

Model Kompetensi Kepemimpinan pada Institusi Pendidikan Menengah Vokasi di Provinsi Kalimantan Barat

Nurmala

*Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Pontianak
Jalan Ahmad Yani, Pontianak 78124
e-mail: ibu.nurmala@gmail.com*

Abstract: *Leadership in an organization is the ability to deal with certain situations efficiently and effectively in influencing and controlling others in a way that leads to the achievement of organizational goals. Leadership in educational institutions, especially vocational secondary education, must be able to promote and stimulate creativity and prepare a cadre of quality teachers and students who can carry out intellectual production characterized by novelty and diversity, which can fully contribute to society. This has not been reflected in leadership practices in the vocational secondary education environment in West Kalimantan Province, which is indicated by differences in views so that some school principals implement leadership competencies with high professionalism, while others demonstrate weak leadership practices. Among these practices are a weak ability to build teams and collaborate, a weak ability to communicate, a weak ability to adapt, and a weak ability to motivate. This can be expected to be the result of the Principal being too focused on routine school work, including administrative tasks. This situation prompted research to be conducted to obtain theoretical and practical information about the leadership competency model applied in vocational secondary education institutions in West Kalimantan Province. The research was carried out using the path analysis method involving 55 respondents. The research results show that the leadership competency model in vocational secondary education institutions in West Kalimantan Province involves four main elements consisting of the ability to build teams and collaborate, the ability to communicate, the ability to adapt, and the ability to motivate. Communication skills, adaptability, and the ability to motivate simultaneously contribute 43.5% to the ability to build teams and collaborate. Other results from this research found that communication skills have a positive effect on the ability to build teams and collaborate with the Sig value. < 0.05. The implication of the results of this research is the need to increase the effectiveness of the communication skills of leaders in the vocational secondary education environment in West Kalimantan Province. Another implication of the results of this research is the need for further research to be carried out in the future to find other variables that were not examined in this research.*

Keywords: *leadership, team and collaboration, communication, adaptation, motivation*

Abstrak: Kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah kemampuan untuk menghadapi situasi tertentu secara efisien dan efektif dalam memengaruhi dan mengendalikan orang lain dengan cara yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan di lingkungan institusi pendidikan, khususnya pendidikan menengah vokasi harus mampu memajukan dan merangsang kreativitas serta menyiapkan kader guru dan siswa berkualitas yang dapat melakukan produksi intelektual bercirikan kebaruan dan keragaman, yang dapat memberikan kontribusi kepada masyarakat secara komprehensif. Hal tersebut belum tercermin dalam praktik kepemimpinan di lingkungan pendidikan menengah vokasi Provinsi Kalimantan Barat yang diindikasikan oleh adanya perbedaan pandangan sehingga beberapa kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi kepemimpinan dengan profesionalisme tinggi, sementara yang lain menunjukkan praktik-praktik kepemimpinan yang lemah. Di antara praktik tersebut adalah lemahnya kemampuan membangun tim dan kolaborasi, lemahnya kemampuan berkomunikasi, lemahnya kemampuan beradaptasi, dan lemahnya kemampuan memberi motivasi. Hal ini patut diduga akibat dari Kepala Sekolah yang terlalu fokus pada rutinitas dalam tugas sekolah termasuk tugas-tugas administratif. Keadaan ini mendorong dilakukannya penelitian untuk

memperoleh informasi teoritik dan praktik tentang model kompetensi kepemimpinan yang diterapkan pada institusi pendidikan menengah vokasi yang ada di Provinsi Kalimantan Barat. Penelitian dilaksanakan menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) dengan melibatkan 55 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kompetensi kepemimpinan pada institusi pendidikan menengah vokasi di Provinsi Kalimantan Barat melibatkan empat elemen utama yang terdiri atas: kemampuan membangun tim dan kolaborasi, kemampuan berkomunikasi, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan memberi motivasi. Kemampuan berkomunikasi, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan memberi motivasi secara simultan memberikan kontribusi sebesar 43.5% terhadap kemampuan membangun tim dan kolaborasi. Hasil lain dari penelitian ini menemukan bahwa kemampuan berkomunikasi berpengaruh positif terhadap kemampuan membangun tim dan kolaborasi dengan nilai Sig. < 0,05. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah perlunya dilakukan peningkatan efektivitas kemampuan komunikasi dari para pemimpin di lingkungan pendidikan menengah vokasi Provinsi Kalimantan Barat. Implikasi lain dari hasil penelitian ini adalah perlunya dilakukan penelitian lanjutan di masa yang akan datang untuk menemukan variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata kunci: *kepemimpinan, tim dan kolaborasi, komunikasi, adaptasi, motivasi*

Kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah kemampuan untuk menghadapi situasi tertentu secara efisien dan efektif dalam memengaruhi dan mengendalikan orang lain dengan cara yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, mekanisme kepemimpinan mengacu pada otoritas, memberi perintah, dan kepatuhan kepada bawahan dan tunduk pada kebijakan yang ditetapkan dalam organisasi. Kepemimpinan mengacu pada proses mengajak dan memengaruhi orang lain dengan mengikuti metode yang ditentukan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama antara pemimpin dan yang dipimpin (pengikut). Kepemimpinan di suatu institusi pendidikan adalah salah satu bidang kepemimpinan yang paling penting dalam masyarakat untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan strategi institusi, meningkatkan kinerja pendidik dan melatih mereka tentang praktik dan strategi pengajaran dan pendidikan terbaik, membangun generasi dan mempersiapkan mereka di era perubahan cepat agar mereka memenuhi syarat untuk mendukung pertumbuhan pendidikan profesional yang sehat (Atawi, 2014). Oleh karena itu, pola

kepemimpinan pendidikan modern muncul di institusi pendidikan, termasuk sekolah dari semua tingkatan. Hal ini mencakup berbagai kualitas dan karakteristik pemimpin (kepala sekolah). Gaya kepemimpinan kepala sekolah mengacu pada semua perilaku dan tindakan individu yang dilakukan oleh pemimpin di institusi pendidikan. Ini termasuk menemukan peluang, menghasilkan ide-ide baru, memverifikasinya secara ilmiah, dan mencoba menerapkannya di institusi pendidikan. Oleh karena itu kepemimpinan di lingkungan institusi pendidikan, khususnya pendidikan menengah vokasi (kejuruan) harus mampu memajukan dan merangsang kreativitas serta menyiapkan kader guru dan siswa berkualitas yang dapat melakukan produksi intelektual bercirikan kebaruan dan keragaman, yang dapat memberikan kontribusi kepada masyarakat secara komprehensif (Goefel A., 2016).

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam mengelola tugas sekolah, mengorganisasikan tugas di dalam dan di luar sekolah serta mencapai tujuan pendidikan dan kemasyarakatan serta keunggulan institusi sekolah. Selain itu, kepala sekolah yang

unggul adalah orang yang menjalankan peran kepemimpinannya secara efisien dan efektif serta berjuang untuk keberhasilan sekolahnya. Kepala Sekolah harus memengaruhi siswa dan guru, mengembangkan kemampuan mereka, mendorong dan memotivasi mereka untuk bekerja dan belajar dengan sungguh-sungguh dan memberikan semua persyaratan dan kebutuhan yang diperlukan bagi mereka untuk mencapainya. Oleh karena itu, kinerja administrasi kepala sekolah bergantung pada penerapan keterampilan, tugas, dan tanggung jawab yang diperlukan untuk bekerja secara profesional dan pengorganisasian lingkungan kerja secara efisien dan kompeten untuk kepentingan sekolah dan pencapaian tujuan pendidikan dan masyarakatnya. Kepala Sekolah berperan dalam membantu arah positif dan pengembangan sekolah serta penggunaan ilmu dalam penerapan bisnis dengan efisiensi tinggi dan bekerja mengarahkan perilaku staf sekolah untuk beradaptasi dengan perubahan untuk mencapai tujuan sekolah. dan meningkatkan kinerjanya. Untuk melaksanakan peran tersebut, Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang baik, dituntut memiliki kompetensi sesuai dengan Kepmendiknas Nomor 13 Tahun 2017, yaitu: (1) kompetensi kepribadian, (2) manajerial, (3) kewirausahaan, (4) supervisi, dan (5) kompetensi sosial. Kelima kompetensi tersebut dapat terlaksana bila Kepala Sekolah memiliki kemampuan membangun tim dan kolaborasi, kemampuan komunikasi, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan memberi motivasi. Keempat kemampuan dalam profil seorang Kepala Sekolah di lingkungan pendidikan menengah vokasi (kejuruan/SMK) Provinsi Kalimantan Barat sangat menarik untuk diteliti sebagai kontribusi pemikiran dalam upaya meningkatkan kinerja pengelolaan institusi pendidikan di Provinsi Kalimantan Barat.

SMK adalah pintu gerbang bagi siswa ke pasar tenaga kerja atau melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi. SMK memainkan peran utama dalam mempengaruhi siswa dan guru melalui fungsi perilaku Kepala SMK dari berbagai aspek seperti kemampuan membangun tim dan kolaborasi, kemampuan

berkomunikasi, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan memberi motivasi. Namun pada kenyataannya, berdasarkan wawancara terbatas sebagai penelitian pendahuluan terhadap pegawai (Kepala Sekolah/Guru/Tenaga Administrasi) di SMK Provinsi Kalimantan Barat, ditemukan perbedaan pandangan mereka terhadap kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Sekolah. Beberapa menunjukkan bahwa kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi kepemimpinan dengan profesionalisme tinggi, sementara yang lain menunjukkan kelemahan kepala sekolah dalam praktik-praktik kepemimpinannya. Di antara praktik tersebut adalah lemahnya kemampuan membangun tim dan kolaborasi, lemahnya kemampuan berkomunikasi, lemahnya kemampuan beradaptasi, dan lemahnya kemampuan memberi motivasi. Hal ini patut diduga akibat dari Kepala Sekolah yang terlalu fokus pada rutinitas dalam tugas sekolah termasuk tugas-tugas administratif. Oleh karena itu, muncul masalah dalam penelitian ini untuk merumuskan model kompetensi kepemimpinan Kepala SMK di Provinsi Kalimantan Barat. Secara khusus, penelitian ini berusaha menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut: bagaimana model kompetensi kepemimpinan Kepala SMK di Provinsi Kalimantan Barat? Objek penelitian ini adalah Kepala SMK, dan subjek penelitian adalah model kompetensi kepemimpinan Kepala SMK di Provinsi Kalimantan Barat. Penelitian ini juga akan mengungkap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kompetensi kepemimpinan Kepala SMK di Provinsi Kalimantan Barat.

METODE

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji model kompetensi kepemimpinan pada institusi pendidikan menengah vokasi di Provinsi Kalimantan Barat. Populasi penelitian ini adalah seluruh institusi pendidikan menengah vokasi di Provinsi Kalimantan Barat yang berjumlah 234 SMK. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* berjumlah 55 orang. Instrumen penelitian yang digunakan adalah

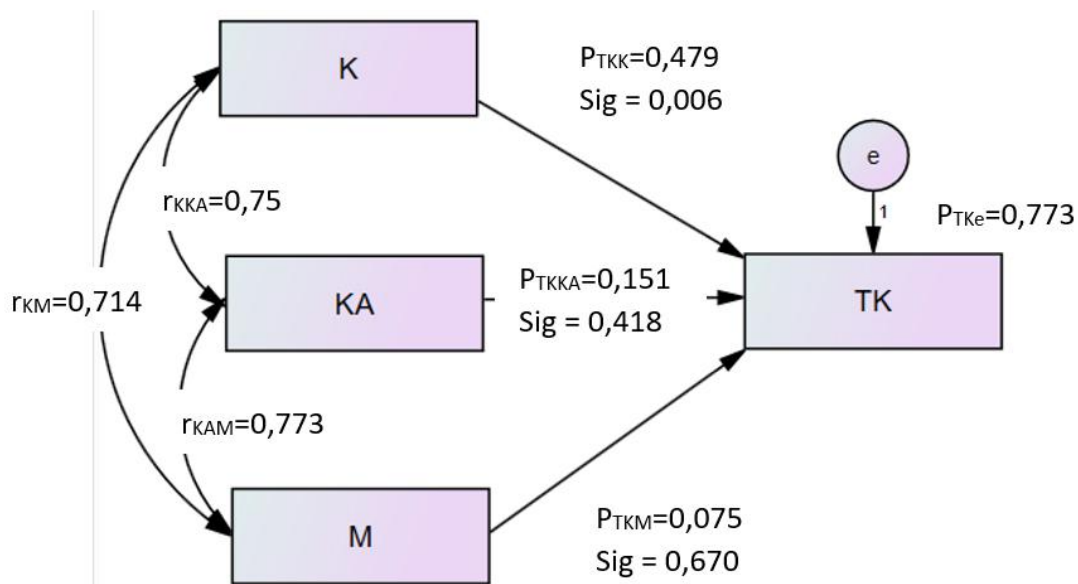
kuesioner tertutup dengan skala Likert 5 pilihan. Kuesioner yang dikembalikan oleh responden berjumlah 55 orang. Penelitian ini melibatkan tiga variabel bebas (*independent variable*) dan satu variabel terikat (*dependent variable*). Variable bebas terdiri atas: kemampuan berkomunikasi, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan memberi motivasi. Variabel terikat adalah kemampuan membangun tim dan kolaborasi. Selanjutnya, data yang terkumpul diolah dan dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) menggunakan program IBM SPSS Statistics 22.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dinyatakan bahwa keempat variabel dalam penelitian ini yang terdiri atas kemampuan membangun tim, kemampuan berkomunikasi, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan memberi motivasi reliabel dengan masing-masing nilai alpha cronbach's sebesar 0,841, 0,767, 0,682,

dan 0,0,864. Demikian pula dengan hasil uji validitas diperoleh hasil seluruh item kuesioner dinyatakan valid karena memiliki nilai Sig. (1-tailed) $< 0,05$. Gambar 1 menunjukkan model struktural kompetensi kepemimpinan pada pendidikan menengah vokasi di Provinsi Kalimantan Barat.

Berdasarkan Gambar 1 hanya variabel kemampuan berkomunikasi yang berpengaruh positif terhadap kemampuan membangun tim dan kolaborasi karena nilai Sig. = $0,006 < 0,05$. Sementara itu, nilai $R^2 = 0,435$ yang mengindikasikan bahwa variabel membangun tim & kolaborasi (TK) dapat dijelaskan oleh variabel kemampuan berkomunikasi (K), variabel kemampuan beradaptasi (KA), dan kemampuan memotivasi (M) sebesar 43,5%. Sisanya ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti, sehingga koefisien pengaruh variabel lain sebesar $\sqrt{1 - 0,435} = 0,7517$.



Gambar 1 Model Struktural Kompetensi Kepemimpinan

Kemampuan Tim dan Kolaborasi atau Kolaborasi Tim merupakan salah satu jenis kolaborasi dalam organisasi dimana setiap anggota tim mengenal peran dan tanggung jawab yang melekat pada dirinya masing-

masing. Dalam institusi SMK, Kepala Sekolah bertindak sebagai pemimpin (leader) yang salah satu tugasnya adalah mengelola tim. Keberhasilan Kepala Sekolah dalam mengelola tim dan berkolaborasi ditentukan

oleh Kemampuan Berkomunikasi. Kemampuan Berkomunikasi sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin dalam organisasi karena melalui komunikasi seorang pemimpin dapat mengontrol, memotivasi, mengekspresikan emosi, dan menyampaikan informasi. Komunikasi dapat disampaikan baik secara lisan maupun tertulis. Komunikasi tertulis lebih unggul dibandingkan dengan komunikasi lisan karena terlihat dalam bentuk nyata, bisa dibuktikan, lebih berhati-hati dalam menyampaikan pesan tetapi memiliki kekurangan dalam hal waktu penyampaian yang lebih lama atau bahkan tidak ada umpan balik (Robbins, 2003). Agar komunikasi dapat berjalan dengan efektif maka perhatikan kendala-kendala yang terjadi pada proses komunikasi, antara lain: lakukan penyaringan (*filtering*) pesan atau informasi yang disampaikan, tidak melakukan manipulasi informasi, seleksi setiap persepsi, informasi tidak berlebihan sesuaikan dengan kebutuhannya, menjaga emosi, gunakan bahasa yang lebih mudah dipahami, dan tidak merasa takut dalam melakukan komunikasi. Komunikasi yang efektif dapat membantu dalam memfasilitasi pertukaran ide, tujuan dan solusi, dimana pertukaran yang seperti ini membutuhkan kejelasan pesan yang disampaikan dan juga informasinya kepada pihak lain (Cheng et al dalam Saputra, A., 2013). Kejelasan komunikasi merupakan elemen kritis dalam menjalankan hubungan kerja yang efektif dalam organisasi seperti di lingkungan institusi pendidikan menengah vokasi Provinsi Kalimantan Barat.

Komunikasi merupakan faktor penting dalam melaksanakan kolaborasi, terutama dalam kolaborasi tim. Beberapa manfaat dilaksanakannya kolaborasi tim dalam suatu organisasi adalah:

a. Meningkatkan kemampuan berkomunikasi secara aktif di antara anggota tim. Dalam

kolaborasi tim dapat dikembangkan diskusi interaktif yang saling membangun, meningkatkan kemampuan untuk mendengarkan secara aktif, memberi kesempatan berpendapat secara bebas, memberi ruang gerak yang fleksibel antar anggota tim.

- b. Meningkatkan pengembangan diri dan meningkatkan kreatifitas serta menelaraskan tujuan organisasi.
- c. Menguatkan *brand image* sebuah organisasi, memudahkan pekerjaan yang sulit dan kompleks menjadi lebih mudah dan efektif.

Selain memberi manfaat, kolaborasi tim menghadapi berbagai tantangan antara lain:

- a. Setiap individu dalam kolaborasi tim berasal dari berbagai latar belakang, baik latar belakang pendidikan, status sosial, karakter, sifat dan sebagainya, tantangan terbesar adalah bagaimana mengelola perbedaan menjadi sebuah sumber pengayaan informasi yang mampu meningkatkan kapasitas diri dan memperluas sudut pandang.
- b. Meningkatkan kesadaran utuh dan rasa tanggung jawab yang penuh antar anggota Tim. Jika dalam sebuah Tim setiap individu menyadari peran dan tanggung jawab masing2 tidak menutup kemungkinan setiap kendala yang terjadi dapat diselesaikan dengan cara yang baik. Tantangan dalam individu dapat juga dikomunikasikan dengan baik dengan cara diskusi yang lebih interaktif. Diskusi dapat dilakukan secara formal dan informal, secara formal dalam rapat rapat Tim atau secara informal dengan cara duduk Bersama dalam suasana yang lebih rileks.

Salah satu kunci keberhasilan kolaborasi tim adalah kepercayaan antar tim dan berbagi *effort* yang besar. Kemauan dan upaya yang maksimal dari seluruh anggota tim sangat diperhitungkan. Jadi dalam sebuah tim bukan lagi menunjukkan kehebatan satu dari beberapa

anggota tim, tetapi lebih mengedepankan kesolidasi dan performa dalam bekerja sama. Faktor lain penentu keberhasilan kolaborasi tim adalah peran pemimpin. Pemimpin merupakan penggerak utama organisasi, otoritas organisasi berada di tangan pemimpin. Pemimpin juga menjadi kunci keberhasilan dari suatu organisasi. Proses pembentukan tim efektif sangat erat kaitannya dengan peran hubungan yang melekat pada pemimpin, yaitu peran pemimpin dalam pembentukan dan pembinaan tim-tim kerja, pengelolaan tata kepegawaian yang berguna untuk pencapaian tujuan organisasi, pembukaan, pembinaan dan pengendalian hubungan eksternal dan internal organisasi serta perwakilan bagi organisasinya. Keberhasilan tugas dalam tim akan tercapai jika setiap anggota tim bersedia untuk bekerja dan memberikan yang terbaik untuk kesuksesan tim sesuai tujuan pembentukan tim. Membangun tim kerja yang sukses dan efektif menjadi tantangan tersendiri dalam mencapai setiap visi dan tugas organisasi. Maka dalam tim efektif perlu diperhatikan beberapa hal, yaitu sasaran tim kerja yang jelas, keterampilan anggota tim yang relevan, saling percaya, komitmen yang disatukan, komunikasi yang baik, keterampilan negosiasi, dan dukungan internal dan eksternal.

Komunikasi dalam sebuah tim sangat penting karena membantu terjalinnya hubungan dan koordinasi yang baik serta membangun satu pemahaman antar sesama anggota dalam mencapai tujuan bersama. Komunikasi yang baik akan menunjang kekompakan dalam suatu tim. Melalui komunikasi, hubungan antar anggota tim akan semakin baik sehingga memberikan dampak pada peningkatan motivasi kerja dari anggota tim dalam melaksanakan berbagai tugas.

SIMPULAN

- a. Model kepemimpinan pada institusi pendidikan menengah vokasi di Provinsi Kalimantan Barat melibatkan empat elemen yang terdiri atas: kemampuan berkomunikasi, kemampuan beradaptasi, kemampuan memberi motivasi, dan kemampuan membangun tim dan kolaborasi.
- b. Kemampuan komunikasi, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan memberi motivasi memberikan kontribusi sebesar 43,5% terhadap kemampuan membangun tim dan kolaborasi dalam kepemimpinan pada institusi pendidikan menengah vokasi di Provinsi Kalimantan Barat.
- c. Kemampuan berkomunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kepemimpinan membangun tim dan kolaborasi dalam kepemimpinan pada institusi pendidikan menengah vokasi di Provinsi Kalimantan Barat.

DAFTAR PUSTAKA

- Atawi, G. 2014. *Modern school administration, its theoretical concepts and practical applications*. 8 th ed. Amman: House of Culture for Publishing and Distribution.
- Bartunek, J. M., & Louis, M. R. 1996. *Insiderloutsider team research*. Thousand Oaks, GA: Sage.
- Bickel, W. E., & Hatrup, R. A. 1995. Teachers and researchers in collaboration: Reflections on the process. *American Educational Research Journal*, 32: 35-62.
- Desmita. 2012. *Psikologi Perkembangan Peserta Didik*. Bandung: Remaja Rosdakarya, h. 193
- Dyer, H., & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23: 660-679.

- Easterhy-Smith, M., & Malina, D. 1999. Cross-cultural collaborative research: Toward reflexivity. *Academy of Management Journal*, 42: 76-86.
- Elizabeth B Hurlock. 1978. *Perkembangan Anak Jilid 2*. Jakarta: Erlangga, h. 257.
- Galegher. j., & Kraut, R.E. 1990. Technology for intellectual teamwork: Perspectives on research and design. In I. Galegher. R. E. Kraut, & G. Egidio (Eds.), *Intellectual teamwork: Social and technological foundations of cooperative work*: 1-20. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Goeffel, A. 2016. The degree of creative leadership practice for government secondary school principals in Amman governorate and its relationship to teachers' academic optimism from their point of view Unpublished thesis (MD), Middle East University.
- Gray, B., & Wood, D. 1. 1991. Collaborative alliances: Moving from practice to theory. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27: 3-22.
- Hasibuan, Malayu SP. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jassawalla. A. R., & Sashittal, H. G. 1998. An examination of collaboration in high-technology new product development processes. *Journal of Product Innovation Management*, 15: 237-254.
- McGrath. J, E. 1990. Time matters in groups. In J. Galegher. R. E. Kraut, & C. Egidio (Eds.). *Intellectual teamwork: Social and technological foundations of cooperative work*: 23-62. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Miao, C Fred dan R, Evans Kenneth. 2007. *The Impact Of Salesperson Motivation On Role Perceptions and Job Performance- A Cognitive and Affective Perspective*. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. 27. pp. 89-101.
- Mohammad Ali dan Mohammad Asrori. 2011. *Psikologi Remaja Perkembangan Peserta Didik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, h.175
- M. Nur Ghufron dan Rini Risnawati. 2010. *Teori-teori Psikologi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Northcraft. G. B., & Neale, M. A. 1993. Negotiating successful research collaboration. In J. K. Murnighan (Ed.). *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*: 204-224. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nyden, P., & Wiewel. W. 1992. Collaborative research: Harnessing the tensions between researcher and practitioner. *American Sociologist*, 23: 43-55.
- Robbins, S. P. 2003. *Organizational Behavior*. USA: Pearson Education International.
- Saputra, A. 2013. *Pengaruh Komunikasi, Kepercayaan, dan Komitmen Terhadap Keberhasilan Penyelesaian Pekerjaan Proyek*. Tesis.
- Simonin, B. L, 1997. The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, 40: 1150-1174.
- Sunarto dan Agung Hartono. 2006. *Perkembangan Peserta Didik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tjosvold, D. 1986. The dynamics of interdependence in organizations. *Human Relations*, 39; 517-540.

