

Взаимосвязи между организационной культурой, лидерством, мотивацией к достижениям и результативностью университетских преподавателей

Юсди Анра ^a

Преподаватель, факультет образования и педагогики (Faculty of Education and Teacher Training), yusdiandra@yahoo.com

Мартинис Ямин ^{a;b}

Преподаватель, факультет образования и педагогики; эксперт, martinisyamin@yahoo.co.id

^a Университет Джамби (Jambi University), Индонезия, Jl. Lintas Jambi — Muara Bulian Km. 15, Mendalo Darat, Jambi Luar Kota, Kota Jambi, Jambi 36122, Indonesia.

^b Государственный институт исламоведения (State Institute for Islamic Studies), Индонезия, Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Indonesia.

Аннотация

Статья посвящена оценке влияния на результаты деятельности преподавателей университетов таких факторов, как организационная культура, стремление к лидерству и мотивация к достижениям, а организационной культуры и лидерства — на мотивацию к достижениям. Исследование основано на опросе респондентов по методу случайной выборки с применением каузального подхода к интерпретации данных. В анкетировании приняли участие 255 преподавателей Университета Джамби (Jambi University), отобранные из первоначальной совокупности численностью 706 че-

ловек, а полученные данные прошли тест на валидность с использованием альфа Кронбаха. В статье выявлены прямое влияние организационной культуры, стремления к лидерству и мотивации к достижениям на результаты деятельности преподавателей университетов и связь между организационной культурой и лидерством с мотивацией к достижениям. Основным выводом исследования состоит в том, что росту продуктивности труда преподавателей могут служить совершенствование организационной культуры, создание стимулов к лидерству и достижениям.

Ключевые слова:

результаты деятельности;
преподаватели университетов;
организационная культура;
лидерство;
мотивация к достижениям.

Цитирование: Anra Y., Yamin M. (2017) Relationships between Lecturer Performance, Organizational Culture, Leadership, and Achievement Motivation. *Foresight and STI Governance*, vol. 11, no 2, pp. 92–97.
DOI: 10.17323/2500-2597.2017.2.92.97

Результативность образовательной деятельности университета зависит от его преподавателей. Чем выше этот показатель в каждом отдельном случае, тем сильнее его положительное влияние в масштабах всего университета. На продуктивности работников университетов сказываются множество факторов, например численность студентов, которая обуславливает нагрузку на преподавателя.

Университет Джамби (Jambi University) был основан в 1969 г.¹ и изначально состоял из факультетов экономики, права, сельского хозяйства и животноводства. В 1982 г. его структура расширилась за счет факультета педагогики и образования². По данным Административно-финансового управления, в 2012 г. в университете работали 717 преподавателей: 205 — на факультете педагогики и образования, 129 — на экономическом, 103 — на юридическом, 170 — на сельскохозяйственном и 110 — на факультете животноводства [Jambi University, 2012]. Впрочем, численность студентов на порядок превосходит эти значения: в настоящий момент их насчитывается 28 тысяч, т. е. соотношение составляет 1:39 при общепринятом оптимальном уровне 1:20.

Результативность в широком смысле является важнейшим фактором осуществления организацией своих целей, задач и стратегий [Daft, 2003, p. 22], которые должны быть ясными и прозрачными. Ключом к эффективности служат четыре элемента деятельности [Robbins, 1990, p. 77]:

- 1) *способы достижения целей*, предусмотренных программой развития организации;
- 2) *система* привлечения необходимых ресурсов;
- 3) соответствие целям *стратегических контрагентов*;
- 4) *потенциал конкурентоспособности* — способность эффективной организации противостоять конкурентным вызовам внешней среды.

Такие показатели, как индивидуальная результативность и преданность организации, определяются несколькими факторами: удовлетворенностью работой, стрессовой нагрузкой, мотивацией, доверием, справедливостью и этикой, способностью к обучению и принятию решений [Colquitt et al., 2009, p. 8]. Результативность представляет собой ценный актив и набор поведенческих характеристик сотрудника со своими положительными и отрицательными следствиями для достижения организационных целей [Там же, с. 37]. В обязанности преподавателя входит руководство студентами в интересах государственного образования, что предполагает наличие определенных профессиональных навыков [Hamalik, 1989, p. 123]. Согласно уставу Университета Джамби функционал преподавателя состоит в следующем [Jambi University, 2009, p. 11]:

- помощь в реализации академических и неакадемических программ;
- использование всех доступных средств для качественного преподавания и обучения;

- сохранение и приращение знаний для реализации всех трех составляющих высшего профессионального образования (*tridharma perguruan tinggi*), включая обучение, научные исследования и деятельность в интересах общества.

Джамби принадлежит к числу университетов, в которых качество подготовки выпускников находится в прямой зависимости от результативности преподавания. Улучшение этого показателя требует от преподавателя большей отдачи времени и усилий своему факультету и университету в целом для достижения последним соответствующих стратегических целей и ориентиров. Таким образом, результативность преподавателя в Университете Джамби подразумевает его способность выполнять свои обязанности во имя организационных целей, выраженных в таких количественных и качественных индикаторах, как практические профессиональные навыки, креативность, работа в команде, субординация, инициативность и личные характеристики.

Организационная культура состоит из набора разделяемых всеми сотрудниками ценностей, которые обеспечивают им профессиональные гарантии и помощь. Воспроизводство этой культуры служит распространению в организации социального знания, основанного на правилах, нормах, ценностях, позиции и поведении работников. Разделяемое социальное знание в организации касается правил, норм и ценностей, которые определяют положение и поведение ее сотрудников [Colquitt et al., 2009, p. 546].

Диана Фейзи (Diana Pheysey) предложила понимать под культурой механизм восприятия привычек множества людей. Открытая ко всему новому, культура есть способ рассмотрения того, что связывает большие человеческие общности, который сам претерпевает непрерывную трансформацию [Pheysey, 1993, p. 3]. Иными словами, культура служит для всех своих носителей ориентиром и источником перемен. Как следствие, не является чем-то застывшим и организационная культура Университета Джамби, которая может измениться в любой момент, будучи поддержанной всеми его представителями. Элементами этой культуры выступают как формальные, так и неформальные ценности, определяющие образ действия групп и индивидов. Последние следуют ценностям и нормам организации при взаимодействии с ней, что в свою очередь требует механизмов контроля, базирующихся на взаимном согласии и принятии. Итак, культура организации — это набор ценностей, норм, убеждений и практик, разделяемых и используемых ее членами в качестве руководства к действию. Ее внешними проявлениями являются толерантность, субординация, лояльность, кооперация, взаимное уважение, доверие и внимание, самоотдача, открытость и преданность работе.

Лидерство понимается как динамический процесс, связанный со способностью влиять на других.

¹ Приказом Министра образования Республики Индонезия № 25 от 1963 г.

² Указом Президента Республики Индонезия № 41 от 1982 г.

Источник подобного влияния в организации может носить формальный характер. Рост продуктивности преподавателей в Университете Джамби требует сильного менеджмента и лидерства. Последнее Пол Херси (Paul Hersey) и Кен Бланшар (Ken Blanchard) определяют как процесс применения власти к достижению цели в определенной ситуации [Hersey, Blanchard, 1985, p. 86]. Лидеру необходимы полномочия, однако их объем не пропорционален качеству управления. Лидерство соединяет в себе пять типов власти [French, Raven, 1959; Yukl, 2011, p. 190]:

- 1) *поощрительную власть* — вознаграждение исполнителя, исходя из оценки его способностей уполномоченным на это лидером;
- 2) *принудительную власть* — применение лидерской воли к человеку, исполняющему команды во избежание наказания;
- 3) *легитимную власть* — власть, носящую законный характер и имеющую право отдавать обязательные для исполнения приказы;
- 4) *экспертную власть* — власть применять экспертное знание для завершения работы;
- 5) *харизматическую власть* — власть человека, вызывающего восхищение окружающих благодаря своему характеру и привлекательности.

Одни авторы отмечают ориентацию лидерства на выполнение задач и соблюдение интересов сотрудников [Emmy, Taty, 1994, p. 110]. Другие выделяют четыре стратегии лидерства [Robbins et al., 2013]:

- 1) лидер, который направляет своих последователей, дает понять, чего им следует от него ожидать, определяет график и порядок выполнения задач;
- 2) подтянутый и дружелюбный лидер, чуткий к нуждам своих последователей;
- 3) участливый лидер, открытый к общению с подчиненными и сверяющийся с целями, прежде чем принять решение;
- 4) лидер, заинтересованный в достижениях, устанавливающий амбициозные цели для своих подчиненных и ожидающий от них самых высоких результатов.

Джеймс Гибсон (James Gibson), Джеймс Доннели-мл. (James Donnely, Jr.) и Джон Иванцевич (John Ivancevich) концептуализируют лидерство через способность влиять на других, заражая их идеей достижения конкретной цели [Gibson et al., 1996, p. 3]. Подобное представление предполагает изменение самого субъекта, оказывающего влияние на других. Сходное определение предложено в работе [Matondang, 2008, p. 5], где под лидерством понимается влияние на других для осуществления или неосуществления некоего замысла. В данной концепции схема восприятия и поведения лидера в университете состоит в использовании власти, дабы повлиять на других ради достижения определенных целей.

Применительно к Университету Джамби лидерство заключается в поведении и поступках, отражающих изменения в человеке в процессе влияния на группы и индивидов для достижения организационных целей. Внешне этот процесс выражается в оперативном принятии решений, организации работы, руководящих

указаниях, механизмах поощрения, распределении ответственности и внимания, исправлении ошибок, стимулировании сотрудничества и разработке политики. Аналогично мотивация преподавателя к достижениям состоит в способности мотивировать себя на преодоление трудностей и препятствий на пути достижения целей. В работе [Danim, Suparno, 2008, p. 33] выделены три потребности: *в достижениях, в принадлежности к сообществу и во власти*. Первая означает внутреннее побуждение сотрудников Университета Джамби выполнять свои обязанности, повышая результативность преподавания для достижения установленных целей. Такая мотивация рассматривается как условие, позволяющее согласовать поведение преподавателей с корпоративными задачами. Альтернативный подход [Siagian, 1989, p. 128] предлагает видеть в профессиональной мотивации целый комплекс факторов, настраивающих работников на самоотверженный труд для эффективного и экономичного достижения целей организации.

Таким образом, мотивация к достижениям преподавателей Университета Джамби заключается в самомотивировании индивида мыслить, действовать, работать и преодолевать любые препятствия при выполнении своих обязанностей в организации. Ее внешними проявлениями служат надежда на успех, боязнь провала, соревновательность и усердие. В своем исследовании мы руководствовались целью выявить, оказывают ли организационная культура, лидерство и мотивация к достижениям прямое влияние на результаты преподавательской деятельности в Университете Джамби.

Методология исследования

В нашем исследовании использовался метод анкетирования респондентов в рамках целевой выборки. Выборка охватила 706 преподавателей Университета Джамби, являвшихся государственными служащими в течение минимум трех лет. Собранные данные обрабатывались с применением метода анализа траекторий (*path analysis*) по вероятностной выборке и равными условиями для каждого элемента совокупности. При составлении анкеты были использованы концептуальное и операциональное определения, а также матричный анализ исследовательских переменных.

Предметом анализа стало влияние организационной культуры, лидерства и мотивации к достижениям на результаты преподавательской деятельности. Проверка на достоверность показала, что значение каждой переменной допускает дальнейшее статистическое тестирование. Исследовательская гипотеза тестировалась путем подсчета соответствующих ей коэффициентов траекторий — P_{y1} , P_{y2} , P_{y3} , P_{y4} , P_{31} и P_{32} . Расчеты проводились с помощью программы SPSS.

Результаты

По результатам теста на нормальность по критерию Лиллиефорса сформулированы следующие **статистические гипотезы**:

Табл. 1. Коэффициенты траекторий в первой структурной модели (зависимая переменная — результаты деятельности преподавателя)

Модель	Нестандартизированные коэффициенты		Стандартизированные коэффициенты	t-критерий Стьюдента	Уровень значимости (Sig)
	b-коэффициент	Стандартная ошибка	Бета-коэффициент		
(константа)	2.800	7.418	—	0.377	0.706
Организационная культура, X_1	0.223	0.078	0.222	2.855	0.005
Лидерство, X_2	0.379	0.081	0.368	4.701	0.000
Мотивация к достижениям, X_3	0.260	0.052	0.255	5.039	0.000

Источник: расчеты авторов.

H_0 : ошибка оценки совокупности данных с нормальным распределением.

H_1 : ошибка оценки совокупности данных с ненормальным распределением.

Условие этого теста таково, что если статистика $L_{count}(L_0) < L_{table}(\alpha = 0.05)$, то ошибка данных имеет нормальное распределение. И, напротив, если $L_{count}(L_0) > L_{table}(\alpha = 0.05)$, то данные имеют ненормальное распределение. Вначале был проведен тест нормальности распределения количественного показателя ошибок относительно связи результатов преподавательской деятельности с организационной культурой ($X_4 \rightarrow X_1$). При статистическом подсчете по методу Лиллиефорса получено $L_{count} = 0.0527$, что ниже $L_{table}(n = 225; \alpha = 0.05) = 0.0555$. Эти данные позволяют заключить, что распределение ошибок в оценке связи результатов преподавательской деятельности (X_4) с организационной культурой (X_1) возникает вследствие нормально распределенной совокупности. Следующим был тест нормальности распределения количественного показателя ошибок относительно связи результатов преподавательской деятельности с лидерством ($X_4 \rightarrow X_2$). По статистическому методу Лиллиефорса получено $L_{count} = 0.0534$, что ниже $L_{table}(n = 225; \alpha = 0.05) = 0.0555$. Подобное распределение ошибок в оценке результатов связи преподавательской деятельности (X_4) с лидерством (X_2) также возникает вследствие нормально распределенной совокупности. Дальнейшее тестирование имело своим предметом оценку нормальности количественного показателя ошибок относительно связи результатов преподавательской деятельности с мотивацией к достижениям ($X_4 \rightarrow X_3$). По методу статистической калькуляции Лиллиефорса получено $L_{count} = 0.0522$, что меньше L_{table}

($n = 225; \alpha = 0.05$) = 0.0555. Поэтому распределение ошибок в оценке связи результатов преподавательской деятельности (X_4) с мотивацией к достижениям (X_3) возникает в результате нормального распределения совокупности. Результаты подсчетов подструктуры 1 влияния X_1, X_2 и X_3 на X_4 представлены в табл. 1.

Основываясь на данных табл. 1, стандартизированное значение коэффициента регрессии (Beta) организационной культуры (X_1) по результатам преподавательской деятельности (X_4) P_{y1} составляет 0.222; лидерства (X_2) по результатам преподавательской деятельности (X_4) P_{y2} — 0.368; мотивации к достижениям (X_3) по результатам преподавательской деятельности (X_4) P_{y3} — 0.255. Итоговые коэффициенты траекторий в модели первого уравнения следующие:

$$P_{y1} = 0.222;$$

$$P_{y2} = 0,368;$$

$$P_{y3} = 0.255.$$

Результаты подсчета подструктуры 1 влияния X_1, X_2 и X_3 приведены в табл. 2.

Исходя из данных табл. 2, стандартизированное значение коэффициента регрессии (Beta) для организационной культуры (X_1) по мотивации к достижениям (X_3) P_{31} составляет 0.255; для лидерства (X_2) по мотивации к достижениям (X_3) P_{32} — 0.303. Следовательно, сформированные коэффициенты траекторий в модели второго уравнения составляют:

$$P_{31} = 0.255;$$

$$P_{32} = 0.303.$$

Результаты подсчета коэффициентов траекторий экзогенных переменных детализированы в табл. 3.

При подсчете по первой гипотезе $t_{count} = 2.855$, т. е. выше $t_{table(0.01)} = 2.3414$. Так как $t_{count} > t_{table}$, гипотеза H_0 отвергается. Это подтверждает прямое влияние организаци-

Табл. 2. Коэффициенты регрессии второго структурного уравнения (зависимая переменная — мотивация к достижениям)

Модель	Нестандартизированные коэффициенты		Стандартизированные коэффициенты	t-критерий Стьюдента	Уровень значимости (Sig)
	b-коэффициент	Стандартная ошибка	Бета-коэффициент		
(константа)	41.377	8.654	—	4.781	0.000
Организационная культура, X_1	0.251	0.094	0.255	2.673	0.008
Лидерство, X_2	0.306	0.096	0.303	3.178	0.002

Источник: расчеты авторов.

Табл. 3. Детализация подсчета коэффициентов траекторий

Траектория	Коэффициент траектории	Расчетное значение t-критерия Стьюдента (t_{count})	Табличное значение t-критерия Стьюдента (t_{table})		Примечание
			($\alpha=0.05$)	($\alpha=0.01$)	
$X_1 \rightarrow X_4$	$P_{y1} = 0.222$	2.855	1.6510	2.3414	Очень значимый
$X_2 \rightarrow X_4$	$P_{y2} = 0.368$	4.701	1.6510	2.3414	Очень значимый
$X_3 \rightarrow X_4$	$P_{y3} = 0.255$	5.039	1.6510	2.3414	Очень значимый
$X_1 \rightarrow X_3$	$P_{31} = 0.524$	2.673	1.6510	2.3414	Очень значимый
$X_2 \rightarrow X_3$	$P_{32} = 0.303$	3.178	1.6510	2.3414	Очень значимый

Источник: расчеты авторов.

онной культуры (X_1) на результаты преподавательской деятельности (X_4). По второй гипотезе получено $t_{count} = 4.701$, что выше $t_{table(0.01)} = 2.3414$. Поскольку $t_{count} > t_{table}$, H_0 не подтверждается, т. е. имеется прямое влияние лидерства (X_2) на результаты преподавательской деятельности (X_4). В соответствии с третьей гипотезой $t_{count} = 5.039$, что превышает $t_{table(0.01)} = 2.3414$. Так как $t_{count} > t_{table}$, H_0 отбрасывается. Отсюда следует факт прямого влияния мотивации к достижениям (X_3) на результаты преподавательской деятельности (X_4). Расчет по четвертой гипотезе дает $t_{count} = 2.673$, что вновь выше $t_{table(0.01)} = 2.3414$. Поскольку $t_{count} > t_{table}$, H_0 опять не подтверждается. Следовательно, отмечается прямое влияние организационной культуры (X_1) на мотивацию к достижениям (X_3). Следуя пятой гипотезе, $t_{count} = 3.178$ и превышает $t_{table(0.01)} = 2.3414$. В силу того, что $t_{count} > t_{table}$, гипотеза H_0 отклоняется. Таким образом, наблюдается прямое влияние лидерства (X_2) на мотивацию к достижениям (X_3).

Обсуждение

Результаты обследования показывают, что организационная культура непосредственно отражается на результатах преподавательской деятельности в Университете Джамби, а улучшение качества подготовки студентов лежит на пути оптимизации работы с персоналом. Свою миссию университет формулирует следующим образом:

Обучение силами квалифицированных сотрудников в здоровом академическом климате, проведение исследований на благо развития страны и достижение Университетом Джамби своих стратегических целей, позволяющих ему выйти на передовые позиции в национальной системе образования.

Согласно действующему индонезийскому законодательству³ работа преподавателя должна следовать определенными принципам:

- отличаться талантом, интересом, идеализмом;
- демонстрировать преданность идее повышения качества образования, порядочность, добросовестность, благородство;

- опираться на научную квалификацию и преподавательский опыт в сфере, соответствующей занимаемой должности;
- подразумевать ответственность за реализацию профессионального долга;
- обеспечивать доход, соответствующий достигнутым результатам;
- давать возможность повышать квалификацию за счет непрерывного обучения;
- обладать законодательными гарантиями реализации профессионального долга;
- предполагать связь с организацией, уполномоченной регулировать вопросы профессиональных обязанностей.

Выводы нашего исследования соответствуют положениям интегративной модели организационного подхода [Colquitt et al., 2009, p. 8] о связи между результативностью сотрудников и их приверженностью базовым корпоративным целям, а именно культуре, стремлению к достижениям и лидерству. Последнее играет важную роль в понимании того, как распределяется влияние в организации, а субъекты имеют власть друг над другом [Mitzberg, 1983; Pfeffer, 1992; Yukl, 2011, p. 172]. Результаты преподавательской деятельности в Университете Джамби зависят от того положительного влияния, которое лидер оказывает на преподавателей, способствуя их оптимальному развитию. Аналогичная зависимость наблюдается и для такого показателя, как мотивация к достижениям, что свидетельствует о ее высоком значении для сотрудников. Общественная жизнь преподавателей разворачивается преимущественно в кампусе, в котором они работают [Danim, Suparno, 2008, p. 33]. Благоприятная среда стимулирует профессиональный рост преподавателей за счет конкуренции с коллегами. Здоровая соревновательность выступает фактором дальнейшего развития индивида.

Полученные нами результаты согласуются также с теорией мотивации к достижениям [McClelland, 1988; Danim, Suparno, 2008, p. 34], согласно которой человеку свойственна потребность в достижениях, власти и принадлежности к сообществу. Реализовать их в Университете Джамби позволят усилия администра-

³ Закон Республики Индонезия о преподавательской деятельности № 14 от 2005 г.

ции по расширению возможностей преподавателей. Исполнение делегированных лидером обязанностей требует от сотрудников не только достаточных временных ресурсов, но и соответствующей инфраструктуры, атмосферы доверия и адекватного вознаграждения.

Организационная культура непосредственно отражается на мотивации к достижениям. Обследование сотрудников Университета Джамби позволило эмпирически подтвердить теорию, предложенную в работе [Robbins et al., 2013], согласно которой организационная культура характеризуется следующими чертами: *индивидуальной инициативой, устойчивостью к риску, руководством, интеграцией, поддержкой администрации, контролем, идентичностью, вознаграждением, конфликтостойчивостью и моделью взаимодействия*. В развитие изложенных выводов предстоит изучить, в какой степени те или иные элементы теории Роббинса присутствуют или культивируются в Университете Джамби.

Как показали результаты тестирования, переменная лидерства имеет прямое влияние на мотивацию к достижениям, что подтверждают и данные нашего исследования, и модель организационного поведения [Colquitt et al., 2009, p. 8]. Под организацией в нашем случае понимается университет, а точнее — повседневные мероприятия в рамках образовательной программы Университета Джамби. Лидер мобилизует потенциал преподавателей на пути к новым достижениям.

Лидерство же понимается, с одной стороны, как процесс отправления власти для достижения поставленных целей [Hersey, Blanchard, 1985, p. 86], с другой — как способность влиять на других людей, вызывая в них стремление к этим целям приблизиться [Gibson et al., 2006, p. 21]. Университетский лидер должен быть в состоянии удовлетворить потребности своих подчиненных, в частности, в карьерном продвижении, возможном при наличии у преподавателя значимых достижений.

Заключение

Предпринятый нами анализ позволил прийти к следующим выводам. Организационная культура непосредственно обуславливает мотивацию к достижениям, что справедливо и для преподавателей Университета Джамби. Тип лидерства предопределяет характер этой мотивации, а эффективное управление ведет к ее росту. В свою очередь мотивация к достижениям оказывает прямое влияние на продуктивность преподавательской деятельности: чем она выше, тем лучше результаты. Последние же напрямую зависят от организационной культуры, и пример Университета Джамби служит тому подтверждением. Наконец, результаты преподавательской деятельности определяются и качеством лидерства. При эффективном лидерстве и работа преподавателей оказывается эффективной.

Библиография

- Colquitt J.A., LePine J.A., Wesson M.J. (2009) *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw Hill.
- Daft R.L. (2003) *Management* (6th ed.). Mason, OH: South Western.
- Emmy F.G., Taty R. (1994) *Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengelolaan Pendidikan*. Bandung (Indonesia): Universitas Pendidikan.
- French J., Raven B.H. (1959) *The Bases of Social Power // Studies of Social Power / Ed. D. Cartwright*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research. P. 150–167.
- Gibson J.L., Donnelly J.H. (Jr.), Ivancevich J.M. (2006) *Manajemen*. Jakarta (Indonesia): Erlangga.
- Hamalik O. (1989) *Manajemen Belajar di Perguruan Tinggi*. Bandung (Indonesia): Sinar Baru.
- Hersey P., Blanchard K.H. (1985) *Management of Organizational Behavior*. Singapoure: Prentice Hall.
- Jambi University (2009) *Buku Pedoman Unversitas Jambi*. Jambi (Indonesia): Jambi University.
- Jambi University (2012) *Biro Administrasi Umum dan Keuangan Melaporkan*. Jambi (Indonesia): Jambi University.
- Matondang M.H. (2008) *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta (Indonesia): Graha.
- McClelland D. (1988) *Human Motivation*. New York; New Rochelle; Melbourne; Sydney: Cambridge University Press.
- Pfeffer J. (1992) *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pheysey D.C. (1993) *Organization Cultures: Types and Transformation*. New York: Routledge.
- Robbins S. (1990) *Organization Theory, Structure, Design, and Application*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Robbins S., Judge T.A., Millett B., Boyle M. (2013) *Organisational Behaviour* (7th ed.). Frenchs Forest, NSW: Pearson Higher Education Australia.
- Siagian S.P. (1989) *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta (Indonesia): Rineka Cipta.
- Sudarwan D., Suparno A. (2008) *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Yukl G. (2011) *Leadership in Organization* (5th ed.). New York: Prentice-Hall, Inc.