiman Suryohadiprojo, 1991:23). Senada dengan pendapat tersebut Sanusi (1989:45) memandang pendidikan sebagai proses pengembangan sumber daya manusia yang merupakan faktor paling penting dalam pembangunan nasional. Bahkan pendidikan dapat dikatakan sebagai wahana yang paling strategis karena diharapkan dapat mempersiapkan generasi muda yang sadar iptek, kreatif dan memiliki solidaritas-etis sebagai gambaran manusia modern masa depan (Detama, 1990:110). Pengembangan sumber daya manusia hendaknya diarahkan pada sumber daya manusia yang *multi skilling, flexible dan retrainable* (Swasono, 1996:17).

Guru merupakan komponen yang paling strategis dalam pengembangan mutu pendidikan. Kubr (1986:17-18) secara kritis memandang bahwa kualitas berbagai sektor

¹ Staf Pengajar pada Program Studi Manajemen Perkantoran Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS UPI Bandung

dalam organisasi pada kenyataannya secara instrinsik bertumpu pada kualitas manusianya. Kondisi seperti ini mengisyaratkan perlunya pribadi seorang guru yang produktif, di samping mempunyai kompetensi yang memadai. Pribadi yang produktif menggambarkan potensi, persepsi dan kreativitas seorang yang senantiasa ingin menggabungkan kemampuan agar bermanfaat bagi diri dan lingkungannya.

Pribadi yang produktif akan tercermin dari unjuk kerja (kinerja yang ditampilkan). Bagi seorang guru unjuk kerja ini merujuk kepada pelayanan baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Sebagai suatu perilaku sosial tentu kinerja guru ini dipengaruhi oleh berbagai faktor. Pertanyaan yang segera muncul adalah sejauhmana faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja guru.

Mengacu kepada pendapat William B. Castetter (1981:23), faktor iklim organisasi dan komunikasi diduga sebagai faktor yang strategis dalam menunjang kinerja guru. Pencapaian tujuan organisasi membutuhkan suatu kerjasama yang saling mendukung dan mempengaruhi yang terwujud dalam proses komunikasi. Pentingnya unsur komunikasi ini diantaranya diungkapkan oleh Chester Barnard (The Liang Gie: 1992,19) bahwa "komunikasi merupakan unsur yang pertama dari segenap organisasi". Dalam konteks lain dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan urat nadi pelaksanaan aktivitas organisasi. Komunikasi memungkinkan terjadinya koordinasi. Komunikasi juga memungkinkan perintah/instruksi, saran-saran, informasi dan sebagainya dapat disampaikan secara cepat dan jelas, sehingga efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi akan terwujud.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan atas pendapat di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tentang proses komunikasi yang dikembangkan oleh kepala sekolah dengan guru di lingkungan sekolah?
2. Bagaimana gambaran tentang iklim organisasi yang dikembangkan oleh organisasi sekolah?
3. Bagaimana gambaran tentang kinerja guru di sekolah jika dikelompokkan menurut tingkatannya (rendah, sedang, dan tinggi)?
4. Sejauhmana pengaruh efektivitas komunikasi antara kepala sekolah dengan guru terhadap kinerja guru di sekolah?
5. Sejauhmana tingkat efektivitas komunikasi *telling style* yang dikembangkan oleh kepala sekolah jika dihubungkan dengan guru yang memiliki kinerja rendah, sedang, dan tinggi?
6. Sejauhmana tingkat efektivitas komunikasi *selling style* yang dikembangkan oleh kepala sekolah jika dihubungkan dengan guru yang memiliki kinerja rendah, sedang, dan tinggi?
7. Sejauhmana tingkat efektivitas komunikasi *participating style* yang dikembangkan oleh kepala sekolah jika dihubungkan dengan guru yang memiliki kinerja rendah, sedang, dan tinggi?
8. Sejauhmana tingkat efektivitas komunikasi *delegating style* yang dikembangkan oleh kepala sekolah jika dihubungkan dengan guru yang memiliki kinerja rendah, sedang, dan tinggi?
9. Sejauhmana pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru di sekolah?

Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran empiris mengenai hal-hal sebagai berikut:

1. Prosentase efektivitas komunikasi antara kepala sekolah dengan guru apakah tergolong rendah, sedang atau tinggi.
2. Iklim organisasi yang dikembangkan di sekolah.

3. Prosentase kinerja guru di sekolah apakah tergolong rendah, sedang atau tinggi.
4. Pengaruh efektivitas komunikasi antara kepala sekolah dengan guru terhadap kinerja guru di sekolah.
5. Tingkat efektivitas komunikasi *telling style* yang dikembangkan oleh kepala sekolah jika dihubungkan dengan guru yang memiliki kinerja rendah, sedang, dan tinggi.
6. Tingkat efektivitas komunikasi *selling style* yang dikembangkan oleh kepala sekolah jika dihubungkan dengan guru yang memiliki kinerja rendah, sedang, dan tinggi.
7. Tingkat efektivitas komunikasi *participating style* yang dikembangkan oleh kepala sekolah jika dihubungkan dengan guru yang memiliki kinerja rendah, sedang, dan tinggi.
8. Tingkat efektivitas komunikasi *delegating style* yang dikembangkan oleh kepala sekolah jika dihubungkan dengan guru yang memiliki kinerja rendah, sedang, dan tinggi.
9. Pengaruh iklim organisasi sekolah terhadap kinerja guru di sekolah.

Kerangka Berpikir

Dasar pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Asumsi dasarnya adalah bahwa efektivitas komunikasi antara kepala sekolah dengan guru, dan iklim organisasi memiliki pengaruh yang berarti terhadap kinerja guru.

Teori utama (*grand theory*) yang dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah teori Perspektif Psikologis. Teori ini merupakan sintesis dari berbagai pandangan ilmiah yang berkaitan dengan psikologi tingkah laku dan psikologi kognitif. Luthans (1985:23) melalui kajiannya mengenai perilaku organisasi, mengatakan bahwa panduan untuk mempelajari perilaku di dalam organisasi adalah dengan menggunakan pendekatan stimulus-response. Model

ini kemudian dikembangkan Luthans menjadi S-O-B-C (*Stimulus-Organism-Behavior-Consequences*) dengan asumsi yang sama dengan model S-O-R. Kelebihan yang diberikan model S-O-B-C adalah adanya *consequences* yang menunjukkan orientasi yang akan dicapai melalui perilaku kerja. Setiap perilaku diarahkan kepada peningkatan produktivitas.

Berdasarkan teori perspektif psikologis yang menganut model S-O-R yang kemudian dikembangkan oleh Luthans menjadi model S-O-B-C maka komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan iklim organisasi dapat ditempatkan sebagai stimulus (S) bagi terbentuknya kinerja guru sebagai respon (R/B) yang dilandasi oleh motif dan sikap yang berkembang dalam organisme (O) individu guru.

Kinerja guru sebagai respon dari model S-O-R merupakan fokus kajian dari penelitian ini. Berkaitan dengan tugas guru dalam mengajar maka kinerja guru dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas dalam mengajar yang disandarkan pada pendapat Sanusi (1992:37) yakni menyangkut: 1) Rencana Pengajaran (*Teaching Plans and Material*), 2) Prosedur Mengajar (*Classroom Procedures*), dan 3) Hubungan antar Pribadi (*Interpersonal Skill*).

Kajian terhadap kinerja tidak bisa terlepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi. Sesuai dengan lingkup penelitian yang dilakukan dan mengacu kepada pendapat yang diungkapkan William B. Castetter (1981:23), maka faktor-faktor yang dijadikan dasar kajian adalah iklim organisasi dan komunikasi. Jika diaplikasikan dalam model S-O-R dari teori perspektif psikologis sebagai teori utama maka faktor ini ditempatkan sebagai stimulus (S).

Komunikasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah komunikasi antara kepala sekolah dengan guru. Komunikasi tersebut dapat dibedakan berdasarkan apakah komunikasi tersebut efektif atau tidak efektif. Efektivitas komunikasi dalam penelitian ini mengacu kepada pendekatan yang menekankan kepada aspek penyesuaian antara komunikator dan komunikan

terutama dalam ruang lingkup *frame of reference* (kerangka rujukan) yang meliputi faktor keterbukaan, empati, perasaan positif, dukungan dan keseimbangan (Devito, 1978:261).

Frame of reference yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah *kinerja guru* yang diklasifikasikan kepada tingkat rendah, sedang, dan tinggi. Sedangkan komunikasi Kepala sekolah dibagi ke dalam empat gaya, yakni *Telling style*, *Selling Style*, *Participating Style* dan *Delegating style*.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah iklim organisasi. Kajian iklim organisasi dalam penelitian diarahkan pada faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi sekolah yang mengacu kepada konsep yang dikembangkan oleh Halfin dan Crofts (dalam Hoy dan Miskel, 1978:139), yang mengemukakan bahwa terdapat delapan faktor (dimensi) yang mempengaruhi iklim organisasi sekolah, yaitu 1. *hindrance* (gangguan), 2. *intimacy* (keakraban), 3. *disengagement* (keadaan berlepas diri), 4. *esprit* (semangat kerja), 5. *productions emphasis* (penekanan pada hasil), 6. *aloofness* (pembuatan jarak sosial), 7. *consideration* (pertimbangan dan perhatian), dan 8. *thrust* (dorongan serta bimbingan).

Berdasarkan kerangka berpikir seperti diuraikan di atas maka dapat digambarkan model kerangka berpikir sebagai berikut :

Hipotesis

Adapun hipotesis yang dibangun pada penelitian ini adalah:

Hipotesis Utama

Efektivitas komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan iklim organisasi sebagaimana dipersepsi oleh guru, berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Hipotesis 1

Efektivitas komunikasi antara kepala sekolah dengan guru di lingkungan sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Sub Hipotesis 1.1

Komunikasi *telling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah sebagaimana dipersepsi guru, berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru tingkat rendah.

Sub Hipotesis 1.2

Komunikasi *selling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah sebagaimana dipersepsi guru, tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru tingkat rendah.

Sub Hipotesis 1.3

Komunikasi *participating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah sebagaimana dipersepsi guru, tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru tingkat rendah.

Sub Hipotesis 1.4

Komunikasi *delegating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah sebagaimana dipersepsi guru, tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru tingkat rendah.

Sub Hipotesis 1.5

Komunikasi *telling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah sebagaimana dipersepsi guru, tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru tingkat sedang.

Sub Hipotesis 1.6

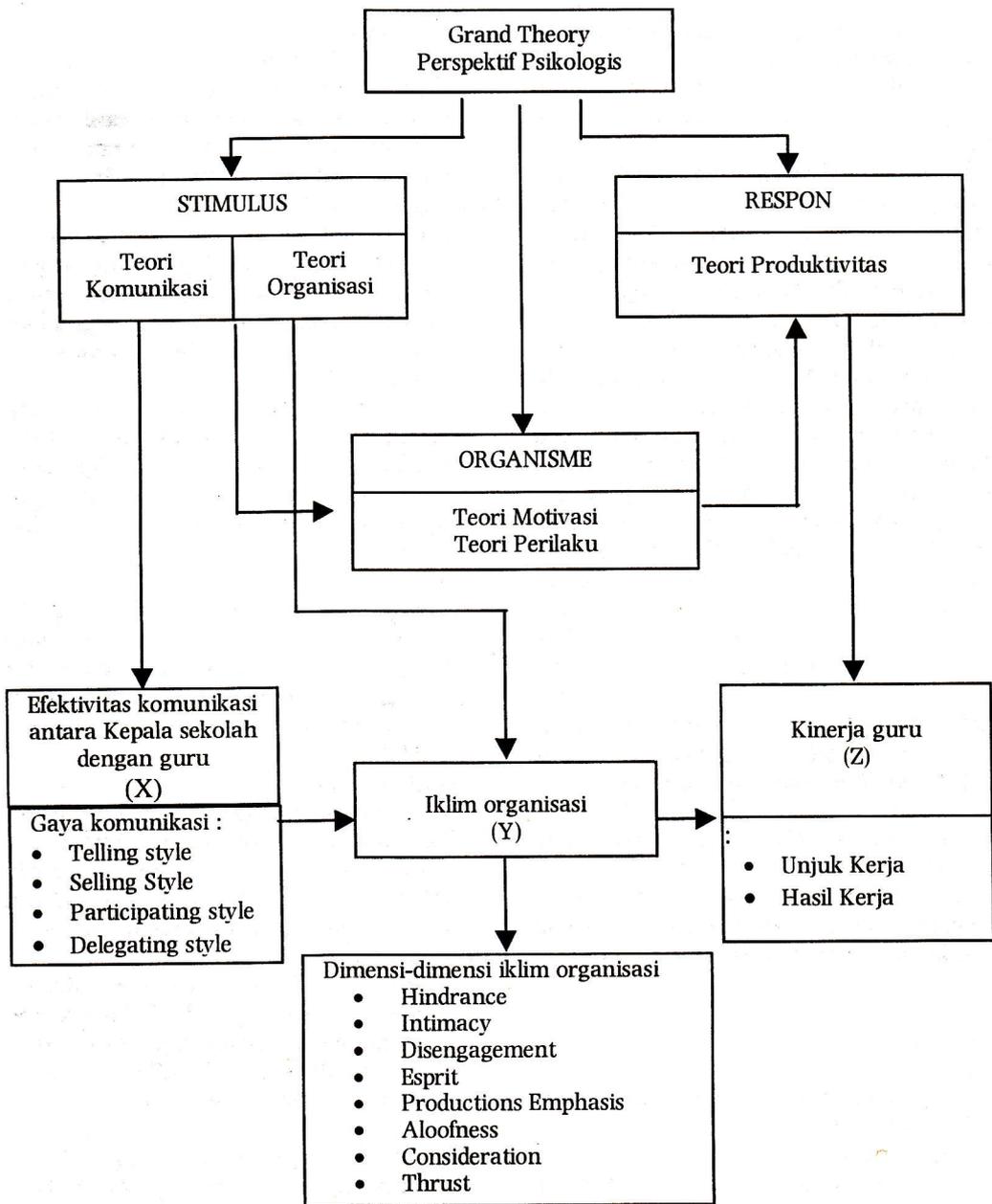
Komunikasi *selling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah sebagaimana dipersepsi guru, berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru tingkat sedang.

Sub Hipotesis 1.7

Komunikasi *participating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah sebagaimana dipersepsi guru, berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru tingkat sedang.

Sub Hipotesis 1.8

Komunikasi *delegating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah sebagaimana dipersepsi guru, tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru tingkat sedang.



Gambar 1. Model Kerangka Berpikir

fikan terhadap kinerja guru tingkat sedang.

Sub Hipotesis 1.9

Komunikasi *telling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah sebagaimana dipersepsi guru,

tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru tingkat tinggi.

Sub Hipotesis 1.10

Komunikasi *selling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah sebagaimana dipersepsi guru,

tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru tingkat tinggi.

Sub Hipotesis 1.11

Komunikasi *participating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah sebagaimana dipersepsi guru, tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru tingkat tinggi.

Sub Hipotesis 1.12

Komunikasi *delegating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah sebagaimana dipersepsi guru, berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru tingkat tinggi.

Hipotesis 2

Iklim organisasi sekolah mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja guru.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan tipe penelitian verifikasi yaitu penelitian yang bertujuan menguji hipotesis. Sesuai dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai, metode yang digunakan adalah metode *Explanatory Survey Method*.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*), yang pengolahannya dilakukan dengan menggunakan paket aplikasi SPSS 7.5. Skor setiap variabel dari hasil penelitian masih berskala ordinal, sebelum dianalisis dengan path analisis ditransformasikan ke dalam skala interval melalui *method of successive interval*.

Hasil dan Pembahasan

Komunikasi kepala sekolah dengan guru secara statistik berpengaruh secara signifikan (dengan $t_i = 7,113$ lebih besar dari $t_{tabel} = 2,256$) terhadap kinerja guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,613 dengan *path coefficient* 0,442 (sumbangan pengaruh sebesar 44,2%).

Iklim organisasi sekolah secara statistik berpengaruh secara signifikan (dengan $t_i =$

4,527 lebih besar dari $t_{tabel} = 2,256$) terhadap kinerja guru dengan koefisien korelasi sebesar 0,555 dengan *path coefficient* 0,281 (sumbangan pengaruh sebesar 28,1%).

Komunikasi *telling style* secara statistik berpengaruh secara signifikan (dengan $t_i = 3,655$ lebih besar dari $t_{tabel} = 2,319$) terhadap kinerja guru tingkat rendah dengan koefisien korelasi sebesar 0,590 dengan *path coefficient* 0,500 (sumbangan pengaruh sebesar 50,0%). Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa komunikasi *telling style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah efektif bila diadaptasikan terhadap guru yang memiliki kinerja yang tergolong rendah.

Komunikasi *selling style* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan (dengan $t_i = 0,391$ lebih kecil dari $t_{tabel} = 2,319$) terhadap kinerja guru tingkat rendah dengan koefisien korelasi sebesar 0,208 dengan *path coefficient* 0,051 (sumbangan pengaruh sebesar 5,1%).

Komunikasi *participating style* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan (dengan $t_i = 1,377$ lebih kecil dari $t_{tabel} = 2,319$) terhadap kinerja guru tingkat rendah dengan koefisien korelasi sebesar 0,440 dengan *path coefficient* 0,203 (sumbangan pengaruh sebesar 20,3%).

Komunikasi *delegating style* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan (dengan $t_i = -0,253$ lebih kecil dari $t_{tabel} = 2,319$) terhadap kinerja guru tingkat rendah dengan koefisien korelasi sebesar 0,294 dengan *path coefficient* 0,036 (sumbangan pengaruh sebesar -3,6%).

Komunikasi *selling style* secara statistik berpengaruh secara signifikan (dengan $t_i = 5,222$ lebih besar dari $t_{tabel} = 2,264$) terhadap kinerja guru tingkat sedang dengan koefisien korelasi sebesar 0,534 dengan *path coefficient* 0,361 (sumbangan pengaruh sebesar 36,1%). Demikian juga komunikasi *participating style* secara statistik berpengaruh secara signifikan (dengan $t_i = 2,989$ lebih besar dari $t_{tabel} = 2,264$) terhadap kinerja guru tingkat sedang dengan koefisien korelasi sebesar 0,492

dengan *path coefficient* 0,235 (sumbangan pengaruh sebesar 23,5%). Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa komunikasi *selling style* dan *participating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah efektif bila diadaptasikan terhadap guru yang memiliki kinerja yang tergolong sedang.

Komunikasi *telling style* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan (dengan $t_i = 1,727$ lebih kecil dari $t_{tabel} = 2,264$) terhadap kinerja guru tingkat sedang dengan koefisien korelasi sebesar 0,389 dengan *path coefficient* 0,124 (sumbangan pengaruh sebesar 12,4%).

Komunikasi *delegating style* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan (dengan $t_i = 1,752$ lebih kecil dari $t_{tabel} = 2,264$) terhadap kinerja guru tingkat sedang dengan koefisien korelasi sebesar 0,513 dengan *path coefficient* 0,150 (sumbangan pengaruh sebesar 15%).

Komunikasi *delegating style* secara statistik berpengaruh secara signifikan (dengan $t_i = 3,206$ lebih besar dari $t_{tabel} = 2,368$) terhadap kinerja guru tingkat tinggi dengan koefisien korelasi sebesar 0,645 dengan *path coefficient* 0,553 (sumbangan pengaruh sebesar 55,3%). Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa komunikasi *delegating style* yang dikembangkan kepala sekolah di lingkungan sekolah efektif bila diadaptasikan terhadap guru yang memiliki kinerja yang tergolong tinggi.

Komunikasi *telling style* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan (dengan $t_i = 0,292$ lebih kecil dari $t_{tabel} = 2,368$) terhadap kinerja guru tingkat tinggi dengan koefisien korelasi sebesar 0,351 dengan *path coefficient* 0,049 (sumbangan pengaruh sebesar 4,9%).

Komunikasi *selling style* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan (dengan $t_i = 0,002$ lebih kecil dari $t_{tabel} = 2,368$) terhadap kinerja guru tingkat tinggi dengan koefisien korelasi sebesar 0,269 dengan *path coefficient* 0,002 (sumbangan pengaruh sebesar 0,2%).

Komunikasi *participating style* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan (de-

ngan $t_i = 0,819$ lebih kecil dari $t_{tabel} = 2,368$) terhadap kinerja guru tingkat tinggi dengan koefisien korelasi sebesar 0,440 dengan *path coefficient* 0,146 (sumbangan pengaruh sebesar 14,6%).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil-hasil penelitian dan pembahasannya, maka kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian adalah sebagai berikut

1. Kecenderungan kinerja guru SMU di Kotamadya Bandung adalah tinggi sejauh dipersepsikan dan dihayati secara subyektif oleh guru.
2. Efektivitas komunikasi antara kepala sekolah dengan guru sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Dengan mengontrol efektivitas komunikasi antara kepala sekolah dengan guru di lingkungan sekolah, secara signifikan dapat diramalkan bahwa kinerja guru antara lain tergantung atas efektivitas komunikasi yang dibinanya dengan kepala sekolah di lingkungan sekolah.
3. Iklim organisasi sekolah sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Dengan mengontrol iklim organisasi sekolah, secara signifikan dapat diramalkan bahwa kinerja guru antara lain tergantung atas iklim organisasi sekolah.

Saran

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan di atas, maka saran yang dapat penelitian kemukakan adalah sebagai berikut:

1. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah melalui komunikasi yang dibinanya dapat berbuat banyak dalam mengembangkan kinerja guru. Suasana komunikasi yang berlandaskan perbedaan individu dan penghormatan atas

martabat individu secara tulus seyogyanya merupakan keharusan bagi kepala sekolah.

2. Upaya pengembangan kinerja guru selayaknya dibina dalam iklim kebersamaan dan dilihat dari keadaan individu itu sendiri.

Daftar Pustaka

- Castetter, William B., 1981, *The Personal Function in Educational Administration*, New York: McMillan Publishing Co.
- Devito, Joseph A., 1978, *Communicologi an Introduction to The Study of Communication*, New York: McGraw-Hill
- Effendi, U. Onong, (1986), *Dimensi-dimensi Komunikasi*, Alumni, Bandung.
- ____ (1988), *Ilmu Komunikasi dalam Teori dan Praktek*, Remadja Rosda Karya, Bandung.
- Fisher, 1978, *Perspective on Human Communication and People*, New York: Harper & Row Publisher
- ____, Aubrey, (1986), *Teori-teori Komunikasi (Penyunting Jalaludidn Rahmat)*, Remadja Rosda Karya, Bandung.
- Greene, Charles N, *at. al.* 1985, *Management for Effective Performance*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hovland, Carl I., 1953, *Social Communication*, dalam Bernard Berelson & Morris Janowitz. ed., *Reader in Public Opinion and Communication*, New York: The Free Press of Glencoe
- Hoy, Wayne K and Miskel, Cacil G., 1978, *Educational Administration: Theory Research and Practice*, New York: Random House
- Kubr, M, (1986), *Pendidikan ke Arah Budaya Produktivitas Tinggi*, Prisma LP3ES, Jakarta.
- Makagiansar, Makaminan, (1990), *Tantangan Pendidikan dalam Era Globalisasi*, Mimbar Pendidikan , UPI Press, Bandung.
- Pace, R. Wayne, *et. all.*, 1979, *Technique for Effective Communication*, Massachusetss-Ontario: Addison-Westley Publishing Company.
- Rahmat, Jalaludin, (1991), *Psikologi Komunikasi*, Remadja Rosda Karya, Bandung.
- Sanuasi, Ahmad, (1992), *Beberapa Dimensi Mutu Pendidikan*, FPS UPI Bandung.
- Swasono, Yudo, (1996), *Pengaruh Perubahan Ekonomi Global pada Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jurnal IPADI, No. 3, Jakarta.