

PENGARUH SUPERVISI KEPALA MADRASAH DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI SE-KABUPATEN MALANG

M. Kharis Fadillah *¹, Muhammad Ihsan Dacholfany², Riyuzen Praja Tuala³,
Hesti Winingsih⁴

¹UIN Raden Intan Lampung, ²Universitas Muhammadiyah Metro Indonesia, ³UIN Raden Intan Lampung, ⁴IAI Agus Salim Metro

Corresponding author: mkharisfadillah@radenintan.ac.id

Submission Track:

Submission : 28-05-2023
Accept Submission : 25-06-2023
Available Online : 29-07-2023

Copyright @ 2023 Author



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0

Abstract

One of the duties of the madrasah principal is as a supervisor who helps teachers to improve the quality of learning. In addition to the madrasah principal, teachers as human resources (human resources) are the largest investment assets which if utilized will become valuable capital in achieving the goals of educational institutions. In addition to the competency standards that must be possessed by a teacher, work motivation plays a significant role in shaping a teacher's performance. With good work motivation, psychological characteristics can be formed that can contribute to a person's performance level. This study aims to explain (1) supervision of the madrasah principal, teacher work motivation and teacher performance, (2) the influence of supervision of the madrasah principal on teacher performance, (3) explain the influence of teacher work motivation on teacher performance, and (4) the influence of supervision of the madrasah principal and teacher work motivation on teacher performance at MAN throughout Malang Regency. This study uses a quantitative approach. Data collection uses a questionnaire consisting of the variables of supervision of the madrasah principal, work motivation, and teacher performance. To test the hypothesis, the path analysis technique is used using multiple linear regression analysis techniques (multiple regression). The results of the study stated (1) the supervision of the madrasah principal is classified as high, work motivation is also classified as high and teacher performance tends to be high (2) there is an influence of the supervision of the madrasah principal on teacher performance which is explained by the results of the t-test significance value which has a magnitude of 0.02, (3) there is no influence of work motivation on teacher performance which is explained by the results of the t-test significance value which has a magnitude of

0.406, (4) there is an influence of the supervision of the madrasah principal and work motivation on teacher performance which is explained by the results of the F test which has a magnitude of a significance value of 0.003. While the magnitude of the influence of the supervision of the madrasah principal and work motivation on teacher performance is only 18% and the remaining 82% is influenced by variables other than the two variables as shown by the results of the Anova Test which has an R Square magnitude of 0.182.

Keywords. *Supervision of Madrasah Principals, Work Motivation, Teacher Performance.*

Abstrak

Salah satu tugas kepala madrasah adalah sebagai supervisor yang membantu guru untuk memperbaiki kualitas pembelajaran. Selain kepala madrasah, guru sebagai sumber daya manusia (*human resources*) merupakan aset investasi terbesar yang jika dimanfaatkan akan menjadi modal yang berharga dalam mencapai tujuan-tujuan lembaga pendidikan. Selain standar kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru motivasi kerja memainkan peranan yang cukup signifikan dalam membentuk kinerja seorang guru. Dengan motivasi kerja yang baik bisa membentuk karakteristik psikologis yang bisa memberikan kontribusi pada tingkat kinerja seseorang. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan tentang (1) supervisi kepala madrasah, motivasi kerja guru dan kinerja guru, (2) pengaruh supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru, (3) menjelaskan pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru, dan (4) pengaruh supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru pada MAN se-Kabupaten Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan angket yang terdiri dari variabel supervisi kepala madrasah, motivasi kerja, dan kinerja guru. Untuk uji hipotesis digunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda (*multiple regression*). Hasil penelitian menyatakan (1) supervisi kepala madrasah tergolong tinggi, motivasi kerja juga tergolong tinggi dan kinerja guru cenderung tinggi (2) ada pengaruh supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil nilai signifikansi t-test yang mempunyai besaran 0,02, (3) tidak ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil nilai signifikansi t-test yang mempunyai besaran 0,406, (4) ada pengaruh supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru yang dijelaskan dengan hasil uji F yang mempunyai besaran nilai signifikansi 0,003. Adapun besaran pengaruh supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru hanya sebesar 18% dan 82% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain selain kedua variabel tersebut sebagaimana yang ditunjukkan oleh hasil Uji Anova yang mempunyai besaran R Square sebesar 0,182.

Kata Kunci. *Supervisi Kepala Madrasah, Motivasi Kerja, Kinerja Guru.*

A. PENDAHULUAN

Pembangunan dalam bidang pendidikan yang dilaksanakan oleh pemerintah bersama masyarakat merupakan upaya pengejawantahan salah satu cita-cita nasional dan global¹. Proses untuk mencerdaskan kehidupan bangsa ini dapat dilakukan melalui jalur pendidikan.² Pendidikan merupakan kunci pembuka ke arah kemajuan suatu bangsa, pendidikan yang maju dan kuat akan mempercepat terjadinya perubahan sosial, dan pendidikan yang mundur akan terlihat kontra produktif terhadap jalannya proses perubahan sosial, bahkan dapat menimbulkan ketidakharmonisan tatanan sosial.³

Dalam khazanah pendidikan nasional, terdapat fenomena warisan budaya yang telah ikut berjuang memajukan pendidikan bangsa Indonesia lebih dari satu abad, yang dalam hal ini berupa madrasah. Madrasah juga telah menjadi salah satu entitas budaya Indonesia yang dengan sendirinya menjalani proses sosialisasi yang relative sensitive merupakan bukan suatu hal yang berlebihan. Indikasi tersebut terejawantahkan dari adanya pengakuan dan penerimaan masyarakat akan kehadirannya dan perlahan namun pasti keberadaannya turut menjadi pendukung utama pembangunan bangsa.

Madrasah, dalam pengertian luas, mengandung arti sebagai wahana atau tempat yang diperuntukkan bagi proses pembelajaran secara terarah, terpimpin, dan terkendali. Dengan demikian, secara teknis madrasah mempunyai tujuan yang sama dengan sekolah pada umumnya yang menggambarkan adanya proses pembelajaran secara formal. Kehadiran madrasah yang menekankan pada dua dimensi kebutuhan, yaitu (1) penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan (2) pendidikan keagamaan. Namun, yang menjadi persoalan mampukah madrasah memenuhi tuntutan keseimbangan antara kedua dimesi tersebut. Tuntutan tersebut pada akhirnya meniscayakan adanya perbaikan mutu pendidikan madrasah, baik infrastruktur, manajemen, maupun tenaga pendidik.⁴

Berdasarkan hal tersebut, pembaharuan dalam bidang pendidikan harus dipahami sebagai sebuah upaya dari manusia agar dirinya terbebas dari segala keterbelakangan (*backwardness*) dan kebutaan pengetahuan yang dimilikinya. Demikian juga, secara normatif, pendidikan juga merupakan pengenalan diri manusia terhadap kemanusiaannya, serta sebagai upaya mendekatkan diri kepada penciptanya melalui perspektif kemanusiaan yang dimilikinya. Tanpa pendidikan, maka diyakini bahwa manusia sekarang tidak berbeda dengan generasi manusia masa lampau, yang dibandingkan dengan manusia sekarang, telah sangat

¹H.A.R. Tilaar, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi: Visi, Misi dan Program Aksi Pendidikan dan Pelatihan menuju 2020*, (Jakarta: Gramedia, 2000), hlm. 1.

²Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Jakarta: PT Grasindo, 2002), hlm. 1.

³Abdul Wahid, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: PT Grasindo, 2001), hlm. 261.

⁴Akmal Mundiri, *Hubungan Antara Kecerdasan Emosional, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru Dengan Prestasi Belajar Siswa MAN Se-Kabupaten dan Kota Probolinggo* Tesis tidak dipublikasikan (Malang: UIN, 2010), hal 4-5.

tertinggal baik kualitas kehidupan maupun proses-proses pemberdayaannya. Secara ekstrim bahkan dapat dikatakan, bahwa maju mundurnya atau baik buruknya peradaban suatu masyarakat, suatu bangsa, akan ditentukan oleh peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan.⁵

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Suroso, guru merupakan komponen pendidikan yang turut mempunyai andil penting dalam penyelenggaraan pendidikan.⁶ Guru sebagai tenaga pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik baik dalam jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Jabatan guru merupakan jabatan profesional, dan sebagai jabatan profesional, pemegangnya harus memenuhi kualifikasi tertentu. Kriteria jabatan profesional antara lain bahwa jabatan itu melibatkan kegiatan intelektual, mempunyai batang tubuh ilmu yang khusus, memerlukan persiapan lama untuk memangkunya, memerlukan latihan dalam jabatan yang berkesinambungan, merupakan karier hidup dan keanggotaan yang permanen, menentukan baku perilakunya, mementingkan layanan, mempunyai organisasi profesional, dan mempunyai kode etik yang ditaati oleh anggotanya.⁷

Rice dan Bishoprick sebagaimana yang ungkapkan oleh Ibrahim Bafadhal menyebutkan bahwa guru yang profesional adalah guru yang mampu mengelola dirinya sendiri dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Demikian juga Glickman yang menegaskan bahwa orang akan bekerja profesional apabila orang tersebut memiliki kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*).⁸ Menurut Ali Hasan dan Mukti Ali terdapat beberapa ciri orang profesional yaitu : *pertama*, menguasai secara baik suatu bidang tertentu melebihi rata-rata orang kebanyakan. *Kedua*, memiliki komitmen moral yang tinggi atas kerja yang biasanya tercermin dalam kode etik profesinya.⁹ Selain sebagai tenaga profesional, seorang guru sebagaimana yang diibaratkan oleh Soekarno adalah sebagai rasul dalam bidang pembangunan, ditinjau dari sudut pandang agama Islam maka setiap orang di dunia ini mempunyai kedudukan sebagai khalifah Allah yang dalam hal ini mempunyai kualifikasi mental spiritual, intelektual, dan fisik yang tinggi sebagaimana dalam Al-Qur'an surat al-Mujadilah ayat 11¹⁰

Sebagaimana yang dijelaskan Gotosudarmo dan Sudita dalam penelitiannya bahwa yang mempengaruhi kinerja guru adalah motivasi kerjanya.¹¹

⁵ Rahmatullah, R. (2018). PENINGKATAN MUTU PENDIDIK PERSPEKTIF ISLAM. Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2(2), 482-498.

⁶Suroso, *In Memoriam Guru Membangkitkan Ruh-ruh Pencerdasan* (Yogyakarta: Jendela, 2002), hlm.vii.

⁷Soetjipto dan Raffles Kosasi, *Profesi Keguruan* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1998), hlm. 37.

⁸Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah Dasar* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm. 5

⁹ M. Ali Hasan dan Mukti Ali, *Kapita Selekta Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: CV. Pedoman Ilmu Jaya. 2003), hlm. 83.

¹⁰QS. al-Mujadilah: 11.

¹¹Gitosudarmono dan Sudita, *Perilaku Keorganisasian* (Yogyakarta: BPEE, 2000), hal. 57.

Kinerja guru menimbulkan performansi yang signifikan sehingga turut serta menghasilkan prestasi belajar yang baik bagi siswa yang mendorong peningkatan mutu pendidikan.¹² Oleh karena itu supervisi kepala madrasah harus terus dilakukan, sehingga tercipta motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja guru, sehingga prestasi belajar siswa meningkat.

Kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting di sekolah atau madrasah¹³. Supervisi kepala sekolah sebagai peran dan tanggung jawab memantau, membina dan memperbaiki proses belajar mengajar di kelas dan sebagai tanggung jawab yang dilakukan oleh kepala sekolah. Sebagaimana unsur pimpinan dalam sistem organisasi sekolah, kepala sekolah berhadapan langsung dengan unsur pelaksana proses belajar mengajar yaitu guru¹⁴. Dari konsep supervisi sebagai proses membantu guru guna memperbaiki dan meningkatkan pembelajaran dan kurikulum terkandung makna bahwa kepala sekolah adalah supervisor yang membantu guru untuk memperbaiki kualitas pengajaran¹⁵.

Variable lain yang mempengaruhi kinerja guru adalah motivasi kerja. Penelitian yang telah dilakukan di beberapa Negara tentang motivasi kerja menyimpulkan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja. Seperti halnya penelitian yang dilakukan oleh Herzberg, Maslow, McGregor, McClelland yang menyatakan bahwa kinerja seseorang itu sangat dipengaruhi oleh motivasi seseorang dalam pekerjaannya¹⁶.

Lebih lanjut, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) dipilih sebagai lokasi penelitian didasarkan pada tiga alasan utama; *pertama*, berkembangnya isu privatisasi kelembagaan akibat dari kebijakan desentralisasi dan otonomi pendidikan. *Kedua*, MAN adalah salah satu bentuk lembaga pendidikan menengah yang baru menjadi kewenangan daerah sejak diberlakukan UU No. 22 tahun 1999. *Ketiga*, MAN merupakan institusi pendidikan yang lebih besar fungsinya dalam mempersiapkan peserta didik memasuki jenjang pendidikan tinggi yang tentunya membutuhkan kinerja guru yang baik.

Dipilihnya Kabupaten Malang sebagai sebagai lokasi penelitian didasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Ummamah pada MAN se-Kota Malang menunjukkan bahwa kinerja guru yang baik. Kinerja guru yang baik tentu tidak lepas dari supervisi kepala madrasah dan motivasi guru yang baik karena itu penting untuk diteliti.¹⁷ Selain itu Malang adalah salah satu kabupaten

¹²Burhanuddin, *Pengaruh Kinerja Kepala Madrasah dan Guru Terhadap Prestasi Siswa Belajar SLTP di Kota Malang*. Tesis tidak dipublikasikan (Malang: UM, 2004), hal. 110.

¹³ Hamid, M. (2021). Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Sistem Kaderisasi. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 1-13.

¹⁴G. S. Lasut, *Pengaruh Penerapan analisis Interaksi terhadap Orientasi dan Perilaku Supervisi Penilik Sekolah Dasar*, (Malang: FPS IKIP Malang, 1989) hlm.34.

¹⁵P.F. Olivia, *Supervision for Better School*, (London: Longman, 1984), hlm 83.

¹⁶S.P Robbins, *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi*, alih bahasa Jusuf Udaya, (Jakarta: Arcan, 1996), hlm 99.

¹⁷Ummamah, *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Se-Kota Malang*. Tesis tidak dipublikasikan (Malang: UIN, 2009), hal. 162.

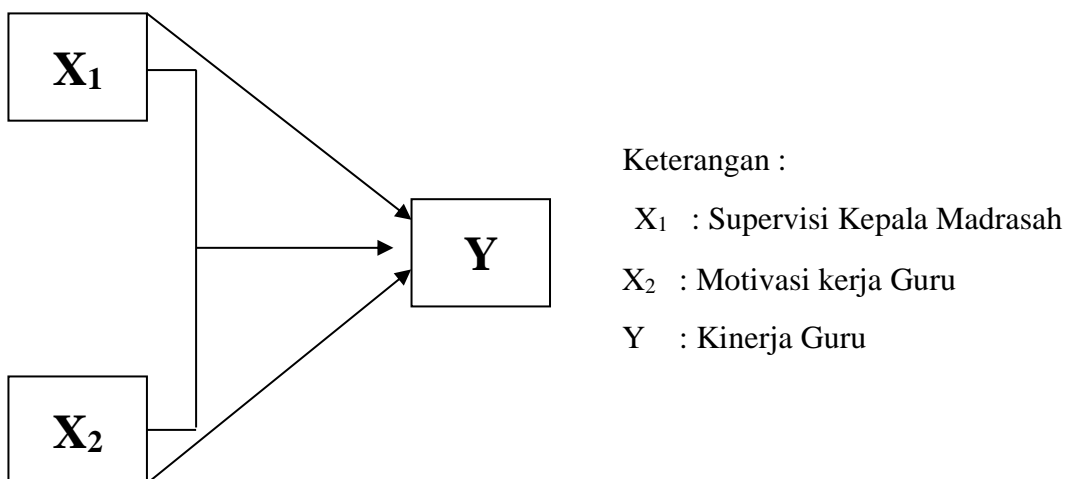
yang merupakan salah satu wilayah terpenting kedua di propinsi Jawa Timur setelah Surabaya.

Atas dasar uraian tersebut penulis melakukan penelitian ini dengan lebih memfokuskan pada masalah-masalah yang berkaitan dengan supervisi kepala madrasah, motivasi kerja dan kinerja guru pada MA Negeri se-Kabupaten Malang.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini ingin mengkaji pengaruh supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru MAN se-Kabupaten Malang. Penelitian ini termasuk kategori penelitian *expost facto*, yang telah terjadi dan tidak memberikan perlakuan.¹⁸ Seperti diungkap oleh Gay bahwa penelitian korelasi merupakan salah satu bagian dari penelitian *expost facto*.¹⁹ Variabel bebas (*independent variabel*) yaitu supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja guru dan variabel terikat (*dependent variabel*) yaitu Kinerja guru sudah dinyatakan secara jelas, kemudian dihubungkan untuk mencari pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Sehingga dapat menjawab tujuan penelitian secara kuantitatif tentang korelasi beberapa variabel.²⁰

Tujuan teknik korelasional adalah: (1) mencari pengaruh antar variabel atau tidak, (2) menjawab pengaruh antar variabel tersebut kuat, sedang atau lemah, dan (3) memperoleh kepastian pengaruh yang meyakinkan (signifikan) atau hubungan yang tidak meyakinkan.²¹ Pengaruh supervisi kepala madrasah (X1) dan motivasi kerja guru (X2) terhadap kinerja guru (Y) sebagaimana gambar berikut:



Gambar 1 : Variabel Penelitian

¹⁸ Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), Cet: IV, hlm. 15.

¹⁹ L.R. Gay, *Educational Research Competencies for Analysis and Application*, (New: Macmillan, 1987), hlm 14.

²⁰ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Renika Cipta, 2005), hlm. 247.

²¹ Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm 188.

Ketiga variable tersebut selanjutnya dijabarkan dalam beberapa sub variable dan dari sub variabel dijabarkan dalam beberapa indikator berdasarkan teori yang dikemukakan para ahli.

Variabel	Sub variabel	Indikator
Supervisi Kepala Madrasah (X1) <i>Mulyasa (2004); Oliva (1984); Glikman (1981); Neagley & Evan (1980); Robbin & Hallenback dalam Mantja (2001); Permendiknas No 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Supervisi Kepala Madrasah Dimensi Kompetensi Supervisi</i>	Diskusi kelompok	<ul style="list-style-type: none"> - Bersama para guru memecahkan masalah pembelajaran - Berdiskusi dalam mengambil keputusan (Mulyasa, 2004)
	Kunjungan kelas	<ul style="list-style-type: none"> - Mengamati KBM secara langsung - Membantu menyusun program pembelajaran (Mulyasa, 2004)
	Pembicaraan individual	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan bimbingan dan konseling secara individu - Membantu memecahkan masalah pembelajaran secara individu (Mulyasa, 2004)
	Simulasi pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> - Demonstrasi pembelajaran oleh kepala sekolah - Memberikan contoh mengajar yang baik (Mulyasa, 2004)
	Evaluasi	<ul style="list-style-type: none"> - Pengadaan laporan akhir program supervisi - Menilai kinerja guru (Mantja, 2001)
Motivasi Kerja (X2) <i>McClelland (1986)</i>	Kebutuhan akan berprestasi	<ul style="list-style-type: none"> - Mengatur tugas dengan baik - Meiliki figur - Menjaga citra - Berfikir realistis untuk mencapai tujuan (McClelland, 1986)
	Kebutuhan akan kekuasaan	<ul style="list-style-type: none"> - Mempunyai pengaruh - Mengendalikan orang lain - Suka memberi saran (McClelland, 1986)
	Kebutuhan akan afiliasi	<ul style="list-style-type: none"> - Ingin diterima orang lain - Menjaga persahabatan - Bekerjasama

		(McClelland, 1986)
Kinerja Guru (Y) <i>Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (Tim Badan PSDMP dan PMP, Tim Direktorat Profesi Pendidik Dirjen PMPTK Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2012)</i>	Perencanaan pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> - Memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/silabus - Menyusun bahan ajar secara runut, logis, kontekstual dan mutakhir
	Pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang aktif dan efektif	<ul style="list-style-type: none"> - Memulai pembelajaran dengan efektif - Menguasai materi pelajaran - Menerapkan strategi pembelajaran yang efektif - Memanfaatkan sumber belajar/media - Memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran - Menggunakan bahasa yang benar dan tepat
	Penilaian pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> - Merancang alat evaluasi - Memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya

Tabel 1 : Kisi-kisi Instrumen Variabel

Populasi penelitian ini adalah semua guru tetap pada MAN se-Kabupaten Malang. Jumlah MAN se-Kabupaten Malang sebanyak 3 Madrasah yaitu MAN Gondanglegi, MAN Turen dan MAN Sumberoto Donomulyo dengan jumlah populasi sebanyak 60 orang guru tetap. Responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah para guru tetap yang bekerja di MAN se-Kabupaten Malang dengan jumlah sampel sebagai berikut:

No	Nama Madrasah	Jumlah Guru PNS
1	MAN Gondanglegi	40
2	MAN Turen	14
3	MAN Sumberoto	6
	Jumlah	60

Tabel 2 : Subyek Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto apabila subyek penelitian kurang dari 100 maka lebih baik diambil semua.²² Maka sampel dalam penelitian diambil dari masing-masing madrasah sehingga jumlah sampel keseluruhan dalam penelitian ini adalah 60 guru.

Instrument penelitian ini berupa angket yang disodorkan secara langsung kepada responden untuk dijawab sesuai dengan karakteristik dirinya. Sedangkan pengambilan data dilakukan dengan menentukan pengukuran item yang terdiri dari lima alternatif jawaban dan mempunyai gradasi positif dan negatif.

No	Alternatif Jawaban	Nilai
1	Selalu	5
2	Sering	4
3	Kadang-kadang	3
4	Jarang	2
5	Tidak Pernah	1

Tabel 3 : Alternatif Jawaban

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Supervisi Kepala Madrasah, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru MAN Se-Kabupaten Malang

Berdasarkan temuan dan hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa supervisi kepala madrasah tergolong mempunyai kategori tinggi yaitu sebesar 60,00%, motivasi kerja tergolong mempunyai kategori yang sangat tinggi yaitu sebesar 53,33%, dan kinerja guru tergolong mempunyai kategori yang sangat tinggi yaitu sebesar 45,00%. Dengan hasil tersebut menunjukkan adanya kecenderungan sebagian besar responden menyatakan bahwa supervisi kepala madrasah, motivasi kerja dan kinerja guru dikategorikan baik dan sangat baik sehingga bisa dikatakan bahwa supervisi kepala madrasah, motivasi kerja dan kinerja guru di MAN se-Kabupaten Malang sudah bagus namun perlu ditingkatkan lagi.

Supervisi kepala sekolah sebagai peran dan tanggung jawab memantau, membina dan memperbaiki proses belajar mengajar di kelas dan sebagai tanggung jawab yang dilakukan oleh kepala sekolah. Sebagaimana unsur pimpinan dalam sistem organisasi sekolah, kepala sekolah berhadapan langsung dengan unsur pelaksana proses belajar mengajar yaitu guru²³. Dari konsep supervisi sebagai proses membantu guru guna memperbaiki dan meningkatkan pembelajaran dan kurikulum terkandung makna bahwa kepala sekolah adalah supervisor yang membantu guru untuk memperbaiki kualitas pengajaran²⁴.

²² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm 112.

²³G. S. Lasut, *Pengaruh Penerapan analisis Interaksi terhadap Orientasi dan Perilaku Supervisi Penilik Sekolah Dasar*, (Malang: FPS IKIP Malang, 1989) hlm.34.

²⁴P.F. Olivia, *Supervision for Better School*, (London: Longman, 1984), hlm 83.

Maslow, McGragor, McClelland, dan Robbin sebagaimana yang diungkapkan oleh Patricia Buhler menyatakan bahwa seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Dengan demikian, seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi akan memiliki tingkat yang tinggi pula sehingga turut serta mempengaruhi hasil yang ingin dituju.²⁵

Menurut Mukhtar dan Iskandar²⁶ supervisi merupakan usaha mengkoordinasi dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru di madrasah baik secara individu maupun kelompok. Hakekatnya segenap bantuan yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pengajaran. Hal ini dilakukan sebagai upaya membantu para guru memperoleh arah diri dan memecahkan sendiri masalah-masalah pengajaran yang mereka dihadapi.²⁷ Termasuk juga untuk mempengaruhi pengajaran agar dilaksanakan lebih berkualitas yang secara langsung bertujuan membina guru-guru guna mengatasi problem-problem siswa demi kemajuan prestasi belajarnya.²⁸ Menjaga interaksi antara guru dan siswa merupakan komponen penting dari sekian banyak komponen yang turut mendukung prestasi belajar siswa. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa prestasi belajar juga dipengaruhi oleh kinerja dan keterampilan mengajar guru.²⁹

2. Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru MAN Se-Kabupaten Malang

Dari hasil analisis data terbukti bahwa ada pengaruh supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Malang dengan signifikansi t sebesar $0,002 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa supervisi kepala madrasah memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Adapun pengaruh tersebut bersifat negatif artinya semakin tinggi tingkat supervisi kepala madrasah semakin menurun tingkat kinerja guru. Artinya kenaikan tingkat supervisi kepala madrasah tidak diiringi dengan kenaikan tingkat kinerja guru.

Supervisi yang dilakukan hendaknya diiringi dengan motivasi dalam diri guru secara bersamaan sehingga dapat membangun semangat guru dalam memperbaiki pembelajaran. Sehingga ada kaitannya antara supervisi dan motivasi dan kinerja guru sebagaimana menurut Sergiovanni bahwa supervisi pendidikan, apabila dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dapat meningkatkan motivasi guru

²⁵ Patricia Bahler, *Alpha Teach Your Self; Management Skills dalam 24 jam*. Penerjemah Sugeng Haryanto dkk., (Jakarta: Prenada Media Group, 2004), hlm. 192. Lihat juga dalam Veithzal Riva'i, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan; dari Teori ke Praktik* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2004), hal. 458.

²⁶ Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: GP Press, 2009), p. 41.

²⁷ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2008), cet ke-IV, p. 233.

²⁸ Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), p. 198.

²⁹ Achmad Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi* (Malang: UMM Press, 1999), hlm. 197.

dalam mengelola proses pembelajaran. Maka supervisi pendidikan, apabila dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dapat menumbuhkan kembangkan motivasi kerja guru.³⁰

Temuan empiris ini menolak hasil penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa supervisi kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja. Seperti penelitian yang sangat terkenal dilakukan oleh Reinolds³¹ terhadap Sekolah Dasar yang sukses di Kota New York bahwa tidak ada sekolah yang baik dengan kepala sekolah yang buruk, kepala sekolah yang baik sangat diperlukan untuk membuat kondisi sekolah menjadi sukses dan menjadi kepala sekolah yang punya keyakinan kuat terhadap tujuan utama sekolah.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru MAN Se-Kabupaten Malang

Hasil analisis data sebagaimana yang telah dijelaskan di atas menunjukkan tidak ada pengaruh supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Malang dengan signifikansi t sebesar $0,406 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Dengan demikian, motivasi kerja belum memberikan sumbangsih efektif terhadap kinerja guru.

Pandangan para pakar tentang motivasi tersebut melahirkan berbagai teori motivasi. Teori motivasi yang sangat fundamental dan monumental, juga telah banyak dikenal orang dan digunakan dalam berbagai kegiatan yang diantaranya adalah teori hierarki Abraham Maslow, teori dua faktor oleh Frederich Henzberg, teori X dan Y oleh Douglas Mc. Gregory, teori prestasi oleh David McClelland, dan teori ERG dari Alderfer.³² Teori-teori tersebut merupakan landasan utama dalam merumuskan teori-teori lain yang juga dikenal yang diantaranya adalah teori motivasi belajar, motivasi kerja, dan motivasi berprestasi, di samping teori-teori motivasi lainnya. Malone sebagaimana yang diungkap oleh Arif Rahman membedakan motivasi menjadi dua jenis motivasi, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan rangsangan yang timbul dari dalam diri individu. Sedangkan motivasi ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu.³³

Hasil penelitian ini berlawanan dengan hasil yang diteliti oleh Safri Kamaria yang mengemukakan bahwa motivasi berprestasi mempunyai hubungan dengan kinerja guru.³⁴ Demikian juga dengan apa yang diungkapkan oleh Djamarah yang menegaskan pentingnya motivasi dalam kegiatan belajar

³⁰ T.J. Sergiovanni, And F.D. Carver, *Organizational and Human Behavior: Focus on Schools*, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1987), hlm 43.

³¹ D. Reinolds, dkk, *Making Good Schools: Lingking School Effektiveness and School Improvement*, (London and New York: Roudledge, 1996), hlm 164.

³² Achmad Mohyi, *Teori dan Prilaku Organisasi* (Malang: UMM Press, 1999), hlm. 164

³³ Arif Rahman, *Motivasi dan Kinerja Organisasi* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), hlm. 57.

³⁴ Safri Kamaria, *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah di Propinsi Maluku Utara*. Tesis tidak diterbitkan PPs UIN Malang, 2006. hlm. 157.

mengajar.³⁵ Sedangkan temuan dalam penelitian ini tidak meniscayakan peran motivasi dalam peningkatan kinerja guru.

Ketidaksesuaian antara teori dan praktek dilapangan dalam pembahasan ini memperkuat hasil penelitian Rangga dan Naomi yang menyatakan bahwa motivasi yang berasal dari *need of achievement* dan *need of power* tidak mempengaruhi kinerja mahasiswa³⁶. Juga teori Vroom (1964) yang menyatakan kinerja adalah perkalian antara *motivation and abilities*. Kinerja tidak akan terlahir tanpa adanya motivasi dan komponen dasar atau *ability*. Artinya mengukur kinerja seseorang bukan berdasarkan motivasi saja tapi juga berdasarkan kompetensi orang tersebut.

Hal ini membuktikan bahwa beberapa teori yang dikemukakan serta penelitian yang telah dilakukan terdahulu tidak sejalan dengan apa yang menjadi hasil temuan penelitian ini yang secara teoritik maupun empirik tidak terdapat adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. Hal ini memungkinkan adanya dua kesimpulan. Pertama; ada variabel dan faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru yang belum diteliti oleh penulis seperti variabel kompetensi sebagaimana penelitian Vroom. Kedua; motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru secara parsial, tetapi berpengaruh jika dilakukan secara bersamaan dengan kegiatan supervisi dari kepala sekolah secara internal sebagaimana yang akan dibahas pada sub bab berikut.

4. Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru MAN Se-Kabupaten Malang

Hasil analisis data sebagaimana yang telah dijelaskan di atas menunjukkan adanya pengaruh secara simultan supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Malang dengan signifikansi F sebesar $0,003 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja guru berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru. Artinya supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja guru akan mempengaruhi kinerja guru jika dilakukan secara bersamaan. Hal ini sesuai dengan pendapat David McClelland.³⁷

Dengan adanya motivasi kerjasama seperti dijelaskan diatas memungkinkan kegiatan supervisi kepala madrasah berjalan dengan baik. Adanya peranan kepala madrasah sebagai supervisor internal yang menerapkan teknik dan pendekatan supervisi yang tepat baik secara individu maupun kelompok diiringi dengan kebutuhan guru untuk kerjasama, saling pengertian dan konsultasi maka kegiatan supervisi akan lebih bermakna. Sebagaimana pendapat Sahertian bahwa kegiatan supervisi merupakan kegiatan yang demokratis. Demokratis

³⁵ Djamarah, *Strategi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 114.

³⁶ M. Rangga W.K dan Prima Naomi, *Pengaruh Motivasi Diri Terhadap Kinerja Belajar Mahasiswa Universitas Paramadina*, (Jakarta: PS Manajemen Universitas Paramadina).

³⁷ M. Rangga W.K dan Prima Naomi, *Pengaruh Motivasi Diri Terhadap Kinerja Belajar Mahasiswa Universitas Paramadina*, (Jakarta: PS Manajemen Universitas Paramadina).

mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan bawahan, melainkan berdasarkan rasa kesejawatan.³⁸ Hal ini senada dengan pendapat Usa dalam kesimpulan penelitiannya mengatakan bahwa supervisi kepala madrasah sangat besar pengaruhnya bagi motivasi guru dan kinerja guru SMA Negeri Kota Buton dan Bau-Bau.³⁹ Juga pendapat Sergiovanni tentang tiga fungsi supervisi pendidikan, yaitu pengembangan, motivasi dan control.⁴⁰

Oleh karenanya, ketepatan teknik supervisi yang digunakan pada guru akan dapat meningkatkan motivasi kerja guru. Sedangkan supervisi dengan teknik yang kurang tepat akan dapat meningkatkan ketidakpuasan kerja bawahan. Karena itu dalam meningkatkan motivasi guru, kepala sekolah hendaknya menaruh perhatian yang sungguh-sungguh terhadap pelaksanaan supervisi sekolahnya.

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik untuk mencapai tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut adalah suatu yang invisible yang memberikan kekuatan yang mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.⁴¹ Motivasi kerja sangatlah penting dalam lembaga pendidikan, karena orang yang termotivasi akan melakukan pekerjaannya dengan penuh semangat dan bergairah sehingga akan mencapai hasil yang efektif dan efisien.⁴²

Seorang guru yang memiliki motivasi kerja akan mampu mempengaruhi siswa sebagaimana yang diungkap oleh Elliot yang menjelaskan bahwa seorang guru yang berperilaku positif cenderung mempunyai siswa yang berprestasi tinggi dan memiliki keterampilan yang positif dalam mengerjakan tugas.⁴³ Motivasi kerja mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja sebagaimana yang diungkap oleh Maslow, McGrigor, McClelland, dan Robbin dalam Patricia Buhler, yang menyatakan bahwa seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal, dan orang yang bekerja secara

³⁸ A. Piet Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), p. 20.

³⁹ L. O. Usa, *Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Guru terhadap Organisasi dengan Kinerja Guru pada SMA Negeri di Kabupaten Buton dan Kota Bau-Bau*, (Malang: PPs Universitas Negeri Malang, 2008), disertasi tidak dipublikasikan, hlm 248.

⁴⁰ T.J. Sergiovanni, And F.D. Carver, *Organizational and Human Behavior: Focus on Schools*, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1987), hlm 43.

⁴¹ Veithzal Riva'i, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan; Dari Teori ke Praktik* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2004), hlm. 455.

⁴² Achmad Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi* (Malang: UMM Press, 1999), hlm. 157-158.

⁴³ S.N. Elliot, et all, *Educational Psychologi: Effective Teaching and Effective Learning* (Dubuque: Iowa Brown and Benchmark, 1996), hlm. 98.

maksimal menunjukkan bahwa orang tersebut memiliki tingkat kinerja yang tinggi sehingga mempengaruhi hasil yang ingin dituju.⁴⁴

Hasil penelitian ini selaras dengan teori-teori di atas sebagaimana yang telah disebutkan baik secara teoritik maupun empirik yang menunjukkan adanya pengaruh supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja dengan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Malang. Dengan melihat hasil signifikansi F dalam uji Anova yang dilakukan diketahui besaran F sebesar 0,003 sehingga meniscayakan bahwa supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja berpengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja guru. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Demikian pula sebaliknya, semakin turun tingkat supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja seorang guru maka semakin menurun pula tingkat kinerjanya dalam kegiatan belajar mengajar.

Adapun nilai R Square yang diperoleh dari penelitian mengenai supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru adalah sebesar 0,182 sehingga menunjukkan bahwa variasi nilai kinerja guru yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi yang diperoleh adalah sebesar 18,2% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Nilai R Square tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja hanya 18,2% dan 81,8% sisanya adalah dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja tersebut berupa religiusitas, perilaku kepemimpinan, keterampilan manajerial, kecerdasan intelektual, perilaku kepemimpinan, kecerdasan emosional dan lain sebagainya.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Supervisi kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Malang tergolong kategori tinggi, motivasi kerja guru dipersepsi responden tergolong kategori sangat tinggi dan kinerja guru dipersepsi responden tergolong kategori sangat tinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa supervisi kepala madrasah, motivasi kerja dan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Malang sudah termasuk kategori baik.
2. Ada pengaruh supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Malang. Semakin baik supervisi yang dilakukan kepala madrasah tidak diikuti semakin baiknya kinerja guru.
3. Tidak ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Malang.

⁴⁴ Patricia Bahler, *Alpha Teach Your Self; Management Skills dalam 24 jam*. Penerjemah Sugeng Haryanto dkk., (Jakarta: Prenada Media Group, 2004), hlm. 192. Lihat juga dalam Veithzal Riva'i, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan; dari Teori ke Praktik*, hal. 458.

4. Ada pengaruh supervisi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Malang. Semakin tinggi supervisi kepala madrasah dan motivasi kerja guru maka semakin tinggi pula kinerja guru.

REFERENSI

- Ahmad, Muhammad Arifin, Kinerja Guru Pembimbing Madrasah Menengah Umum. Disertasi tidak diterbitkan. PPs UNJ, 2004
- Amrullah, Najib, Religiusitas dan Kecerdasan Emosional dalam Kaitannya dengan Kinerja Guru di MAN 2 Banjarmasin. Tesis tidak dipublikasikan (Malang: UIN, 2008)
- Ardhana, W., Bacaan dalam Penelitian Pendidikan, (Jakarta: Proyek LPTK Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1987)
- Arikunto, Suharsimi, Manajemen Penelitian, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005)
- _____, Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktek (Jakarta: Rineka Cipta, 2002)
- Ary,D., Jacobs, L.C. & Razavich, A., Introduction to Research in Education, (New York: Holt, 1985), 3rd.
- As'ad, Muhammad, Psikologi Industri (Yogyakarta: Liberty, 1995)
- Atmodiwiryo, Soebagyo, Manajemen Pengawasan dan Supervisi Madrasah; Teori dan Praktik, (Jakarta: Ardadizya, 2011)
- Bafadal, I., Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar dalam Rangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)
- _____, Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasinya dalam Membina Profesionalisme Guru, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992)
- Bahler, Patricia, Alpha Teach Your Self; Management Skills dalam 24 jam. Penerjemah Sugeng Haryanto dkk,, (Jakarta: Prenada Media Group, 2004)
- Burhanuddin, Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994)
- Burhanuddin, Pengaruh Kinerja Kepala Madrasah dan Guru Terhadap Prestasi Siswa Belajar SLTP di Kota Malang. Tesis tidak dipublikasikan (Malang: UM, 2004)
- Chalvin, J., Theories of Management: Implication for Organizational Behavior and Development, (New York: McGraw Hill Book Company)
- Djamarah, Strategi Belajar Mengajar (Jakarta: Rineka Cipta, 2002)
- Engkoswara & Komariah, Aan, Administrasi Pendidikan, (Bandung: Alfabeta, 2010)
- Elliot, S.N. et all, Educational Psychologi: Effective Teaching and Effective Learning (Dubuque: Iowa Brown and Benchmark, 1996)
- Faisal, Sanapiah, Metodologi Penelitian Pendidikan, (Surabaya: Usaha Nasional, 1982)
- Gay, L.R., Educational Research Competensies for Analysis and Aplication, (New: Macmillan, 1987)

- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H., *Organizations*, terjemahan Djarkasih (Jakarta: Erlangga, 1996)
- Gitosudarmono dan Sudita, *Perilaku Keorganisasian* (Yogyakarta: BPEE, 2000)
- Glover, W.F. & Burning, J.L., *Educational and the Teacher*, (New York: Dodd Mead and Company, 1990)
- Gunawan, Ary H., *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002)
- Hadi, Sutrisno, *Statistik*, (Yogyakarta: Andi, 2001)
- Hasan, M. Ali dan Ali, Mukti, *Kapita Selekta Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: CV. Pedoman Ilmu Jaya. 2003)
- Hasan, M. Iqbal, *Analisis data Penelitian Dengan Statistik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)
- _____, *Metode Penelitian dan Aplikasinya* (Jakarta: Ghalian Indonesia, 2002)
- _____, *Pokok-pokok Materi Statistik I* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008)
- Hamid, M. (2021). Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Sistem Kaderisasi. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*.
- Houston, J.P., *Motivation*, (New York: McMillan Publishing Company, 1985)
- Isjoni, *Kinerja Guru*, (Pekanbaru: Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Riau, 2006), Artikel dipublikasikan.
- Kamaria, Safri, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Tsanawiyah di Propinsi Maluku Utara". Thesis Universitas Islam Negeri Malang tahun 2006
- Kasiram, Moh., *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif* (Malang: UIN-Malang Press, 2008)
- Kast & Rossenzweig, *Organization and Management, A Sistem and Contingency Approach*, (New York: McGraw-Hill, 1979) lihat juga Hoy & Miskel, *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, (New York: Random Haouse, 1987)
- Kristian, *Pengaruh Metode Mengajar dan Motivasi Berprestasi terhadap Perolehan Ilmu Ukur Tanah Mahasiswa FPTK IKIP*. (Malang: PPs IKIP Malang, 1995), tesis tidak dipublikasikan
- Lasut, G. S., *Pengaruh Penerapan analisis Interaksi terhadap Orientasi dan Perilaku Supervisi Penilik Sekolah Dasar*, (Malang: FPS IKIP Malang, 1989)
- Longenecker, J. G. & Pringle, C. D., *Management*, 5th ed, (Columbus, Ohio: Merril Publishing Company, 1991) cet 2
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000)
- Mantja, W., *Organisasi dan Hubungan Kerja Pengawas Pendidikan*, makalah disampaikan dalam rapat konsultasi pengawasan antara Inspektorat Jendral Departemen Pendidikan Nasional dengan Badan Pengawasan Daerah di Solo, tgl 24-28 Semptember.
- Mardapi, D. & Kuwato, T., *Survei kegiatan Guru dalam Melaksanakan Penilaian di Kelas*, (Yogyakarta: IKIP Yogyakarta, 1998)

- Maryono, Dasar-Dasar & Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan, (Jogjakarta: Ar-ruzzmedia, 2011)
- Mc Clelland, D.C., How Motives, Skill, and Values Determine What People Do, (New York: American Psychologist, 1986)
- _____, The Achieving Society, (New Jersey: Princeton, D Van Nostrand, 1961)
- Mitchell, T. R, People In Organizational Understanding The Behavior (Kogakhusa, McGraw-Hill: 1978)
- Mohyi, Achmad, Teori dan Perilaku Organisasi (Malang: UMM Press, 1999)
- Morgan, Cliffort T. dkk., Introductions to Psychology (Toronto; McGraw-Hill, 1986)
- Mukhtar dan Iskandar, Orientasi Baru Supervisi Pendidikan, (Jakarta: GP Press, 2009)
- Mulyasa, E. Manajemen Berbasis Madrasah Konsep, Strategi, dan Implementasi (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2003), cet. 1
- _____, Menjadi Kepala Sekolah Profesional, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004)
- Mundiri, Akmal, Hubungan Antara Kecerdasan Emosional, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru dengan Prestasi Belajar Siswa Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten dan Kota Probolinggo. Tesis tidak dipublikasikan (Malang: UIN, 2010)
- Ninawati, Motivasi kerja, Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan, 2002. Vol.4 No.8
- Nisfiannoor, Muhammad, Pendekatan Statistika Modern Untuk Ilmu Sosial (Jakarta: Salemba Humanika, 2009)
- Olivia, P.F., Supervision for Better School, (London: Longman, 1984)
- Pidarta, M., Studi Tentang Supervisi Pendidikan dalam Hubungannya dengan Cara Kerja dan dengan Program Peningkatan Profesi Guru di SMP dan SMA Negeri di Jawa Timur. (Surabaya: Puslit IKIP Surabaya, 1985)
- Purwanto, Ngalim, Psikologi Pendidikan (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999)
- Rahman, Arif, Motivasi dan Kinerja Organisasi (Jakarta: Ciputat Press, 2005)
- Rahmatullah, R. (2018). PENINGKATAN MUTU PENDIDIK PERSPEKTIF ISLAM. Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
- Reinolds, D. dkk, Making Good Schools: Lingking School Effectiveness and School Improvement, (London and New York: Roudledge, 1996)
- Riduwan, Skala Pengukuran Variabel-varibel Penelitian (Bandung: Alfabeta, 2008)
- Riva'i, Veithzal, Manajemen Surnber Daya Manusia Untuk Perusahaan; dari Teori ke Praktik (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2004)
- Robbins, S.P, Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi, alih bahasa Jusuf Udaya, (Jakarta: Arcan, 1996)
- Rosyada, Dede, Paradigma Pendidikan Demokratis (Jakarta: Kencana, 2004)
- Rusyan, A. Tabrani dkk., Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar (Bandung: Remaja Karya, 1994)
- Sagala, Syaiful, Administrasi Pendidikan Kontemporer, (Bandung: Alfabeta, 2008), cet ke-IV
- Sahertian, A. Piet, Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka

- Pengembangan Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008)
- Sarwono, Sarlito Wirawan, Pengantar Umum Psikologi (Jakarta; Bulan Bintang, 1976)
- Schulz, Duene and Schulz, Ellen Sydney Theory of Psychology (USA: Brookes College Publishing Company, 1994)
- Sergiovanni, T.J. And Carver, F.D., Organizational and Human Behavior: Focus on Schools, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1987)
- Siagian, Sondang P., Teori Motivasi dan Aplikasinya (Jakarta: Rineka Cipta, 1995)
- Simamora, Henry, Manajemen Sumber Daya Manusia (Yogyakarta: STIE YPKN, 1995)
- Soetjipto dan Kosasi, Rafli, Profesi Keguruan (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1998)
- Stonner, J.A.F., Management, (New York: Second Edition, Prentice Hall International, 1986)
- Sudarmanto, R. Gunawan, Analisis Regresi Linier Ganda dengan SPSS (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008)
- Sudijono, Anas, Pengantar Statistik Pendidikan, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004)
- Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, (Bandung: Alfabeta, 2008), cet ke-IV
- Sukandarrumidi, Metodologi Penelitian; Petunjuk Praktis Untuk Peneliti Pemula (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004)
- Sukardi, Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007)
- Sukidin dan Mundir, Metodologi Penelitian (Surabaya: Insan Cendekia, 2005)
- Surakhmad, Winarno, Agar Pendidikan Memanusiakan Manusia (Jakarta: Komunika, Media Komunikasi Mahasiswa Universitas Terbuka, edisi April 2000)
- Suroso, In Memoriam Guru Membangkitkan Ruh-ruh Pencerdasan (Yogyakarta: Jendela, 2002)
- Syafaruddin, Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep, Strategi dan Aplikasi (Jakarta: PT Grasindo, 2002)
- Tilaar, H.A.R., Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi: Visi, Misi dan Program Aksi Pendidikan dan Pelatihan menuju 2020, (Jakarta: Gramedia, 2000)
- Ummamah, Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Se-Kota Malang. Tesis tidak dipublikasikan (Malang: UIN, 2009)
- Usa, L. O., Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Guru dan Komitmen Guru terhadap Organisasi dengan Kinerja Guru pada SMA Negeri di Kabupaten Buton dan Kota Bau-Bau, (Malang: PPs Universitas Negeri Malang, 2008), disertasi tidak dipublikasikan
- Wahidmurni, Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan Pendekatan

- Kualitatif dan Kuantitatif; Skripsi, Tesis dan Disertasi, (Malang: Program Pascasarjana UIN Malang, 2008)
- Wahid, Abdul Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia (Jakarta: PT Grasindo, 2001)
- Wexley dan Yukl, Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal, (Jakarta, PT. Bina Aksara: 1992)
- Whitmore, Jhon, Coaching for Performance; Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja (Jakarta: Gramedia, 1997)
- Wibawa, Basuki, Pendidikan Teknologi dan Kejuruan Manajemen dan Implementasinya di Era Otonomi (Surabaya: Kertajaya Duta Media, 2005)
- Winardi, Manajemen Perilaku Organisasi (Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 2002)
- Yukl, Gary, Kepemimpinan Dalam Organisasi. Penerjemah Jusuf Udaya (Jakarta, Prenhalindo:1994), cet.10