

**PENGARUH SUPERVISI AKADEMIK, KOMPETENSI
PROFESIONAL, KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA
GURU MATEMATIKA DI PROVINSI BENGKULU**



**Oleh
ZULKARNAIN
NIM. 23911009**

DISERTASI

Diajukan kepada Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Doktor
Dalam Bidang Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

**PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
1447 H / 2026 M**

**PENGARUH SUPERVISI AKADEMIK, KOMPETENSI
PROFESIONAL, KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA
GURU MATEMATIKA DI PROVINSI BENGKULU**



**Oleh
ZULKARNAIN
NIM. 23911009**

DISERTASI

Diajukan kepada Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Doktor
Dalam Bidang Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

**PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
1447 H / 2026 M**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
PROGRAM PASCASARJANA**

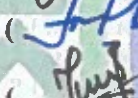
Jl. Dr. Ak. Gani No. 1 Kotak Pos 10 Telp (0732) 21010 Curup 39113

**PENGESAHAN TIM PENGUJI
UJIAN TERBUKA / PROMOSI DOKTOR**

Nomor : 207/In.34/PCS/PP.00.9/02 /2026

Nama : **Zulkarnain**
NIM : **23911009**
Disertasi Berjudul : **Pengaruh Supervisi Akademik, Kompetensi Profesional,
Kepemimpinan Instruksional, dan Motivasi Kerja terhadap
Produktivitas Kerja Guru Matematika di Provinsi Bengkulu**

Telah diuji pada Ujian Terbuka/Promosi Doktor di Curup, tanggal 12 Februari 2026 Pukul 08.00 s.d 10.30 WIB dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Curup.

Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1. Prof. Dr. H. Idi Warsah, M.Pd.I (Ketua)	()	23/2 2026
2. Dr. Dina Hajja Ristianti, M.Pd.Kons (Sekrtaris)	()	23/2 - 2026
3. Prof. Dr. Hendra Harmi, M.Pd (Promotor /Penguji I)	()	23/2 2026
4. Dr. Hj. Jumira Warlizasusi, M.Pd (Co Promotor/ Penguji II)	()	23/2 2026
5. Prof. Dr. H. Hamengkubuwono, M.Pd (Penguji III)	()	23/2 2026
6. Prof. Dr. Muhammad Istan, SE, MM, M.Pd (Penguji IV)	()	23/2 2026
7. Prof. Dr. Adisel, M.Pd (Penguji Eksternal)	()	18/02 2026

Mengesahkan
Rektor IAIN Curup



Prof. Dr. H. Idi Warsah, M.Pd.I
NIP. 1975041252005011009

Curup, 12 Februari 2026
Direktur Pascasarjana IAIN Curup



Prof. Dr. H. Hamengkubuwono, M.Pd
NIP. 196508261999031001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Dr. Ak. Gani No. 1 Kotak Pos 10 Telp (0732) 21010 Curup 39113

LEMBAR PERSETUJUAN DISERTASI

**PENGARUH SUPERVISI AKADEMIK, KOMPETENSI PROFESIONAL,
KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA GURU MATEMATIKA DI PROVINSI BENGKULU**

Oleh

Zulkarnain

NIM: 23911009

Curup, 23 Februari 2026

DISETUJUI DAN DISAHKAN OLEH

Promotor

Prof. Dr. Hendra Harmi, M.Pd
NIP. 197511082003121001

Co-Promotor

Dr. Hj. Jumira Warlizasusi, M.Pd
NIP. 196609251995022001

**Mengetahui,
Rektor IAIN Curup**



Prof. Dr. H. Idi Warsah, M.Pd.I
NIP. 197504152005011009

**Menyetujui,
Direktur Pascasarjana IAIN Curup**



Prof. Dr. H. Hamengkubuwono, M.Pd
NIP. 196508261999031001

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Zulkarnain
NIM : 23911009
Program Studi : Doktorat Manajemen Pendidikan Islam
Program : Pascasarjana S-3 IAIN Curup

Dengan ini menyatakan bahwa disertasi yang berjudul:

Pengaruh Supervisi Akademik, Kompetensi Profesional, Kepemimpinan Instruksional dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Matematika di Provinsi Bengkulu

Adalah hasil karya saya sendiri dan sepenuhnya bebas dari tindakan plagiasi. Dalam penulisan disertasi ini, saya telah mengikuti prinsip-prinsip akademik dalam pengutipan dan penggunaan sumber informasi, serta telah menyertakan referensi secara tepat untuk setiap gagasan, data, atau pernyataan yang diambil dari karya orang lain.

Jika di kemudian hari ditemukan bukti bahwa disertasi ini mengandung plagiasi, saya siap menerima konsekuensi sesuai dengan peraturan yang berlaku di IAIN Curup.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Curup, 23 Februari 2026

Yang membuat pernyataan


Zulkarnain
NIM. 23911009

HALAMAN PERNYATAAN COPYRIGHT TRANSFER TUGAS AKHIR UNTUK KEPERLUAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zulkarnain
NIM : 23911009
Tempat Tanggal Lahir : Bengkulu, 25 Mei 1982
Program Studi : Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Demi pengembangan ilmu pengetahuan menyetujui untuk memberikan kepada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup hak bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas Disertasi saya yang berjudul "Pengaruh Supervisi Akademik, Kompetensi Profesional, Kepemimpinan Instruksional dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Matematika di Provinsi Bengkulu" beserta perangkat yang ada, dengan hak bebas Royalti Noneksklusif ini. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Curup
Pada Tanggal : 23 Februari 2026

Curup, 23 Februari 2026
Yang membuat pernyataan

Zulkarnain
NIM. 23911009

PERNYATAAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Zulkarnain
NIM : 23911009
Program Studi : Doktorat Manajemen Pendidikan Islam
Program : Pascasarjana S-3 IAIN Curup

Menyatakan bahwa saya telah mempublikasikan hasil penelitian Disertasi Doktor saya sebagai berikut:

Zulkarnain, Z., Warlizasusi, J., & Harmi, H. (2025). The Influence of Supervision, Competence, Leadership, and Motivation on Mathematics Teachers Productivity in Bengkulu. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(3), 1042-1058.

Curup, 23 Februari 2026



Zulkarnain

MOTTO

“Suka dan duka adalah proses, semangat adalah kunci, dan ketuntasan adalah bukti.”



PERSEMBAHAN

Karya sederhana ini kupersembahkan untuk:

*Orang tuaku (alm) yang doanya tak pernah putus mengiringi setiap perjuangan.
Terhusus untuk ibuku, amanahmu sudah kujtuntaskan.*

*Keluargaku, yang menjadi pelabuhan semangat dan pengorbanan serta sumber
kekuatan dalam setiap langkah.*

*Para guru dan pembimbing, yang ikhlas menuntun dengan ilmu dan keteladanan.
dan untuk diriku sendiri yang telah bertahan, berjuang, dan tidak menyerah meski
berkali-kali ada tantangan.*

*Semoga setiap lembar disertasi ini menjadi jejak amal, cahaya ilmu, dan bukti
kesungguhan.*

ABSTRAK

Zulkarnain, “Pengaruh Supervisi Akademik, Kompetensi Profesional, Kepemimpinan Instruksional dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru Matematika di Provinsi Bengkulu”.

Disertasi. Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup, 2026

Produktivitas kerja guru matematika memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan secara keseluruhan. Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa produktivitas sejumlah guru matematika masih belum optimal. Untuk itu perlu dilakukan penelitian yang lebih mendalam terkait produktivitas kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja guru matematika di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se-Provinsi Bengkulu. Penelitian ini didasarkan pada *Integrative Model of Organizational Behavior* sebagai kerangka konseptual untuk memahami hubungan antar variabel dalam konteks organisasi pendidikan. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian yaitu seluruh guru matematika MAN di Provinsi Bengkulu, dengan sampel sebanyak 60 orang yang diambil melalui teknik total sampling. Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Modeling (SEM)* menggunakan pendekatan *Partial Least Square (SmartPLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi akademik tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap produktivitas kerja ($p = 0,138$). Hal ini bermakna bahwa supervisi yang dilakukan masih bersifat formalitas atau kurang memberikan dukungan konkret kepada guru. Sebaliknya, kompetensi profesional ($p = 0,007$), kepemimpinan instruksional ($p = 0,018$), dan motivasi kerja ($p = 0,000$) berpengaruh langsung signifikan terhadap produktivitas kerja. Supervisi akademik ($p = 0,037$) dan kompetensi profesional ($p = 0,035$) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan kepemimpinan instruksional tidak berpengaruh signifikan ($p = 0,094$). Hal ini bermakna bahwa peningkatan dalam kepemimpinan tidak diikuti oleh peningkatan motivasi kerja. Hanya kompetensi profesional yang menunjukkan pengaruh tidak langsung signifikan terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja ($p = 0,043$), sedangkan pengaruh tidak langsung supervisi akademik dan kepemimpinan instruksional melalui motivasi kerja tidak signifikan. Implikasi akademiknya, penguatan kompetensi profesional dan kepemimpinan instruksional yang visioner, serta pengelolaan motivasi kerja secara sistemik perlu menjadi fokus strategis dalam kebijakan peningkatan produktivitas kerja guru matematika di madrasah. Selain itu, reformulasi model supervisi akademik berbasis pembinaan kolaboratif dan pemberdayaan guru penting dikembangkan agar lebih efektif dalam mendorong motivasi dan produktivitas kerja secara berkelanjutan.

Kata kunci: *Supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, motivasi kerja, produktivitas kerja*

ABSTRACT

Zulkarnain, “The Influence of Academic Supervision, Professional Competence, Instructional Leadership, and Work Motivation on the Work Productivity of Mathematics Teachers in Bengkulu Province.”

Dissertation. Islamic Education Management, Postgraduate Program, State Islamic Institute (IAIN) Curup, 2026.

The work productivity of mathematics teachers plays a strategic role in enhancing the quality of learning and the overall standard of education. However, empirical conditions indicate that the productivity of many mathematics teachers remains suboptimal. Therefore, further research is needed on the work productivity of mathematics teachers in Bengkulu Province. This study aims to analyze the influence of academic supervision, professional competence, instructional leadership, and work motivation on the work productivity of mathematics teachers at Madrasah Aliyah Negeri (MAN) across Bengkulu Province. The research is grounded in the Integrative Model of Organizational Behavior as a conceptual framework to understand the interrelationships among variables within the context of educational organizations. A quantitative approach was employed using a survey method. The research population consisted of all mathematics teachers at MANs in Bengkulu Province, with a sample of 60 teachers selected through total sampling. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with a Partial Least Square (SmartPLS) approach. The results show that academic supervision does not have a significant direct effect on work productivity ($p = 0.138$). This means that the supervision carried out is still formal or does not provide concrete support to teachers. Conversely, professional competence ($p = 0.007$), instructional leadership ($p = 0.018$), and work motivation ($p = 0.000$) had a significant direct effect on work productivity. Academic supervision ($p = 0.037$) and professional competence ($p = 0.035$) have a significant effect on work motivation, while instructional leadership does not have a significant effect ($p = 0.094$). This means that an increase in leadership is not followed by an increase in work motivation. Only professional competence showed a significant indirect effect on work productivity through work motivation ($p = 0.043$), while the indirect effects of academic supervision and instructional leadership through work motivation were not significant. The academic implications, strengthening of professional competencies and visionary instructional leadership, as well as systematic management of work motivation need to be strategic focuses in policies to improve the work productivity of mathematics teachers in madrasahs. In addition, reformulating the academic supervision model based on collaborative coaching and teacher empowerment is important to develop so that it is more effective in encouraging motivation and work productivity in a sustainable manner.

Keywords: *Academic supervision, professional competence, instructional leadership, work motivation, work productivity.*

الملخص

ذو القرنين، "أثر الإشراف الأكاديمي، والمهارات المهنية، والقيادة التعليمية، والدافع للعمل على إنتاجية معلمي الرياضيات في مقاطعة بنغكولو" رسالة دكتوراه لإدارة التعليم الإسلامي، دراسات عليا في المعهد الإسلامي الحكومي

IAIN CURUP, 2026.

تلعب إنتاجية معلمي الرياضيات دوراً استراتيجياً في تحسين جودة التعلم والتعليم ككل. ومع ذلك، تظهر الواقع الميداني أن إنتاجية عدد من معلمي الرياضيات لا تزال غير مثالية. لذلك، من الضروري إجراء بحث أكثر تعمقاً يتعلق بإنتاجية معلمي الرياضيات في مقاطعة بنغكولو. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الإشراف الأكاديمي والكفاءة المهنية والقيادة في جميع (MAN) التعليمية ودوافع العمل على إنتاجية عمل معلمي الرياضيات في المدارس الثانوية الإسلامية الحكومية أنحاء مقاطعة بنغكولو. تستند هذه الدراسة إلى النموذج التكاملي للسلوك التنظيمي كإطار مفاهيمي لفهم العلاقة بين المتغيرات في سياق المؤسسات التعليمية. النهج المستخدم هو نهج كمي مع طريقة المسح. يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي الرياضيات في المدارس الثانوية الإسلامية الحكومية في مقاطعة بنغكولو، مع عينة من 60 شخصاً تم أخذها مع نهج المربعات (SEM) باستخدام تقنية العينات الكلية. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية أظهرت النتائج أن الإشراف الأكاديمي لم يكن له تأثير مباشر كبير على إنتاجية العمل (SmartPLS) (الصغرى الجزئية وهذا يعني أن الإشراف المقدم كان لا يزال ذا طبيعة رسمية أو لم يقدم دعماً ملموساً للمعلمين. على $(p = 0.138)$ لها $(p = 0.000)$ ودافع العمل $(p = 0.018)$ والقيادة التعليمية $(p = 0.007)$ العكس من ذلك، فإن الكفاءة المهنية تأثير كبير $(p = 0.035)$ والكفاءة المهنية $(p = 0.037)$ تأثير مباشر كبير على إنتاجية العمل. كان للإشراف الأكاديمي وهذا يعني أن التحسينات في $(p = 0.094)$ على الدافع للعمل، في حين أن القيادة التعليمية لم يكن لها تأثير كبير القيادة لا يتبعها زيادة في الدافع للعمل. أظهرت الكفاءة المهنية فقط تأثيراً غير مباشر كبيراً على إنتاجية العمل من خلال ، في حين أن التأثيرات غير المباشرة للإشراف الأكاديمي والقيادة التعليمية من خلال الدافع $(p = 0.043)$ الدافع للعمل للعمل لم تكن كبيرة. وتتمثل الآثار الأكاديمية في أن تعزيز الكفاءة المهنية والقيادة التعليمية ذات الرؤية المستقبلية، فضلاً عن الإدارة المنهجية لدوافع العمل، يجب أن تكون محور التركيز الاستراتيجي في السياسات الرامية إلى زيادة إنتاجية عمل معلمي الرياضيات في المدارس الدينية. بالإضافة إلى ذلك، من المهم تطوير نموذج معدل للإشراف الأكاديمي قائم على التدريب التعاوني وتمكين المعلمين بحيث يكون أكثر فعالية في تعزيز الدوافع وإنتاجية العمل بطريقة مستدامة

الكلمات الرئيسية: الإشراف الأكاديمي، الكفاءة المهنية، القيادة التعليمية، تحفيز العمل، إنتاجية العمل

Ringkasan Disertasi

Pengaruh Supervisi Akademik, Kompetensi Profesional, Kepemimpinan Instruksional dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Matematika di Provinsi Bengkulu

Produktivitas kerja guru merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan secara keseluruhan. Guru yang memiliki tingkat produktivitas tinggi tidak hanya mampu melaksanakan tugas mengajar secara efektif, tetapi juga berperan aktif dalam pengembangan profesional, inovasi pembelajaran, serta peningkatan prestasi belajar peserta didik. Namun, berbagai studi dan laporan empiris menunjukkan bahwa produktivitas kerja guru, khususnya guru matematika, masih belum mencapai tingkat yang optimal. Kondisi ini tercermin dari rendahnya capaian hasil belajar matematika siswa Indonesia dalam berbagai asesmen internasional seperti *Programme for International Student Assessment* (PISA) dan *Trends in International Mathematics and Science Study* (TIMSS), meskipun terdapat peningkatan peringkat dalam beberapa tahun terakhir.

Guru matematika memiliki tantangan yang lebih kompleks dibandingkan guru mata pelajaran lain karena harus mengajarkan konsep-konsep abstrak, menumbuhkan kemampuan berpikir logis dan kritis, serta menyesuaikan pembelajaran dengan perkembangan teknologi dan tuntutan abad ke-21. Dalam konteks madrasah, tantangan tersebut semakin kompleks karena guru dituntut untuk mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dalam pembelajaran, sekaligus meningkatkan kualitas akademik siswa agar mampu bersaing secara global. Oleh karena itu, produktivitas kerja guru matematika menjadi isu strategis yang perlu dikaji secara mendalam, terutama di daerah seperti Provinsi Bengkulu yang masih menghadapi keterbatasan sumber daya dan akses pengembangan profesional.

Disertasi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Provinsi Bengkulu, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel motivasi

kerja. Penelitian ini didasarkan pada *Integrative Model of Organizational Behavior* yang memandang produktivitas kerja sebagai hasil interaksi antara faktor individu dan faktor organisasi. Dalam kerangka ini, kompetensi dan motivasi guru diposisikan sebagai faktor individual, sedangkan supervisi akademik dan kepemimpinan instruksional dipandang sebagai faktor organisasional yang berperan dalam membentuk perilaku dan kinerja guru.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian mencakup seluruh guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu yang berjumlah 60 orang, dan seluruh populasi dijadikan sampel melalui teknik *total sampling*. Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan indikator teoritis masing-masing variabel dan diuji validitas serta reliabilitasnya. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pendekatan ini dipilih karena mampu menguji hubungan kausal yang kompleks, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung, serta sesuai untuk ukuran sampel yang relatif terbatas.

Hasil penelitian dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Uji validitas diskriminan melalui *cross loading* memperlihatkan bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lain, dengan nilai *loading* indikator umumnya berada di atas 0,70. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk seluruh konstruk juga berada di atas batas minimum 0,50, yaitu supervisi akademik sebesar 0,829, kompetensi profesional 0,704, kepemimpinan instruksional 0,746, motivasi kerja 0,689, dan produktivitas kerja 0,680, yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan varians indikator secara memadai.

Uji reliabilitas internal menunjukkan hasil yang sangat baik. Nilai *Cronbach's Alpha* seluruh konstruk berada di atas 0,70, bahkan sebagian besar melebihi 0,95, sedangkan nilai *Composite Reliability* berkisar antara 0,973 hingga

0,988. Hasil ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi dan layak digunakan untuk analisis struktural lebih lanjut.

Pada pengujian model struktural (inner model), dilakukan pengujian terhadap sepuluh hipotesis yang mencakup pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa supervisi akademik tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap produktivitas kerja guru matematika, dengan nilai *p-value* sebesar 0,138 ($p > 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa supervisi akademik yang dilaksanakan belum mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan produktivitas kerja guru, yang diduga karena praktik supervisi masih bersifat formal dan administratif, serta belum berorientasi pada pendampingan profesional yang berkelanjutan.

Sebaliknya, kompetensi profesional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru matematika, dengan nilai *p-value* sebesar 0,007 ($p < 0,05$). Hal ini menegaskan bahwa peningkatan penguasaan materi, kemampuan pengembangan pembelajaran, refleksi profesional, dan pemanfaatan teknologi informasi secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas kerja guru. Guru yang memiliki kompetensi profesional tinggi cenderung mampu bekerja lebih efektif, efisien, dan berkualitas dalam menjalankan tugas pembelajaran.

Selanjutnya, kepemimpinan instruksional kepala madrasah juga terbukti berpengaruh langsung secara signifikan terhadap produktivitas kerja guru, dengan nilai *p-value* sebesar 0,018 ($p < 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berfokus pada pembelajaran, pengelolaan program instruksional, serta penciptaan iklim belajar yang kondusif mampu mendorong guru untuk bekerja lebih produktif.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh langsung paling kuat terhadap produktivitas kerja guru matematika, dengan nilai *p-value* sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa guru dengan motivasi kerja tinggi, yang ditandai oleh kebutuhan berprestasi, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan atau pengaruh positif, cenderung menunjukkan semangat kerja, komitmen, dan produktivitas yang lebih tinggi.

Dalam hubungan antar variabel independen terhadap motivasi kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi akademik berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru, dengan nilai *p-value* sebesar 0,037 ($p < 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa supervisi akademik yang dilaksanakan secara tepat dapat meningkatkan dorongan internal guru untuk bekerja lebih baik, meskipun dampaknya belum cukup kuat untuk secara langsung meningkatkan produktivitas kerja.

Kompetensi profesional juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dengan nilai *p-value* sebesar 0,035 ($p < 0,05$). Guru yang memiliki kompetensi profesional tinggi cenderung memiliki kepercayaan diri, rasa tanggung jawab, dan dorongan intrinsik yang lebih kuat dalam melaksanakan tugasnya, sehingga meningkatkan motivasi kerja secara keseluruhan.

Namun demikian, kepemimpinan instruksional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru, dengan nilai *p-value* sebesar 0,094 ($p > 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan instruksional kepala madrasah belum secara otomatis mampu meningkatkan motivasi kerja guru, yang kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain seperti sistem penghargaan, beban kerja, atau kondisi lingkungan kerja.

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa hanya kompetensi profesional yang memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja dengan nilai *p-value* sebesar 0,043. Sementara itu, pengaruh tidak langsung supervisi akademik dan kepemimpinan instruksional melalui motivasi kerja tidak signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa kompetensi profesional merupakan faktor kunci yang berperan secara langsung dan tidak langsung dalam meningkatkan produktivitas kerja guru matematika.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu sangat dipengaruhi oleh kompetensi profesional dan motivasi kerja, serta didukung oleh kepemimpinan instruksional yang efektif. Supervisi akademik perlu direformulasi menjadi lebih kolaboratif, berorientasi pada coaching dan pemberdayaan guru agar dapat berkontribusi secara lebih signifikan terhadap motivasi dan produktivitas kerja guru. Temuan ini memberikan implikasi penting

bagi pengambil kebijakan, kepala madrasah, dan pengawas dalam merancang program pengembangan guru dan kepemimpinan madrasah yang berkelanjutan dan kontekstual.

Secara konseptual, hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen pendidikan, khususnya dalam memahami dinamika produktivitas kerja guru matematika di lingkungan madrasah. Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan implikasi penting bagi Kementerian Agama, kepala madrasah, dan pemangku kebijakan pendidikan untuk memfokuskan program pembinaan pada penguatan kompetensi profesional guru, pengembangan kepemimpinan instruksional yang visioner, serta pengelolaan motivasi kerja secara sistematis dan berkelanjutan. Selain itu, diperlukan reformulasi model supervisi akademik dari pendekatan administratif menuju pendekatan kolaboratif berbasis *coaching* dan pemberdayaan guru agar mampu mendorong motivasi dan produktivitas kerja secara berkelanjutan, sejalan dengan nilai-nilai manajemen pendidikan Islam.



PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi huruf Arab yang dipakai dalam penyusunan disertasi ini berpedoman pada Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158 tahun 1987 dan No. 0543 b/u/1988

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba	b	be
ت	ta	t	te
ث	ša	ṡ	es (dengan titik di atas)
ج	jim	J	je
ح	ḥa	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha	kh	ka dan ha
د	dal	d	de
ذ	ḏal	ḏ	zet (dengan titik di atas)
ر	ra	r	er
ز	zai	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	 ‘ ...	koma terbalik di atas
غ	gain	g	ge
ف	fa	f	ef
ق	qaf	q	ki
ك	kaf	k	ka
ل	lam	l	el

م	mim	m	Em
ن	nun	n	en
و	wau	w	we
هـ	ha	h	ha
ء	hamzah	..!..	apostrof
ي	ya	y	ye

B. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

1) Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
—	Fathah	a	a
—	Kasrah	i	i
—	Dammah	u	u

Contoh:

كتب - kataba
 فعل - fa‘ala
 ذكر - žukira
 يذهب - yazhabu
 سنل -suila

2) Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasi gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan huruf	Nama
ى	Fathah dan ya	ai	a dan i
و....	Fathah dan wau	au	a dan u

Contoh:

كيف - kaifa
 هول - haula

3) Maddah

Maddah atau vokal panjang lambangnya dengan harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
ا...ى	Fathah dan alif atau ya	Ā	a dan garis di atas
ى...	Kasroh dan ya	Ī	i dan garis di atas
و..و	Dammah dan waw	Ū	u dan garis di atas

Contoh:

قال - qāla
رمي - ramā
قيل - qīla
يقول - yaqūlu

4) Ta' Marbutah

Transliterasi untuk ta marbutah ada dua:

1) Ta Marbutah hidup

Ta marbutah yang hidup atau yang mendapat harkat fathah, kasroh dan dammah, transliterasinya adalah /t/.

2) Ta' Marbutah mati

Ta marbutah yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah /h/.

3) Kalau pada suatu kata yang akhir katanya ta marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al, serta bacaan kedua kata itu terpisah maka ta marbutah itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

روضة الاطفال - raudatul al-atfal
- raudatu al-atfal
المدينة المنورة - al-Madīnah al-Munawwarah
- al-Madīnatul Munawwarah

5) Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tasydid. Dalam transliterasi ini tanda syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah tersebut.

Contoh:

ربنا - rabbanā
نزل - nazzala
البر - al-birr
نعم - nu'ima

الحج - al-hajju

6) Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu ال. Namun dalam transliterasinya kata sandang itu dibedakan antara kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah dengan kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah.

1) Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /I/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu. Pola yang dipakai ada dua, seperti berikut:

2) Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah.

Kata sandang yang diikuti huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

Baik diikuti oleh huruf syamsiah maupun qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sambung/hubung.

Contoh:

الرجل	- ar-rajulu
الشمس	- asy-syamsu
البديع	- al-badi'u
السيدة	- as-sayyidatu
القلم	- al-qalamu
الجلال	- al-jalālu

7) Hamzah

Dinyatakan di depan Daftar Transliterasi Arab-Latin bahwa hamzah ditransliterasikan dengan *opostrof*. Namun, hal ini hanya terletak di tengah dan akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

1) Hamzah di awal:

امرت	- umirtu
اكل	- akala

2) Hamzah ditengah:

تأخذون	- takhuẓūna
تأكلون	- takulūna

3) Hamzah di akhir:

شيء	- syaiun
النوء	- an-nauu

8) Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il*, *isim* maupun *huruf* ditulis terpisah. Bagi kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab yang sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan. Maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut bisa dilakukan dengan dua cara, bisa dipisah per kata dan bisa pula dirangkaikan.

Contoh:

و ان الله لهو خير الرازقين	- Wa innallāha lahuwa khair ar-rāziqīn.
فاوفوا الكيل والميزان	- Fa aufū al-kaila wa al-mīzāna.
بسم الله مجراها و مرسها و لله على الناس حج البيت من استطاع اليه سبيلا	- Bismillāhi majrēhā wa mursāhā. - Wa lillāhi 'alā an-nāsi hijju al-baiti manistatā'a ilaihi sabīlā. - Wa lillāhi 'alā an-nāsi hijju al-baiti manistatā'a ilaihi sabīlā.

9) Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, diantaranya huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal, nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

و ما محمد الا رسول	- Wa mā Muhammadun illā rasūl.
ان اول بيت وضع للناس للذي ببكة مباركا	- Inna awwala baitin wudi'a lin-nāsi lillaẓī Bi Bakkata mubārakan.
شهر رمضان الذي انزل فيه القران	- Syahru Ramadāna al-laẓī unzila fihi al- Qurānu .
ولقد راه بالفق المبين	- Wa laqad raāhu bil-ufuqil-mubīni.
الحمد لله رب العلمين	- Al-hamdu lillāhi rabbil-'ālamīna.

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan

kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf kapital tidak digunakan.

Contoh:

نصر من الله وفتح قريب
لله الامر جميعا

والله بكل شيء عليم

- Nasrum **minallāhi** wa fathun qarīb.
- **Lillāhi** al-amru jamī'an.
- Lillāhil amru jamī'an.
- **Wallāhu** bikulli syaiin 'alīmun.

10) Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian tak terpisahkan dengan ilmu tajwid. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan pedoman tajwid.



KATA PENGANTAR

Puja dan segala puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang atas izin dan kuasa-Nya peneliti dapat menyelesaikan disertasi **”Pengaruh Supervisi Akademik, Kompetensi Profesional, Kepemimpinan Instruksional dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru Matematika di Provinsi Bengkulu”** dalam waktu yang penulis rencanakan dengan sebaik mungkin.

Penyelesaian Disertasi ini tidak terlepas dari dukungan, arahan dan dorongan serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan yang baik ini peneliti mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Bapak **Prof. Dr. H. Idi Warsah, M.Pd.I.**, selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Curup yang telah memberi kesempatan kepada peneliti untuk mengikuti kuliah pada Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Curup.
2. Bapak **Prof. Dr. H. Hamengkubuwono, M.Pd.**, selaku Direktur Program Pascasarjana yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menyelesaikan kuliah pada Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Curup dan memberi izin serta kesempatan untuk mengadakan penelitian dalam rangka penyelesaian disertasi.
3. Ibu **Dr. Hj. Jumira Warlizasusi, M.Pd.**, selaku Ketua Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam yang selalu memberikan motivasi dan sekaligus sebagai Co Promotor yang tak henti-hentinya selalu memberikan motivasi, saran dan masukan akan perkembangan disertasi saya agar selesai tepat waktu.
4. Bapak **Prof. Dr. Hendra Harmi, M.Pd.**, selaku Promotor yang telah banyak memberikan bimbingan secara intensif. Saran dan masukan dalam setiap proses bimbingan sangat membantu penulis dalam menyelesaikan disertasi ini.
5. Bapak **Dr. Irwan Fatturochman, M.Pd.I.**, selaku wakil direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Curup yang telah memberikan sumbang sarannya.

6. Bapak **Prof. Dr. Lukman Asha, M.Pd** selaku pembimbing akademik yang senantiasa memberikan motivasi tanpa mengenal lelah.
7. Bapak dan Ibu dosen pengampu mata kuliah di Program Pascasarjana S3 Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Curup yang telah mencurahkan pengetahuannya, terima kasih atas semua ilmu yang telah diberikan selama saya studi di Institut Agama Islam Negeri Curup.
8. Bapak dan Ibu staf Pascasarjana IAIN Curup yang telah membantu dan mempermudah segala proses administrasi.
9. Bapak dan Ibu Kepala Madrasah Aliyah Negeri se Provinsi Bengkulu yang telah memberi izin untuk melakukan penelitian.
10. Bapak dan Ibu Guru Matematika pada Madrasah Aliyah Negeri se Provinsi Bengkulu yang telah meluangkan waktunya membantu mengisi kuesioner dalam penelitian ini.
11. Kementerian Agama Provinsi Bengkulu yang telah meluangkan waktunya untuk membantu proses administrasi penelitian.
12. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian disertasi ini.

Semoga Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa memberikan balasan atas jasa-jasa beliau dan peneliti berharap semoga disertasi ini dapat diterima dan memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi semua pihak.

Curup, Februari 2026
Penulis

Zulkarnain
NIM. 23911009

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN TERBUKA.....	iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	v
HALAMAN PERNYATAAN COPYRIGHT TRANSFER	vi
PERNYATAAN PUBLIKASI.....	vii
MOTTO	viii
PERSEMBAHAN.....	ix
ABSTRAK	x
RINGKASAN DISERTASI	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI	xviii
KATA PENGANTAR.....	xxiv
DAFTAR ISI.....	xxvi
DAFTAR TABEL	xxix
DAFTAR GAMBAR.....	xxxii
DAFTAR LAMPIRAN	xxxii
BAB I Pendahuluan	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	29
C. Batasan Masalah.....	31
D. Rumusan Masalah	31
E. Tujuan Penelitian	32
F. Manfaat Penelitian	34
BAB II Landasan Teori	39
A. Deskripsi Konseptual	39
1. Produktivitas Kerja	39

2. Supervisi Akademik	62
3. Kompetensi Profesional	92
4. Kepemimpinan Instruksional	110
5. Motivasi Kerja.....	137
B. Kerangka Berpikir	162
C. Hasil Penelitian Terdahulu	181
D. Hipotesis Penelitian.....	188
BAB III Metodologi Penelitian	192
A. Jenis Penelitian.....	192
B. Tempat dan Waktu Penelitian	194
C. Populasi dan Sampel	196
D. Definisi Operasional Variabel.....	202
E. Teknik Pengumpulan Data.....	205
F. Teknik Analisis Data.....	216
BAB IV Hasil Penelitian Dan Pembahasan	230
A. Hasil Penelitian	230
1. Deskripsi Data.....	230
2. Uji Model Pengukuran dan Struktural	242
3. Pengujian Hipotesis.....	269
B. Pembahasan.....	280
1. Pengaruh supervisi akademik terhadap produktivitas kerja	280
2. Pengaruh kompetensi profesional terhadap produktivitas	288
3. Pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap produktivitas	294
4. Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja	297
5. Pengaruh supervisi akademik terhadap motivasi kerja	302
6. Pengaruh kompetensi profesional terhadap motivasi kerja	305
7. Pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap motivasi kerja.....	308
8. Pengaruh supervisi akademik terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja	315
9. Pengaruh kompetensi profesional terhadap produktivitas kerja	

melalui motivasi kerja	320
10. Pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap produktivitas kerja	
melalui motivasi kerja	325
BAB V Penutup	333
A. Kesimpulan	333
B. Implikasi.....	338
C. Saran.....	343
DAFTAR PUSTAKA.....	346
LAMPIRAN-LAMPIRAN	375
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	471



DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1 Kompetensi Guru	98
Tabel 2.2 Standar Kompetensi Guru Matematika.....	108
Tabel 3.1 Rancangan Tahapan Penelitian	195
Tabel 3.2 Sebaran Populasi dan Sampel di Setiap Madrasah	200
Tabel 3.3 Kaitan Angka Capaian, Kategori dan Skor.....	208
Tabel 3.4 Skor Responden	209
Tabel 3.5 Kisi-kisi Instrumen Produktivitas Kerja Guru Matematika	209
Tabel 3.6 Kisi-kisi Instrumen Supervisi Akademik.....	210
Tabel 3.7 Kisi-kisi Instrumen Kompetensi Profesional	210
Tabel 3.8 Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Instruksional	211
Tabel 3.9 Kisi-kisi Instrumen Motivasi Kerja	212
Tabel 3.10 Ringkasan Hasil Uji Validitas Instrumen	214
Tabel 3.11 Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	216
Tabel 4.1 Data Variabel Produktivitas Kerja	231
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Produktivitas Kerja	232
Tabel 4.3 Data Variabel Supervisi Akademik.....	233
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Supervisi Akademik	234
Tabel 4.5 Data Variabel Kompetensi Profesional	236
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Kompetensi Profesional.....	236
Tabel 4.7 Data Variabel Kepemimpinan Instruksional	238
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Instruksional.....	239
Tabel 4.9 Data Variabel Motivasi Kerja	241
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja	241
Tabel 4.11 Nilai <i>Outer Loading</i>	244
Tabel 4.12 Nilai <i>Loading Indikator</i> ke 2.....	250
Tabel 4.13 Nilai <i>Cross Loading</i>	252
Tabel 4.14 Nilai <i>Composite Reability</i>	257

Tabel 4.15	Nilai <i>Avarage Variance Extracted</i>	259
Tabel 4.16	Hasil Uji Fornel Larcker	260
Tabel 4.17	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	262
Tabel 4.18	Hasil Uji R^2	263
Tabel 4.19	Nilai f^2 (<i>effect size</i>).....	264
Tabel 4.20	Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung	272
Tabel 4.21	Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung	272



DAFTAR GAMBAR

Halaman	
Gambar 2.1 Proses Kepemimpinan.....	113
Gambar 2.2 <i>PIMRS Conceptual Framework Hallinger & Murphy</i>	117
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran.....	174
Gambar 3.1 Asumsi Skala Interval untuk Skala Likert.....	207
Gambar 3.2 Model Konseptual Penelitian	218
Gambar 4.1 Kurva Distribusi Frekuensi Produktivitas Kerja	232
Gambar 4.2 Kurva Distribusi Frekuensi Supervisi Akademik.....	234
Gambar 4.3 Kurva Distribusi Frekuensi Kompetensi Profesional.....	237
Gambar 4.4 Kurva Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Instruksional.....	239
Gambar 4.5 Kurva Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja	242
Gambar 4.6 Model <i>PLS Alghoritm 1</i>	243
Gambar 4.7 Model <i>PLS Algoritm 2</i>	249
Gambar 4.8 Model <i>PLS Bootrapping</i>	271
Gambar 4.9 Model Supervisi Akademik, Kompetensi Profesional, Kepemimpinan Instruksional, dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja.....	330

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman	
Lampiran 1 Kisi-kisi Instrumen Penelitian	376
Lampiran 2 Instrumen Kuesioner Penelitian.....	386
Lampiran 3 Jawaban Ujicoba Penelitian.....	395
Lampiran 4 Jawaban Kuesioner Penelitian	400
Lampiran 5 <i>Outer Loading</i> Ujicoba Penelitian Tahap 1	410
Lampiran 6 <i>Outer Loading</i> Ujicoba Penelitian Tahap 2	411
Lampiran 7 Model Penelitian	412
Lampiran 8 <i>Outer Model</i> Penelitian.....	413
Lampiran 9 <i>Inner Model</i> Penelitian	414
Lampiran 10 <i>Outer Loading</i> Uji Instrumen	415
Lampiran 11 <i>Quality Criteria</i>	419
Lampiran 12 Model dan Data	425
Lampiran 13 Hasil Uji Hipotesis.....	448
Lampiran 14 <i>Letter of Acceptance</i>	457
Lampiran 15 <i>Certificate for Publicaton</i>	458
Lampiran 16 Kartu Bimbingan Disertasi	459
Lampiran 17 Surat Keterangan Cek <i>Similarity</i>	464
Lampiran 18 SK Promotor dan Co Promotor	465
Lampiran 19 Rekomendasi Izin Penelitian ke DTMPSTSP	466
Lampiran 20 Rekomendasi Izin Penelitian dari DTMPSTSP	467
Lampiran 21 Rekomendasi Izin Penelitian ke Kanwil Kemenag	468
Lampiran 22 Rekomendasi Izin Penelitian dari Kanwil Kemenag.....	469
Lampiran 23 Rekomendasi Selesai Penelitian dari Kanwil Kemenag.....	470

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tonggak pembangunan sumber daya manusia perlu dicapai dalam sektor pendidikan¹ dan keberhasilan pembangunan suatu negara sangat bergantung pada perbaikan dan pembaharuan pendidikannya.² Upaya rekonstruksi ini bertujuan untuk mencapai dan meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan mempertimbangkan pendidikan sebagai alat, jelas bahwa kualitas pendidikan harus ditingkatkan. Namun, masih ada banyak masalah dengan kualitas pendidikan di Indonesia. Di situasi ini, peningkatan kualitas sektor pendidikan harus dilakukan secara tepat sasaran dan penuh perencanaan.

Berbagai aspek pendidikan dan budaya telah mengalami transformasi besar selama abad kedua puluh satu. Empat kekuatan utama yang saling terkait memicu transformasi ini yaitu kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan, perubahan demografi, proses globalisasi, dan masalah lingkungan.³ Oleh sebab itu, tingkat produktivitas kerja menjadi salah satu aspek penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara menyeluruh. Selain itu, masyarakat industri kini beralih menjadi masyarakat berbasis pengetahuan.⁴

¹ UNESCO, *Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action for the Implementation of Sustainable Development Goal 4* (Paris: Unesco, 2015).

² Aulia Reza Bastian, *Reformasi Pendidikan: Langkah-Langkah Pembaharuan Dan Pemberdayaan Pendidikan Dalam Rangka Desentralisasi Sistem Pendidikan Indonesia* (Yogyakarta: Laper Pustaka Utama, 2013).

³ B. Mulford, *Leadership for 21st Century Learning: A Review of the Literature* (Australian Council for Educational Research, 2008).

⁴ H. Beare, *Creating the Future School* (London: Routledge Falmer, 2001).

Salah satu isu menarik untuk ditelaah dalam sektor pendidikan adalah produktivitas kerja guru. Sebaik apa pun kebijakan pembaruan pendidikan yang diterapkan tanpa keterlibatan para guru, hasilnya akan menjadi sia-sia. Produktivitas kerja guru dapat terlihat melalui pencapaian prestasi belajar siswa. Jika prestasi belajar siswa belum optimal, hal ini dapat menyebabkan lulusan tidak dapat memenuhi tuntutan zaman, yang biasanya menjadi perhatian masyarakat pengguna lulusan. Percepatan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan dapat memperburuk situasi ini apabila tidak ditangani secara bijak, karena dapat mengakibatkan perbedaan antara pengetahuan siswa dengan hasil yang sebenarnya. Akibatnya, akan muncul ketidakseimbangan antara ketersediaan dan kebutuhan tenaga kerja, yang pada akhirnya dapat memicu pengangguran. Oleh karena itu, penyelesaian masalah ini perlu diatasi dalam menghadapi persaingan sekarang ini.

Selama lebih dari tiga dekade, peningkatan produktivitas sumber daya manusia telah menjadi fokus utama dalam diskusi mengenai pembangunan manusia di Indonesia. Hal tersebut kurangnya persaingan yang kompetitif dan kurangnya pemanfaatan pelatihan kerja sehingga hal tersebut turut menjadi penyebab rendahnya produktivitas kerja di Indonesia. Selain itu, perhatian pemerintah daerah terhadap isu ini juga masih terbatas. Kurangnya penghargaan dan insentif bagi individu berprestasi turut menjadi penyebab rendahnya produktivitas.

Sebagai contoh adalah hasil program dari TIMSS (*Third International Mathematics and Science Study*) dan PISA (*Programme for International*

Student Assessment) tahun 2022. Meskipun Indonesia mengalami peningkatan lima peringkat dibandingkan sebelumnya, negara ini masih berada di posisi bawah dalam hal kemampuan membaca, matematika, dan sains jika dibandingkan dengan negara-negara lain.⁵ Madrasah didorong untuk menjadi unggul dan kompetitif, sekaligus menghadapi berbagai isu seperti identitas, keberagaman dan lingkungan di madrasah.⁶ Faktor utama yang mempengaruhi rendahnya hasil tersebut adalah guru, karena peran utama dalam kemajuan pendidikan terletak pada guru. Produktivitas kerja guru sangat mempengaruhi keberhasilan siswa, terutama dalam upaya perbaikan yang difokuskan pada pencapaian dan peningkatan kualitas pendidikan.

Melalui pendidikan, individu dapat memperoleh pengetahuan tentang hal-hal yang sebelumnya tidak mereka ketahui. Pendidikan tidak selalu tersedia secara merata bagi semua orang, tetapi pendidikan tetap merupakan hak dan kewajiban setiap orang. Pasal 2 undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, menurut Husna Asmara menyatakan:

Pendidikan nasional bertujuan untuk menciptakan kemampuan, karakter, dan peradaban yang berharga untuk meningkatkan kehidupan bangsa. Tujuan pendidikan nasional adalah agar siswa menjadi orang yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berilmu, cakap, inventif, mandiri, dan demokratis dan bertanggung jawab sebagai warga negara.⁷

⁵OECD, *Program For International Student (PISA) 2022 Assessment and Analytical Framework*, OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) Publishing, 2023, <https://www.oecd-ilibrary.org/education/pisa-2022-assessment-and-analytical-framework-dfe0bf9c-en>.

⁸ Mulford, *Leadership for 21st Century Learning: A Review of the Literature*.

⁷ Husna Asmara, *Profesi Kependidikan*, I (Bandung: Pustaka Setia, 2015).

Guru memainkan peran penting sebagai penggerak utama dalam pelaksanaan pendidikan di tingkat madrasah. Secara khusus, guru matematika sangat penting dalam mengajarkan siswa kemampuan berpikir kritis dan analitis. Kemampuan ini diperlukan untuk menghadapi tantangan di era revolusi sekarang ini,⁸ karena permintaan akan kompetensi dan produktivitas guru terus meningkat. Dengan demikian, penelitian mengenai produktivitas kerja guru menjadi semakin penting dan mendesak.

Produktivitas kerja guru merupakan sesuatu yang menarik untuk diteliti dalam pelaksanaan pendidikan. Kebijakan pendidikan yang paling canggih sekalipun tidak akan berhasil jika guru tidak berpartisipasi aktif. Hasil belajar siswa dapat menunjukkan kualitas produktivitas kerja guru. Prestasi siswa yang buruk dapat menyebabkan lulusan tidak siap untuk tuntutan zaman, yang sering menjadi perhatian masyarakat pengguna lulusan. Situasi ini akan semakin memburuk jika tidak segera diantisipasi karena kemajuan IPTEK yang pesat akan semakin memperlebar jarak antara apa yang seharusnya dan sudah diketahui.

Menurut Sardiman⁹, dalam kegiatan proses pembelajaran, guru berkontribusi dalam pembentukan sumber daya yang berkualitas. Oleh karena itu, guru adalah bagian penting dari dunia pendidikan, dan mereka perlu aktif memposisikan diri sebagai tenaga profesional untuk memenuhi tuntutan zaman yang terus berubah. Guru pada situasi ini selain sebagai pentransfer

⁸ National Council of Teachers of Mathematics, "No Title," in *Principles to Actions: Ensuring Mathematical Success for All* (Reston VA: NCTM, 2014).

⁹ Sardiman, *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015).

pengetahuan, juga sebagai yang mentransfer nilai-nilai bimbingan yang membantu siswa dalam proses pembelajaran. sehingga diharapkan bahwa guru dapat melakukan pekerjaan mereka dengan profesional.

Faktor-faktor mental, seperti motivasi, disiplin, iklim kerja, teknologi, dan peluang untuk berprestasi turut memengaruhi produktivitas kerja guru. Menurut Colquit, et.al bahwa faktor individu yang memengaruhi kinerja, produktivitas kerja, komitmen, kepuasan, motivasi, keadilan, pengawasan, etika, pembelajaran, kepemimpinan, kemampuan, kompetensi dan pengambilan keputusan. Sebaliknya, organisasi mempengaruhi mekanisme seseorang. Mekanisme ini mencakup struktur organisasi, budaya, termasuk perilaku kepemimpinan. Karakteristik seseorang seperti kompetensi, budaya, dan kepribadian juga mempengaruhinya.¹⁰ Sebagai sumber daya manusia yang penting di dunia pendidikan, kunci keberhasilan suatu lembaga pendidikan terletak pada peran guru. Tujuan pendidikan tidak hanya meningkatkan pengetahuan siswa tetapi juga menumbuhkan kepribadian mereka, emosi mereka, dan keterampilan mereka. Kegiatan ekstrakurikuler membantu siswa mengembangkan dan menerapkan minat dan bakat mereka, memperluas pengetahuan mereka, dan memahami hubungan antara berbagai pelajaran.¹¹

Cara mengajar dan perilaku guru dapat memengaruhi reputasi institusi pendidikan, sehingga pengembangan sumber daya guru perlu dilakukan

¹⁰ Jason A. Colquitt, Jeffrey A. Lepine, and Michael J. Wesson, *Organizational Behavior* (New York: Mc. Graw Hill, 2022). h. 8

¹¹ Irwan Fathurrochman and Oktafian Histori S, "Implementasi Manajemen Peserta Didik Dalam Meningkatkan Mutu," *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 7, no. 2 (2022): 129–36, <https://doi.org/10.15575/isema.v7i2.20003>.

melalui pendidikan, pelatihan, serta berbagai kegiatan lainnya untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Meskipun dunia pendidikan sangat diharapkan untuk membentuk generasi muda yang berkualitas (*national building*), keberhasilan siswa dalam transformasi teknologi dan pengetahuan sangat dipengaruhi oleh produktivitas kerja guru. Produktivitas kerja ini dapat mewujudkan tujuan pendidikan untuk membentuk generasi penerus bangsa, meskipun ada banyak faktor lain yang juga berpengaruh dalam proses tersebut.

McShane dan Glinow membuat model perilaku organisasi dan hasil, model ini mengidentifikasi pengaruh produktivitas kerja seseorang yaitu motivasi, kompetensi, dan situasi. Mereka berpendapat bahwa jika salah satu dari faktor-faktor ini menurun, kinerja atau produktivitas kerja seseorang juga akan menurun. Faktor-faktor ini dipengaruhi oleh karakter individu, termasuk nilai-nilai yang dimilikinya. Dalam model perilaku organisasi dasar tahap II yang dirancang oleh Robbins, produktivitas dan kepuasan merupakan beberapa indikator kinerja seseorang. Tiga tingkat analisis diberikan oleh Robbins untuk mempengaruhi kinerja individu yaitu 1) individu, 2) kelompok, dan 3) sistem organisasi yang mencakup karakteristik kepribadian, kepribadian. Semua output ini dipengaruhi oleh interaksi antara semua komponen.¹²

Produktivitas kerja guru merupakan elemen penting yang menentukan kualitas pembelajaran dan hasil pendidikan. Namun, berbagai penelitian dan data mengungkapkan bahwa produktivitas kerja guru di Indonesia masih belum

¹² Robbins Stephen P, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Indeks, 2003). h. 34

mencapai tingkat yang optimal.¹³ Ini terlihat dari hasil-hasil seperti yang ditunjukkan oleh PISA (*Programme for International Student Assessment*)¹⁴ bahwa pencapaian hasil belajar matematika siswa masih rendah, baik di tingkat nasional maupun internasional.

Guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di provinsi Bengkulu yang jumlahnya representatif seharusnya menjadi indikator bagi kuantitas dan kualitas kerja guru. Jumlah tersebut bisa memberikan gambaran mengenai produktivitas kerja guru madrasah di provinsi Bengkulu. Berdasarkan observasi awal, di Kabupaten Lebong, masih terlihat rendahnya produktivitas kerja guru. Ini disebabkan beberapa faktor, seperti kurangnya kedisiplinan, kreativitas yang terbatas, pelaksanaan dan evaluasi supervisi yang belum optimal, kepemimpinan yang belum memenuhi harapan, kurangnya keterampilan, kurangnya motivasi kerja, lingkungan kerja yang kurang mendukung, dan kurangnya kontribusi dalam pengembangan kurikulum, pemanfaatan teknologi informasi yang belum maksimal, serta rendahnya komitmen kerja dan partisipasi dalam pengembangan kompetensi profesional berkelanjutan guru. Kondisi ini perlu dijadikan dorongan bagi guru untuk meningkatkan kinerja mereka.¹⁵

Kualitas pendidikan bergantung pada profesionalisme guru dan produktivitas kerja mereka selama proses pembelajaran. Keberhasilan

¹³ Eric A. Hanushek, Marc Piopiunik, and Simon Wiederhold, "The Value of Smarter Teachers International Evidence on Teacher Cognitive Skills and Student Performance," *Journal of Human Resources* 54, no. 4 (2020): 857–99, <https://doi.org/10.3368/jhr.54.4.0317.8619R1>.

¹⁴ OECD, *Program For International Student (PISA) 2022 Assessment and Analytical Framework*.

¹⁵ Nopi Epi Puspita, "Wawancara Dengan Kepala MAN 1 Lebong" (di Lebong, n.d.).

seseorang dalam menjalankan tanggung jawabnya dikenal sebagai produktivitas kerja. *Performance* adalah tingkat keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan tugas. Orang yang memiliki produktivitas kerja tinggi disebut produktif, sedangkan mereka yang tidak mencapai standar kinerja disebut performa rendah atau tidak produktif.

Produktivitas kerja guru dapat dilihat dari seberapa banyak tugas yang berhasil diselesaikan sesuai dengan yang diberikan oleh pihak madrasah. Tugas-tugas tersebut meliputi mengajar, menyusun rencana pembelajaran, membuat asesmen, memeriksa hasil evaluasi, melaksanakan tindak lanjut berdasarkan penilaian, pengembangan kompetensi, penguatan motivasi, kepemimpinan dan menyelesaikan tugas madrasah lainnya. Produktivitas kerja menurut Edy Sutrisno¹⁶ adalah hasil dari berbagai macam komponen yang saling berkaitan. Kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas, yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman kerja, adalah salah satu indikator utamanya. Kemampuan ini sangat penting untuk keberhasilan di tempat kerja. Selain itu, motivasi internal atau semangat diri juga sangat berpengaruh, karena seseorang yang dimotivasi dari dalam cenderung lebih disiplin, tekun, dan tidak mudah menyerah dalam menyelesaikan tugas. Kesuksesan di tempat kerja bergantung pada kemampuan ini. Selain itu, motivasi internal, juga dikenal sebagai semangat diri, sangat berpengaruh karena seseorang yang dimotivasi dari dalam cenderung lebih tekun, disiplin,

¹⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2017).

dan tidak mudah menyerah dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Hal ini sejalan dengan Kalam Allah surat At Taubah ayat 105, yaitu:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.

Ayat ini memberikan perintah jelas untuk bekerja dan menegaskan betapa pentingnya aktivitas kerja sebagai bentuk tanggung jawab moral dan sosial manusia, itu menjadi landasan teologis utama untuk konsep produktivitas kerja yang mencerminkan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan orientasi hasil dalam perspektif manajemen Islam, di mana setiap usaha akan dinilai bukan hanya oleh manusia tetapi juga oleh Allah, sebagai pengawas tertinggi. Ini sejalan dengan prinsip manajemen yang menuntut kinerja yang efisien, efektif, dan terukur untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam ayat ini, produktivitas kerja tidak hanya diukur dari jumlah hasil, tetapi juga diukur dari kualitas, kejujuran, dan kontribusi terhadap kebaikan bersama. Dengan demikian, ayat ini menempatkan produktivitas kerja sebagai bentuk ibadah profesional yang memiliki nilai duniawi dan ukhrawi, menumbuhkan etos kerja tinggi, dan mendorong orang untuk terus meningkatkan kompetensi, disiplin, dan tanggung jawab mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan cara yang paling efektif.

Hadits Rasulullah SAW yang mengarahkan umat manusia agar mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dan mengarah kepada profesionalisme diriwayatkan oleh HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi No: 334 yaitu:

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ:
إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ (رواه الطبرني والبيهقي)

Artinya: *Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah s.a.w. bersabda: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional”. (HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi, No: 334).*

Hadis Rasulullah ﷺ ini menegaskan bahwa Allah mencintai pekerjaan seseorang yang dilakukan secara profesional menjadi landasan bahwa produktivitas kerja guru harus berorientasi pada kualitas (itqān), efektivitas, dan kebermanfaatan pembelajaran. Dengan demikian, produktivitas guru dalam Islam tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga bernilai ibadah dan amanah profesional.

Selain itu pengembangan diri juga merupakan bagian penting bagi produktivitas kerja guru. Guru yang terus belajar dan meningkatkan kemampuan mereka akan lebih siap untuk menghadapi tantangan pekerjaan yang semakin rumit. Jika kita menggabungkan elemen efisiensi yakni kemampuan untuk menggunakan sumber daya secara optimal, maka kita akan melihat peningkatan tingkat produktivitas kerja. Efektivitas ini menunjukkan penggunaan waktu yang tepat, tenaga, dan biaya tanpa mengurangi hasil kerja.

Semua indikator ini menunjukkan bagaimana seseorang dapat memberikan kontribusi terbaiknya untuk organisasi.

Benardin dan Russel mengungkapkan bahwa faktor yang turut mempengaruhi tingkat produktivitas yakni: pengetahuan/kemampuan, keterampilan, sikap, dan perilaku. Selain itu, Gomes menyebutkan beberapa komponen yang ikut mempengaruhi produktivitas kerja yaitu : pengetahuan, keahlian, kemampuan, sikap, dan perilaku.¹⁷ Pendapat Lunenburg dan Ornstein¹⁸ juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam mempengaruhi produktivitas kerja, efektivitas organisasi, serta berbagai proses struktural dan manajerial lainnya, termasuk motivasi, komunikasi, keputusan, dan perubahan.

Dari pendapat di atas, kondisi ideal yang diharapkan ternyata belum sepenuhnya tercapai dari hasil survey di lapangan. Berdasarkan hasil survey awal melalui pengamatan dan wawancara yang dilakukan di MAN 1 Lebong pada pertengahan November 2024, ditemukan bahwa 40% produktivitas kerja guru matematika masih kurang optimal. Sebagian guru belum mengembangkan modul ajar secara maksimal, terlihat dari banyaknya modul ajar yang hanya sekadar hasil salinan tanpa penyesuaian dengan situasi di tempat mengajar. Hal ini menghasilkan proses pembelajaran yang tidak memenuhi harapan. Selain itu, modul ajar yang tidak dilengkapi dengan media pembelajaran seperti peta konsep, presentasi powerpoint, atau alat peraga lainnya. sehingga materi yang

¹⁷ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi, 2003). h. 160

¹⁸ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, *Educational Administration: Concepts and Practices* (Belmont: Wadsworth, 2004). h. 89-90

diberikan hanyalah apa yang tertulis dalam modul ajar itu sendiri. Selain itu, perencanaan dan pengelolaan pembelajaran tidak sesuai dengan persyaratan kurikulum yang berlaku.

Beberapa guru belum memanfaatkan teknologi digital secara optimal dalam kegiatan pembelajaran. Hal ini menyebabkan terbatasnya penggunaan TIK oleh guru, yang pada gilirannya memengaruhi kemampuan siswa dalam berpikir kritis dan analitis. Masih terdapat guru yang belum sepenuhnya menguasai penggunaan komputer atau memanfaatkan LCD yang telah disediakan oleh madrasah. Sehingga keterampilan guru perlu ditingkatkan untuk memahami dasar-dasar kependidikan, dan merencanakan pembelajaran akan berdampak langsung pada peningkatan produktivitas kerja guru.

Tidak adanya motivasi kerja guru menyebabkan ketidaksempurnaan proses pembelajaran, yang pada akhirnya menyebabkan produktivitas kerja guru masih rendah. Ini mengakibatkan program supervisi akademik dan kepemimpinan instruksional kepala madrasah tidak berjalan dengan baik, dan komunikasi akademik antara guru dan kepala sekolah tidak efektif. Beberapa faktor yang turut mempengaruhi hal ini yaitu rendahnya inspirasi dari pimpinan, kurangnya perhatian dari pimpinan, budaya kerja yang santai, serta minimnya pembinaan dan penilaian terhadap kinerja, yang mengakibatkan motivasi kerja guru tidak optimal. Guru yang belum disiplin tanpa alasan yang jelas menunjukkan kurangnya kemampuan profesional mereka untuk menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, semangat berprestasi yang masih rendah

perlu ditingkatkan, serta hubungan harmonis antara siswa dan guru harus terus dibangun.

Sebagai bagian dari kerangka pendidikan, Madrasah Aliyah Negeri masih menghadapi berbagai tantangan walaupun pemerintah melalui Kementerian Agama terus berupaya melakukan perbaikan dari waktu ke waktu. Secara keseluruhan, kualitas Madrasah Aliyah Negeri masih berada di bawah standar sekolah umum (SMA), meskipun ada beberapa madrasah yang mampu bersaing di bidang akademik maupun non-akademik. Hal tersebut terangkum dari hasil *interview* peneliti dengan Kepala madrasah dan Wakil kepala madrasah bidang kurikulum Madrasah Aliyah Negeri 1 Lebong yang mengatakan bahwa:

Mungkin karena motivasi mengajar belum tertanam dengan baik, sebagian kecil guru (20%) di madrasah masih suka datang terlambat. Dalam pembelajaran di kelas, 80% metode pembelajaran guru masih konvensional. Sangat sedikit guru menggunakan platform pembelajaran digital berbasis TIK yang belum memenuhi kompetensi profesional guru dan sebagian besar guru (40%) belum memiliki bahan ajar yang cukup. Karena itu, untuk meningkatkan hasil kerja guru, supervisi akademik oleh pimpinan harus dilakukan yang diiringi dengan kepemimpinan pembelajaran yang humanis. Selain itu motivasi guru juga harus terus meningkat. Dalam lingkungan masyarakat, lebih mungkin bagi anak-anak untuk belajar di sekolah umum daripada di madrasah. Untuk itu, upaya kami untuk meningkatkan standar pendidikan di madrasah menjadi tantangan bagi kami.¹⁹

Hasil dari wawancara kepada wakil bidang kurikulum MAN 1 Lebong (Agung Yuniarto, S.Pd) mengungkapkan bahwa masih ada guru yang datang terlambat, tidak melaporkan ketidakhadirannya, dan tidak mempersiapkan diri

¹⁹ Nopi Epi Puspita, "Wawancara dengan Kepala MAN 1 Lebong" (di Lebong, 12 Nopember 2024).

untuk mengajar. Beberapa orang guru menganggap mengajar hanya sebagai kewajiban tanpa memberikan pesan moral kepada siswa. Kepemimpinan pembelajaran kepala madrasah masih terbatas hanya saat menandatangani ekinerja, serta ada yang lupa atau tidak melakukan absensi dan tidak menyiapkan perangkat ajar serta administrasi pendidikan lainnya.

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa guru masih kurang produktif. Ini disebabkan oleh banyak faktor. Oleh karena itu, kemampuan guru perlu ditingkatkan. Salah satu cara untuk mencapainya melalui supervisi akademik dan kepemimpinan instruksional. Beberapa guru yang belum disiplin menunjukkan masalah dengan motivasi kerja dan kompetensi profesional yang kurang. Akibatnya, hal tersebut perlu diperbaiki agar tidak mengganggu kegiatan pembelajaran dan membantu madrasah mencapai standar pendidikan yang tinggi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, ditemukan dua hal penting. Pertama, sebagian guru masih memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang rendah. Idealnya, keduanya saling berhubungan, di mana motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas. Jika supervisi akademik dan kepemimpinan instruksional terus diterapkan, diharapkan motivasi dan produktivitas kerja guru dapat meningkat. Kedua, variasi metode pembelajaran masih terbatas, yang disebabkan oleh kurangnya kompetensi profesional guru dalam menguasai berbagai metode pembelajaran. Sebagian besar guru masih mengandalkan metode ceramah dalam mengajar.

Temuan ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja guru matematika di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) I Lebong masih berada di bawah kriteria produktivitas kerja yang diharapkan, sehingga belum memenuhi ekspektasi berdasarkan standar penilaian yang digunakan dalam penelitian ini. Faktor-faktor yang berbeda berfungsi sebagai penyebab, bukan hanya satu faktor. Berdasarkan teori-teori yang telah dibahas sebelumnya serta hasil prapenelitian, ada dugaan bahwa empat faktor utama yaitu supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, dan motivasi kerja memiliki dampak pengaruh terhadap produktivitas guru matematika. Walaupun penelitian sebelumnya telah membahas aspek-aspek ini secara terpisah, masih ada kekurangan dalam pemahaman mengenai bagaimana faktor-faktor tersebut bekerja bersama-sama mempengaruhi produktivitas guru matematika di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pada dasarnya produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, dan motivasi kerja. Colquit, et.al turut menegaskan bahwa *outcomes* individu dipengaruhi oleh motivasi dan pengawasan. Sementara itu, mekanisme individu dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yaitu kepemimpinan dan kompetensi/kemampuan.

Faktor pertama, supervisi akademik dianggap sebagai faktor yang turut mempengaruhi produktivitas kerja. Mulyasa menjelaskan bahwa supervisi adalah suatu rangkaian yang dirancang dalam upaya membantu guru dan

supervisor dalam menjalankan tugasnya di madrasah sehingga mereka mampu memanfaatkan kompetensi mereka dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada siswa dan berusaha menjadikan madrasah sebagai komunitas pembelajaran yang lebih efisien.²⁰ Supervisi akademik merupakan kegiatan yang dilakukan kepala madrasah untuk mendukung guru dalam meningkatkan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Asf dan Mustofa²¹, proses supervisi dimulai dengan menetapkan jadwal supervisi agar kegiatan supervisi dapat dilakukan secara teratur dan tidak mengganggu proses pembelajaran. Setelah menetapkan jadwal, supervisor perlu membuat instrumen supervisi yang berfungsi sebagai pedoman untuk mengamati dan mengevaluasi elemen-elemen penting dalam kegiatan pembelajaran. Selanjutnya, tergantung pada kebutuhan dan kondisi di lapangan, metode pengawasan yang tepat dipilih, seperti observasi langsung, wawancara, atau diskusi.

Sebagai proses pembinaan yang dilakukan oleh kepala madrasah atau pengawas madrasah, supervisi dilakukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Pelaksanaan supervisi akademik biasanya mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut. Dalam tahap perencanaan, supervisor menyusun jadwal, menentukan fokus supervisi, dan menyiapkan instrumen observasi. Saat pelaksanaan, supervisor melakukan observasi kelas, mencatat kekuatan dan kelemahan dalam proses pembelajaran,

²⁰ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014).

²¹ Jasmani Asf and Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah Dan Guru* (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2013).

serta memberikan umpan balik kepada guru. Pendekatan yang digunakan dapat bersifat klinis, kolaboratif, atau administratif, tergantung pada tujuan dan kebutuhan madrasah.

Setelah perencanaan selesai, masuk ke tahap pelaksanaan, yang terdiri dari berbagai bentuk supervisi. Tahap pendampingan memberikan dukungan langsung kepada guru dalam merencanakan pembelajaran dan mengajar. Selanjutnya, supervisi dokumen, seperti pemeriksaan RPP, silabus, dan administrasi kelas lainnya, dilakukan, dan supervisi kelas, yang merupakan pengamatan langsung proses pembelajaran di kelas.

Selanjutnya tahap tindak lanjut menjadi langkah penting dalam supervisi akademik. Supervisor dan guru mendiskusikan hasil observasi, mengidentifikasi area yang perlu perbaikan, serta menyusun rencana peningkatan pembelajaran. Supervisor juga dapat memberikan pelatihan, bimbingan, atau sumber daya tambahan yang dibutuhkan guru untuk meningkatkan efektivitas mengajar. Dengan adanya supervisi akademik yang baik, diharapkan kualitas pembelajaran meningkat, guru semakin profesional, dan pada akhirnya berdampak positif terhadap hasil belajar siswa.

Salah satu cara untuk menggambarkan supervisi ini adalah sebagai proses penilaian yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Ini didasarkan pada semangat kerja, kedisiplinan dan profesionalisme guru. Meskipun berbagai literatur dan kebijakan pendidikan telah menemukan bagaimana komponen ini berinteraksi satu sama lain dan mempengaruhi

produktivitas kerja guru.²² Dengan demikian hasil supervisi akademik dapat memberikan dukungan dan bimbingan guna meningkatkan performa kerja guru. Kemampuan untuk mengajar selama proses pembelajaran juga merupakan komponen lain yang mempengaruhi kinerja guru.

Faktor kedua yang turut mempengaruhi produktivitas kerja guru adalah kompetensi profesional. Menurut Nasrul, kompetensi merujuk pada penerapan pengetahuan yang dimiliki, yang diwujudkan dalam bentuk tindakan atau perbuatan.²³ Pendapat Mc. Load dalam Muhammad Anwar, menyatakan kompetensi adalah perilaku yang terencana dan logis guna mencapai tujuan dalam kondisi yang diinginkan.²⁴ Kompetensi profesional yang dimiliki seseorang mencakup kemampuan untuk melakukan tupoksi tertentu, yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan Pasal 1 Permendiknas Nomor 16 tahun 2007²⁵, menyatakan bahwa guru harus memenuhi kualifikasi pendidikan dan kompetensi yang berlaku secara nasional. Kompetensi sebagai rangkaian pengetahuan, keterampilan, dan perilaku perlu dimiliki, dihayati, dan dikuasai guru selama melaksanakan tugas profesionalnya. Sementara itu, pasal tersebut menentukan bahwa guru sebagai pendidik profesional bertanggungjawab

²² S Guerriero, *Pedagogical Knowledge and the Changing Nature of the Teaching Profession*, Centre for Educational Research and Innovation. OECD, 2017, https://www.oecd-ilibrary.org/education/pedagogical-knowledge-and-the-changing-nature-of-the-teaching-profession/knowledge-dynamics-in-the-teaching-profession_9789264270695-4-en?crawler=true.

²³ H S Nasrul, *Profesi Dan Etika Keguruan* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014).

²⁴ Muhammad Anwar, *Menjadi Guru Profesional* (Jakarta: Prenada Media, 2018).

²⁵ Depdiknas, *Permendiknas No. 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2007.

mengajar, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa di jalur pendidikan formal pada jenjang pendidikan usia dini, dasar, dan menengah.

Peraturan tersebut menetapkan beberapa indikator penting untuk kompetensi profesional guru, yaitu, menguasai materi pembelajaran, yang berarti mereka harus memahami secara menyeluruh materi, konsep, struktur, dan metode keilmuan dari mata pelajaran yang mereka ampu. Selain itu, guru harus memiliki penguasaan kurikulum, yang berarti mereka harus tahu bagaimana merancang dan membuat modul ajar yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan standar pendidikan nasional.

Kriteria berikutnya adalah penguasaan strategi pembelajaran. Ini berarti bahwa guru harus memiliki kemampuan untuk mempunyai dan mengimplementasikan pendekatan pembelajaran yang kreatif dan inovatif. Pengembangan profesionalisme berkelanjutan, di mana guru secara aktif berpartisipasi dalam kegiatan peningkatan kompetensi seperti pelatihan, seminar, penelitian tindakan kelas, atau publikasi ilmiah, mendukung kompetensi ini. Terakhir, guru harus mampu memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran untuk merancang media ajar, menyampaikan bahan digital, dan menilai pembelajaran. Kombinasi kelima indikator ini menunjukkan bahwa kompetensi profesional guru tidak hanya akademis tetapi juga fleksibel terhadap perubahan zaman dan kebutuhan siswa.

Oleh sebab itu, sangat krusial bagi seorang pendidik untuk terus mengembangkan kemampuannya guna diterapkan dalam lingkungan pendidikan. Guru yang memiliki kecerdasan kreatif mampu berpikir imajinatif

dan inovatif dalam menghadapi tantangan. Guru yang produktif ini merupakan aset berharga di madrasah, yang selalu berusaha untuk mengasah kemampuan dan meningkatkan diri demi mendukung pencapaian produktivitas kerja.

Untuk itu seorang guru seharusnya menguasai kompetensi secara utuh dalam pengajaran, namun masih ada guru baru menguasai satu dari empat kompetensi yang diwajibkan dalam Permendiknas Nomor 16 tahun 2007. Hal ini terbukti dari kurangnya penguasaan terhadap keempat kompetensi tersebut, serta hasil supervisi yang tidak memenuhi harapan. Oleh karena itu, kompetensi profesional dan supervisi akademik seharusnya dapat mengukur produktivitas kerja guru. Guru juga perlu mempunyai motivasi kerja yang baik, dan kepala madrasah harus mempunyai kemampuan kepemimpinan instruksional yang memadai. Jika produktivitas kerja guru matematika meningkat dengan baik, maka akan berdampak pada output yang diperoleh. Mengingat belum optimalnya penguasaan kompetensi profesional guru dan hasil supervisi akademik, maka diperlukan pendampingan dan penelitian lebih lanjut. Oleh karena itu, ada korelasi kuat antara produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu dalam proses pembelajaran dan keempat komponen tersebut.

Faktor ketiga yang berpotensi memengaruhi produktivitas kerja guru yakni kepemimpinan instruksional. Kepemimpinan juga memiliki peran dalam memengaruhi motivasi kerja serta tingkat produktivitas guru. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan individu mempengaruhi orang lain khususnya bawahannya, agar mereka bersedia melaksanakan kehendak pemimpin

meskipun mungkin hal tersebut kurang disukai secara pribadi.²⁶ Sementara itu, Hasibuan menyatakan bahwa seorang pimpinan adalah individu yang mempunyai otoritas untuk memandu bawahannya dalam menyelesaikan sebagian tugasnya guna mencapai tujuan tertentu.²⁷ Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam memanfaatkan otoritasnya untuk memberikan arahan kepada bawahannya dalam melaksanakan sebagian tugas mereka guna mencapai tujuan organisasi. Menurut Alan Keith²⁸, kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan menciptakan peluang bagi individu untuk berkontribusi dalam mencapai hal-hal luar biasa. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah bagian peran penting dalam organisasi untuk mendorong orang melakukan hal-hal dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan instruksional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran melalui pengelolaan, dukungan, dan pengembangan guru. Menurut Hallinger dan Murphy²⁹, kepemimpinan instruksional mencakup tiga dimensi utama: yaitu 1) menetapkan visi dan tujuan sekolah yang jelas, 2) menjalankan program pembelajaran secara efektif, dan 3) menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Pemimpin instruksional, seperti kepala madrasah, memiliki peran

²⁶ Sondang Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002). h. 62

²⁷ Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revi (Jakarta: Bumi Aksara, 2012). h. 169

²⁸ Kouzes and Posner, *Leadership The Challenge (Tantangan Kepemimpinan)* (Jakarta: Erlangga, 2002). h. 3

²⁹ P. Hallinger and J. Murphy, "Assessing the Instructional Management Behavior of Principals," *The Elementary School Journal* 86, no. 2 (1985): 217–47.

penting dalam memberikan arahan, mendorong peningkatan kompetensi guru, serta melakukan supervisi akademik untuk memastikan efektivitas pembelajaran di kelas.

Pada dimensi pertama, pemimpin instruksional bertanggung jawab untuk merumuskan visi dan misi yang jelas, realistis, dan dapat dipahami oleh semua siswa madrasah. Selanjutnya, tujuan ini dijadikan garis besar strategis untuk semua upaya pembelajaran dan pengembangan madrasah. Untuk menjadi acuan bersama untuk keberhasilan pendidikan, tujuan ini harus dikomunikasikan secara konsisten. Di sisi lain, dimensi kedua adalah manajemen program instruksional, yang berarti mengelola program instruksional dengan baik. Kepala madrasah harus memastikan bahwa kurikulum diterapkan dengan benar, bahwa kegiatan pembelajaran berjalan sesuai rencana, dan bahwa evaluasi pembelajaran dilakukan secara konsisten. Ini mencakup pengawasan terhadap pelaksanaan pembelajaran, pengembangan profesional guru, dan penggunaan data hasil belajar untuk meningkatkan proses pembelajaran. Kepala madrasah dapat memastikan bahwa proses belajar mengajar mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara optimal melalui pengelolaan program yang baik.

Dalam dimensi ketiga, iklim belajar madrasah dibangun dan dipertahankan. Untuk mencapai hal ini, para pendidik harus memastikan bahwa lingkungan madrasah tetap aman dan tertib, mempromosikan kolaborasi guru-siswa, dan menciptakan budaya kerja yang menghargai prestasi. Ketiga indikator ini membentuk fondasi yang kuat bagi kepala madrasah dalam

menjalankan peran kepemimpinan instruksional secara efektif karena lingkungan belajar yang sehat akan meningkatkan semangat belajar siswa dan semangat guru untuk mengajar.

Hasil riset mengindikasikan bahwa kepemimpinan dalam pembelajaran memberikan pengaruh yang berarti terhadap perbaikan capaian belajar peserta didik. Pemimpin madrasah yang secara aktif terlibat dalam aspek akademik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru, yang pada akhirnya berdampak positif pada pencapaian siswa. Selain itu, Leithwood et al³⁰ mengungkapkan bahwa:

In terms of its impact on students' learning, school leadership is second only to classroom instruction. Without leadership, other positive things are unlikely to occur. Based on all of the available data, we have concluded that leadership significantly impacts student learning and the caliber of school administration. To our knowledge, no school has ever been able to successfully reverse the course of student accomplishment without having capable leadership.

Dalam hal dampaknya terhadap pembelajaran siswa, kepemimpinan madrasah hanya kalah pentingnya dari pengajaran di kelas. Tanpa kepemimpinan, hal-hal positif lainnya kemungkinan besar tidak akan terjadi.

Hal ini berarti bahwa kepemimpinan instruksional yang kuat dapat menciptakan budaya madrasah yang berorientasi pada pembelajaran, meningkatkan kolaborasi antar guru, serta mempercepat adopsi inovasi pendidikan. Dengan demikian, kepemimpinan instruksional menjadi faktor

³⁰ K. Leithwood, A. Harris, and D. Hopkins, "Seven Strong Claims about Successful School Leadership," *School Leadership & Management* 28, no. 1 (2008): 27–42, <https://doi.org/doi.org/10.1080/13632430701800060>. h.4

kunci dalam membangun sistem pendidikan yang berkualitas dan berkelanjutan.³¹

Berdasarkan pernyataan tersebut, keberhasilan kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan untuk manajemen sejumlah individu menjadi sebuah tim yang solid.³² Pemimpin dapat menggunakan teknik untuk memengaruhi atau memotivasi orang lain, khususnya bawahan, agar bertindak secara terarah menuju tujuan organisasi. Hal ini menuntut setiap di lingkungan kerjanya menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat mereka selaraskan dengan tujuan yang akan dicapai. Selain itu, pembinaan yang intensif juga diperlukan untuk meningkatkan kepuasan untuk menghasilkan produktivitas yang optimal.

Faktor keempat yang ikut memengaruhi produktivitas kerja guru adalah motivasi kerja, yang didefinisikan sebagai motivasi internal seseorang untuk melakukan sesuatu hal atau berusaha memenuhi kebutuhannya. Motivasi sendiri muncul dari keinginan yang belum tercapai (*unsatisfied need*), yang selanjutnya menciptakan ketegangan (*tension*) sebagai pendorong (*drive*) yang mengarahkan seseorang untuk memilih tindakan tertentu (*search behavior*) guna memenuhi kebutuhan tersebut. Ketika kebutuhan berhasil terpenuhi secara memuaskan, ketegangan pun berkurang.³³

³¹ Leithwood, Harris, and Hopkins.

³² Martini M Hadari and Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Yang Efektif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006). h. 36

³³ Stephen P Robbins and Timoty A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2009). h. 662

Motivasi adalah keinginan untuk bertindak (*the will to do*), yaitu dorongan atau kemampuan dalam diri seseorang yang membuatnya bertindak dan berpikir melalui cara tertentu dalam mencapai tujuan tertentu.³⁴ Motivasi berhubungan dengan perilaku yang menunjukkan interaksi perilaku, kebutuhan dan pilihan yang berlangsung dalam diri individu. Pada bidang organisasi, motivasi didefinisikan kesiapan individu melakukan yang terbaik dalam mencapai arah organisasi, yang dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memenuhi keperluan individu. Penelitian yang dilakukan oleh Mc. Clelland menunjukkan adanya hubungan antara motivasi untuk berprestasi dan hasil kerja. Selain itu, Mahateru juga menegaskan bahwa motivasi untuk bekerja adalah faktor utama yang menentukan kinerja.³⁵ Chalpin menyatakan bahwa motivasi untuk berprestasi mencakup tiga hal: (1) dorongan untuk mencapai keberhasilan, (2) keinginan untuk terlibat dalam tugas, dan (3) semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menantang.

Menurut teori motivasi kerja David McClelland, tiga hal utama mendorong seseorang untuk bekerja dengan semangat dan tujuan tertentu. Pertama, kebutuhan untuk prestasi mereka yang memiliki motivasi ini cenderung memiliki keinginan kuat untuk mencapai tujuan yang menantang, memenuhi standar yang tinggi, dan berusaha menjadi yang terbaik di tempat kerja mereka. Mereka biasanya menyukai tanggung jawab atas pekerjaan mereka sendiri, sering mencari umpan balik, dan sangat termotivasi untuk terus

³⁴ Richard M Steers and Lyman W Porter, *Motivation and Work Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1995). h. 352

³⁵ Wayne Hoy and Cecil G Miskel, *Educational Administration Theory, Research, And Practice*, 6th editio (Singapore: McGraw-Hill Co, 2001, 2001). h. 72

meningkatkan kinerja. Dalam konteks guru, kebutuhan berprestasi tercermin dalam keinginan untuk mencapai standar tinggi dalam pengajaran, meningkatkan hasil belajar siswa, serta mengembangkan metode pembelajaran inovatif.

Kebutuhan akan kekuasaan mendorong orang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan mengontrol orang lain atau keadaan. Mereka yang termotivasi oleh kekuasaan di tempat kerja lebih cenderung ingin mengambil inisiatif dan senang membuat keputusan penting. Kebutuhan ini bisa bermanfaat untuk kepentingan organisasi, seperti mendorong tim untuk mencapai tujuan bersama, atau bisa merugikan jika hanya ditujukan untuk kepentingan pribadi. Kebutuhan ini dapat berperan positif ketika guru memiliki dorongan untuk mempengaruhi, membimbing, dan menginspirasi siswa atau rekan kerja dalam menggapai tujuan pendidikan yang lebih baik.

Kebutuhan untuk afiliasi sebagai indikator ketiga. Ini adalah keinginan untuk membangun hubungan yang sesuai dan diterima dalam kelompok sosial. Mereka yang memiliki kebutuhan ini lebih suka bekerja dalam tim, menghindari konflik, dan sangat peduli terhadap perasaan rekan kerja mereka. Mereka cenderung berkomunikasi dengan baik, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dan berinteraksi satu sama lain di tempat kerja. Ketiga kebutuhan ini menunjukkan bahwa kombinasi kebutuhan psikologis yang berbeda memengaruhi motivasi kerja seseorang, dan pengelolaan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Kebutuhan berafiliasi mendorong guru untuk menciptakan hubungan yang baik dengan rekan kerja,

siswa, dan komunitas sekolah, yang dapat meningkatkan kenyamanan dan semangat kerja. Dengan memahami dan memenuhi ketiga kebutuhan ini, motivasi kerja guru dapat ditingkatkan secara efektif.

Oleh karena itu, penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru telah banyak dilakukan, walaupun masih terdapat beberapa kesenjangan yang dapat menjadi dasar penelitian lebih lanjut. Sebagian besar penelitian tentang produktivitas kerja guru cenderung dilakukan di daerah dengan tingkat perkembangan pendidikan yang lebih maju, seperti di Jawa atau kota-kota besar (Leithwood et al³⁶ dan Hallinger³⁷). Namun, penelitian mengenai faktor-faktor tersebut di daerah seperti Provinsi Bengkulu masih terbatas. Mengingat karakteristik pendidikan di Bengkulu yang memiliki tantangan tersendiri, seperti keterbatasan sumber daya dan akses pelatihan profesional bagi guru, penelitian ini dapat memberikan perspektif baru.

Banyak penelitian sebelumnya hanya meneliti hubungan satu atau dua faktor terhadap produktivitas kerja guru, misalnya pengaruh supervisi akademik atau kepemimpinan instruksional secara terpisah (Glickman et al³⁸). Namun, studi yang mengintegrasikan supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, dan motivasi kerja secara simultan

³⁶ Kenneth Leithwood, Alma Harris, and David Hopkins, "Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited," *School Leadership and Management* 40, no. 1 (2020): 5–22, <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>.

³⁷ Philip Hallinger, "Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research," *Journal of Educational Administration* 49, no. 2 (2011): 125–42, <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>.

³⁸ Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon, *The Basic Guide to Supervision and Instructional Leadership*, Third Edit (United States of America: Pearson, 2013).

dalam satu model penelitian masih jarang ditemukan, terutama dalam konteks guru matematika.

Menurut Marzano, et.al³⁹ kajian tentang produktivitas kerja guru sering kali bersifat umum tanpa membedakan mata pelajaran yang diajarkan. Padahal guru matematika memiliki tantangan unik, seperti kesulitan siswa dalam memahami konsep abstrak dan perlunya pendekatan pembelajaran yang inovatif. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada guru matematika sebagai subjek spesifik yang belum banyak dieksplorasi dalam penelitian sebelumnya.

Berdasarkan riset gap yang telah diidentifikasi, penelitian ini menawarkan beberapa kebaharuan, yaitu: a) Penelitian ini mengembangkan model yang menggabungkan empat faktor utama supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, dan motivasi kerja sebagai variabel yang secara parsial dan simultan berkontribusi terhadap produktivitas kerja guru matematika. Model ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dibandingkan penelitian sebelumnya yang hanya meneliti faktor secara terpisah; b) Studi ini memberikan kontribusi pada kajian produktivitas guru di wilayah yang belum banyak diteliti yaitu provinsi Bengkulu. Dengan menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh di daerah ini, hasil riset dapat digunakan dalam merancang kebijakan pendidikan yang lebih sesuai dengan kondisi lokal; dan c) Dengan fokus pada guru matematika, penelitian ini dapat memberikan wawasan tentang bagaimana keempat faktor

³⁹ R. J. Marzano, T. Waters, and B A McNulty, "From Research to Results," *School Leadership That Works: From Research to Results*, 2005.

tersebut secara khusus mempengaruhi produktivitas kerja dalam pengajaran matematika.

Temuan ini dapat membantu kepala madrasah, pengawas, dan pembuat kebijakan dalam merancang program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif bagi guru matematika. Oleh karena itu ketidaksesuaian antara fakta dan harapan ini mendorong peneliti untuk melaksanakan penelitian tambahan tentang bagaimana supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, dan motivasi kerja berdampak pada produktivitas guru matematika di Provinsi Bengkulu.

B. Identifikasi Masalah

Dengan mempertimbangkan latar belakang tersebut, beberapa masalah yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Layanan supervisi akademik yang diberikan oleh kepala madrasah belum berjalan optimal, yang berpengaruh pada rendahnya produktivitas kerja beberapa guru. Proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi proses pembelajaran di supervisi akademik belum sepenuhnya memenuhi standar kurikulum, mengakibatkan pelaksanaan tugas pembelajaran oleh guru tidak menghasilkan hasil yang diharapkan.
2. Sebagian besar guru tidak memiliki pengetahuan pembelajaran yang cukup, yang menunjukkan kurangnya kompetensi profesional. Mereka membutuhkan bimbingan dan supervisi akademik kepala madrasah.

3. Motivasi kerja sebagian guru masih rendah, tercermin dari tingginya angka ketidakhadiran dan keterlambatan (sekitar 20%) yang berdampak pada ketidakberaturan kelas dan mengganggu kelancaran proses pembelajaran.
4. Kurangnya pengetahuan tentang berbagai metode pembelajaran serta penguasaan perangkat teknologi, sebagian besar guru masih menggunakan metode konvensional, seperti ceramah.
5. Sebagian guru belum menyiapkan bahan ajar dengan baik dan belum memiliki motivasi yang kuat dalam menjalankan tugasnya.
6. Kepemimpinan kepala madrasah dalam pengawasan dan pembaruan program pembelajaran di kelas masih belum optimal. Ini menunjukkan adanya kurangnya perhatian dari pimpinan dan minimnya pembinaan serta evaluasi kinerja guru. Dibutuhkan kepemimpinan instruksional yang lebih efektif dalam mengelola guru.
7. Semangat kerja yang masih rendah menunjukkan lingkungan kerja guru yang lebih santai. Ini menunjukkan bahwa hubungan antar stakeholder belum terbentuk dengan baik.

Dari pemaparan tersebut, disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat diidentifikasi turut memengaruhi produktivitas kerja guru. Berdasarkan analisis terhadap *Integrative Model of Organization Behavior* dapat disimpulkan bahwa supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, dan motivasi kerja adalah variabel yang menentukan dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan berbagai masalah yang telah diidentifikasi, terlihat bahwa cakupan masalah cukup luas. Namun, ada beberapa hambatan yang menghalangi penulis untuk meneliti semua aspek tersebut, seperti keterbatasan waktu, lokasi, biaya, dan kapasitas penelitian. Hasil identifikasi ini menunjukkan bahwa banyak faktor memengaruhi produktivitas kerja. Sebagai landasan teori untuk memahami produktivitas kerja, penelitian ini menggunakan kerangka teori dari Colquit yang berfokus pada supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka untuk mempermudah penelitian di lapangan, penulis merumuskan masalah antara lain:

1. Apakah supervisi akademik (X_1) berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja (Y) guru matematika di Provinsi Bengkulu?
2. Apakah kompetensi profesional (X_2) berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja (Y) guru matematika di Provinsi Bengkulu?
3. Apakah kepemimpinan instruksional (X_3) berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja (Y) guru matematika di Provinsi Bengkulu?

4. Apakah motivasi kerja (X_4) berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja (Y) guru matematika di Provinsi Bengkulu?
5. Apakah supervisi akademik (X_1) berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja (X_4) guru matematika di Provinsi Bengkulu?
6. Apakah kompetensi profesional (X_2) berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja (X_4) guru matematika di Provinsi Bengkulu?
7. Apakah kepemimpinan instruksional (X_3) berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja (X_4) guru matematika di Provinsi Bengkulu?
8. Apakah supervisi akademik (X_1) berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja (Y) melalui motivasi kerja (X_4) guru matematika di Provinsi Bengkulu?
9. Apakah kompetensi profesional (X_2) berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja (Y) melalui motivasi kerja guru (X_4) matematika di Provinsi Bengkulu?
10. Apakah kepemimpinan instruksional (X_3) berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja (Y) melalui motivasi kerja (X_4) guru matematika di Provinsi Bengkulu?

E. Tujuan Penelitian

Dengan mempertimbangkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh langsung supervisi akademik (X_1) terhadap motivasi kerja (X_4) guru matematika di Provinsi Bengkulu.

2. Untuk menganalisis pengaruh langsung kompetensi profesional (X_2) terhadap motivasi kerja (X_4) guru matematika di Provinsi Bengkulu.
3. Untuk menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan instruksional (X_3) terhadap motivasi kerja (X_4) guru matematika di Provinsi Bengkulu.
4. Untuk menganalisis pengaruh langsung supervisi akademik (X_1) terhadap produktivitas kerja (Y) guru matematika di Provinsi Bengkulu.
5. Untuk menganalisis pengaruh langsung kompetensi profesional (X_2) terhadap produktivitas kerja (Y) guru matematika di Provinsi Bengkulu.
6. Untuk menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan instruksional (X_3) terhadap produktivitas kerja (Y) guru matematika di Provinsi Bengkulu.
7. Untuk menganalisis pengaruh langsung motivasi kerja (X_3) terhadap produktivitas kerja (Y) guru matematika di Provinsi Bengkulu.
8. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung supervisi akademik (X_1) terhadap produktivitas kerja (Y) melalui motivasi kerja (X_4) guru matematika di Provinsi Bengkulu.
9. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung kompetensi profesional (X_2) terhadap produktivitas kerja (Y) melalui motivasi kerja (X_4) guru matematika di Provinsi Bengkulu.
10. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan instruksional (X_3) terhadap produktivitas kerja (Y) melalui motivasi kerja (X_4) guru matematika di Provinsi Bengkulu.

F. Manfaat Penelitian

Setelah mengetahui bagaimana supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, dan motivasi kerja turut mempengaruhi produktivitas kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu, diharapkan penelitian ini memberi manfaat yaitu:

1. Manfaat Secara Teoritis

Diharapkan bahwa penelitian ini akan menghasilkan gagasan yang dapat diuji untuk menjelaskan faktor-faktor supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, dan motivasi kerja guru terhadap produktivitas kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu. Hasil penelitian ini juga akan memperkaya pengetahuan tentang upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja guru matematika di madrasah. Selain itu menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya yang dapat dijadikan dasar acuan dalam melakukan penelitian yang sejenis.

Selain itu, temuan penelitian ini mendukung dan mengontekstualisasikan model integratif perilaku organisasi yang menempatkan faktor individu, kepemimpinan, dan sistem organisasi sebagai faktor utama yang memengaruhi produktivitas kerja. Penelitian ini memperluas penerapan teori perilaku organisasi yang sebelumnya banyak dikaji dalam konteks organisasi bisnis dan industri dengan menguji model tersebut dalam pendidikan, khususnya pada guru matematika. Hasilnya menunjukkan bahwa ide-ide seperti supervisi, kompetensi, kepemimpinan

instruksional, dan motivasi kerja memiliki relevansi dan alasan yang kuat untuk meningkatkan produktivitas kerja guru.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi teoritis melalui pemetaan yang lebih jelas tentang posisi dan peran masing-masing variabel yang memengaruhi produktivitas kerja guru. Dengan demikian, penelitian ini dapat berfungsi sebagai rujukan teoretis bagi peneliti yang akan datang dalam mengembangkan hipotesis, variabel, dan kerangka pemikiran terkait peningkatan kinerja dan produktivitas guru di berbagai konteks pendidikan. Ini karena hubungan yang ditemukan antara variabel-variabel tersebut dapat menjadi dasar bagi pembuatan model konseptual baru atau penyempurnaan model yang sudah ada dalam penelitian manajemen pendidikan.

Secara keseluruhan, manfaat teoretis dari penelitian ini terletak pada kemampuan untuk memperluas, memperdalam, dan memperkuat pemahaman konseptual tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru. Selain itu, penelitian ini dapat menghubungkan teori perilaku organisasi dengan praktik manajemen pendidikan, khususnya dalam upaya berkelanjutan untuk meningkatkan pembelajaran matematika dan kualitas pendidikan.

2. Manfaat Secara Praktis

- a. Kementerian Agama Provinsi Bengkulu, penelitian ini dapat memberikan manfaat praktis bagi Kementerian Agama Provinsi

Bengkulu karena memberikan dasar praktis untuk membangun dan mengembangkan kebijakan untuk meningkatkan kualitas guru madrasah, terutama guru matematika. Kebijakan supervisi akademik yang lebih baik, terarah, dan berfokus pada pembinaan profesional guru dapat dibuat dengan menggunakan hasil penelitian tentang bagaimana supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, dan motivasi kerja mempengaruhi produktivitas kerja guru.

Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi Kementerian Agama Provinsi Bengkulu saat membuat program pembinaan kepemimpinan kepala madrasah dan pengembangan kompetensi serta peningkatan motivasi kerja guru. Diharapkan bahwa kebijakan dan program yang dibuat berdasarkan temuan ini akan lebih tepat sasaran, efisien, dan berdampak langsung pada peningkatan produktivitas kerja guru matematika dan kualitas pendidikan madrasah secara berkelanjutan.

- b. Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu sebagai sumber referensi dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja guru, khususnya guru matematika. Madrasah dapat menggunakan temuan tentang pengaruh supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, dan motivasi kerja untuk membangun program pembinaan guru yang lebih terarah, memperkuat pelaksanaan supervisi akademik yang

konstruktif, dan mengembangkan kepemimpinan instruksional kepala madrasah yang berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran. Penelitian ini juga dapat menjadi dasar untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan memotivasi yang mendorong guru untuk terus meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Provinsi Bengkulu.

- c. Hasil penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi kepala madrasah sebagai pedoman untuk meningkatkan produktivitas kerja guru dengan meningkatkan peran kepemimpinan instruksional. Penelitian menunjukkan bagaimana kepala madrasah dapat merancang dan menerapkan strategi pembinaan guru yang lebih baik, melaksanakan supervisi akademik secara terencana dan berkelanjutan, dan membuat lingkungan kerja yang menyenangkan dan memotivasi. Dengan menggunakan temuan penelitian ini, kepala madrasah dapat mengoptimalkan peran manajerial dan kepemimpinannya dalam meningkatkan kinerja guru, kualitas pembelajaran, dan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.
- d. Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi peneliti sebagai sarana untuk meningkatkan kompetensi dalam manajemen pendidikan dan perilaku organisasi. Peneliti memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana konsep supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, dan motivasi

kerja diterapkan dalam dunia pendidikan. Selain itu, penelitian ini memberikan pengalaman praktis yang berharga dalam pengembangan metodologi penelitian, pengolahan dan analisis data, dan pengambilan kesimpulan berbasis bukti ilmiah. Pengalaman ini dapat digunakan sebagai dasar untuk penelitian berikutnya dan untuk kontribusi peneliti dalam perubahan kebijakan dan praktik pendidikan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Konseptual

1. Produktivitas Kerja

a. Pengertian Produktivitas Kerja

Dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran, produktivitas kerja merupakan masalah utama dalam pengembangan guru. Untuk meningkatkan produktivitas kerja, pengelolaan sumber daya manusia yang baik diperlukan untuk mendorong dan memotivasi guru untuk melakukan semua yang mereka bisa. Meningkatkan produktivitas kerja guru di lingkungan pendidikan tidak hanya memerlukan kerja keras, tetapi juga kerja cerdas. Saat ini, guru diharapkan mampu memberikan layanan pembelajaran yang lebih baik untuk meningkatkan kompetensi siswa. Oleh karena itu, salah satu cara untuk mengukur produktivitas manajemen berbasis sekolah adalah dengan membandingkan output (lulusan) dan input (sumber daya) dari manajemen pendidikan.. Rasio tersebut disebut sebagai indeks produktivitas. Perbandingan tingkat produktivitas suatu bagian dengan keadaan sebelumnya dapat dilihat dari perubahan indeks produktivitasnya.

Setiap individu perlu bekerja untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan. Dalam menjalani pekerjaan, seseorang akan menghadapi berbagai hal baru yang dapat memberikan pengalaman tambahan dan mendorong kemajuan dalam kehidupannya. Melalui aktivitas bekerja, dapat

diukur tingkat produktivitas atau kinerja individu tersebut. Colquitt, et. al¹ menyatakan bahwa kinerja adalah salah satu hasil individu dalam organisasi. Hasil ini mencakup kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan, etika, budaya, struktur organisasi, kepemimpinan, dan kekuasaan. Karakteristik individu, seperti kepribadian, nilai budaya, dan kemampuan, juga sangat penting.

Produktivitas merupakan elemen krusial dalam menentukan keberhasilan suatu sekolah atau madrasah. Apabila produktivitas kerja guru terus mengalami peningkatan, tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh lembaga pendidikan akan lebih mudah tercapai. Terlebih lagi, dalam era industri dan era society seperti saat ini, semua institusi pendidikan bersaing untuk mengoptimalkan kinerja para guru dengan cara meningkatkan produktivitas kerja secara berkelanjutan agar mampu bertahan di tengah persaingan yang semakin kompetitif.

Menurut Robbins dan DeCenzo, produktivitas adalah kombinasi sumber daya manusia dan berbagai jenis produk yang diperoleh, dibandingkan jumlah yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut.² Dengan demikian, organisasi yang efektif akan mengoptimalkan produktivitasnya dengan cara sukses mengintegrasikan sumber daya manusia ke dalam keseluruhan sistem operasional.

¹ Colquitt, Lepine, and Wesson, *Organizational Behavior*.

² Stephen P. Robbins and David DeCenzo, *Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications*, Fourth Edi (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2003).

Secara umum, produktivitas kerja guru merupakan bukti nyata peran utama guru yang terkait dengan pekerjaan mereka. Tiga peran utama guru, menurut Nana Sudjana, yakni: 1) pengajar sebagai pembelajar; 2) pembimbing; dan 3) pengelola kelas.³ Ketiga tanggung jawab tersebut merupakan bagian penting dari pekerjaan guru. Sebagai pendidik, guru berkonsentrasi pada pengorganisasian dan pelaksanaan pembelajaran. Untuk menjalankan tugas ini, guru harus mempunyai strategi mengajar yang memadai, serta keahlian dalam materi atau bahan ajar. Sebagai pembimbing, guru bertanggung jawab membantu siswa menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Aspek pendidikan dalam tugas ini mencakup transfer ilmu pengetahuan dan penguatan karakter siswa. Sementara itu, guru sebagai pengelola kelas (administrator kelas) adalah penggabungan antara manajemen pengajaran dan administrasi umum. Namun, aspek manajemen pengajaran lebih diutamakan dan menjadi hal yang paling menonjol dalam profesi guru.

Nana Sudjana mengatakan bahwa guru memiliki lima jenis tanggung jawab: pengajaran, bimbingan, pengembangan kurikulum, pengembangan profesi, dan hubungan masyarakat. Peran serta guru dalam mengembangkan kurikulum diharapkan selalu diperoleh ide baru untuk memperbaiki praktik pengajaran, seperti berusaha untuk memperbaiki metode yang sudah ada atau mencari solusi atas kekurangan sarana pembelajaran. Guru harus

³ Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Sinar Baru Algensindo Offset, 2011).

berupaya mempertahankan dan meningkatkan fasilitas serta kualitas pengajaran agar dapat meningkatkan hasil belajar siswa. Tanggung jawab dalam mengembangkan profesi berhubungan dengan komitmen untuk mencintai, menghargai, serta meningkatkan tugas profesi. Guru perlu menyadari bahwa tanggung jawab tersebut hanya bisa dilaksanakan olehnya dan harus selalu mengembangkan pengetahuan serta kemampuan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya. Sebagai bagian dari tanggung jawab mereka untuk membangun hubungan dengan masyarakat, guru harus memiliki kemampuan untuk melihat sekolah sebagai sumber pembaruan yang bertanggung jawab untuk mendorong kualitas pendidikan.⁴

Produktivitas menurut Wibowo, didefinisikan sebagai perbandingan antara input dan hasil yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Produktivitas dapat dihitung dengan membagi jumlah input dengan jumlah keluaran.⁵ Produktivitas merupakan kontribusi yang menunjukkan pemanfaatan sumber daya yang efektif.⁶ Sedangkan Hasibuan menyatakan bahwa produktivitas adalah rasio antara output atau hasil, dan input yang digunakan.⁷ Produktivitas juga dapat dipahami sebagai orientasi pada peningkatan kualitas yang lebih baik. Untuk mendukung perspektif ini, diperlukan landasan psikologis dan kebersamaan yang tinggi. Pada

⁴ Sudjana. h. 15

⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Press, 2010).

⁶ Akbarizan, *Potensi Akademis (Presentasi Ilmiah Dosen-Pegawai Nasional dan Internasional)* (Pekanbaru: Suska Press, 2009).

⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003).

akhirnya, hal ini akan meningkatkan kualitas organisasi, yang pada gilirannya akan berdampak pada perbaikan kualitas hidup.

Edy Sutrisno⁸ mengemukakan bahwa produktivitas merupakan ukuran efisiensi produktif suatu perbandingan antara keluaran, atau output, dan input, yang biasanya dibatasi dengan tenaga kerja, dimana keluaran diukur dalam satuan fisik, bentuk, dan nilai. Dewan Produktivitas Nasional Singapura menggambarkan produktivitas sebagai sikap penuh semangat untuk melakukan perbaikan dan peningkatan sikap. Hal ini dapat dilihat dalam berbagai kegiatan, seperti: a) terkait dengan diri sendiri yang dapat dicapai; dan b) terkait dengan pekerjaan dan penerapannya.⁹

Russel dan Taylor mendefinisikan produktivitas sebagai rasio antara input dan output. Ini menunjukkan seberapa efektif sebuah organisasi mengubah input menjadi output. Pada kenyataannya, setiap usaha untuk meningkatkan kualitas akan memberikan dampak positif terhadap berbagai aspek produktivitas. Peningkatan cara kerja dan aktivitas, semuanya akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas.¹⁰

Keberhasilan sebuah lembaga atau organisasi tentunya sangat bergantung pada faktor tenaga kerja dan sarana yang tersedia. Kualitas sumber daya, khususnya guru dapat dinilai melalui kinerja atau produktivitas. Secara konsisten guru dapat bekerja sesuai dengan fungsi

⁸ Edy Sutrisno, "MSDM Edy Sutrisno.Pdf," 2017. h.99

⁹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011).

¹⁰ Robert S. Russel and Bernard W. Taylor, *Operations Management Focusing on Quality and Competitiveness*, Second Edi (New Jersey: Prentice Hall, 1998). h. 99-100

mereka untuk mencapai produktivitasnya. Jika guru terus bertindak dengan cara ini, mereka akan dapat mencapai tingkat produktivitas terbaik mereka.¹¹

Guru dengan produktivitas kerja yang tinggi mencerminkan potensi, pandangan, dan kreativitas yang terus berkembang, dengan tujuan memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi siswa dan lembaga pendidikan. Proses kreatif tersebut lahir dari kemampuan dasar yang dimiliki guru sebagai pendidik, yang dapat membawa perubahan positif dalam dunia pendidikan. Adanya kreativitas pada guru mendorong ide-ide perubahan dan upaya perbaikan yang berkelanjutan.¹²

Jika organisasi tidak memiliki sumber daya yang memadai secara kuantitas dan kualitas, mereka tidak akan dapat mencapai visi, misi, dan tujuannya. Sumber daya guru dapat diukur dengan kinerja atau produktivitas. Untuk mencapai efisiensi dan produktivitas, guru secara konsisten bekerja sesuai dengan fungsi mereka. Jika mereka terus bertindak dengan cara ini, mereka akan dapat mencapai tingkat produktivitas terbaik mereka.¹³

Selanjutnya berkaitan dengan “kerja”. Kerja adalah aktivitas yang dilakukan oleh individu untuk menciptakan hasil yang bermanfaat bagi kehidupannya, baik berupa objek fisik maupun hal non fisik seperti pengetahuan, ide, atau layanan. Agar dapat bertahan hidup, seseorang harus bekerja, sehingga dapat dikatakan bahwa manusia bekerja untuk memenuhi

¹¹ Sudarwan Danim, *Pengembangan Profesi Guru* (Jakarta: Kencana, 2012).

¹² Muharam Yamlean, “Pengaruh Motivasi Terhadap Produktifitas Kerja Guru SMP Negeri Kecamatan Kemayoran Jakarta Pusat,” *Serambi Akademica* 5, no. 2 (2017): 113–20.

¹³ Peter F Drucker, *Professionals’ Productivity* (ProQuest Company, 2002). h. 50

kebutuhan hidup. Selain menciptakan hasil yang berguna, kerja juga memberikan makna tambahan, yaitu membuat seseorang merasa dihargai, bermanfaat bagi masyarakat, dan memiliki harga diri. Sedangkan Edy Sutrisno¹⁴ menyatakan bahwa produktivitas kerja adalah sikap mental yang selalu mencari cara untuk memperbaiki apa yang telah ada, percaya bahwa seseorang dapat bekerja lebih baik hari ini daripada kemarin. Sedarmayanti¹⁵ turut mendefinisikan produktivitas sebagai perbandingan antara keluaran dan masukan dalam waktu tertentu, dan bagaimana menghasilkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memaksimalkan penggunaan sumber daya.

Individu yang memiliki sikap mental positif dalam bekerja cenderung mencapai tingkat output yang tinggi. Umar mengungkapkan bahwa produktivitas mempunyai dua aspek, yaitu efektivitas dan efisien.¹⁶ Sebaliknya, Gupta menekankan efisiensi yang berfokus hasil terbaik yang menggambarkan sejauh mana tujuan dapat tercapai.¹⁷

Produktivitas kerja mencerminkan sejauh mana hasil keluaran, terutama dalam hal kuantitas diperoleh. Dengan demikian, tingkat produktivitas setiap individu bisa bervariasi, baik tinggi maupun rendah, tergantung pada sejauh mana seseorang berkomitmen dan berusaha menjalankan tugasnya. Produktivitas nilai dan produktivitas fisik adalah dua

¹⁴ Sutrisno, "MSDM Edy Sutrisno.Pdf." h.104

¹⁵ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Refika Aditama, 2008).

¹⁶ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 1998). h. 10-11

¹⁷ Atul Gupta, *Productivity Measurement in Service Operations: A Case Study from the Healthcare Environment* (ProQuest Company, 2002). h. 31

cara utama untuk mengukur produktivitas. Produktivitas fisik diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, sedangkan produktivitas nilai diukur berdasarkan kemampuan, sikap, dan motivasi terhadap pekerjaan.¹⁸

Seorang guru yang mempunyai produktivitas tinggi adalah guru yang menunjukkan perilaku positif, memiliki keyakinan diri, mencintai pekerjaannya, memiliki visi masa depan, mampu mengatasi masalah, beradaptasi dengan lingkungan, memberikan kontribusi positif, serta memiliki kekuatan untuk mengembangkan potensi diri. Oleh karena itu, sebagai pendidik perlu memiliki kepercayaan diri, rasa cinta terhadap tugasnya, kemampuan untuk menyelesaikan tantangan dalam pekerjaannya, serta kemampuan beradaptasi dengan lingkungan tempat ia bekerja. Tingginya produktivitas kerja guru juga dapat terlihat dari sikapnya yang terus berupaya untuk meningkatkan metode kerjanya. Guru diharapkan memiliki disiplin yang tinggi agar produktivitas kerjanya dapat meningkat.

Dalam dunia pendidikan, produktivitas berkaitan dengan cara pemanfaatan berbagai sumber seperti dana, bahan, dan metode yang diinginkan dengan cara yang efisien dan efektif. Produktivitas di bidang pendidikan adalah tentang bagaimana sumber daya manajerial digunakan untuk mengatur dan mengelola proses pembelajaran di sekolah.

Produktivitas tidak hanya berkaitan dengan membuat seseorang bekerja lebih lama, namun produktivitas lebih banyak dipengaruhi oleh

¹⁸ Tjutju Tjutju Yunarsih, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: CV. Alfabeta, 2011). h.158

perencanaan yang matang, investasi, penggunaan teknologi, penerapan teknik, dan tingkat efisiensi yang tinggi. Dengan kata lain, ini semua berkaitan dengan penerapan manajemen yang lebih baik. Selain itu, produktivitas juga bergantung pada upaya sadar setiap individu dan kesiapan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan imbalan yang diberikan.

Produktivitas kerja dalam pembelajaran harus dijalankan dengan baik, dan hal ini dapat dicapai melalui etos kerja. Etos kerja mencerminkan nilai-nilai etika yang ada pada diri guru untuk bertindak atau berperilaku dengan tujuan mencapai hasil pendidikan yang diinginkan. Kinerja guru umumnya mencerminkan kedisiplinan yang baik, yang terlihat dari ketepatan waktu dalam hadir di sekolah, memulai dan mengakhiri pengajaran, serta menyelesaikan tugas. Selain itu, ketertiban dalam proses belajar siswa, absensi, evaluasi pembelajaran, dan waktu pulang juga menunjukkan kedisiplinan yang tinggi. Guru juga patuh dalam menyiapkan materi pengajaran, menyelesaikan tugas-tugas sekolah, mengelola hasil belajar siswa, dan membuat laporan pembelajaran dengan tertib.¹⁹ Dengan demikian produktivitas dianggap meningkat jika lebih banyak hasil yang dapat dicapai.²⁰

Produktivitas kerja guru menurut Edy Sutrisno²¹ merupakan hasil dari pekerjaan yang dilakukan guru dalam jangka waktu tertentu. Aspek tersebut tercakup dalam produktivitas kerja guru meliputi: kemampuan

¹⁹ A. Tabrani, *Etos Kerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Guru* (Jakarta Timur: PT Intimedia Cipta Nusantara, 2008).

²⁰ Panji Anoraga, *Psikologi Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2001). h. 52

²¹ Sutrisno, "MSDM Edy Sutrisno.Pdf." h.104

kerja, peningkatan hasil yang dicapai, etos kerja, pengembangan diri, mutu kerja, dan efisiensi. Sedangkan menurut Mitchel T.R. dan Larson, indikator produktivitas adalah kemampuan, inisiatif, ketepatan waktu, kualitas hasil kerja dan komunikasi. Jadi, menurut peneliti, produktivitas kerja guru sangat berkaitan dengan kemampuan, semangat kerja, pengembangan diri, efisiensi, dan mutu..²²

Berdasarkan paparan produktivitas di atas, maka disimpulkan produktivitas kerja guru adalah kemampuan dan perilaku guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya secara konsisten, efektif, dan efisien dengan memaksimalkan waktu, tenaga, dan sumber daya pembelajaran untuk menghasilkan kinerja pembelajaran yang berkualitas sesuai dengan tujuan organisasi pendidikan. Ini merupakan hasil nyata dari tugas dan fungsi utama yang diemban oleh guru sesuai dengan profesinya. Keberhasilan guru merupakan hasil dari tugas-tugas guru yang tertuang dalam tugas pokok dan fungsi guru baik dari segi proses (pembelajaran) maupun hasil (prestasi siswa). Beberapa indikator untuk mengukur produktivitas kerja guru yaitu: a) kemampuan kerja; b) kualitas hasil kerja; c) semangat kerja; d) pengembangan diri; e) mutu; dan f) efisiensi.

²² Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2013). h.257

b. Sintesa Produktivitas Kerja

Berdasarkan uraian di atas, dapat diambil sintesa bahwa produktivitas sebagai komponen penting karena diharapkan bahwa pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien, yang akan membantu mencapai tujuan. Dimensi produktivitas kerja guru menurut Edy Sutrisno²³ dan Colquit²⁴ yaitu:

1. Individu

Dimensi ini berhubungan dengan karakteristik dan kompetensi individu dalam bekerja, termasuk kemampuan dan motivasi untuk berkembang. Indikator yang termasuk dalam dimensi ini adalah:

a) Kemampuan kerja (*work ability*)

Kemampuan seorang guru sangat bergantung pada kemampuan mereka dan profesionalismenya saat bekerja. Ini memberi mereka kekuatan untuk menyelesaikan tugas yang diembannya. Kemampuan kerja sebagai kapasitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya secara efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang diemban. Kemampuan kerja guru mencerminkan penguasaan pengetahuan dan materi ajar, keterampilan pedagogik dan profesional, kesiapan fisik dan mental, dan sikap kerja yang ditunjukkan dalam proses pembelajaran.

²³ Sutrisno, "MSDM Edy Sutrisno.Pdf." 2009. h.104-105

²⁴ Colquitt, Lepine, and Wesson, *Organizational Behavior*.

Kemampuan kerja yang baik memungkinkan guru mengelola kelas dengan efektif, merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran dengan baik, dan beradaptasi dengan perubahan kurikulum dan kebutuhan peserta didik. Selain itu, latar belakang pendidikan, pengalaman mengajar, pelatihan profesional, dukungan organisasi, dan tempat kerja memengaruhi kemampuan kerja. Kemampuan kerja yang memadai memungkinkan guru menghasilkan kinerja yang konsisten dan berkualitas, yang secara konsisten berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja dan kualitas hasil pembelajaran.

b) Kualitas hasil kerja (*work output*)

Meningkatkan kualitas hasil kerja yang dicapai berarti mengoptimalkan output kerja yang dibuat oleh individu dan organisasi, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, sesuai dengan standar dan tujuan yang ditetapkan. Dalam pendidikan, output kerja guru tercermin pada hasil nyata dari pelaksanaan tugas profesionalnya. Hasil ini mencakup pencapaian tujuan pembelajaran, peningkatan hasil belajar peserta didik, kelengkapan dan ketepatan administrasi pembelajaran, dan efektivitas proses mengajar di kelas. Peningkatan output kerja tidak hanya menekankan pada jumlah aktivitas yang dilakukan, tetapi juga pada kualitas hasil kerja, relevansi dengan kebutuhan peserta didik, dan dampak jangka panjang.

Oleh karena itu, guru dituntut untuk menggunakan metode pembelajaran yang tepat, mengelola waktu dan sumber daya secara efektif, dan melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Tujuannya adalah untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Memanfaatkan produktivitas kerja untuk semua orang yang terlibat dalam suatu pekerjaan adalah sesuatu yang dapat dirasakan baik oleh mereka yang mengerjakan maupun yang menikmati hasilnya.

c) Semangat kerja (*work spirit*)

Semangat kerja merupakan dorongan internal yang mencerminkan sikap positif, antusiasme, dan kesungguhan seseorang dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dalam hal produktivitas kerja, semangat kerja dapat dilihat dari perbandingan hasil kerja setiap hari, di mana orang berusaha untuk kinerja dan hasil yang lebih baik dari hari sebelumnya. Ini menunjukkan adanya motivasi untuk terus memperbaiki diri, meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas, dan memanfaatkan waktu kerja secara efektif. Oleh karena itu, semangat kerja sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja dan menciptakan budaya kerja yang positif di madrasah.

2. Kinerja

Dimensi ini mengacu pada hasil nyata dari pekerjaan seseorang serta efisiensi dalam menyelesaikannya. Indikator yang termasuk dalam dimensi ini adalah:

a) Pengembangan diri (*self development*)

Pengembangan diri merupakan upaya sadar dan berkelanjutan yang dilakukan individu untuk meningkatkan kemampuan kerja, kompetensi, dan kualitas diri agar mampu menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berkembang dengan mempertimbangkan berbagai tantangan dan harapan yang akan dihadapi di masa depan, seperti perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, serta meningkatnya tuntutan profesional. Semakin kompleks dan kuat tantangan yang dihadapi, semakin besar kebutuhan individu untuk melakukan pengembangan diri melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja.

Di sisi lain, harapan untuk menjadi lebih baik akan mendorong munculnya keinginan dan motivasi internal untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan kerja. Dalam konteks organisasi, pengembangan diri berkontribusi pada peningkatan kesiapan individu dalam melaksanakan tugas secara efektif dan adaptif, sehingga berdampak langsung pada produktivitas kerja dan kualitas hasil yang dicapai secara berkelanjutan. Untuk meningkatkan kemampuan kerja mereka dalam pengembangan diri.

Ini dapat dicapai dengan mempertimbangkan tantangan dan harapan yang akan dihadapi. Sebab tantangan semakin kuat, pengembangan diri mutlak dilakukan, dan harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan mempengaruhi keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

b) Mutu kerja (*work quality*)

Mutu kerja merujuk pada tingkat keunggulan hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang guru ketika mereka melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Ketepatan, kerapian, ketelitian, kesesuaian dengan standar yang ditetapkan, dan kebermanfaatan hasil kerja bagi perusahaan adalah semua ciri-ciri pekerja yang baik. Hasil pekerjaan yang bermutu menunjukkan bahwa guru memiliki kemampuan untuk bekerja secara profesional, efisien, dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, peningkatan mutu kerja guru dilakukan dengan tujuan mencapai hasil yang optimal dari segi kuantitas dan kualitas output. Selain membantu organisasi mencapai tujuan dengan lebih cepat, mutu kerja yang tinggi memberikan kepuasan, pengakuan, dan pengembangan profesional bagi guru. Oleh karena itu, mutu kerja menjadi salah satu indikator penting dalam menilai produktivitas kerja guru secara keseluruhan.

c) Efisiensi (*efficiency*)

Dalam produktivitas kerja, efisiensi adalah aspek penting yang menunjukkan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan

jumlah sumber daya yang digunakan, seperti waktu, tenaga, biaya, dan sarana kerja. Efisiensi menekankan kemampuan seseorang atau organisasi untuk menghasilkan output yang optimal dengan penggunaan input seminimal mungkin tanpa mengurangi kualitas hasil kerja. Dalam hal pekerjaan, efisiensi tercermin dari ketepatan waktu penyelesaian tugas, jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan. Karena efisiensi secara langsung menghubungkan masukan (input) dan keluaran (output) kerja, aspek ini sangat memengaruhi produktivitas. Dengan kata lain, lebih efisien penggunaan sumber daya, lebih banyak produktivitas yang dicapai. Oleh karena itu, efisiensi menjadi ukuran penting yang menunjukkan keberhasilan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan kerja secara efisien, konsisten, dan berdaya saing.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Produktivitas meningkat ketika dapat menghasilkan jumlah yang lebih besar dalam waktu tertentu. Ini sejalan dengan apa yang dikatakan Anoraga, yang mengatakan bahwa produktivitas seyogyanya menghasilkan lebih banyak produk dengan kualitas yang lebih baik dengan jumlah usaha yang sama. Jika peningkatan produktivitas kerja dianggap sebagai masalah perilaku tetapi juga dapat termasuk elemen teknis, maka diperlukan pemahaman yang baik tentang komponen yang berhasil meningkatkan produktivitas kerja. Salah satu faktor yang berhasil meningkatkan

produktivitas kerja adalah etos kerja, yang harus dipegang teguh oleh setiap pekerja di suatu lembaga. Menurut Siagian dalam Sutrisno²⁵ faktor tersebut yaitu:

1) Perbaikan secara kontinu

Untuk meningkatkan produktivitas kerja, seluruh organisasi dapat melakukan perbaikan terus-menerus. Perbaikan secara kontinu adalah upaya organisasi untuk terus meningkatkan kinerja melalui evaluasi, refleksi, dan pembaruan proses kerja. Dalam pendidikan, ini mendorong guru untuk terus meningkatkan kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran sehingga mereka dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka secara konsisten.

2) Peningkatan mutu hasil kerja

Peningkatan kualitas hasil pekerjaan oleh setiap pekerja dan seluruh bagian organisasi sangat terkait dengan upaya perbaikan terus menerus. Namun, kualitas tidak saja terkait dengan produk yang dibuat dan dipasarkan, baik itu barang atau jasa, tetapi juga mencakup semua aktivitas organisasi. Ini berarti bahwa mutu mencakup semua aktivitas yang dilakukan oleh semua satuan kerja, baik pelaksana tugas utama maupun penunjang dalam organisasi.

3) Pemberdayaan sumber daya manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen organisasi yang paling strategis. Sehingga akibatnya, memberdayakan SDM adalah

²⁵ Sutrisno, "MSDM Edy Sutrisno.Pdf." h.105

prinsip kerja yang penting dan harus dipegang teguh oleh semua *stakeholder* manajemen di seluruh hierarki organisasi. Untuk mendorong sumber daya manusia, ada beberapa prinsip yang harus diingat, seperti menghormati martabat manusia, meningkatkan kualitas karya, dan menerapkan cara manajemen yang berorientasi pada kebersamaan melalui proses demokratis dalam kehidupan organisasi.

Beberapa teori memberikan penjelasan tentang faktor yang mempengaruhi produktivitas, yaitu tingkat penghasilan, jaminan sosial dan lingkungan.²⁶ Menurut Busro²⁷ terdapat 14 faktor yang mempengaruhi yaitu:

- 1) Motivasi kerja: motivasi dapat mendorong karyawan untuk melakukan tugas dengan lebih baik, sehingga penting bagi pimpinan untuk memberikan dorongan kepada pegawai.
- 2) Pendidikan: umumnya pegawai, pendidikan yang dimiliki tingkat pendidikan memudahkan pegawai untuk mempelajari hal-hal baru yang relevan dengan pekerjaannya.
- 3) Disiplin kerja: disiplin mencerminkan kesediaan seseorang untuk mematuhi peraturan yang berlaku. Pegawai yang disiplin akan mematuhi waktu kedatangan, istirahat, dan pulang, serta menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu. Disiplin sangat berhubungan dengan

²⁶ T.E.M Sumual, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)* (Surabaya: CV. R.A De Rozarie, 2017). h. 119

²⁷ Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2018). h. 346

motivasi, dan penghargaan terhadap ketepatan waktu berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja.

- 4) Keterampilan: keterampilan yang tinggi memungkinkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan menghasilkan lebih banyak produk, dengan sedikit kesalahan dan limbah. Peningkatan keterampilan dapat dilakukan melalui pelatihan dan kursus untuk mendukung produktivitas.
- 5) Etika kerja: adalah sikap dalam membina hubungan yang harmonis di dalam kelompok maupun antar kelompok. Hubungan yang seimbang dan selaras dalam tim akan meningkatkan produktivitas kerja.
- 6) Kemampuan bekerja sama: kerja sama dalam tim membuat pekerjaan menjadi lebih mudah dan cepat diselesaikan. Semakin baik kemampuan bekerja sama, semakin tinggi produktivitas yang dicapai.
- 7) Gizi dan kesehatan: kesehatan pegawai dipengaruhi oleh asupan gizi yang baik. Kekurangan gizi dapat menyebabkan kelelahan dan sakit, yang pada gilirannya menurunkan produktivitas kerja.
- 8) Penghasilan pegawai: penghasilan yang sesuai dengan kinerja akan meningkatkan produktivitas. Ini termasuk tunjangan, remunerasi, dan penghasilan lainnya yang mendorong karyawan untuk mencapai target kerja.
- 9) Lingkungan: lingkungan kerja yang nyaman akan sangat berpengaruh pada produktivitas pegawai. Lingkungan fisik dan sosial yang baik akan meningkatkan kinerja.

- 10) Kecanggihan teknologi: teknologi yang lebih modern dan otomatis dapat meningkatkan tingkat produksi dan mempermudah pekerjaan pegawai, sehingga meningkatkan produktivitas.
- 11) Faktor produksi yang memadai: sarana dan prasarana produksi yang lengkap dan saling mendukung turut meningkatkan produktivitas kerja, karena semua kebutuhan produksi terpenuhi dengan baik.
- 12) Jaminan sosial: pemberian jaminan sosial seperti asuransi, pensiun, dan jaminan kesehatan dapat mempengaruhi produktivitas. Jaminan sosial yang memadai akan meningkatkan semangat pekerja.
- 13) Manajemen dan kepemimpinan: manajemen yang bermutu dapat menciptakan organisasi lebih terstruktur yang berujung pada peningkatan produktivitas pegawai.
- 14) Kesempatan berprestasi: memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berprestasi dapat mendorong mereka untuk meningkatkan produktivitas, karena mereka merasa dihargai dan termotivasi.

Selain itu, penghargaan (*reward*) juga dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, dan pencapaian target tertentu. Jika usaha dan kinerja seseorang dihargai dengan setinggi mungkin, mereka akan lebih produktif dan lebih termotivasi. Penghargaan diperlukan untuk meningkatkan profesionalisme pendidik. Dengan memberikan penghargaan, pendidik dapat terdorong untuk bekerja lebih profesional, positif, dan produktif. Produktivitas kerja guru dan pegawai akan meningkat dengan sendirinya ketika mereka diperlakukan dengan baik. Madrasah akan

menjadi lebih baik secara tidak langsung sebagai hasil dari peningkatan produktivitas kerja guru ini.

d. Pengukuran Produktivitas Kerja

Produktivitas seorang guru dapat dievaluasi berdasarkan cara atau metode yang digunakan dalam melaksanakan tugas dan kinerjanya. Kinerja sebuah organisasi tercermin dari performa tiap individu yang ada di dalamnya. Dengan demikian, kinerja guru menjadi fondasi dalam pencapaian kinerja organisasi. Jika guru menunjukkan kinerja yang baik, maka kinerja organisasi juga turut meningkat, sebaliknya, jika kinerja guru kurang baik, organisasi juga akan terpengaruh dengan kinerja yang rendah. Produktivitas kerja sangat berperan dalam meningkatkan kinerja guru, membuat mereka lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas, serta lebih produktif dalam bekerja. Paul Mali menyatakan bahwa efisiensi dan efektivitas dapat digunakan untuk mengukur produktivitas. Efisiensi berkaitan dengan pencegahan pemborosan, sementara efisiensi merujuk pada tujuan target dapat dicapai.²⁸

Pengukuran produktivitas kerja dilakukan melalui penilaian, sehingga upaya untuk menguatkan produktivitas dapat dinilai. Pengukuran ini bersifat menguntungkan dan membantu dalam pengambilan keputusan strategis. Tingkat produktivitas tidak hanya ditentukan oleh jumlah tenaga

²⁸ Yunarsi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. h. 162-163

kerja, waktu produksi, dan berbagai sumber yang digunakan.²⁹ Oleh karena itu, keterlibatan karyawan dianggap sebagai salah satu komponen penting dalam pengelolaan seluruh sumber daya yang terus beroperasi untuk mencapai tingkat produktivitas yang optimal.

Produktivitas kerja dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti tingkat potensi, peningkatan hasil yang diperoleh, motivasi kerja, upaya peningkatan diri, kualitas pekerjaan, dan efisiensi.³⁰ Kemampuan kerja seorang guru dipengaruhi oleh tingkat keterampilan dan profesionalisme yang dimilikinya. Guru di sekolah atau madrasah memiliki variasi dalam hal keterampilan dan profesionalisme, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan kinerja mereka dalam melaksanakan tugas.

Untuk mengetahui apakah produktivitas kerja telah memenuhi harapan perusahaan atau institusi, adalah penting untuk melakukan pengukuran produktivitas. Dalam penelitian ini, waktu dan output (hasil kerja) guru digunakan untuk mengukur produktivitas kerja.

Dalam perspektif Islam, bekerja dianggap ibadah. Sebuah hadis menyatakan bahwa bekerja merupakan salah satu bentuk jihad di jalan Allah (jihad fi sabilillah). Sabda Nabi SAW yang artinya: “*Siapa yang bekerja untuk mencari nafkah keluarganya, maka ia adalah mujahid fisabilillah* (H.R Ahmad).

²⁹ Helen Richardson, *How Do You Measure Productivity* (ProQuest Company, 2002). h. 66

³⁰ Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. h. 104

Oleh sebab itu, produktivitas diartikan sebagai segala sesuatu yang mengandung nilai-nilai kebaikan (khairiyyah). Sebagai makhluk ciptaan Allah, kita diwajibkan untuk mengamalkan hal tersebut dalam surat Al - Hajj :77

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ٧٧﴾

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, ruku'lah kamu, sujudlah kamu, sembahlah Tuhanmu dan perbuatlah kebajikan, supaya kamu mendapat kemenangan. (Q.S Al-Hajj: 77)*

Dalam Surat Ar-ra'du ayat 11 Allah SWT juga menerangkan:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِمَّنْ أَمَرِ اللَّهُ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۚ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِّنْ وَّالٍ ۝ ١١

Artinya: *Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.(Q.S Ar-ra'du : 11)*

Dari kedua ayat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manusia diwajibkan untuk berproduktif kepada Allah melalui ibadah seperti shalat, puasa, dzikir, dan sebagainya, serta berproduktif untuk diri sendiri dengan berusaha sesuai dengan ajaran Islam. Kita berkewajiban untuk berupaya menjadi individu yang lebih baik.

Pelaksanaan pembelajaran diharapkan sesuai dengan tujuan pendidikan, mencakup perkembangan pengetahuan, kemampuan, dan keyakinan siswa. Evaluasi dan umpan balik dalam pembelajaran memainkan peran penting dalam pendidikan, yaitu untuk memahami

kemajuan siswa, memperbaiki proses pembelajaran, serta mengembangkan metode pengajaran. Kinerja akademik guru berkontribusi pada peningkatan kualitas pembelajaran, peningkatan kompetensi guru, motivasi dan pengakuan, serta peningkatan hasil belajar siswa, akuntabilitas, transparansi, dan pengelolaan lingkungan sekolah yang lebih baik.

Pengembangan profesi berkelanjutan bagi guru memiliki dampak besar dalam meningkatkan kualitas pendidikan, seperti peningkatan kompetensi profesional, kualitas pengajaran, pengembangan karir, kolaborasi antar guru, pembelajaran yang lebih baik untuk siswa, serta kemampuan beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Kreativitas dan inovasi dalam mengajar memberikan pengaruh besar terhadap kualitas pembelajaran dan perkembangan siswa. Hasil yang dicapai, semangat kerja, dan kualitas pembelajaran ditingkatkan oleh pendidik yang inovatif yang dapat membuat iklim lingkungan belajar yang dinamis dan menarik.

2. Supervisi Akademik

a. Pengertian Supervisi Akademik

Dalam bahasa Inggris, "*supervision*" merujuk pada pengawasan dalam bidang pendidikan, dan "supervisi" berasal dari dua kata, "super" yang memiliki arti atas dan "vision" yang bermakna melihat. Secara umum, kata "supervisi" mempunyai makna melihat dari atas, menunjukkan bahwa orang yang melakukan supervisi memiliki

kemampuan lebih baik dibandingkan dengan orang yang diawasi.³¹ Dares (1989) dan Glickman et al. (2007) dalam J. Manggar dkk, menyimpulkan supervisi akademik merupakan kumpulan usaha yang memiliki tujuan membantu guru mencapai peningkatan kemampuannya untuk mengelola proses kegiatan pembelajaran dengan cara yang memungkinkan pencapaian tujuan tertentu.³²

Wiles dan Bondi menyatakan bahwa supervisi akademik harus mencakup tiga aspek utama, yaitu perencanaan yang cermat, pelaksanaan yang berfokus pada peningkatan profesionalisme, dan evaluasi yang terus-menerus untuk menilai sejauh mana program supervisi tersebut efektif.³³ Efektivitas program supervisi ini tentunya harus dijalankan secara optimal dan berkelanjutan, dengan tetap mengacu pada instrumen supervisi yang dirancang bersama dan berpedoman pada juknis kegiatan supervisi. Pengertian ini memiliki arti bahwa supervisi dilaksanakan dengan tujuan utama untuk mendukung peningkatan kemampuan guru dalam menjalankan kegiatan pembelajaran.

Tujuan dari bimbingan dan pelayanan supervisi ini sebagai dorongan kemampuan profesional guru, sehingga mereka dapat melaksanakan proses pembelajaran ke siswa dengan lebih efektif.³⁴

³¹ Murni Yanto, "Manajemen Pendidikan: Implementasi Fungsi Manajemen Dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan," *Eureka Media Aksara*, 2023, 138. h. 113

³² J. Manggar and Yuli Cahyono, *Supervisi Akademik* (Karanganyar: LPPKS, 2011).

³³ J. Wiles and J. Bondi, *Supervision: A Guide to Practice*, 5th editio (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2010).

³⁴ Yulnalis Etek, *Supervisi Akademik Dan Evaluasi Pembelajaran* (Jakarta: Transmisi Media, 2008).

Supervisi juga dirancang memudahkan guru agar dapat menjalankan tugasnya dengan lebih baik.³⁵ Disisi lain pandangan Sergiovanni, menyimpulkan bahwa supervisi akademik merupakan bentuk dukungan dalam mengembangkan kondisi pembelajaran dengan menghadirkan suasana belajar yang lebih baik.³⁶

Glickman, Gordon dan Ross Gordon³⁷ menyatakan bahwa supervisi adalah “mengawasi” (*to watch over*), “mengarahkan” (*direct*), dan “*superintend*”. Secara konseptual, ada banyak istilah untuk supervisi dalam penelitian ilmiah yang memiliki makna yang sama, meskipun masing-masing didefinisikan secara berbeda. Dalam konteks ini, istilah-istilah yang digunakan seperti supervisi pengajaran, supervisi pembelajaran, dan supervisi akademik. Supervisi akademik dapat diartikan sebagai kegiatan terstruktur dan terencana yang dilakukan oleh kepala sekolah atau madrasah untuk membantu guru memahami tujuan pendidikan. Supervisi juga dimaksudkan untuk memberikan pengalaman belajar yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan masyarakat, menggali bahan pelajaran dan strategi pembelajaran yang sesuai, dan mewujudkan guru yang profesional untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Alfonso, et.al menyatakan bahwa supervisi pengajaran merupakan perilaku yang dirancang oleh organisasi dengan cara yang mendukung

³⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012).

³⁶ T.J. Sergiovanni, *The Principalsip, A Reflektif Practice Perspective*, 5th ed (Boston: Allyn and Bacon, 2006).

³⁷ Glickman, Gordon, and Ross-Gordon, *The Basic Guide to Supervision and Instructional Leadership*. 2013. h.8

pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan organisasi.³⁸ Mereka juga menjelaskan bahwa ada tiga komponen utama dalam definisi supervisi akademik, yakni: 1) harus memiliki dampak langsung terhadap perkembangan perilaku pendidik dalam mengelola proses kegiatan pembelajaran, 2) direncanakan dengan jelas waktu pelaksanaan program yang supervisor disaat membimbing guru berkaitan dengan perilaku, 3) arah tujuan akhir guru dalam memfasilitasi pembelajaran bagi siswa-siswanya. Oleh karena itu supervisi akademik dimaksudkan agar seluruh elemen madrasah, terutama pendidik dapat melaksanakan tugas utama mereka, yang merupakan bagian penting dari sistem pendidikan.³⁹

Supervisi akademik adalah tanggung jawab kolektif, sehingga perlu kerja sama dalam merancang program supervisi akademik antara supervisor dan yang disupervisi dengan dasar analisis kebutuhan, pengembangan kompetensi guru, serta refleksi terhadap efektivitas pengajaran. Oleh karena itu, supervisi akademik tidak bertujuan untuk menilai seberapa baik guru mengelola pembelajaran; sebaliknya, itu bertujuan untuk membantu guru meningkatkan kemampuan profesional mereka. Supervisi ini dilakukan secara sistematis oleh pihak yang berwenang (seperti kepala madrasah atau pengawas) dukungan, bantuan guna mewujudkan kualitas pengajaran dan hasil pembelajaran. Proses ini

³⁸ R. J Alfonso, G.R. Firth, and R.F. Neville, *Instructional Supervision: A Behavioral System* (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1981).

³⁹ Umiarso and Imam Gojazi, *Manajemen Mutu Sekolah Di Era Otonomi Pendidikan* (Yogyakarta: Irgisod, 2011).

mencakup perencanaan yang baik, observasi, bimbingan, serta evaluasi yang berkelanjutan terkait dengan proses dan output pembelajaran.

Seorang kepala madrasah dalam melakukan supervisi perlu memperhatikan tiga hal penting: mengidentifikasi aspek-aspek yang akan disupervisi, menguasai instrumen supervisi yang akan dipakai, dan memiliki pengetahuan yang memadai, tentunya kegiatan supervisi ini tetap berpedoman pada juknis supervisi. Semua ini diperlukan karena tujuan utama supervisi adalah memberikan bimbingan dan bantuan kepada guru dalam meningkatkan mutu kualitas pengajaran mereka. Rangkaian kegiatan supervisi akademik diakhiri dengan tahap evaluasi/penilaian dan tindak lanjut. Dalam tahap evaluasi, kepala madrasah menilai efektivitas pelaksanaan supervisi dengan mempertimbangkan beberapa indikator seperti kesesuaian instrumen yang digunakan, tingkat keberhasilan program, capaian hasil, serta berbagai tantangan yang muncul selama proses supervisi berlangsung. Setelah evaluasi selesai, dilanjutkan dengan tahap tindak lanjut yang berfokus pada upaya pembinaan untuk pengembangan program supervisi ke depan.

Mulyasa⁴⁰ menjelaskan bahwa supervisi akademik memiliki tiga dimensi aktivitas utama. Tahap pertama adalah pertemuan awal yang mencakup beberapa langkah penting. Pada tahapan ini, kepala madrasah bertugas membangun situasi yang nyaman dan akrab dengan guru untuk menciptakan hubungan kolegial yang memungkinkan guru dapat

⁴⁰ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 2011. h. 249

menyampaikan pendapatnya secara terbuka. Selanjutnya, kepala madrasah bersama guru melakukan diskusi mengenai rencana pembelajaran untuk menentukan elemen-elemen yang akan menjadi fokus supervisi dan melakukan penyempurnaan rencana. Langkah terakhir dalam tahap ini adalah kolaborasi antara kepala madrasah dan guru dalam menyiapkan instrumen observasi, baik dengan membuat yang baru atau menggunakan instrumen yang sudah ada, termasuk membahas cara penggunaan dan metode pengambilan kesimpulannya.

Supervisi akademik tidak hanya bergantung pada apa yang terjadi di kelas, semua proses termasuk penyusunan administrasi juga sangat penting. Dukungan administratif dilakukan sebagai seberapa baik sekolah membantu atau mendukung guru dalam hal disiplin siswa, kurikulum, metode pembelajaran, dan penyesuaian diri dengan lingkungan madrasah. Dukungan administratif yang efektif mencakup empat aspek: menciptakan visi madrasah, menetapkan tujuan dan prioritas khusus, memberikan dukungan individu, dan membangun budaya kerja sama madrasah.⁴¹

Pada dasarnya, setiap guru perlu diawasi secara berkala dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan tahapan yang ada, dengan fokus tidak hanya pada kesalahan tetapi juga pada perbaikan dan pengembangan. Kepala madrasah dapat meminta bantuan wakil kepala madrasah atau guru yang mengampu mata pelajaran yang sama untuk

⁴¹ Asf and Mustofa, *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah Dan Guru*.

membantu supervisi kegiatan jika jumlah guru cukup banyak. Misalnya, jika bidang studi guru sangat jauh atau terlalu sulit dipahami, kepala madrasah dapat meminta bantuan guru senior dengan latar belakang bidang studi yang sama.⁴²

Dari penjelasan tersebut, disimpulkan bahwa supervisi akademik merupakan suatu kegiatan berupa pemberian dukungan untuk menciptakan kondisi kegiatan proses pembelajaran yang lebih baik. Supervisi akademik sebagai proses pembinaan supervisor kepada guru untuk memperbaiki masalah akademik yang langsung berkaitan dengan kegiatan siswa selama proses belajar di madrasah.

Proses ini melibatkan kepala madrasah, pengawas, atau pihak yang berwenang dalam membantu, membimbing, serta memberikan dukungan profesional bagi guru untuk mengoptimalkan kualitas pembelajaran dan kinerja mengajar. Supervisi akademik mencakup perencanaan, observasi, bimbingan, dan evaluasi yang berkelanjutan terhadap proses dan hasil pembelajaran. Supervisi akademik dapat dilakukan dengan teknik individu, seperti kunjungan kelas, kunjungan observasi, membimbing guru untuk memahami kebutuhan siswa, kurikulum, dan proses evaluasi serta output belajar atau melalui teknik kelompok.

Indikator supervisi akademik 1) menetapkan jadwal supervisi, 2) menyusun instrumen supervisi, 3) memilih teknik dan metode supervisi,

⁴² Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, *Supervisi Akademik* (Jakarta: Kemendiknas, 2010).

4) tahap pendampingan, 5) supervisi dokumen, 6) supervisi kelas, 7) penyampaian hasil pada guru yang disupervisi, 8) analisis manfaat, 9) pembinaan terhadap guru, dan 10) rencana tindak lanjut pengembangan supervisi.

b. Sintesa Supervisi Akademik

Berdasarkan kajian teoritis dan uraian diatas, dimensi dan indikator yang perlu diperhatikan dalam supervisi akademik dijelaskan sebagai berikut:

1). Perencanaan Supervisi Akademik

Merencanakan supervisi akademik adalah salah satu tanggung jawab kepala madrasah. Kepala madrasah harus memiliki kemampuan dan kemampuan untuk merencanakan supervisi akademik agar mereka dapat melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Perencanaan program supervisi adalah dokumen perencanaan observasi yang mencakup serangkaian kegiatan yang membantu guru meningkatkan kemampuan mereka untuk mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Perencanaan program supervisi memiliki beberapa karakteristik, termasuk bahwa tidak ada rencana yang standar, kreatif, komprehensif, atau kooperatif. Perencanaan harus fleksibel, dan rencana supervisi harus memberikan fleksibilitas sesuai dengan situasi.

Pimpinan madrasah harus memiliki penguasaan perencanaan supervisi. Supervisi akademik didasarkan pada beberapa prinsip:

objektivitas (data apa adanya), tanggungjawab, berkesinambungan, didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan (SNP), dan didasarkan pada kebutuhan dan kondisi sekolah. Supervisi sebagai strategi utama untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan profesionalisme guru. Supervisi bertujuan untuk membimbing, membina, dan mengembangkan kemampuan guru untuk melakukan tugasnya dengan efektif dan efisien. Perencanaan yang matang diperlukan untuk supervisi berhasil, yang mencakup hal-hal seperti memilih teknik dan metode untuk melakukan supervisi dan menetapkan jadwal untuk supervisi.

Tahap persiapan merupakan cerminan dari keseluruhan aktivitas supervisi, sehingga penting bagi supervisor untuk menjalin koordinasi dengan berbagai pihak yang terlibat dalam pelaksanaannya. Sementara itu, tahap pelaksanaan atau observasi adalah fase dimana kepala sekolah mengamati bagaimana guru melaksanakan proses pembelajaran. Supervisi perlu dilakukan secara berkelanjutan, misalnya dengan melakukan pengamatan di awal dan akhir semester untuk memungkinkan adanya perbandingan dan evaluasi perkembangan yang terjadi.

a. Menetapkan jadwal supervisi

Tahap pertama dalam perencanaan supervisi adalah menetapkan jadwal supervisi. Tahap ini dilakukan untuk memastikan bahwa supervisi dilakukan secara sistematis dan tidak

mengganggu aktivitas pembelajaran. Supervisi yang direncanakan dengan baik akan lebih efektif daripada supervisi yang datang secara mendadak atau tanpa koordinasi. Oleh karena itu, ada beberapa prinsip yang harus dipertimbangkan saat membuat jadwal supervisi yaitu keteraturan, fleksibilitas, transparansi, dan efisiensi. Keteraturan memastikan supervisi dilakukan secara berkala dan memiliki dampak jangka panjang terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Fleksibilitas diperlukan agar jadwal supervisi dapat disesuaikan dengan kebutuhan sekolah dan kesiapan guru, sehingga tidak menjadi beban. Merancang jadwal supervisi dengan transparansi memungkinkan guru untuk mempersiapkan diri dengan baik, sementara efisiensi memastikan supervisi dilakukan dengan tepat waktu agar tidak mengganggu pembelajaran.

Identifikasi apa yang diperlukan untuk supervisi, berkolaborasi dengan pihak terkait, membuat jadwal resmi, dan mengevaluasi dan mengubah jika diperlukan. Untuk mengetahui apakah guru atau kelompok guru memerlukan supervisi, melihat hasil evaluasi sebelumnya, pengalaman mengajar, dan masalah pembelajaran. Langkah berikutnya adalah bekerja sama dengan kepala sekolah dan guru untuk menentukan waktu yang tepat untuk supervisi. Untuk memastikan semua pihak terkait siap, jadwal harus diumumkan. Jadwal supervisi dapat diubah untuk lebih sesuai dengan kondisi lapangan jika ada masalah dalam pelaksanaannya.

b. Menyusun instrumen supervisi

Alat atau perangkat yang digunakan untuk mengumpulkan data tentang kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru disebut instrumen supervisi. Instrumen ini sangat penting untuk supervisi karena berfungsi untuk memastikan bahwa supervisi dijalankan secara objektif dan sistematis. Dengan menggunakan instrumen yang valid dan dapat diandalkan, supervisor dapat memperoleh gambaran yang akurat tentang kinerja guru serta aspek-aspek yang perlu diperbaiki.

Alat pengawasan dapat berupa lembar observasi, checklist, rubrik penilaian, angket, atau kuesioner. Daftar pernyataan yang harus dipenuhi oleh guru selama proses pembelajaran disebut checklist. Rubrik penilaian menjelaskan tingkat pencapaian guru dalam berbagai aspek pembelajaran dan membantu memberikan umpan balik yang lebih rinci. Untuk mengumpulkan informasi tentang persepsi guru dan siswa tentang proses pembelajaran yang sedang berlangsung, angket atau kuesioner digunakan. Di sisi lain, supervisor menggunakan lembar observasi untuk mencatat berbagai aspek yang mereka amati selama supervisi mereka.

Prinsip-prinsip berikut harus dipertimbangkan saat membuat instrumen supervisi: validitas, reliabilitas, praktikalitas, dan objektivitas. Instrumen yang valid harus dapat mengukur elemen yang relevan dengan tujuan supervisi, sementara reliabilitas

memastikan bahwa, dalam kondisi yang sama, instrumen akan memberikan hasil yang konsisten. Objektivitas berarti instrumen harus disusun sedemikian rupa sehingga penilaian lebih objektif, sedangkan praktisitas berarti instrumen harus mudah digunakan sehingga tidak membebani guru atau supervisor.

Setelah menentukan aspek yang akan dievaluasi, proses penyusunan instrumen supervisi mencakup menguji coba instrumen, memilih format instrumen yang sesuai, menguji coba instrumen, dan merevisi dan menyempurnakan instrumen berdasarkan hasil uji coba. Aspek yang akan dievaluasi dapat mencakup kompetensi pedagogis, strategi mengajar, manajemen kelas, atau interaksi dengan siswa. Setelah aspek ditentukan, format instrumen dipilih sesuai dengan jenis data yang ingin dikumpulkan.

c. Memilih teknik dan metode supervisi

Teknik supervisi merujuk pada cara yang digunakan oleh supervisor dalam melaksanakan supervisi. Teknik supervisi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu supervisi individual dan supervisi kelompok. Supervisi individual dilakukan secara langsung kepada individu guru dan meliputi beberapa bentuk, seperti observasi kelas, percakapan prasupervisi, dan konferensi supervisi. Observasi kelas merupakan teknik yang sering digunakan, di mana supervisor mengamati langsung proses pembelajaran di kelas dan mencatat berbagai aspek yang perlu diperbaiki. Percakapan prasupervisi

dilakukan sebelum supervisi untuk mengetahui kesiapan guru, sementara konferensi supervisi adalah sesi evaluasi pasca supervisi untuk memberikan umpan balik yang konstruktif kepada guru.

Sebaliknya, supervisi kelompok melibatkan sekelompok guru untuk meningkatkan kompetensi satu sama lain. Teknik supervisi kelompok termasuk diskusi kelompok, workshop, dan pelatihan serta *lesson study*. Diskusi kelompok memungkinkan guru berbagi pengalaman dan berbicara tentang berbagai masalah yang berkaitan dengan pembelajaran. Pelatihan dan workshop dirancang untuk meningkatkan kompetensi guru dalam aspek tertentu melalui kegiatan yang lebih interaktif. Lesson study adalah metode di mana guru bekerja sama untuk merancang, mengamati, dan merefleksikan pembelajaran dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

Metode supervisi dan teknik supervisi sangat penting untuk perencanaan supervisi. Supervisi akademis, administratif, dan artistik adalah beberapa metode umum untuk supervisi pendidikan. Supervisi klinis adalah upaya kolaboratif antara supervisor dan guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui tiga tahap, yaitu prasupervisi, observasi, dan post-supervisi. Supervisi akademik menekankan aspek akademik dan profesionalisme guru, sementara supervisi administratif Supervisi artistik menekankan penggunaan pendekatan kreatif dalam supervisi, yang memungkinkan guru untuk mengembangkan pendekatan pengajaran yang kreatif.

2). Pelaksanaan Supervisi Akademik

Tahap pelaksanaan menjadi komponen yang sangat penting setelah perencanaan supervisi dibuat dengan baik. Proses supervisi terdiri dari beberapa langkah utama: pendampingan, pengawasan dokumen, pengawasan kelas, dan penyampaian hasil pengawasan kepada guru yang diawasi. Pelaksanaan supervisi terbagi dalam empat tahap yaitu:

a. Tahap pendampingan

Pada tahap ini, kepala madrasah dan guru yang telah mendapatkan pelatihan di tingkat madrasah, kabupaten, provinsi dan nasional baik secara daring maupun tatap muka membantu guru dalam menyusun perangkat pembelajaran. Tujuan pendampingan supervisi adalah untuk memberikan bimbingan dan insentif kepada guru untuk melakukan pekerjaan mereka secara profesional. Pada tahap ini, manajer bertindak sebagai fasilitator dan membantu guru menemukan masalah pembelajaran. Mereka juga menawarkan solusi yang tepat. Di tempat kerja, pendampingan dapat dilakukan melalui diskusi, pelatihan, atau bimbingan langsung. Dengan proses pendampingan yang baik, kepercayaan diri guru akan meningkat dan lingkungan kerja akan menjadi lebih baik.

b. Supervisi dokumen

Tahap penting dalam supervisi pendidikan adalah evaluasi dokumen. Tahap ini mengevaluasi berbagai administrasi pembelajaran guru, termasuk rencana pelaksanaan pembelajaran/

modul ajar, silabus, jurnal, dan dokumen asesmen. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk memastikan bahwa perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan standar kurikulum. Supervisi dokumen juga membantu menilai sejauh mana guru telah memenuhi persyaratan administrasi pembelajaran. Pada tahap ini, perangkat pembelajaran yang dibuat oleh guru diperiksa dan didata, dan guru mendapatkan bantuan dalam menyusun perangkat pembelajaran mereka sendiri. Ceklis yang ditulis oleh guru yang bertanggungjawab dan adil, diperiksa oleh waka kurikulum untuk menunjukkan hasil supervisi dokumen ini.

c. Supervisi kelas

Pada tahap ini, kepala madrasah dapat melakukan pemantauan kelas yang efektif, yang berarti mereka dapat melihat langsung bagaimana pelajaran dilakukan di kelas, mulai dari awal hingga akhir. Kegiatan utama dalam supervisi adalah supervisi kelas, yang bertujuan untuk melihat secara langsung bagaimana guru mengajar siswa. Pada titik ini, manajer mencatat berbagai hal seperti strategi pembelajaran, manajemen kelas, interaksi guru dan siswa, dan penggunaan media pembelajaran. Supervisor dapat melakukan observasi ini dengan berbagai cara, seperti merekam video, daftar cek observasi, atau catatan lapangan. Setelah observasi selesai, mereka akan menemukan kekuatan dan kelemahan pembelajaran dan memberikan saran untuk perbaikan.

d. Penyampaian hasil supervisi

Pada tahapan ini, kepala madrasah menyampaikan rekaman kondisi kelas yang sebenarnya. Guru yang telah disupervisi secara individual dan kelompok guru mata pelajaran, juga dikenal sebagai MGMP/KKG, dapat mengambil bagian dalam kegiatan ini.

Setelah semua tahapan supervisi selesai, hasilnya harus disampaikan kepada guru yang disupervisi secara objektif dan konstruktif. Ini biasanya dilakukan dalam konferensi supervisi di mana supervisor menjelaskan temuan, memberikan umpan balik yang membangun, dan membahas solusi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Penyampaian hasil yang baik akan memotivasi guru untuk terus berkembang secara profesional dan membantu mereka memahami area yang perlu diperbaiki.

Kepala madrasah bertanggung jawab untuk menerapkan supervisi akademik untuk meningkatkan pembelajaran. Kepala sekolah harus memiliki langkah-langkah supervisi yang tepat untuk melaksanakan supervisi akademik. Beberapa langkah supervisi yang dapat dipilih dan dipraktikkan oleh kepala madrasah termasuk observasi kelas, pembicaraan individu, dan rapat supervisi. Tidak hanya kepala madrasah yang bertanggung jawab atas supervisi akademik, tetapi juga guru, siswa, dan pihak terkait bekerja sama sebagai satu tim untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas madrasah.

Pada tahap observasi kelas, dimana guru melaksanakan kegiatan pembelajaran di ruang kelas, laboratorium, atau di lapangan dengan menerapkan keterampilan yang telah disepakati sebelumnya. Selama proses ini berlangsung, kepala madrasah melakukan pengamatan menggunakan instrumen yang telah disetujui bersama. Dalam melakukan observasi, kepala madrasah perlu memperhatikan beberapa hal penting: pertama, kepala madrasah harus menempati posisi yang sudah ditentukan bersama guru. Kedua, pencatatan hasil observasi harus dilakukan secara detail dan menyeluruh. Ketiga, fokus pengamatan harus sesuai dengan aspek yang telah disepakati sebelumnya. Keempat, kepala sekolah dapat memberikan komentar tambahan yang terpisah dari hasil observasi utama bila diperlukan. Terakhir, kepala madrasah perlu mencatat jika terdapat perkataan atau perilaku guru yang dapat mengganggu proses pembelajaran.

Gordon, Mondy, dan Sharphin et al⁴³ mengusulkan delapan ciri efektivitas kerja tim, yaitu: 1) semua anggota memahami dan berusaha mencapai tujuan; 2) semua anggota mendengarkan dan berpartisipasi; 3) semua anggota memiliki kebebasan berbicara dan menerima tanggapan; 4) diagnosis masalah secara menyeluruh dan penyelesaian bersama dari masalah yang muncul; dan 5) semua anggota memiliki kesempatan yang sama untuk mendukung organisasi sesuai dengan kemajuan mereka sendiri.

⁴³ Gordon J.R, R.W Mondy, and A. Sharplin, *Management and Organizational Behavior* (Boston: Allyn and Bacon, 1990). h. 53

3). Tindak Lanjut Supervisi

Setelah kegiatan pengawasan selesai selanjutnya mengevaluasi hasil. Kegiatan tindak lanjut telah menunjukkan bahwa perilaku guru yang diawasi telah berubah dengan baik. Untuk benar-benar mempengaruhi profesionalisasi guru, hasil supervisi akan dievaluasi. Selanjutnya adalah umpan balik, dimana hasil observasi didiskusikan secara terbuka antara kepala madrasah dan guru. Tindak lanjut supervisi akademik ini antara lain:

a. Analisis manfaat atau perubahan akibat supervisi

Dalam proses ini, evaluasi menyeluruh terhadap keberhasilan supervisi dilakukan dengan mengukur perubahan yang terjadi pada kemampuan guru dan hasil belajar siswa. Dalam analisis ini, data kuantitatif, seperti hasil ujian atau observasi kinerja guru, digunakan, sementara data kualitatif, seperti wawancara dan refleksi guru, memberikan gambaran tentang kendala dan faktor pendukung yang mempengaruhi pelaksanaan hasil supervisi. Analisis manfaat atau perubahan ini memungkinkan supervisor untuk mengevaluasi apakah tujuan supervisi tercapai dan menemukan area yang memerlukan perhatian lebih lanjut.

b. Pembinaan terhadap guru

Pembinaan terhadap guru, baik secara langsung maupun tidak langsung, merupakan bagian integral dari tindak lanjut supervisi. Pembinaan langsung dilakukan melalui pelatihan, pendampingan, dan

observasi kelas yang bertujuan memberikan bimbingan praktis kepada guru dalam mengimplementasikan rekomendasi supervisi. Misalnya, setelah observasi kelas, supervisor dapat memberikan umpan balik langsung kepada guru mengenai kekuatan dan kelemahan dalam praktik pengajaran mereka, serta memberikan saran konkret untuk perbaikan.

Selain itu, pembinaan tidak langsung mencakup penyediaan sumber belajar seperti materi bacaan, video pembelajaran, atau pelatihan berbasis teknologi yang dapat diakses oleh guru untuk mendalami lebih jauh topik yang relevan dengan kebutuhan mereka. Selain itu, guru dapat menerima pembinaan yang berkelanjutan melalui kelompok diskusi guru atau komunitas belajar, di mana mereka dapat berbagi pengalaman dan mencari solusi untuk masalah yang dihadapi saat menerapkan pembelajaran. Dengan pembinaan yang berkelanjutan, guru diharapkan dapat meningkatkan kualitas pengajaran mereka dan meningkatkan hasil pembelajaran siswa.

c. Rencana tindak lanjut pengembangan supervisi

Di masa depan, rencana ini diperlukan untuk meningkatkan efisiensi supervisi. Metode supervisi yang didasarkan pada analisis kebutuhan guru dan berbasis data akan memastikan bahwa supervisi menjadi lebih relevan dan berdampak langsung pada peningkatan kualitas pengajaran. Ini termasuk perbaikan pada teknik observasi, lebih banyak pendekatan coaching dan mentoring, dan penggunaan teknologi untuk meningkatkan jangkauan dan efektivitas supervisi.

Selain itu, sangat penting untuk meningkatkan kemampuan manajer melalui pelatihan terus menerus tentang metode supervisi yang lebih efisien dan berbasis bukti. Oleh karena itu, rencana tindak lanjut yang jelas memastikan bahwa supervisi tidak hanya melakukan evaluasi tetapi juga melakukan pengembangan yang berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Dalam tahap ini, kepala madrasah perlu melakukan beberapa langkah penting. Pertama, memberikan penguatan terhadap penampilan guru untuk menciptakan atmosfer yang nyaman dan terbuka. Kedua, mengajak guru untuk mengkaji ulang tujuan pembelajaran dan elemen-elemen yang menjadi fokus supervisi. Ketiga, menggali perasaan guru tentang proses pembelajaran yang telah dilakukan, dengan memulai dari aspek-aspek yang berhasil sebelum membahas hal-hal yang kurang berhasil.

Kepala madrasah sebaiknya tidak memberikan penilaian terlebih dahulu dan memberi kesempatan guru untuk menyampaikan pendapatnya. Terakhir, kepala madrasah mempresentasikan data hasil pengamatan yang telah dianalisis dan diinterpretasikan. Dalam proses umpan balik tersebut, guru diberi waktu untuk mempelajari dan menganalisis data hasil observasi. Kepala madrasah kemudian meminta pendapat guru mengenai data dan hasil analisisnya, yang dilanjutkan dengan diskusi terbuka tentang temuan-temuan observasi. Penting untuk dicatat bahwa diskusi harus dilakukan tanpa memberikan kesan menyalahkan guru, sebaliknya guru didorong untuk dapat menemukan sendiri area yang perlu ditingkatkan. Tahap ini

diakhiri dengan perencanaan bersama untuk pembelajaran selanjutnya, dimana kepala madrasah memberikan dukungan moral untuk meyakinkan guru bahwa mereka mampu memperbaiki kekurangan yang ada.

Tahap tindak lanjut ditandai dengan pertemuan antara kepala madrasah dan guru untuk mendiskusikan hasil observasi pembelajaran. Dalam pertemuan ini, keduanya membahas berbagai aspek, termasuk kekurangan yang ditemukan saat proses belajar mengajar berlangsung. Guru juga diberi kesempatan untuk menyampaikan kendala-kendala yang dihadapi dalam kegiatan pembelajaran. Diskusi ini memungkinkan terjadinya pertukaran pikiran yang konstruktif, sehingga kepala madrasah dapat memberikan solusi yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi guru. Sebagai bentuk tindak lanjut lainnya, guru dapat diikutsertakan dalam berbagai kegiatan pengembangan profesional seperti pelatihan, workshop, seminar, atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

c. Tujuan Supervisi Akademik

Supervisi akademik mempunyai tujuan untuk mengembangkan profesionalisme guru agar kualitas proses pembelajaran meningkat. Suharsimi Arikunto mengatakan bahwa supervisi bertujuan memberi bimbingan teknis kepada guru agar mereka dapat meningkatkan kualitas kerja dalam melaksanakan tugasnya.⁴⁴ Tujuan umum supervisi akademik adalah untuk meningkatkan situasi belajar melalui pembinaan dan

⁴⁴ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006).

peningkatan profesi guru. Melalui supervisi pembelajaran dan tingkat kompetensi pengetahuan dan keahlian dalam mengajar, diharapkan kualitas pengajaran guru akan meningkat, baik dalam peningkatan kemampuan, komitmen, kemauan, dan motivasi guru.

Berdasarkan pertimbangan perspektif tersebut, supervisi akademik dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja guru. Dengan meningkatnya kinerja guru, diharapkan mutu pembelajaran juga akan membaik sesuai dengan tujuan yang diharapkan, sehingga akan berpengaruh pada peningkatan prestasi siswa. Menurut Suharmi Arikunto tujuan supervisi akademik anatara lain:

- 1) Meningkatkan kemampuan siswa berdedikasi untuk mencapai hasil belajar yang maksimal;
- 2) Meningkatkan kualitas guru dalam membimbing siswa;
- 3) Memperbaiki efektivitas kurikulum sehingga dapat diterapkan secara efektif dalam pembelajaran siswa dan mendukung pencapaian kompetensi lulusan;
- 4) Meningkatkan penggunaan sumber daya yang ada;
- 5) Menciptakan suasana kerja yang ideal agar siswa memperoleh hasil belajar yang diinginkan. Selama proses supervisi, kepala sekolah harus mengajarkan guru tentang pengelolaan sekolah karena ini terkait dengan komponen yang menentukan keberhasilan;

- 6) Meningkatkan kondisi umum sekolah yang tenang dan mendukung untuk kehidupan sekolah, terutama dalam hal kualitas pembelajaran yang mencerminkan prestasi siswa.⁴⁵

Untuk mengatasi hal ini, Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah menetapkan peran supervisi yaitu: a) meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar, termasuk kemampuan untuk mengintegrasikan kurikulum ke dalam kegiatan semester, merencanakan dan mempersiapkan pelajaran, melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar dengan baik, mengevaluasi perkembangan siswa, memberikan umpan balik secara teratur dan terus-menerus, membuat dan menggunakan alat bantu mengajar yang mudah digunakan, dan mengoptimalkan lingkungan belajar; dan b) memperbaiki dan meningkatkan sikap profesional guru tentang mengelola KBM, seperti: terbuka untuk inovasi, menghargai pendapat orang lain, mencoba ide-ide positif dari guru lainnya, pantang menyerah, percaya diri, dan bekerjasama dengan rekan sejawat.⁴⁶

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa supervisi akademik bertujuan untuk menyediakan dukungan dan arahan kepada pendidik supaya mereka dapat meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, tercipta suasana yang tenang, aman, dan mendukung di lingkungan

⁴⁵ Ibid, h. 37

⁴⁶ Depdiknas, *Pembinaan Profesionalisme Tenaga Pengajar (Pengembangan Profesional Guru)* (Jakarta: Dirjen : Pendidikan Dasar dan Menengah, 2005).

madrasah, yang pada gilirannya akan mendorong peningkatan prestasi belajar.

d. Karakteristik Supervisi Akademik

Mulyasa menyatakan bahwa supervisi klinis adalah jenis supervisi akademik yang paling umum memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Diberikan dalam bentuk bantuan, sehingga inisiatif berada pada pendidik.
- 2) Saran guru digunakan untuk menentukan aspek yang diawasi, yang kemudian didiskusikan bersama untuk diputuskan.
- 3) Instrumen supervisi dibuat bersama.
- 4) Hasil pengamatan dibahas dan ditafsirkan dengan mengemukakan interpretasi pendidik
- 5) Dilakukan secara transparan dan mendidik.
- 6) Ada tiga tahapan yaitu pertemuan awal, observasi dan umpan balik.
- 7) Supervisi yang berkelanjutan dilakukan untuk meningkatkan kondisi saat ini dan menyelesaikan masalah.⁴⁷

Berdasarkan hal tersebut, disimpulkan bahwa supervisi akademik mempunyai ciri-ciri meliputi pemberian bantuan (bukan perintah), dilaksanakan berdasarkan usulan guru, berlangsung dalam suasana terbuka, dilengkapi dengan umpan balik, dan dilakukan secara berkelanjutan.

⁴⁷ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 2014.

e. Faktor Berhasil Tidaknya Pelaksanaan Supervisi

Keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan supervisi akademik di madrasah menurut Ngalim Purwanto dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

- 1) Kondisi sosial dan ekonomi di sekitar madrasah, seperti lokasi atau daerah terpencil, dan status ekonomi masyarakat sekitar, seperti masyarakat kaya atau miskin, dan latar belakang profesi masyarakat (misalnya pedagang, petani, atau intelektual).
- 2) Ukuran madrasah yang dipimpin oleh kepala madrasah, apakah sekolah tersebut besar dengan banyak guru dan murid, serta fasilitas yang memadai, atau sebaliknya.
- 3) Jenis dan tingkatan madrasah, yang memerlukan pendekatan supervisi yang berbeda-beda.
- 4) Kondisi guru dan pegawai madrasah, termasuk apakah mereka sudah berkompeten, serta faktor sosial dan ekonomi mereka.
- 5) Keahlian dan kecakapan kepala madrasah, yang merupakan komponen penting. Jika seorang kepala madrasah memiliki keterampilan dan keahlian, mereka akan membuat kemajuan dalam memperbaiki dan meningkatkan kondisi saat ini.⁴⁸

Dengan mempertimbangkan hal-hal di atas, bahwa keberhasilan supervisi akademik dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya adalah

⁴⁸ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012).

lingkungan sosial sekitar sekolah, ukuran dan skala sekolah, tingkatan sekolah yang ada, ketersediaan guru, serta keterampilan dan kemampuan pimpinan dalam menjalankan tugasnya.

f. Tujuan dan Fungsi Supervisor Pembelajaran

Sebagai pengawas pembelajaran, kepala madrasah harus memahami tujuan dan peran yang dimainkannya. Beberapa hal sesuai dengan tugasnya sebagai pengawas menurut Ngalim Purwanto yaitu:

- 1) Memotivasi guru agar menjalankan tupoksi mereka dengan sebaik-baiknya.
- 2) Berupaya menyediakan dan melengkapi fasilitas madrasah, termasuk media pembelajaran untuk mendukung pelaksanaan proses pembelajaran.
- 3) Bekerja sama dengan guru untuk menerapkan strategi pembelajaran yang relevan dengan harapan kurikulum.
- 4) Membangun kolaborasi yang harmonis.
- 5) Meningkatkan pengetahuan melalui pelatihan yang relevan.
- 6) Berkolaborasi dengan komite guna meningkatkan mutu pendidikan.⁴⁹

Dari paparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa tugas supervisor sebagai pengendali kegiatan pembelajaran mencakup sejumlah hal, yaitu: memotivasi dan menginspirasi guru, melengkapi fasilitas yang dibutuhkan madrasah, mencari dan menciptakan strategi pengajaran, menciptakan

⁴⁹ Ibid., h. 120

hubungan kerjasama yang baik, menguatkan pengetahuan guru, dan menjalin kerja sama dengan komite madrasah untuk meningkatkan pendidikan siswa.

g. Teknik Supervisi

Menurut Ngalim Purwanto, teknik supervisi dibagi dua kategori, yaitu teknik individu dan teknik kelompok. Penjelasan mengenai hal ini dapat ditemukan pada uraian berikut:

- 1) Teknik perseorangan, berarti supervisi dilaksanakan secara individu.

Beberapa hal yang dilakukan yaitu:

- a) Melakukan kunjungan kelas (*classroom visitation*)

Kunjungan kelas merujuk pada kunjungan yang dilakukan secara tiba-tiba oleh supervisor (kepala madrasah) untuk mengamati proses pembelajaran yang dilakukan oleh seorang guru. Tujuan dari kunjungan ini adalah untuk menilai apakah pengajaran yang diberikan sudah sesuai dengan standar didaktis dan metodik yang berlaku, serta untuk mengidentifikasi kelemahan atau area yang masih memerlukan perbaikan.

- b) Melakukan kunjungan observasi (*observation visits*)

Guru-guru di madrasah tertentu diberi tugas untuk mengawasi seorang rekan guru yang menunjukkan metode mengajar tertentu. Contohnya, ini dapat mencakup penggunaan alat atau media baru seperti audio-visual, serta penerapan strategi pengajaran tertentu

seperti sosiodrama, pemecahan masalah, diskusi panel, *fish bowl*, atau metode penemuan (*discovery*).

- c) Memberikan bimbingan kepada guru-guru mengenai teknik-teknik untuk memahami karakter peserta didik dan mengatasinya.
 - d) Guru sering menghadapi berbagai tantangan dalam membantu siswa mengatasi kesulitan belajar. Beberapa masalah yang umum dihadapi meliputi siswa yang lambat dalam belajar, kesulitan dalam berkonsentrasi, perilaku nakal, dan kesulitan dalam berinteraksi dengan teman-teman.
 - e) Membimbing para guru dalam pelaksanaan kurikulum madrasah
- 2) Teknik Kelompok, merupakan supervisi yang digunakan secara bersama-sama dalam kelompok. Kegiatan yang dilakukan sebagai berikut:
- a) Melakukan pertemuan (*meeting*)

Kepala madrasah yang efektif biasanya melaksanakan tupoksinya berdasarkan perencanaan yang matang, berupa pelaksanaan rapat rutin dengan para pendidik.
 - b) Melaksanakan diskusi kelompok (*group discussions*)

Dilakukan dengan membentuk grup guru berdasarkan mata pelajaran yang serupa. Grup tersebut dijadwalkan untuk melakukan pertemuan dan diskusi pengembangan dan peranannya dalam kegiatan pembelajaran.
 - c) Menyelenggarakan penataran (*inservice-training*)

Banyak situasi di mana teknik supervisi kelompok yang melibatkan penataran telah digunakan dalam bentuk pelatihan, sehingga kepala madrasah bertanggung jawab untuk manajemen dan memberikan arahan agar hasil penataran dapat diterapkan oleh guru di lapangan.⁵⁰

Dalam pandangan Islam, sebagai supervisor dalam membangun sistem manajemen madrasah yang efektif dan berkualitas tinggi, kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting. Kepala madrasah harus mampu mengarahkan sumber daya untuk mewujudkan tujuan, sambil tetap berpegang pada nilai-nilai dan prinsip syariah Islam..

Pemimpin dalam Islam seharusnya menjadikan Rasulullah SAW sebagai contoh utama dalam menjalankan kepemimpinannya. Hal ini dikarenakan setiap individu diciptakan sebagai khalifah yang akan diminta pertanggungjawaban atas apa yang telah dipimpinnya, dalam Al Qur'an surat Al Baqarah: 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۖ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا
وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ۝۳۰

Artinya : ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal kami Senantiasa bertasbih dengan memuji engkau dan mensucikan engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."⁵¹

⁵⁰ Ibid., h. 122

⁵¹ Depag, Ibid., h. 8

Berdasarkan firman Allah tersebut, Kepala madrasah sebagai supervisor memiliki tanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan, khususnya dalam menjalankan supervisi terhadap guru, memberikan pembinaan, dan melaksanakan pelatihan. Segala hal yang dilakukan untuk meningkatkan performa guru akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT.

Hadits Sahih Riwayat al-Bukhari: 4789:

حَدَّثَنَا أَبُو الثُّعْمَانِ حَدَّثَنَا حَمَّادُ بْنُ زَيْدٍ عَنْ أَيُّوبَ عَنْ نَافِعٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ فَأَلِإِمَامٌ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَهِيَ مَسْئُولَةٌ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ

Artinya: Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang imam adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang laki-laki adalah pemimpin atas keluarganya dan ia akan dimintai pertanggung jawabannya. Seorang wanita adalah pemimpin atas rumah suaminya, dan ia pun akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang budak juga pemimpin atas harta tuannya dan ia juga akan dimintai pertanggungjawabannya. Sungguh setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawabannya.

Selain itu dalam perspektif Islam, supervisi atau pengawasan sebagai bagian dari fungsi manajemen yang penting untuk memastikan tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Al-Quran menyebutkan banyak ayat yang menekankan pentingnya manajemen. Fungsi pengawasan dalam Islam dapat dilihat dalam Al-Quran, dalam surat As-Saff : 3.

كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ۝ ۳

Artinya : *(itu) sangatlah dibenci di sisi Allah jika kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.*⁵²

Ayat tersebut memberikan ancaman dan peringatan kepada mereka yang mengabaikan pengawasan terhadap perbuatannya. Selain itu, beberapa ayat, seperti ayat 5 dari Surat As-Sajdah, menjelaskan pengawasan yaitu:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ۝

Artinya : *Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.*⁵³

Ini menunjukkan bahwa Allah SWT mengatur dunia ini. Keteraturan ini menunjukkan kemampuan-Nya untuk mengatur semuanya. Disisi lain, karena manusia diciptakan untuk berfungsi sebagai khalifah di bumi, mereka diharuskan menjalankan bumi dengan cara yang sesuai.

3. Kompetensi Profesional

a. Pengertian Kompetensi Profesional

Guru memiliki tanggung jawab besar dalam mencerdaskan generasi bangsa. Sosok yang memiliki kecerdasan tinggi serta karakter yang kuat dan penuh kasih adalah harapan orang tua. Harapan tersebut biasanya sudah tumbuh dalam pikiran orang tua sebelum mereka memutuskan untuk menyekolahkan anak-anak mereka. Begitu pula, para guru menginginkan agar

⁵² Depag, Ibid., h. 1112

⁵³ Depag, Ibid., h. 808

setiap siswa mereka tumbuh menjadi individu yang bermanfaat bagi masyarakat, bukan malah menjadi penyebab masalah di lingkungan sekitar.⁵⁴

Oemar Hamalik menyatakan bahwa seorang guru dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik jika memiliki kompetensi yang sesuai. Guru harus menguasai metode pembelajaran yang efektif, dapat merancang satuan pelajaran, memahami kurikulum dengan baik, mengelola kelas dengan baik, memberi contoh yang baik bagi siswa, menguasai teknik bimbingan, dan dapat menerapkan tahapan untuk menilai kemampuan belajar siswa.⁵⁵

Beberapa ahli dalam bidang pendidikan telah memberikan definisi tentang kompetensi. Wina Sanjaya menggambarkan kompetensi sebagai perilaku rasional yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan yang tercermin pada pola pikir dan tindakan.⁵⁶ Menurut Syaiful Sagala, kompetensi mencakup tindakan yang mencapai pencapaian penuh tujuan untuk mencapai situasi yang diharapkan.⁵⁷ Guru dianggap kompeten jika menguasai keterampilan keguruan dan memiliki keahlian sesuai dengan tuntutan bidangnya. Kemampuan guru menguasai materi pelajaran, menyampaikannya dengan efektif, serta kepribadiannya, diharapkan terus berkembang, sehingga dapat memberikan suasana pembelajaran yang berkesan, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas lulusan.

⁵⁴ Agus Wibowo and Hamrin, *Menjadi Guru Berkarakter* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2012). h. 99

⁵⁵ Wibowo and Hamrin. h. 102

⁵⁶ Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses* (Jakarta: Prenada Media, 2008).

⁵⁷ Syaiful Sagala, *Kemampuan Guru Dan Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2009).

Kemampuan seorang guru untuk menyampaikan pengetahuan kepada siswanya, dikenal sebagai kompetensi. Dengan kemampuan ini, siswa akan lebih mudah menerima instruksi dari guru. Kompetensi tidak hanya mencakup pemahaman materi pelajaran, tetapi mencakup perilaku baik di dalam maupun di luar lingkungan madrasah. Kompetensi juga merujuk pada kapabilitas seorang guru menyelesaikan tugas dan mengatasi masalah demi mencapai tujuan pendidikan. Guru yang kompeten akan menumbuhkan rasa percaya diri pada rekan sejawat, wali siswa, dan siswa itu sendiri.

Oleh karena pembelajaran merupakan proses yang kompleks dan melibatkan banyak elemen, maka kompetensi sangat diperlukan untuk pendidikan. Kegiatan pembelajaran bergantung pada kemampuan guru. Kompetensi adalah dasar kemampuan yang terus berkembang melalui proses pembelajaran, pelatihan, dan kerja keras. Guru harus menggunakan berbagai pendekatan dan mengambil risiko. Kompetensi terbentuk melalui proses yang mendalam, bukan hanya dalam waktu singkat.

Menurut UU No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, kompetensi didefinisikan sebagai serangkaian pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dipahami, dan dikuasai guru atau dosen saat menjalankan fungsi profesionalnya.⁵⁸ Robbins⁵⁹ menyebut kompetensi sebagai kemampuan, yang merujuk pada kemampuan seseorang melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan seseorang dipengaruhi oleh faktor intelektual dan fisik.

⁵⁸ UU, *Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen* (Jakarta: Visimedia, 2008).

⁵⁹ Steohen P Robbins, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education International, 2001). h. 25-29

Kemampuan intelektual berupa keterampilan dalam melakukan tugas-tugas mental, sedangkan kemampuan fisik dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas yang memerlukan daya tahan, ketangkasan, kekuatan, dan keterampilan.

Spencer & Spencer⁶⁰ mendefinisikan kompetensi sebagai sifat utama seseorang yang terkait dengan kinerjanya. Kompetensi mencakup pemahaman tentang kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas dan hasil kerja yang dapat diamati. Seseorang dianggap kompeten jika pengetahuan, keterampilan, sikap, dan output kerjanya memenuhi standar yang telah diakui organisasi.

Dengan demikian, kompetensi didefinisikan oleh Finch & Crunkilton dalam Mulyasa⁶¹ menjelaskan kompetensi sebagai kemampuan untuk menguasai tugas, keterampilan, sikap, dan penghargaan yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan. Sofo⁶² menyatakan bahwa kompetensi bagaimana menerapkan ketiga aspek kompetensi pengetahuan, sikap dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas. Pendapat Hamengkubuwono⁶³ menyatakan bahwa kompetensi mencakup sejumlah kemampuan yang wajib dimiliki oleh individu. Kemampuan ini meliputi pengetahuan, sikap, sifat, atau etos kerja yang semuanya harus sesuai standar. Dengan demikian, tidak semua pekerjaan

⁶⁰ Lyle M Spencer and Signe M Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (John Wiley & Sons, Inc, 1993). h. 9

⁶¹ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003). h. 38

⁶² Francesco Sofo, *Human Resource Development, Perspective, Roles and Practice Choice* (Business and Professional Publishing, Warriewood, NWS, 1999). h. 123

⁶³ Hamengkubuwono Hamengkubuwono, "Competence of Internal Auditors in Higher Education," *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 14, no. 2 (2022): 1503–10, <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i2.1199>.

dapat dilakukan oleh individu yang belum kompeten, karena untuk dianggap kompeten seseorang harus memenuhi berbagai persyaratan tertentu.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan, kompetensi dapat disimpulkan sebagai kemampuan individu yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dinyatakan dalam bentuk hasil kerja yang memberikan manfaat kepada dirinya sendiri maupun lingkungan sekitar. Seorang guru harus mempunyai kemampuan melaksanakan tugas dengan baik. Oleh karena itu, guru perlu memiliki keahlian dalam bidang akademik yang mereka ajarkan, keahlian dalam interaksi sosial secara keseluruhan.⁶⁴ Selain itu, Muhibbin Syah dalam Sugeng⁶⁵ menyatakan kompetensi seorang pendidik perlu menjalankan tugas-tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan sesuai standar yang layak. Kompetensi ini dapat berkembang melalui bakat, pengetahuan, pengalaman, serta pendidikan yang dilakukan secara sistematis melalui berbagai program.

Keberhasilan pembelajaran di sekolah bergantung pada kompetensi guru. Namun, berbagai faktor, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman mengajar, dan waktu yang dihabiskan untuk mengajar, memengaruhi kompetensi ini. Kompetensi guru sangat penting untuk proses pendidikan. Selain itu, kemampuan ini terkait erat dengan kegiatan pembelajaran siswa dan hasil belajar mereka.⁶⁶

⁶⁴ F. Novauli, "Kompetensi Guru Dalam Peningkatan Prestasi Belajar Pada SMP Negeri Dalam Kota Banda Aceh," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 3, no. 1 (2015): 45–67.

⁶⁵ Sugeng, *Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Pekerjaan Dengan Kompetensi Profesional Guru Matematika SMP Negeri di Kabupaten Pandeglang* (Jakarta: UHAMKA, 2005).

⁶⁶ Wibowo and Hamrin, *Menjadi Guru Berkarakter*. h. 107

Kualitas pendidik berkorelasi langsung dengan profesionalisme pendidik. Guru profesional harus memiliki kemampuan dan keterampilan yang diperlukan. Karakteristik guru profesional yaitu: 1) mempunyai pendidikan dan pengalaman khusus; 2) memenuhi standar kompetensi yang baik; 3) memiliki sertifikasi guru profesional; dan 4) menaati kode etik guru.⁶⁷

Sebagai pengelola otonomi kelas, guru bertanggung jawab untuk melakukan perubahan dalam kelas untuk mengubah perilaku siswa. Sebagai contoh bagi siswa, guru diharapkan memiliki keahlian yang luas. Menurut UU Nomor 14 tahun 2005 dan Permendiknas No.16 tahun 2007⁶⁸, guru harus memiliki empat kompetensi utama: kemampuan pedagogik, kemampuan kepribadian, kemampuan profesional, dan kemampuan sosial.⁶⁹ Masing-masing dari keempat kompetensi tersebut memiliki rincian yang lebih spesifik untuk menggambarkan perannya secara terperinci.

⁶⁷ M. I. Ismail, "Kinerja Dan Kompetensi Guru Dalam Pembelajaran. Lentera Pendidikan," *Jurnal Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan* 13, no. 1 (2010): 44–63.

⁶⁸ Depdiknas, *Permendiknas No. 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

⁶⁹ UU, *Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*.

Tabel 2.1. Kompetensi Guru

Kompetensi Pedagogik Pemahaman siswa, Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi pembelajaran, serta pengembangan siswa	1. Potensi siswa 2. Teori dan desain pembelajaran 3. Menerapkan latar belakang 4. Evaluasi proses dan hasil 5. Pengembangan akademik dan non akademik
Kompetensi Kepribadian Mantap dan stabil, dewasa, arif, berwibawa dan akhlak mulia	1. Peraturan, rasa bangga, dan konsisten 2. Etika kerja dan mandiri 3. Berpengaruh positif dan disegani 4. Jujur, religius dan diteladani
Kompetensi Profesional Menguasai keilmuan bidang studi dan langkah kajian kritis pendalaman bidang studi	1. Peraturan hukum dan sosial, rasa bangga, konsisten 2. Etika kerja dan mandiri 3. Berpengaruh positif dan disegani 4. Religius dan menunjukkan contoh 5. jujur
Kompetensi Sosial Komunikasi dan bergaul dengan siswa, kolega dan masyarakat	Menarik, empati, bekerjasama, suka membantu, menjadi panutan, komunikasi dan kooperatif

Pada tabel 2.1 diatas, kompetensi profesional merupakan salah satu kemampuan yang wajib dimiliki pendidik di berbagai tingkat pendidikan.⁷⁰ Guru memegang peranan dalam melaksanakan perannya. Oleh karena itu, kompetensi guru harus dikembangkan melalui program yang terstruktur dan berkelanjutan. Hal ini berhubungan penting dengan peran guru dalam membentuk pendidikan karakter siswa.

Dari pendapat di atas, guru yang profesional adalah mereka yang menguasai filosofi pendidikan, memiliki pengetahuan yang mumpuni, terutama terkait materi pelajaran yang akan disampaikan, mampu

⁷⁰ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 . Op.cit, h. 65

merencanakan dan melaksanakan program pembelajaran. Kemudian, guru profesional harus punya kemampuan menilai proses pembelajaran, membantu siswa mencapai tujuan pembelajaran, mengelola dan berkomunikasi dengan baik.

Menurut Uno, guru diharapkan memiliki sepuluh kemampuan dasar, antara lain: (1) memahami materi pelajaran; (2) pengelolaan pembelajaran; (3) pengelolaan kelas; (4) memahami media belajar; (5) memahami dasar-dasar kependidikan; (6) pengelolaan hubungan dalam proses pembelajaran; (7) penilaian prestasi siswa; (8) memahami fungsi bimbingan dan arahan; (9) mengetahui dan menerapkan administrasi; dan (10) memiliki keahlian yang diperlukan untuk menjadi guru yang efektif.⁷¹

Dalam pandangan Suharsimi Arikunto, kompetensi profesional berarti guru perlu mempunyai pengetahuan tentang materi pelajaran yang akan diajarkan serta penguasaan metode, yang mencakup pemahaman teoritis, kemampuan pemilihan strategi yang tepat, kemampuan untuk menerapkannya dalam kegiatan pembelajaran, pemahaman tentang siswa, dan pengelolaan pembelajaran.⁷²

Guru yang baik harus mempunyai pemahaman, dan memiliki pengetahuan yang luas tentang mata pelajaran yang diajarkan dan terus mengikuti perkembangan ilmu untuk dapat memberikan pencerahan kepada

⁷¹ Hamzah B. Uno, *ibid*, h. 18

⁷² Samana, *Profesionalisme Keguruan* (Yogyakarta: Kanisius, 1994). h. 61

siswa sesuai dengan kebutuhan mereka..⁷³ Seorang guru berperan penting dalam membantu siswa menguasai pengetahuan dan keterampilan tertentu, yang sesuai dengan perkembangan pengetahuannya. Oleh karena itu, penguasaan materi pelajaran oleh guru memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan proses pembelajaran. Lebih lanjut Samana⁷⁴ menjelaskan agar guru dapat menyusun dan mengorganisasi bahan ajar secara berurutan dan relevan dengan perkembangan terbaru, maka tetap sambil mempertimbangkan kondisi dan situasi yang ada di madrasah.

Sebagai pendidik memiliki peran dalam menentukan kualitas pendidikan, jadi pemenuhan kompetensi ini harus diprioritaskan seiring dengan perubahan kebutuhan masyarakat yang berkembang. Mengingat tuntutan profesional yang berkembang di bidang pendidikan, penting bagi guru untuk terus mengembangkan kemampuan mereka melalui tahapan yang berkelanjutan, agar mereka dapat membimbing dan membentuk karakter siswa. Guru juga harus siap menghadapi dan menjawab pertanyaan siswa, bahkan ketika mereka memiliki pengetahuan yang lebih luas.

Setelah memahami pemaparan di atas, jelas bahwa penguasaan kompetensi profesional sangat penting dipahami guru dalam kaitannya dengan tugas utama mereka, yaitu mendidik, mengajar, dan melatih. Keterampilan guru ini akan sangat berdampak pada pencapaian tujuan pelajaran mengajar. Guru profesional tidak hanya mengetahui, tetapi juga benar-benar melakukan

⁷³ Jumira Warlizasusi and Susilawati, "Pengaruh Kinerja Lulusan PGMI IAIN Curup Terhadap Kepuasan Kerja Alumni Di SD/MI Se Kabupaten Rejang Lebong," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2020): 298–324.

⁷⁴ Samana, *Profesionalisme Keguruan*. h. 61

tugas dan fungsinya sebagai guru. Dengan kompetensi profesional, guru juga menjadi profesional, yaitu memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan yang memungkinkan mereka melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru.

Berdasarkan berbagai penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional adalah kemampuan guru untuk memahami materi pelajaran secara menyeluruh dan mendalam sehingga mereka dapat menetapkan tujuan pembelajaran dan menyusun materi pengetahuan dengan memperhatikan kebutuhan siswa. Ini memastikan bahwa siswa mendapatkan hasil terbaik dan menghasilkan pembelajaran berkualitas tinggi.

Indikator kompetensi profesional yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu; 2) menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu; 3) mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif; 4) mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif; 5) memanfaatkan TIK untuk mengembangkan diri.

b. Sintesa Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional guru merupakan kemampuan guru dalam menguasai materi pelajaran secara luas dan mendalam, serta memanfaatkan metode dan teknik mengajar saat kegiatan proses pembelajaran yang sesuai dan mudah dipahami siswa, mudah ditangkap siswa, tidak menimbulkan

kesulitan dan keraguan. Menurut Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007⁷⁵ tanggal 14 Mei 2007, dimensi kompetensi profesional guru matematika sebagai berikut:

1. Penguasaan materi pembelajaran

Dimensi ini mengacu pada kemampuan guru dalam memahami dan menguasai bidang keilmuan yang diajarkan secara mendalam, serta mampu mengaitkannya dengan ilmu lain dan perkembangan terkini. Penguasaan materi pembelajaran merupakan aspek penting dalam kompetensi profesional guru yang mencerminkan pemahaman mendalam terhadap bidang keilmuan yang diajarkan. Guru tidak hanya dituntut untuk menguasai konsep, teori, dan prinsip dalam mata pelajaran mereka, tetapi juga mampu mengaitkannya dengan disiplin ilmu lain serta penerapannya dalam kehidupan sehari-hari. Penguasaan materi yang baik memungkinkan guru menyampaikan pelajaran secara sistematis, menjelaskan konsep dengan lebih jelas, serta memberikan contoh yang relevan agar siswa dapat memahami dan mengaplikasikan ilmu yang dipelajari. Selain itu, guru yang memiliki pemahaman mendalam terhadap materi cenderung lebih percaya diri dalam mengajar, mampu menjawab pertanyaan siswa secara akurat, dan menghindari miskonsepsi yang dapat menghambat proses pembelajaran.

⁷⁵ Depdiknas, *Permendiknas No. 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

Selain memahami materi ajar, guru juga harus mampu mengembangkan dan memperbarui ilmunya secara berkelanjutan melalui penelitian, pelatihan, dan eksplorasi sumber belajar terbaru. Dengan berkembangnya teknologi dan perubahan kurikulum, pemutakhiran materi menjadi hal yang sangat penting agar pembelajaran tetap relevan dan sesuai dengan kebutuhan zaman. Guru juga perlu mengadopsi metode pembelajaran yang inovatif, seperti pembelajaran berbasis proyek atau pemanfaatan media digital, agar materi dapat disampaikan dengan cara yang lebih menarik dan efektif. Dengan demikian, penguasaan materi yang baik tidak hanya meningkatkan efektivitas pengajaran, tetapi juga membantu siswa dalam memahami ilmu secara lebih mendalam dan aplikatif.

2. Penguasaan kurikulum

Dimensi penguasaan kurikulum merujuk pada kemampuan guru dalam memahami, menerapkan, dan mengembangkan kurikulum sesuai dengan standar pendidikan yang berlaku. Guru harus memahami berbagai aspek kurikulum, termasuk tujuan pembelajaran, kompetensi inti dan dasar, struktur materi, serta strategi pembelajaran yang efektif. Selain itu, penguasaan kurikulum mencakup pemahaman terhadap prinsip-prinsip perancangan kurikulum, seperti pendekatan tematik, berbasis kompetensi, serta diferensiasi untuk memenuhi kebutuhan belajar siswa yang beragam. Dengan pemahaman yang baik, guru dapat merancang rencana pembelajaran yang sistematis, memastikan

ketercapaian kompetensi siswa, serta mengadaptasi materi ajar agar lebih sesuai dengan konteks dan kebutuhan peserta didik.

Selain memahami kurikulum secara konseptual, guru juga harus mampu menerapkannya secara fleksibel dan inovatif dalam proses pembelajaran. Kurikulum yang baik bukan hanya sekadar dokumen formal, tetapi harus menjadi pedoman yang dinamis dalam mengembangkan metode pengajaran yang kreatif dan relevan. Guru perlu menyesuaikan strategi pembelajaran dengan perkembangan teknologi, tren pendidikan, serta kondisi sosial budaya siswa agar pembelajaran menjadi lebih efektif dan menarik. Selain itu, guru harus mampu melakukan evaluasi terhadap penerapan kurikulum, mengidentifikasi tantangan dalam implementasinya, serta berkontribusi dalam pengembangan kurikulum melalui refleksi dan penelitian tindakan kelas. Dengan penguasaan kurikulum yang baik, guru dapat menciptakan lingkungan belajar yang optimal dan mendukung perkembangan kompetensi siswa secara maksimal.

3. Penguasaan strategi pembelajaran

Dimensi penguasaan strategi pembelajaran mengacu pada kemampuan guru dalam merancang, memilih, dan menerapkan berbagai metode serta teknik pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa dan tujuan pembelajaran. Guru harus memahami berbagai pendekatan pembelajaran, seperti pembelajaran berbasis masalah (*Problem-Based Learning*), pembelajaran berbasis proyek

(*Project-Based Learning*), pembelajaran kolaboratif, hingga pendekatan diferensiasi untuk menyesuaikan dengan kebutuhan individu siswa. Dengan penguasaan strategi yang baik, guru dapat menciptakan suasana belajar yang interaktif, meningkatkan motivasi siswa, serta memastikan bahwa materi dapat dipahami dengan lebih efektif. Selain itu, guru juga harus mampu menyesuaikan strategi pembelajaran dengan perkembangan teknologi dan tren pendidikan agar tetap relevan dengan kebutuhan zaman.

Selain memilih strategi yang tepat, guru juga harus mampu mengelola dinamika kelas dengan baik, termasuk dalam hal komunikasi, pengelolaan waktu, dan pemberian umpan balik yang konstruktif kepada siswa. Penggunaan media pembelajaran yang inovatif, seperti multimedia interaktif, simulasi digital, atau gamifikasi, juga dapat membantu meningkatkan efektivitas strategi yang diterapkan. Evaluasi terhadap strategi pembelajaran juga menjadi aspek penting dalam dimensi ini, di mana guru perlu melakukan refleksi terhadap efektivitas metode yang digunakan serta melakukan penyesuaian jika diperlukan. Dengan penguasaan strategi pembelajaran yang baik, guru dapat menciptakan pengalaman belajar yang lebih menarik, mendalam, dan bermakna bagi siswa, sehingga meningkatkan hasil belajar secara optimal.

4. Pengembangan profesionalisme berkelanjutan

Dimensi pengembangan profesionalisme berkelanjutan merujuk pada upaya terus-menerus yang dilakukan oleh guru untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan dalam bidang pendidikan. Profesionalisme guru tidak hanya terbatas pada penguasaan materi dan strategi pembelajaran, tetapi juga mencakup keterlibatan dalam pelatihan, seminar, penelitian, dan kolaborasi dengan komunitas pendidikan. Dengan terus mengembangkan diri, guru dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta metode pembelajaran yang lebih efektif dan relevan. Selain itu, profesionalisme berkelanjutan memungkinkan guru untuk lebih adaptif terhadap perubahan kebijakan pendidikan dan tuntutan global, sehingga mereka dapat memberikan pengalaman belajar yang lebih baik bagi siswa.

Pengembangan profesionalisme juga mencakup refleksi terhadap praktik mengajar dan evaluasi diri guna meningkatkan kualitas pembelajaran. Guru yang berorientasi pada pengembangan diri akan lebih terbuka terhadap inovasi dan kritik konstruktif, serta lebih proaktif dalam mencari solusi atas tantangan pembelajaran. Selain itu, penguasaan teknologi pendidikan, keterampilan kepemimpinan, dan kemampuan melakukan penelitian tindakan kelas menjadi aspek penting dalam pengembangan profesionalisme. Dengan melakukan pengembangan berkelanjutan, guru tidak hanya meningkatkan

kompetensinya sendiri, tetapi juga berkontribusi dalam meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan, menciptakan lingkungan belajar yang inspiratif, serta memberikan dampak positif bagi kemajuan peserta didik dan masyarakat.

5. Pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran

Dimensi pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran mengacu pada kemampuan guru dalam menggunakan berbagai perangkat, aplikasi, dan media digital untuk mendukung proses belajar-mengajar. Teknologi telah menjadi bagian tak terpisahkan dalam dunia pendidikan, memungkinkan pembelajaran yang lebih interaktif, fleksibel, dan efisien. Guru yang menguasai teknologi dapat memanfaatkan berbagai *platform* seperti *Learning Management System* (LMS), aplikasi presentasi interaktif, video pembelajaran, dan simulasi digital untuk meningkatkan pemahaman siswa. Selain itu, penggunaan teknologi memungkinkan diferensiasi pembelajaran, di mana materi dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan gaya belajar siswa, baik melalui pembelajaran mandiri maupun pembelajaran berbasis proyek yang lebih kolaboratif.

Selain meningkatkan efektivitas pembelajaran, pemanfaatan teknologi juga membantu guru dalam melakukan evaluasi dan asesmen yang lebih objektif serta efisien. Berbagai alat seperti kuis digital, analisis data belajar siswa, dan aplikasi berbasis kecerdasan buatan dapat memberikan umpan balik instan kepada siswa serta membantu

guru dalam merancang strategi pembelajaran yang lebih tepat sasaran. Namun, agar teknologi dapat digunakan secara optimal, guru harus memiliki literasi digital yang baik serta mampu memilih dan mengadaptasi teknologi sesuai dengan konteks pembelajaran. Dengan pemanfaatan teknologi yang efektif, guru dapat menciptakan lingkungan belajar yang lebih menarik, meningkatkan keterlibatan siswa, serta mempersiapkan siswa menghadapi tantangan di era digital. Namun, dalam menghadapi penyampaian materi yang tidak efektif dan fasilitas teknologi yang kurang memadai⁷⁶, maka peran kepala madrasah diperlukan dalam mengatasi hal tersebut.

Adapun indikator dari kompetensi profesional guru matematika SMA/MA pada tabel berikut ini:

Tabel 2.2 Standar Kompetensi Guru : Permendiknas nomor 16 tahun 2007 tanggal 14 Mei 2007

Dimensi	Indikator Kompetensi Profesional Guru	Sub Indikator Kompetensi Guru Matematika
Penguasaan materi pembelajaran	Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.	20.1 Menguasai konsep dasar dan lanjutan sesuai kurikulum. 20.2 Memahami keterkaitan antar konsep dalam mata pelajaran. 20.3 Mengaitkan materi ajar dengan disiplin ilmu terkait. 20.4 Menerapkan pendekatan ilmiah dan berpikir kritis. 20.5 Menghubungkan materi dengan kehidupan nyata dan metode yang sesuai.
Penguasaan kurikulum	Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.	21.1 Memahami standar kompetensi mata pelajaran yang diampu.

⁷⁶ Lukman Asha, "Online Learning Problems and the Principal's Efforts to Overcome the Problems," *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 13, no. 2 (2021): 1247–58, <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i2.932>.

		21.2 Memahami kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu. 21.3 Memahami tujuan pembelajaran yang diampu.
Pengembangan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif	Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.	22.1 Memilih materi pembelajaran yang diampu sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik. 22.2 Mengolah materi pelajaran yang diampu secara kreatif sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.
Pengembangan profesionalisme berkelanjutan	Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.	23.1 Melakukan refleksi terhadap kinerja sendiri secara terus menerus. 23.2 Memanfaatkan hasil refleksi dalam rangka peningkatan keprofesionalan. 23.3 Melakukan penelitian tindakan kelas untuk peningkatan keprofesionalan. 23.4 Mengikuti kemajuan zaman dengan belajar dari berbagai sumber.
Pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.	24.1 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam berkomunikasi. 24.2 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri.

Pandangan Islam mengenai kompetensi profesional yang berhubungan dengan tingkat pengetahuan seseorang dapat ditemukan dalam Al-Qur'an, tepatnya pada Surat Al-Mujadilah ayat 11:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ
 اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
 دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya : Wahai orang-orang beriman! apabila dikatakan kepadamu, "Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis", maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan

*mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha teliti apa yang kamu kerjakan.*⁷⁷

Wajib hukumnya menuntut ilmu bagi setiap muslim. Demikian juga disarikan dari hadits oleh Ibnu Majah, dan dishahihkan oleh Syaikh Albani dalam Shahih wa Dha'if Sunan Ibnu Majah no. 224 yaitu:

طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ

Artinya : Menuntut ilmu adalah kewajiban bagi setiap individu muslim

Dalam hadits tentang menuntut ilmu lainnya, Rasulullah SAW bersabda,

تَعْلَمُواَوْ عِلْمُواَوْ تَوَاضَعُواْ لِمُعَلِّمَيْكُمْ وَلِيَتَلَوْاْ لِمُعَلِّمَيْكُمْ

Artinya: Belajarlah kamu semua, dan mengajarlah kamu semua, dan hormatilah guru-gurumu, serta berlaku baiklah terhadap orang yang mengajarkanmu. (HR Tabrani)

4. Kepemimpinan Instruksional

a. Pengertian Kepemimpinan Instruksional

Topik kepemimpinan, juga dikenal sebagai "*leadership*", sering dibahas di bidang akademik dan sosiologi. Ini selalu menjadi subjek diskusi yang menarik di berbagai aspek. Karena peran besar yang dimiliki seorang pemimpin dalam membangun hubungan kerja sama, kepemimpinan juga berperan sebagai faktor penting dalam menentukan kesuksesan sebuah organisasi. Menurut Robbins dan Judge, kepemimpinan adalah kemampuan

⁷⁷ Depag, Ibid, h. 1097

untuk mendorong tim mencapai tujuan atau visi tertentu.⁷⁸ Sementara itu, Gibson, et.al menjelaskan kepemimpinan adalah upaya untuk memanfaatkan dampak guna memotivasi seseorang mencapai tujuan.⁷⁹ Penjelasan ini menyatakan pentingnya penggunaan pengaruh dalam hubungan interpersonal, peran sebagai agen perubahan, serta fokus pada pencapaian tujuan.

Selain itu, Cooper⁸⁰ mengatakan “*Motivating and guiding others to take certain actions in order to accomplish specified objectives is the process of leadership. As a result, without followers who voluntarily follow, leadership is not leadership. Crucially, followers commit to the leader's preferences and objectives either permanently or at least temporarily in exchange for the benefits they anticipate from doing so*”, yang berarti bahwa motivasi dan bimbingan terhadap orang lain untuk mengambil tindakan tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan merupakan proses kepemimpinan. Oleh karena itu, tanpa pengikut yang secara sukarela mengikuti, pengikut berkomitmen pada preferensi dan tujuan pemimpin, baik secara permanen maupun setidaknya sementara, sebagai imbalan atas manfaat yang mereka harapkan dari hal tersebut. Oleh karena itu, *leadership* tidak ada artinya jika pengikut dengan sukarela mengikuti. Sangat penting bahwa pengikut secara permanen, atau setidaknya untuk sementara, menerima preferensi dan tujuan pemimpin sebagai imbalan atas pengabdian mereka.

⁷⁸ Stephen P Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 13th Editi (USA: Pearson International Edition, Prentice Hall, 2009). h. 140

⁷⁹ Gibson J.I, J.M Ivanevihsh, and Donelly J.H, *Perilaku Organisasi: Struktur, Proses* (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 2000). h.314

⁸⁰ Sawaf and Cooper, *Executive EQ, Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan Dan Organisasi* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1998).

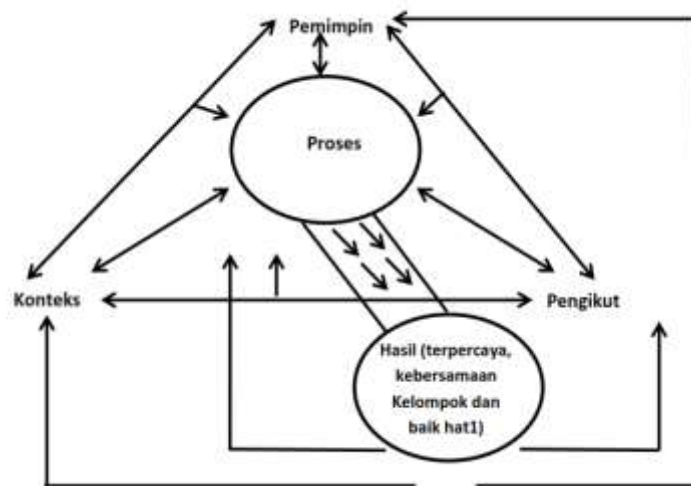
Pandangan tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan melibatkan proses untuk memberi motivasi dan arahan kepada orang agar bersikap dengan cara bijak demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan tidak akan efektif jika pengikut tidak bersedia mengikuti. Karyawan atau bawahan, baik secara tetap maupun sementara, cenderung menerima perintah atau saran dari pemimpin. Menurut Irwan Fathurrochman⁸¹ bahwa pimpinan dan bawahan harus bekerja sama secara sinergis dan berkelanjutan untuk mengembangkan kemampuan dan kinerja, guna meningkatkan kinerja organisasi. Hal tersebut dapat menciptakan siklus pengembangan bawahan yang dinamis, yang mampu menanggapi serta menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja yang sangat dinamis.

Winston et.al⁸² menyatakan kepemimpinan merupakan pengaruh interpersonal yang digunakan dalam situasi tertentu dan difokuskan pada pencapaian tujuan atau inspirasi tertentu. Seorang pemimpin memiliki otoritas untuk memandu anggota tim dan memberikan pengaruh. Artinya, seorang pemimpin tidak hanya dapat memberikan instruksi kepada bawahannya, namun bagaimana bawahan turut terpengaruh dalam melaksanakan tugas tersebut. Tentu hal ini memunculkan interaksi yang saling berhubungan, yang pada gilirannya membentuk relasi timbal balik. Karena itu, tanpa keterampilan kepemimpinan yang tepat, tujuan kepemimpinan tidak dapat dicapai dengan

⁸¹ Irwan Fathurrochman, "Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan," *Manajer Pendidikan* 11, no. 21 (2017): 120–29, <https://ejournal.unib.ac.id/index.php/manajerpendidikan/article/viewFile/3210/1654>.

⁸² Kathleen Winston, Bruce E; Patterson, "An Integrative Definition of Leadership," *International Journal of Leadership Studies* 1, no. 2002 (2006): 6–66.

baik, seperti yang digambarkan oleh Pierce dan Newstrom⁸³ pada bagan 2.3 berikut:



Gambar 2.1 Proses Kepemimpinan

Menurut bagan di atas, proses kepemimpinan terdiri dari tiga komponen utama: (1) pemimpin yang melakukan tindakan atau kinerja, (2) pengikut, dan (3) keadaan atau situasi formal atau informal, dan darurat atau rutin, dan kompleks sesuai dengan hubungan antara pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan sangat memengaruhi keberhasilan yang pada dasarnya adalah orang tersebut memiliki kecakapan mempengaruhi perilaku orang lain secara sukarela bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Pemimpin mempunyai otoritas memotivasi dan mendorong anggota timnya untuk menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu merumuskan organisasi dan menginspirasi bawahan dalam mewujudkan visi tersebut.

⁸³ John L Pierce and John W Newstrom, *Leaders & The Leadership Process* (New York: McGraw Hill, 2006). h. 5-6

Menurut Heck & Hallinger, bahwa “*to enhance schools, think of instructional leadership as "an organizational property"*”, hal ini menunjukkan kepemimpinan instruksional merupakan aset organisasi untuk peningkatan mutu sekolah.⁸⁴ Kepemimpinan instruksional menurut Bush⁸⁵ adalah “*the focus of instructional leadership is on how teachers behave when interacting with students as well as on teaching and learning, the impact of leaders is directed towards students studying through teachers*”. Kepemimpinan berfokus pada pengajaran dan pembelajaran serta bagaimana guru berinteraksi dengan siswa. Pengaruh pemimpin pada siswa yang belajar dari guru adalah yang paling signifikan.

Sedangkan Kepemimpinan Instruksional menurut Whitehead antara lain: “*a) Serving as an educational leader: the administrator was supposed to assist teachers in creating fruitful learning experiences; b) Solving problems and providing resources. c) A visionary leader was in charge of finding solutions to issues and resources to support the teaching and learning process. It was expected of the principal to create and disseminate a vision of the perfect school. e). A catalyst for change. To ensure efficacy, the principal was supposed to facilitate the necessary adjustments to educational operations*”.⁸⁶ Hal ini berarti: a) kepala madrasah diharapkan dapat berperan sebagai pemimpin instruksional, membimbing para guru menuju pengalaman belajar

⁸⁴ R. Heck and P. Hallinger, *Testing a Longitudinal Model of Distributed Effect on School Improvement* (Leadership Quarterly, 21, 2010).

⁸⁵ T. Bush, *Theories of Educational Leadership and Management*, ed. 4 th Edition (London: Sage Publications, Ltd. Creswell, J.W, 2014).

⁸⁶ B.M Whitehead, F Bosschee, and R.H Decker, *The Principal Leadership for a Global Society* (London: Sage, 2014).

yang produktif; b) kepala madrasah bertanggung jawab untuk memecahkan masalah dan sumber daya untuk memfasilitasi proses belajar mengajar; c). kepala madrasah diharapkan dapat mengembangkan dan mengkomunikasikan citra sekolah yang ideal; dan e). kepala madrasah diharapkan untuk memfasilitasi perubahan yang diperlukan dalam operasi pendidikan untuk memastikan efektivitas.

Pada dasarnya kepemimpinan instruksional merujuk pada penekanan proses dan hasil belajar siswa. Cara mereka menyampaikan atau mengungkapkannya berbeda. Berdasarkan perspektif ini, kepemimpinan instruksional merupakan jenis kepemimpinan yang berfokus untuk mengawasi proses dan hasil pembelajaran yang diperoleh siswa dengan memberikan dukungan profesional kepada guru.⁸⁷ dengan tujuan menggunakan intruksi untuk meningkatkan institusi.⁸⁸

Manajemen kurikulum dan proses pembelajaran oleh kepala madrasah biasanya didefinisikan sebagai kepemimpinan instruksional kepala madrasah. Istilah ini telah muncul secara historis seiring dengan peningkatan penelitian tentang strategi madrasah yang efektif. Penelitian tersebut menunjukkan pentingnya peran kepala madrasah atas keberhasilan sebuah madrasah. Secara rinci, kepemimpinan instruksional melibatkan penetapan tujuan, penyusunan kurikulum, pemantauan rencana pengajaran, pengelolaan sumber daya, serta

⁸⁷ Husaini Usman, *Model Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah* (Cakrawala Pendidikan, 2015).

⁸⁸ Adeel Ahmed Khan et al., "Instructional Leadership and Students Academic Performance: Mediating Effects of Teacher's Organizational Commitment," *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* 19, no. 10 (2020): 233–47, <https://doi.org/10.26803/IJLTER.19.10.13>.

evaluasi guru secara rutin untuk mendukung peningkatan hasil belajar dan perkembangan siswa.

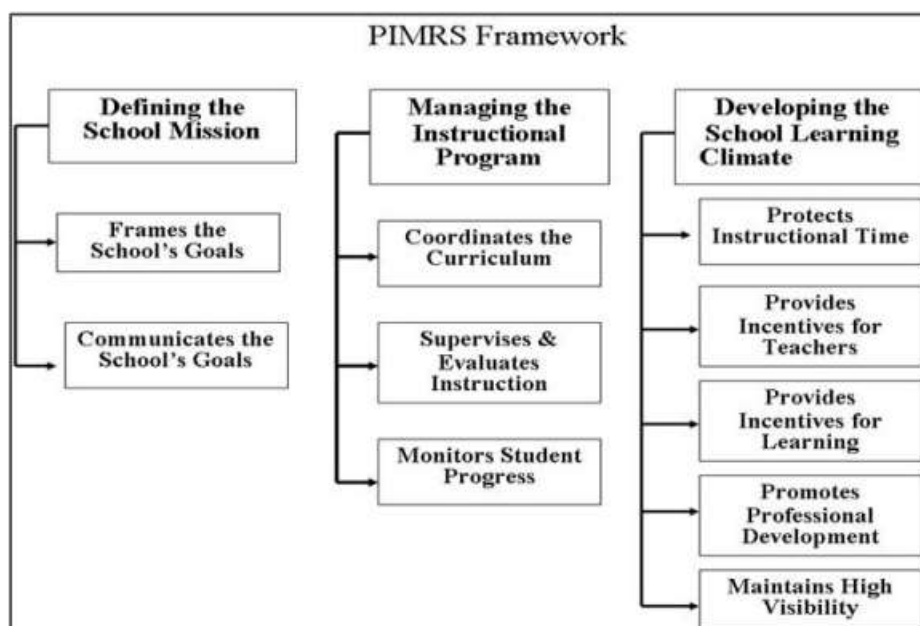
Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan instruksional merupakan kesanggupan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja sama dan bertindak menuju tujuan bersama yang berfokus untuk mengawasi proses dan output pembelajaran siswa dengan memberikan dukungan profesional kepada guru, dengan indikator 1) *defining a school mission* (menentukan tujuan sekolah) 2) *managing the instructional program* (mengelola program instruksional), dan 3) *developing the school learning climate* (mengembangkan iklim belajar sekolah yang positif).

b. Sintesa Kepemimpinan Instruksional

Menurut model kepemimpinan Instruksional Hallinger & Murphy⁸⁹ menyebutkan bahwa “*according to research on instructionally successful schools, the principal's involvement in instructional management may be broken down into three main areas: establishing the school's mission, overseeing the curriculum, and fostering a supportive learning environment* These three aspects of instructional management are described in this part, after which they are further broken down into more specific job functions”.

⁸⁹ Philip Hallinger and Joseph Murphy, “Assessing the Instructional Management Behavior of Principals Author (s): Philip Hallinger and Joseph Murphy Published by : The University of Chicago Press Stable URL : [Http://Www.Jstor.Org/Stable/1001205](http://www.jstor.org/stable/1001205) Linked References Are Available on JSTOR for Thi,” *The Elementary School Journal* 86, no. 2 (1985): 217–47.

Kepemimpinan instruksional meliputi membimbing dan mengkomunikasikan sasaran sekolah, mengawasi dan mengevaluasi pelajaran, koordinasi pelajaran, pengembangan guru, melindungi waktu instruksional dan mengembangkan perangsang bagi siswa dan guru. Hillinger dan Murphy menjelaskan ada tiga dimensi kepemimpinan instruksional kepala sekolah yaitu: a) menentukan tujuan sekolah, b) mengelola program pembelajaran, dan c) mendorong lingkungan belajar yang positif. Dimensi-dimensi ini kemudian diuraikan lebih lanjut ke dalam sepuluh indikator kepemimpinan instruksional.⁹⁰



Gambar 2.2. *PIMRS Conceptual Framework* Hallinger & Murphy

a) *Defining a School Mission* (menentukan tujuan sekolah)

Untuk berkontribusi pada pencapaian misi madrasah dan peningkatan prestasinya, komunitas sekolah, terutama guru, harus

⁹⁰ Philip Hallinger, "Measurement Properties of the Principal Instructional Management Rating Scale: Technical Report Ver, 4.5," 2013, 114.

memahami tujuan madrasah. Dimensi tersebut mendefinisikan misi sekolah terdiri dari dua fungsi yaitu menyusun tujuan madrasah dan mengkomunikasikan tujuan madrasah. Fungsi-fungsi ini berkaitan dengan peran kepala madrasah dalam berkolaborasi dengan tenaga kependidikan untuk memastikan bahwa madrasah memiliki misi yang jelas dan bahwa misi tersebut difokuskan pada kemajuan akademis siswa. Namun, dimensi ini tidak mengasumsikan bahwa kepala madrasah mendefinisikan misi sekolah sendirian. Dimensi ini mengungkapkan bahwa kepala madrasah yang berpusat pada siswa dimulai pada tahap ini.

Model ini menganggap bahwa proses pengembangan tujuan tidak terlalu penting dibandingkan dengan hasilnya. Kepala madrasah atau guru dapat menetapkan tujuan. Intinya, sekolah harus memiliki tujuan akademis yang jelas, didukung oleh guru dan terintegrasi dalam praktik sehari-hari. Madrasah yang berorientasi pada tujuan dan berfokus pada akademis berbeda dengan madrasah yang mengejar berbagai tujuan akademis dan non-akademis yang samar-samar, tidak jelas, dan terkadang bertentangan satu sama lain.

1. *Framing school goals* (menyusun tujuan sekolah)

Ini menunjukkan peran yang dimainkan oleh kepala madrasah dalam menentukan area mana madrasah akan memfokuskan sumber dayanya selama tahun ajaran tertentu. Madrasah yang efektif secara instruksional biasanya memiliki tujuan atau misi yang jelas yang harus dicapai siswa. Penekanan adalah pada tujuan yang lebih kecil, yang

memungkinkan karyawan dan sumber daya madrasah lainnya bergerak. Tampaknya beberapa tujuan yang terorganisir, masing-masing dengan ruang lingkup yang dapat dikelola, adalah yang paling efektif. Data tentang kinerja siswa di masa lalu dan saat ini harus disertakan dalam tujuan tersebut, serta tanggung jawab karyawan untuk mencapainya.

2. *Communicating school goals* (mengkomunikasikan tujuan sekolah)

Fungsi ini berkaitan dengan cara kepala madrasah mengkomunikasikan tujuan sekolah yang penting kepada orang tua, siswa, guru, dan lainnya. Dengan berbicara dan meninjau tujuan madrasah secara teratur selama tahun ajaran, terutama tentang keputusan tentang kurikulum, anggaran, dan instruksi, kepala madrasah dapat memastikan bahwa tujuan sekolah dipahami. Untuk mengkomunikasikan tujuan utama madrasah, baik saluran komunikasi formal maupun informal dapat digunakan. Saluran komunikasi formal termasuk pernyataan tujuan, buletin staf, artikel dalam buku panduan sekolah, pertemuan kurikuler, konferensi orang tua, dan diskusi lain dengan staf.

b) *Managing the Instructional Program* (mengelola program instruksional)

Dalam dimensi kedua pengelolaan program instruksional, tiga fungsi kepemimpinan (atau manajemen) digabungkan antara lain pengawasan dan evaluasi instruksi, koordinasi kurikulum, dan melacak kemajuan siswa. Dimensi ini berfokus pada peran kepala sekolah sebagai "mengelola inti teknis" sekolah. Di madrasah yang lebih besar, jelas bahwa banyak orang selain kepala madrasah terlibat dalam pengawasan dan

pengembangan program instruksional madrasah. Namun, kerangka kerja ini mengakui bahwa tugas kepemimpinan utama kepala sekolah adalah mengatur dan mengawasi program akademik sekolah.

Di bagian ini, kepala madrasah dan pemimpin lainnya harus terlibat secara aktif dalam mendorong, mengawasi, dan memantau pendidikan di sekolah. Untuk melaksanakan fungsi-fungsi ini, kepala sekolah harus memiliki keahlian dalam pengajaran dan pembelajaran serta komitmen untuk meningkatkan sekolah mereka.

1. *Supervising and Evaluating Instruction* (pengawasan dan evaluasi pengajaran)

Kepala madrasah memiliki tanggung jawab utama untuk memastikan tujuan madrasah diterjemahkan ke dalam praktik di kelas. Ini termasuk mengatur tujuan kelas guru dengan tujuan sekolah dan melakukan evaluasi pengajaran di kelas. Kepala sekolah juga harus menawarkan bantuan instruksional kepada guru, dan melakukan kunjungan informal ke kelas untuk melacak pengajaran.

2. *Coordinating Curriculum* (koordinasi kurikulum)

Madrasah yang efektif secara instruksional memiliki tingkat koordinasi kurikuler yang tinggi. Tujuan kurikuler madrasah sangat relevan dengan materi pelajaran yang diajarkan di kelas dan ujian prestasi yang digunakan sekolah. Di seluruh tingkatan kelas, rangkaian kurikuler tampaknya sangat konsisten. Hubungan yang lebih besar di

antara guru di dalam dan di luar kelas tentang masalah kurikuler dan instruksional sering kali mendukung elemen koordinasi kurikuler ini.

3. *Monitoring Student Progress* (memantau kemajuan siswa)

Madrasah yang efektif secara instruksional menekankan penilaian yang mengacu pada kriteria dan terstandarisasi. Tes tersebut digunakan untuk menganalisis kelemahan program dan siswa, mengevaluasi hasil perubahan program instruksional madrasah, dan membantu dalam pembuatan tugas di kelas. Banyak cara kepala madrasah memainkan peran penting dalam sektor ini. Kepala madrasah dapat memberikan hasil tes secara tepat waktu dan bermanfaat kepada guru, membahas hasil dengan stakeholder secara keseluruhan, dan memberikan analisis berdasarkan interpretasi kepada guru yang memberikan ringkasan data tes yang relevan.

c) *Developing the School Learning Climate* (mengembangkan iklim belajar sekolah yang positif)

Di dimensi ketiga, menciptakan iklim pembelajaran positif di madrasah mencakup beberapa hal, seperti melindungi waktu instruksional, meningkatkan visibilitas, memberikan insentif kepada guru, dan mempromosikan pengembangan profesional. Dibandingkan dengan dimensi kedua, dimensi ini lebih luas dan memiliki tujuan yang lebih besar. Selain itu, dimensi ini tumpang tindih dengan dimensi yang termasuk dalam kerangka kerja kepemimpinan transformasional. Menurut dimensi ini, madrasah yang sukses menciptakan "pers akademik" melalui penerapan standar dan harapan

yang tinggi serta budaya yang mendorong dan menghargai pembelajaran dan peningkatan yang berkelanjutan.

Madrasah yang efektif secara instruksional memiliki budaya perbaikan berkelanjutan di mana penghargaan disesuaikan dengan tujuan dan praktik. Terakhir, sebagai kepala madrasah, mereka harus menawarkan model nilai dan praktik yang mendukung peningkatan pengajaran dan pembelajaran yang berkelanjutan.

1. *Protecting instructional time* (mengelola waktu pembelajaran)

Kepala madrasah harus memastikan bahwa waktu pembelajaran tidak terganggu oleh kegiatan sekolah lain. Jika instruksi sering terganggu oleh pengumuman, siswa yang terlambat, dan permintaan dari kantor, pengelolaan kelas guru dan keterampilan pembelajaran tidak digunakan dengan baik. Pengembangan dan penegakan kebijakan madrasah secara keseluruhan memungkinkan pimpinan sekolah untuk memegang kendali atas aktivitas di bidang ini. Kebijakan yang membatasi interupsi kelas dapat meningkatkan waktu belajar dan prestasi siswa.

2. *Maintaining high visibility* (menjaga visibilitas yang tinggi)

Pada situasi ini, kepala sekolah tampak menjadi salah satu cara bagi guru dan siswa untuk mengetahui apa yang paling penting bagi mereka. Kepala madrasah dapat menentukan bagaimana menggunakan waktu yang tersisa, meskipun dia tidak dapat mengontrol sebagian besar waktu. Jika kepala madrasah hadir di madrasah dan di ruang kelas,

mereka akan lebih banyak berinteraksi dengan siswa dan guru. Ini dapat berdampak positif pada perilaku siswa dan pengajaran di kelas.

3. *Providing incentives for teachers* (memberi insentif bagi guru)

Hallinger dan Murphy menekankan bahwa kepala madrasah memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang positif. Mereka harus membuat struktur kerja yang menghargai dan mengakui upaya guru. Membuat saran, meminta pendapat, memberikan umpan balik, mendukung kolaborasi, memberikan kesempatan pengembangan profesional, memuji guru yang baik, dan mendapatkan pengakuan publik adalah beberapa cara di mana ini dapat ditunjukkan. Salah satu faktor yang membantu dan mengembangkan proses belajar mengajar di kelas dan lingkungan belajar yang kondusif adalah memberikan insentif kepada guru.

4. *Promoting professional development* (mendorong pengembangan profesional)

Kepala madrasah dapat membantu guru meningkatkan pembelajaran. Mereka dapat mengatur, menyediakan, atau memberi tahu guru tentang peluang pengembangan profesi guru yang relevan. Kepala madrasah juga dapat mendorong jenis pengembangan profesional guru tertentu yang terkait erat dengan tujuan madrasah. Perilaku kepemimpinan instruksional di madrasah dasar dan menengah yang paling efektif adalah mendorong pengembangan profesi guru. Kepala madrasah harus memprioritaskan program pengembangan staf untuk

menjadi pemimpin instruksional yang sukses. Program ini harus mencakup teknik kepemimpinan dan strategi untuk mengubah peran guru agar lebih baik. Dalam hal ini, tugas kepala sekolah mencakup kunjungan kelas, observasi, konferensi, seminar, lokakarya, asosiasi profesi, program inservice pendidikan, dan lainnya. Kepala sekolah diharapkan dapat memberikan kepemimpinan yang tepat untuk membantu setiap karyawan untuk berkontribusi semaksimal mungkin untuk upaya sekolah untuk memberikan pendidikan berkualitas tinggi dan pendidikan yang sesuai dengan zaman.

5. *Providing incentives for learning* (memberi insentif untuk belajar)

Kepala madrasah memiliki tugas terakhir dalam domain manajemen instruksional untuk mendorong pembelajaran. Dengan memberikan siswa kesempatan yang sering untuk menerima penghargaan dan pengakuan atas kemajuan dan pencapaian akademik mereka, sekolah dapat membangun iklim pembelajaran di mana prestasi akademik mereka sangat dihargai. Pengakuan di depan guru dan teman sebaya adalah kunci; penghargaan tidak harus mahal. Siswa harus memiliki kesempatan untuk diakui atas kinerja mereka baik di dalam kelas maupun di depan madrasah.

Dimensi kepemimpinan instruksional di atas menggambarkan cakupan tanggung jawab kepala madrasah dan tim kepemimpinan sekolah dalam memimpin pembelajaran. Namun, akan lebih berguna jika kita menempatkan

tanggung jawab tersebut ke dalam konteks yang lebih luas, yaitu bagaimana kepemimpinan mencapai dampaknya di madrasah.

Dari berbagai pembahasan mengenai teori kepemimpinan tersebut, dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan instruksional merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain bekerjasama demi mencapai tujuan bersama. Dalam konteks Islam, kepemimpinan menjadi topik yang banyak dibahas dan dikaji secara mendalam, yang menegaskan pentingnya peran seorang pemimpin dalam menentukan arah tujuan suatu lembaga atau organisasi. Beberapa dimensi dalam kepemimpinan instruksional meliputi: 1) *Defining a school mission* (menentukan tujuan sekolah), 2) *managing the instructional program* (mengelola program instruksional), dan 3) *Developing the school learning climate* (mengembangkan iklim belajar sekolah yang positif).

c. Peran Kepemimpinan Instruksional Kepala Madrasah

Sekarang kita tahu bahwa kurikulum harus diterapkan di semua sekolah. Namun, pada kenyataannya, ada sekolah yang berkualitas tinggi dan yang tidak. Kualitas guru dan kepemimpinan kepala madrasah adalah komponen utama yang membedakan madrasah. Demikian pula, guru seharusnya bekerja secara profesional daripada amatir, dan kepala sekolah seharusnya bertindak sebagai pemimpin birokratik dan pemimpin instruksional. Oleh karena itu, terus meningkatkan kualitas kepemimpinan instruksional sangat penting.

Mewujudkan kepemimpinan instruksional bukanlah hal yang sederhana. Untuk itu, perlu proses pemilihan kepala sekolah yang kredibel. Selama proses ini, mereka harus dibekali pelatihan yang relevan agar kinerjanya terus dipantau oleh supervisor pendidikan yang pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi siswa dan kualitas sekolah. Menurut Keefe dan Jenkins dalam Supardi, kepala sekolah harus memegang peran kepemimpinan instruksional untuk meningkatkan proses pembelajaran di sekolah. Untuk mencapai hal ini, para guru harus terus menerima bimbingan, mendapatkan sumber dayadan pemberian dukungan.⁹¹

Kepala madrasah adalah orang yang mempunyai peran yang sangat penting dalam memajukan proses pembelajaran di sekolah. Dalam hal ini, mereka bertanggung jawab untuk meningkatkan mutu sekolah, kurikulum, dan sumber daya yang ada, termasuk meningkatkan profesionalisme pendidik. Oleh karena itu kepala madrasah terlebih dahulu harus menjadi profesional, karena tidak hanya harus dapat memimpin kelompok, mereka juga harus dapat memberikan wewenang dan tanggung jawab. Sehingga kepala madrasah diharapkan mampu menjalankan perannya dan fungsi, dan yang lebih penting bagaimana cara mengimplementasikan serta menjadikannya sebagai dasar menjalankan kepemimpinan instruksional dengan baik.

⁹¹ Supardi, *Sekolah Efektif; Konsep Dasar dan Praktiknya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013).

d. Kepemimpinan Instruksional Kepala Madrasah yang Efektif

Pada praktiknya, kesuksesan sebuah madrasah tidak selalu bergantung pada usia yang panjang atau kelengkapan sarana dan prasarana pembelajaran. Dukungan dari orang tua dan masyarakat juga bukan satu-satunya faktor penentu. Kepemimpinan instruksional sebagai komponen strategis meskipun dukungan dari variabel lainnya tetap berperan, meski tidak dalam posisi yang paling dominan.

Dua cara berbeda untuk melihat kepemimpinan instruksional adalah eksklusif dan inklusif. Pendekatan eksklusif melibatkan pemimpin serta stakeholder lainnya bekerjasama untuk mendukung kinerja dan kemampuan kepemimpinan. Kepemimpinan instruksional juga dapat dilakukan secara langsung atau tidak langsung yang berkaitan dengan dukungan suasana akademik dan pengawasan aktivitas di ruang kelas dan pembuatan kurikulum.

Empat kemampuan yang dianggap penting untuk kepemimpinan instruksional yang efektif adalah sebagai berikut: pengelolaan sumber daya yang efektif; komunikasi yang efektif; bertindak sebagai sumber pembelajaran; dan, terakhir, menjadi jelas dan mudah diakses. Selain itu, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan perencanaan yang luar biasa serta keterampilan observasi yang tajam. Dengan demikian, kepala madrasah dapat mengelola pendidikan dan pembelajaran secara efektif.⁹²

⁹² Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003). h.

e. Model-model Kepemimpinan dalam Pendidikan

1. Kepemimpinan Transformatif

Konsep dasar dari model kepemimpinan transformasional pertama kali oleh James McGregor Burns, yang awalnya diterapkan dalam bidang politik, kemudian diperluas ke dalam bidang organisasi oleh Bernard Bass.⁹³ Pemimpin dan bawahannya perlu bekerja sama dalam mencapai motivasi dan moralitas yang lebih tinggi.⁹⁴

Dengan menekankan cita-cita besar dan nilai-nilai, pemimpin transformasional berusaha meningkatkan kesadaran bawahannya. Seorang pemimpin transformasional dianggap transformasional jika dia dapat memperoleh kepercayaan dari para pengikutnya. Pengikut akan terdorong untuk melakukan tindakan positif untuk mencapai tujuan mereka sendiri. Dalam pandangan Jumira dan Ifnaldi⁹⁵, kepemimpinan transformasional mencakup perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas dengan penuh motivasi, sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional dapat diukur dengan berbagai cara. Ini termasuk idealisme, yang memberikan teladan dan memimpin perubahan dalam organisasi yang memperhatikan kebutuhan individu dan bertindak sebagai mentor dan pelatih bagi bawahan.

⁹³ James Mc Gregor Burns, *Leadership* (New York: Harper and Row, 1978).

⁹⁴ Gary Yuki, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terj: Yusuf Udayana (Jakarta: Prenhalindo, 1998). h. 29

⁹⁵ Jumira Warlizasusi and Ifnaldi Ifnaldi, "The Influence of Transformational Leadership and Self-Efficacy on the Performance of Iain Curup Lecturers," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 02 (2021): 583, <https://doi.org/10.30868/ei.v9i02.1243>.

Kepemimpinan transformasional didasarkan pada keyakinan bahwa setiap orang cenderung mengikuti pemimpin yang menginspirasi, memiliki visi, dan memiliki energi positif. Dalam kepemimpinan pendidikan Islam, untuk mewujudkan transformasi organisasi dapat dilakukan dengan beberapa langkah yaitu: 1) menyadari pentingnya pekerjaan mereka; 2) menggerakkan anggota organisasi pendidikan Islam; dan 3) meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan Islam dan memenuhi kebutuhan anggota organisasi pendidikan Islam.

2. Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik melibatkan kekuatan dan kemampuan mempengaruhi orang lain, sehingga pemimpin tersebut mempunyai banyak pengikut yang setia. Meskipun begitu, hingga saat ini, belum ada penjelasan yang jelas mengenai alasan mengapa seseorang dapat memiliki pengaruh yang begitu besar. Pemimpin seperti ini sering kali dianggap memiliki kekuatan gaib dan kemampuan luar biasa yang diperoleh melalui anugerah dari Yang Maha Kuasa. Mereka dikenal karena inspirasinya, keberanian, dan keyakinan yang teguh pada prinsipnya. Secara keseluruhan, kepribadian pemimpin ini sangat kuat dan menarik.⁹⁶

⁹⁶ Imam Machali and Ara Hidayat, *The Hand Book Of Education Management Teori Dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah Di Indonesia* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016).

Teori kepemimpinan karismatik terbukti efektif dalam membangkitkan rasa tanggung jawab pada pengikut, yang membuatnya sangat berguna untuk memahami lebih dalam bagaimana pribadi pemimpin karismatik. Salah satu cirinya sebagai berikut: a) pengikut mempercayai kebenaran pemimpin; b) terdapat keselarasan antara keyakinan pemimpin dan pengikutnya; c) pengikut menerima pemimpin tanpa keraguan atau pertanyaan; e) ada keinginan pengikut untuk setia pada pemimpin; f) pengikut terlibat secara emosional dalam melaksanakan tujuan organisasi; dan g) pengikut percaya bahwa pemimpin karis Kepemimpinan tradisional muncul di masyarakat yang sedang berkembang atau primitif. Konsep kepemimpinan muncul dalam masyarakat primitif sebagai tanggapan terhadap situasi yang mereka hadapi, terutama ketika mereka menghadapi tantangan dalam kehidupan sehari-hari.

3. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner (*Visionary Leadership*) merupakan suatu pendekatan yang bertujuan untuk memberikan makna pada upaya secara kolektif oleh semua elemen organisasi, dengan memberikan petunjuk yang didasarkan pada visi yang dirumuskan dengan jelas.

Konsep utama dalam kepemimpinan visioner adalah visi. Visi yang dikembangkan oleh organisasi bukan hanya sekadar rangkaian kata yang indah dibaca dan didengar. Visi bukan hanya hasil dari

pengolahan informasi, tetapi berfungsi sebagai pengikat, pemersatu, sumber inspirasi, dan pemberi motivasi bagi seluruh anggota.

4. Kepemimpinan Pseduo-Demokratis

Pseduo (yang berarti palsu) merujuk pada tipe kepemimpinan yang sebenarnya otokratis, namun memberi kesan sebagai pemimpin yang demokratis. Pemimpin dengan sifat seperti ini sering kali memakai "topeng", berpura-pura menunjukkan sikap demokratis. Pemimpin ini memberikan kebebasan kepada pendidik untuk membuat keputusan, namun di balik itu semua, ia tetap bekerja dengan perencanaan yang matang. Pemimpin semacam ini merancang strategi agar keinginannya tercapai pada akhirnya.

5. Kepemimpinan Bebas (Laissez Faire)

Jenis kepemimpinan ini membiarkan anggota melakukan apa yang mereka mau. Pemimpin seperti ini tidak mengawasi atau memperbaiki pekerjaan bawahan mereka. Sifat-sifat Laissez Faire biasanya tidak kuat, tidak memiliki pendirian yang jelas, tidak dapat memimpin tim, tidak dapat mengkoordinasikan anggota, dan tidak dapat menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung. Meskipun kebebasan diberikan, hal ini dapat menyebabkan organisasi tidak berfungsi dengan semestinya, bahkan dapat berjalan tanpa arah. Kondisi seperti ini terjadi karena kekuasaan menjadi kabur dan tanggung jawab menjadi tidak teratur.

Kepemimpinan *laissez-faire*, yang sering disebut sebagai kepemimpinan liberal, adalah kebalikan dari kepemimpinan otokratis dan memberikan tenaga pendidik banyak kebebasan untuk memutuskan dan bertindak sesuai keinginan mereka sendiri dalam berbagai situasi. Pemimpin *laissez-faire* memberikan keputusan sepenuhnya kepada anggota daripada pemimpin otokratis. Karena tipe kepemimpinan ini membiarkan kelompok bertindak sesuai kehendak mereka sendiri, pemimpin hampir tidak terlibat dalam proses kepemimpinan.

Pemimpin hanya berfungsi sebagai simbol atau formalitas karena dia memberikan bawahannya kebebasan penuh untuk bertindak dan membuat keputusan sendiri. Pemimpin ini meyakini bahwa dengan memberi kebebasan sebesar-besarnya kepada anggotanya, usaha yang dilakukan akan lebih cepat mencapai kesuksesan.

Dalam lingkungan kerja dengan kepemimpinan demokratis, sebagian besar kebijakan dan keputusan penting dibuat oleh pemimpin dan anggota, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi kelompok. Pemimpin menerima saran dan kritik yang konstruktif selama pekerjaan. Ia percaya pada dirinya sendiri dan sepenuhnya mempercayai anggotanya; ia yakin bahwa mereka mampu melakukannya dengan baik dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka.

6. Kepemimpinan Instruksional

Di Indonesia, kepemimpinan instruksional atau kepemimpinan pembelajaran mulai dipopulerkan pada tahun 2010. Menurut Huber,⁹⁷ kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) juga dikenal dengan istilah *leadership* pendidikan, kepemimpinan madrasah, kepemimpinan visioner, serta kepemimpinan dalam pengajaran, pembelajaran, dan pengawasan. Konsep kepemimpinan instruksional berfokus pada proses serta alam memberikan layanan kepada siswa. Kepemimpinan instruksional mencakup kegiatan yang dilakukan oleh kepala madrasah, yang setiap harinya terlibat dalam mempengaruhi individu-individu yang terlibat dalam kegiatan akademik di madrasah, termasuk guru dan staf pengajar.

Rigsbee⁹⁸ mengungkapkan bahwa kepala madrasah yang efektif merupakan yang mempunyai sifat instruksional untuk membantu guru menemukan solusi agar siswa dapat belajar. Hallinger⁹⁹ menjelaskan bahwa pemimpin instruksional membuat lingkungan belajar yang memadai. Mereka melakukan ini tentunya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Dalam situasi seperti ini, kepemimpinan yang efektif sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk memiliki tujuan

⁹⁷ H. Usman and N.E Raharjo, "Strategi Kepemimpinan Pembelajaran Menyongsong Implementasi Kurikulum 2013," *Jurnal Cakrawala Pendidikan* 1–13, no. XXXII (2013): 1.

⁹⁸ Daryanto., *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Edisi 1 (Yogyakarta: Gava Media., 2011).

⁹⁹ K. Emmanouil and Osia A, "The Impact of Leadership on Teachers' effectiveness," *International Journal of Humanities and Social Science* 4, no. 7 (2014): 34–39.

yang jelas dan mengubahnya menjadi strategi.¹⁰⁰ Kepemimpinan instruksional membantu guru menjadi lebih profesional dalam upaya meningkatkan kualitas pengajaran. Kepemimpinan instruksional kepala madrasah merupakan perilaku yang memfokuskan pada pembelajaran. Ini berarti bahwa guru dapat mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan mereka dalam proses belajar mengajar untuk memastikan bahwa mereka memberikan pengalaman belajar terbaik bagi siswa mereka.¹⁰¹

Kepemimpinan instruksional kepala madrasah memfokuskan perhatian pada pengembangan guru sebagai elemen utama, dengan tujuan untuk mendorong kreativitas, inovasi, dan profesionalisme guru dalam kegiatan pembelajaran. Pembinaan kinerja mengajar guru menjadi prioritas utama, di mana kepala madrasah mengupayakan dampak yang signifikan dalam meningkatkan kualitas pengajaran.

Kepemimpinan instruksional bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran siswa secara berkelanjutan, serta untuk memfokuskan perhatian guru pada perbaikan mutu pembelajaran. Manfaat dari kepemimpinan instruksional mencakup peningkatan kualitas pembelajaran dan peningkatan kinerja guru.

Keberhasilan kepemimpinan instruksional secara efektif mengindikasikan kemampuan pemimpin merancang strategi,

¹⁰⁰ Ifnaldi, Didi Sartika, and Yusuf Hadijaya, "Kepemimpinan Dalam Pendidikan Multikultural," *TA'LIM : Jurnal Studi Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2025): 91–106.

¹⁰¹ Cucu Sukmawati and Endang Herawan, "Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Gurudan Mutu Kinerja Mengajar Guru," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 23, no. 2 (2016).

menentukan rencana serta target untuk meningkatkan kualitas pembelajaran siswa secara berkelanjutan. Kepemimpinan instruksional perlu memberikan pedoman dalam kegiatan yang menjadikan kepala sekolah sebagai teladan, mendampingi guru, menetapkan tujuan mutu, dan merancang program untuk mencapai tujuan tersebut. Kepala madrasah dapat menerapkan kepemimpinan pembelajaran dengan menetapkan tujuan mutu, merancang program untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam pandangan Islam, kepemimpinan dianggap sangat penting. Banyak ayat dalam Al-Quran yang membahas topik ini, salah satunya terdapat dalam Surah Al-Baqarah ayat 30, yang memberikan petunjuk tentang pentingnya kepemimpinan bagi umat manusia.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۖ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ۝۳۰

Artinya: (Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, Aku hendak menjadikan khalifah¹³ di bumi. Mereka berkata, Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu? Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. (Al-Baqarah [2]:30)

Ayat ini menyatakan bahwa khalifah (pemimpin) merupakan penerima mandat dari Allah SWT untuk menjalankan tugas dan kepemimpinan di dunia. Perlu diingat, bahwa sebelumnya, komunitas malaikat sempat

mempertanyakan keputusan Allah menjadikan manusia sebagai khalifah di bumi. Begitu pun dijelaskan dalam surat Annisa 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nabi Muhammad) serta ululamri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunahnya) jika kamu beriman kepada Allah dan hari Akhir. Yang demikian itu lebih baik (bagimu) dan lebih bagus akibatnya (di dunia dan di akhirat). (QS An-Nisa: 59)

Ayat ini menunjukkan bahwa ketaatan kepada ulil amri (pemimpin) haruslah dilandasi dengan ketaatan kepada Allah SWT dan rasul-Nya. Secara prinsip, dalam Islam, setiap individu adalah pemimpin, yang sesuai dengan peran dan fungsi manusia di bumi sebagai khalifah Allah, yang diberikan tugas untuk selalu mengabdikan dan beribadah kepada-Nya, sebagaimana yang disebutkan dalam surat Al-Anbiya: 73 dan As-Sajdah: 24.

وَجَعَلْنَاهُمْ أِمَمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عِبْدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya: Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah. (Al-Anbiya': 73)

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أِمَمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya : Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami. (As-Sajdah: 24)

5. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Studi tentang manajemen motivasi banyak melibatkan aspek psikologis karena kondisi psikologis lebih banyak menjelaskan perilaku individu. Anoraga¹⁰² menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan sesuatu yang memotivasi untuk bekerja. Hasibuan menyatakan bahwa kata “motivasi” berasal dari kata latin *movere*, yang berarti dorongan atau memberi daya gerak yang menimbulkan kegairahan untuk bekerja sehingga mereka mau berkolaborasi dengan rekan guru, bekerja dengan efektif, semangat diri dan mengintegrasikan semua upaya oleh guru untuk mencapai kepuasan dalam bekerja.¹⁰³ Jika seorang karyawan memiliki perspektif mental yang positif dan positif tentang kondisi kerjanya, mereka akan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka.

Motivasi adalah kekuatan seseorang untuk melakukan berbagai tindakan demi mencapai tujuan tertentu. Motivasi juga diartikan sebagai serangkaian upaya menciptakan kondisi yang mendorong seseorang untuk bertindak, dan jika seseorang merasa tidak nyaman, ia akan berusaha untuk menghindari atau menghilangkan perasaan tersebut.¹⁰⁴ Koontz menyatakan bahwa kekuatan dan kelemahan motif seseorang mempengaruhi motivasi

¹⁰² P. Anoraga, *Psikologi Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2014).

¹⁰³ M. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001).

¹⁰⁴ A.M Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007). h. 73

mereka. Motivasi sendiri adalah istilah yang mengacu pada kondisi internal seseorang yang mengarahkan perilaku seseorang ke maksud tertentu.¹⁰⁵

Motivasi merujuk pada dua konsep yang berbeda namun saling terkait. Dari perspektif individu, motivasi adalah keadaan internal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan.¹⁰⁶ Ivancevich menjelaskan bahwa motivasi sebagai kumpulan perilaku yang mendorong individu bertindak dengan tujuan yang jelas. Dengan demikian, motivasi adalah kondisi internal yang memberikan energi, mengarahkan, dan mempertahankan tujuan perilaku manusia.¹⁰⁷ Williams juga menyatakan motivasi merupakan serangkaian kekuatan mengarahkan dan memastikan individu terus berusaha mencapai tujuan.¹⁰⁸ Motivasi juga merujuk pada kemampuan yang memperkuat upaya individu. Seseorang yang termotivasi akan berupaya mencapai tujuannya dengan kemampuan yang cukup dan pemahaman terhadap tugasnya, yang pada akhirnya membuat mereka menjadi produktif.¹⁰⁹

Menurut Wahab, motivasi adalah kemampuan yang mendorong individu untuk melakukan tindakan.¹¹⁰ Moekijat menyatakan bahwa motivasi menggerakkan orang-orang menuju tujuan tertentu, dan ini mempengaruhi

¹⁰⁵ Harold Koontz and et.all, *Management, a System and Contingency Analysis of Managerial Function* (Tokyo: MCgraw Hill, Kogakusha, 1990). h. 115

¹⁰⁶ Andrew J. DuBrin, *Essential of Management* (USA: Thomson South Wstern, 2003). h. 318

¹⁰⁷ John M. Ivancevich, *Human Resource Management* (Chicago: Richard Irwin, 1992). h. 56

¹⁰⁸ Chuck Williams, *Management* (USA: Thomson South – Western, 2003). h. 606

¹⁰⁹ Thomas S. Bateman and Scot A. Snell, *Management The New Competitive Landscape* (New York: Mc Graw – Hill Irwin, 2004). h. 398

¹¹⁰ A.A Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan. Telaah Terhadap Organisasi Dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Restu, 2008). h. 203

perilaku manusia.¹¹¹ Namun, Hasibuan mengatakan motivasi adalah dorongan yang menumbuhkan semangat bekerja, membuat mereka ingin bekerjasama, bekerja dengan efisien, dan sepenuh hati untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹¹² Dengan demikian, suatu kekuatan akan mempengaruhi seseorang untuk bekerja, dan kekuatan yang paling kuat akan mendorong seseorang untuk bertindak semaksimal mungkin untuk mencapai kepuasan.

Sedarmayanti menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah kesiapan untuk mengerahkan usaha yang dipengaruhi oleh kekuatan usaha tersebut dalam pemenuhan kebutuhan pribadi.¹¹³ Unsur usaha ini menggambarkan sejauh mana intensitasnya, di mana seseorang yang termotivasi akan berusaha keras untuk meraih keinginan yang diharapkan.

Davis dan Newstrom menggambarkan motivasi kerja sebagai gabungan faktor psikologis yang rumit yang ada pada diri seseorang. Mereka mencakup dua komponen yaitu a) arahan dan berfokus perilaku (*direction and focus of the behavior*), di mana faktor positif seperti kreativitas, ketepatan waktu, dan ketergantungan mendukung kinerja, sedangkan faktor negatif seperti keterlambatan dan kinerja rendah dapat menghambatnya; dan b) tingkat usaha (*level of effort*), di mana faktor positif seperti kreativitas, dan ketepatan waktu.¹¹⁴ Dalam hal ini, ada tiga jenis kebutuhan yang berkaitan dengan

¹¹¹ Moekijat, *Organisasi dan Motivasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 1982). h. 37

¹¹² Malayu S.P. Hasibuan, *Managemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002). h. 158

¹¹³ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. h. 233

¹¹⁴ Keith Davis and Jhon W Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi, Terjemahan, Agus Darma* (Jakarta: Erlangga, 1993). h. 101

pekerjaan yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi; dan (3) kebutuhan kekuasaan.¹¹⁵

Menurut Biget, et.al¹¹⁶ menyatakan: “*Work motivation is one crucial determinant of individual and organizational performance*”, dengan kata lain, motivasi kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Selanjutnya menurut Robbins dan Judge¹¹⁷, motivasi kerja didefinisikan sebagai keinginan untuk mengerahkan usaha yang besar untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individu. Keinginan untuk melakukan dan kesediaan untuk mengeluarkan segala upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi kebutuhan individu dikenal sebagai motivasi.

Motivasi berfungsi untuk memberikan arah dan menentukan aktivitas yang perlu dilakukan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Karena tidak ada dorongan yang jelas, pekerjaan akan menjadi membosankan jika tidak ada motivasi. Motivasi kerja guru adalah bagaimana guru ingin mengabdikan diri sepenuhnya untuk memberikan kemampuan, gagasan, dan keterampilan mereka untuk mencapai tujuan pendidikan. Guru menjadi pendidik karena mereka memiliki dorongan untuk mengajar, tanpa motivasi ini, untuk mencapai sukses dalam mengajar akan sulit dicapai. Guru yang sangat termotivasi akan

¹¹⁵ Ibid. Davis and Newstrom. h. 277-279

¹¹⁶ Et.al A.S Biget, “Motivationg Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?,” *International Public Managemant Journal* 13, no. 3 (2010): 213–46.

¹¹⁷Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education International, 2001).

terdorong dirinya untuk terus mengembangkan kemampuannya dalam kegiatan pembelajaran untuk mencapai kinerja terbaik.

Menurut Sardiman¹¹⁸, motivasi mempunyai fungsi utama yaitu : 1) menguatkan individu bertindak sebagai sumber energi, 2) menentukan setiap tindakan yang mengarahkan pada usaha ingin diraih; dan (3) menyaring tindakan yaitu membuang tindakan yang tidak berguna bagi pencapaian tujuan. Dengan motivasi tersebut, guru dapat memberi muridnya motivasi yang kuat. Wibowo menyatakan bahwa motivasi jelas memiliki dampak terhadap produktivitas kerja, meskipun bukan faktor tunggal yang menentukan hal tersebut.¹¹⁹ Model kinerja pekerjaan menjelaskan bagaimana perilaku seseorang termotivasi dapat memengaruhi kinerjanya. Menurut model ini, pekerja akan termotivasi ketika individu tersebut yakin pekerjaan mereka akan dihargai dan diakui.¹²⁰

Buchari Zainun menekankan pentingnya motivasi kerja sebagai elemen krusial dalam manajemen, yang berfokus pada pengarahan, pemanfaatan potensi, dan daya manusia. Hal ini dilakukan dengan cara membangkitkan, memelihara, dan meningkatkan tingkat keinginan, baik individu maupun kelompok.¹²¹ Azhar Kasim juga mengungkapkan bahwa pemahaman tentang motivasi kerja sangat bermanfaat, karena membantu dalam memahami perilaku

¹¹⁸ Sardiman, *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015). h. 85

¹¹⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketu (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012). h. 32

¹²⁰ Robert Kreitner and Kinicki Angelo, *Organizational Behavior*. (New York: McGraw-Hill Companies, 2012). h. 310

¹²¹ Buchari Zainun, *Manajemen dan Motivasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 1989). h. 41

anggota organisasi.¹²² Dari pandangan tersebut, jelas bahwa motivasi kerja sangat bergantung pada peran pemimpin dalam memahami perilaku anggotanya dan bagaimana cara mengarahkan mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Motivasi kerja bertujuan untuk membangkitkan semangat individu maupun kelompok agar lebih antusias dalam menjalankan pekerjaan mereka. Motivasi bertujuan untuk: (1) meningkatkan kepuasan karyawan, (2) meningkatkan produktivitas kerja, (3) mempertahankan stabilitas organisasi, (4) meningkatkan disiplin kerja, (5) proses rekrutmen yang efektif, (6) menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, (7) meningkatkan loyalitas, dan (8) meningkatkan kesejahteraan.¹²³

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal, bergantung pada sejauh mana kebutuhan mereka untuk berprestasi, berinteraksi dengan orang lain, dan memiliki kekuasaan dalam pekerjaan dapat terpenuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini mempengaruhi perilaku, usaha, dan komitmen mereka di lingkungan kerja, dengan indikator yaitu: 1) kebutuhan prestasi (*need for achievement*); 2) kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*); dan 3) kebutuhan kekuasaan (*need for power*).

Seseorang yang memiliki motivasi dianggap lebih cenderung menyukai tantangan dan menyelesaikan masalah. Mereka akan dengan cepat

¹²² Azhar Kasim, *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi* (Jakarta: FEUI, 1993). h. 27

¹²³ Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. h. 146

menunjukkan dorongan mereka dan mencapai tujuan mereka sendiri. Mereka percaya bahwa mereka dapat menyelesaikan masalah tersebut dengan cepat.

Dua komponen utama yang mempengaruhi motivasi organisasi diidentifikasi oleh Pace dan Faules yaitu kebutuhan kepuasan kerja dan kebutuhan ketidakpuasan kerja.¹²⁴ Motivator, yang mencakup hal-hal seperti pencapaian, *reward*, tanggungjawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan kesempatan untuk berkembang secara pribadi, semua berhubungan langsung dengan pekerjaan. Pegawai akan merasa puas jika faktor tersebut diterima dengan baik di tempat kerja. Sebaliknya, jika faktor tersebut tidak dimiliki di tempat kerja, pegawai tidak akan termotivasi.

Pace dan Faules juga menemukan hal-hal yang menyebabkan ketidakpuasan, yang disebut sebagai pemeliharaan (*maintenance*) atau kebersihan.¹²⁵ Ketidakpuasan karyawan karena hal-hal ini dapat menyebabkan mereka tidak termotivasi untuk melakukan tugas dan aktivitas mereka, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Jika setiap pekerja melakukan tugasnya dengan baik, organisasi akan menjadi efektif.

Munculnya motivasi pada individu terjadi dalam beberapa tahap. Ini dimulai dengan adanya kebutuhan seseorang, bagaimana cara memenuhi kebutuhan tersebut, memilih tindakan yang akan membawa pencapaian tujuan tersebut, menilai sejauh mana tujuan tercapai, dan akhirnya menilai apakah perilaku dan imbalan yang diterima telah memenuhi kebutuhan tersebut.

¹²⁴ Pace R.W and Faules D.F, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006). h. 122

¹²⁵ Ibid. R.W and D.F. h. 123

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau hasrat yang mendorong guru untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan, baik itu dari dalam diri mereka sendiri maupun dari sumber luar. Di antara dimensi motivasi kerja yang dipelajari antara lain: 1) kebutuhan akan prestasi, 2) kebutuhan akan afiliasi, dan 3) kebutuhan akan kekuasaan.

b. Sintesa Motivasi kerja

Menurut McClelland¹²⁶ terangkum dalam dua dimensi yaitu dimensi personal (individu) dan relasional. Seseorang memiliki cadangan energi yang dapat dilepaskan atau dikembangkan. Ini bergantung pada dorongan motivasi seseorang, serta kondisi dan peluang yang tersedia.¹²⁷

1) Personal

Dimensi dalam teori McClelland mengacu pada dorongan individu untuk mencapai tujuan pribadi, mengembangkan kompetensi, dan memperoleh kendali atas lingkungan mereka. Individu dengan motivasi berprestasi (nAch) yang tinggi cenderung menetapkan tujuan yang menantang tetapi realistis, menikmati tantangan, dan mencari umpan balik untuk meningkatkan kinerja mereka. Mereka lebih suka bekerja secara mandiri karena keberhasilan bagi mereka adalah hasil dari usaha dan keterampilan pribadi. Selain itu, kebutuhan akan kekuasaan

¹²⁶ D.C. McClelland, *Human Motivation* (Glenview, IL: Scott: Foresman & Company, 2014).

¹²⁷ Muhammad Ridha, "Teori Motivasi McClelland Dan Implikasinya Dalam Pembelajaran PAI," *Palapa* 8, no. 1 (2020): 1–16, <https://doi.org/10.36088/palapa.v8i1.673>.

personal (*personalized nPow*) juga termasuk dalam dimensi ini, di mana seseorang ingin memiliki kontrol atas orang lain untuk memperkuat posisi dan status mereka.

McClelland mengatakan bahwa prestasi penting, karena merupakan cadangan energi potensial yang besar, dan orang yang sukses dalam bisnis dan industri adalah mereka yang berhasil menyelesaikan sesuatu. Menurut teori ini, setiap orang pada hakikatnya memiliki kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Jika seseorang memiliki keinginan untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi lebih dari pekerjaan orang lain, orang tersebut dianggap memiliki motivasi untuk berprestasi. Ketika kita menggunakan indikator motivasi kerja sendiri, maka kita dapat dimotivasi untuk mencapai tujuan profesional. Indikator ini mencakup teknik tertentu yang dapat meningkatkan motivasi untuk bekerja.

Orang yang lebih dominan dalam dimensi personal sering kali memiliki karakter yang kompetitif dan mandiri. Mereka cenderung mengambil keputusan berdasarkan hasil yang dapat mereka capai sendiri, bukan berdasarkan kerja sama tim atau hubungan sosial. Dalam konteks kepemimpinan, individu dengan kebutuhan kekuasaan personal yang tinggi mungkin lebih otoriter dan mendominasi, sementara mereka yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi akan lebih fokus pada target dan inovasi. Namun, jika tidak diimbangi dengan etika yang baik, dorongan

personal ini bisa menyebabkan sikap egois dan kurangnya kepedulian terhadap tim atau organisasi.

2) Kesempatan

Dimensi ini dalam teori McClelland berfokus pada dorongan individu untuk menjalin hubungan sosial yang kuat dan memengaruhi orang lain dengan cara yang konstruktif. Orang dengan kebutuhan berafiliasi (*nAff*) tinggi memiliki keinginan kuat untuk diterima oleh kelompok, menjaga harmoni dalam hubungan interpersonal, dan menghindari konflik. Mereka cenderung lebih kolaboratif dan senang bekerja dalam lingkungan yang mendukung serta penuh empati. Dalam dunia kerja, individu ini lebih memilih peran yang memungkinkan mereka berinteraksi dengan banyak orang dan membangun kerja sama yang erat.

Selain itu, dimensi tersebut mencakup kebutuhan akan kekuasaan sosial (*socialized nPow*), di mana seseorang menggunakan pengaruh dan otoritasnya untuk kepentingan kelompok atau organisasi. Pemimpin yang memiliki dorongan ini tidak hanya ingin berkuasa tetapi juga berusaha membimbing, memotivasi, dan membawa perubahan positif bagi tim atau komunitasnya. Mereka cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang partisipatif dan transformasional, di mana mereka mengutamakan komunikasi terbuka dan pemberdayaan anggota tim. Dengan kata lain, dimensi relasional lebih berorientasi pada kepentingan bersama dibandingkan dengan pencapaian individu semata.

Adapun indikator-indikator dalam mengukur motivasi menurut McClelland tersebut yaitu:

1. *Need for Achievement* (kebutuhan akan prestasi)

Kebutuhan akan prestasi ini memiliki dimensi orientasi pada tujuan. Orientasi pada tujuan adalah salah satu dimensi penting dalam teori motivasi yang berkaitan dengan bagaimana individu menetapkan, mengejar, dan mengukur pencapaian tujuan. Indikator ini sering kali dikaitkan dengan kebutuhan prestasi dalam teori motivasi McClelland, dan mempengaruhi cara seseorang merencanakan dan menilai keberhasilannya. Orientasi pada tujuan merujuk pada kecenderungan seseorang untuk fokus pada pencapaian tujuan tertentu, baik dalam konteks pekerjaan, pendidikan, atau kehidupan pribadi.

McClelland¹²⁸ menyatakan bahwa *“The need for achievement is the unspoken desire to perform better in order to meet a high standard. Individuals with a high need for achievement evaluate themselves in relation to predetermined objectives. They like jobs with individual performance data, like sales, and pleasure that involves scoring, like bowling, as well as low risks and individualistic pursuits”*. Kebutuhan akan prestasi merupakan keinginan yang tidak terucapkan untuk berprestasi lebih baik guna memenuhi standar yang tinggi. Individu dengan kebutuhan akan prestasi yang tinggi mengevaluasi diri mereka berdasarkan tujuan yang telah

¹²⁸ David C. McClelland, “For The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences,” *Clinical, Applied and Cross –Cultural Research* IV, no. 2 (2014): 3.

ditentukan sebelumnya. Mereka menyukai pekerjaan yang melibatkan data kinerja individu, seperti penjualan, dan aktivitas yang melibatkan penilaian skor, serta risiko rendah dan kegiatan yang bersifat individualistik.

Kebutuhan akan prestasi ini merupakan dorongan untuk mengungguli dan berprestasi. Orang yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi akan selalu ingin mencari prestasi, ingin selalu unggul, menyukai kompetisi, dan menyukai tantangan yang realistis. Faktor-faktor yang menunjukkan orientasi tinggi termasuk bersedia menerima resiko yang relatif besar, ingin mendapatkan umpan balik tentang bagaimana mereka bekerja, dan ingin mengambil tanggung jawab untuk memecahkan masalah.

Dalam dunia kerja, kebutuhan berprestasi ini tercermin dalam hal-hal seperti berani mengambil tanggung jawab pribadi atas apa yang dia lakukan, selalu mencari kritik dan saran untuk keputusan atau tindakan yang berkaitan dengan pekerjaannya atau tugasnya, selalu tidak atau belum puas dengan cara pekerjaannya atau tugasnya diselesaikan, dan selalu mencari cara baru atau kreatif untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Kebutuhan akan prestasi sebagai keinginan untuk melakukan lebih banyak atau menganggap bahwa melakukan lebih banyak adalah penting. Dalam hal ini, ukuran keberhasilan didasarkan pada standar yang ada dalam diri seseorang, yang dimaksudkan dengan keinginan untuk berprestasi. Apabila seseorang, tanpa disadari, mengarahkan pikiran dan tingkah lakunya untuk menghasilkan perbaikan, ini dianggap sebagai keberhasilan. Seseorang akan memiliki keinginan yang muncul secara spontan, mereka akan selalu

mencari hal-hal yang sulit, ingin mendapatkan umpan balik, dan tidak mau menerima pengarahan dari orang lain.

Oleh karena itu, sub indikator dari kebutuhan akan prestasi ini antara lain: a) hasrat untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar; b) hasrat untuk mencapai kesuksesan; c) mengembangkan kreativitas; dan d) antusias untuk berprestasi tinggi.

2. *Need for Affiliation* (kebutuhan afiliasi)

Kebutuhan afiliasi merujuk pada dimensi hubungan sosial yang merupakan aspek-aspek yang membentuk ikatan, interaksi, dan dinamika antar individu dalam konteks sosial mereka. Indikator ini sangat penting dalam psikologi sosial, sosiologi, dan ilmu-ilmu terkait karena hubungan sosial memainkan peran utama dalam kesehatan mental, kesejahteraan emosional, dan fungsi sosial individu. Hubungan sosial tidak hanya terbatas pada hubungan personal atau intim, tetapi juga mencakup hubungan sosial dalam kelompok, organisasi, serta dalam konteks yang lebih luas seperti masyarakat.

McClelland¹²⁹ menggambarkan *“the want to join cozy, intimate relationships, such as friendships, is known as the Need for Affiliation. N Aff people prefer to work in groups, prefer to spend time with close friends or significant others, are accustomed to writing letters or calling friends or relatives, and are perceptive of other people's reactions. They favor jobs*

¹²⁹ Syamsul Bachri Thalib, *Psikologi Pendidikan Berbasis Analisis Empiris Aplikatif* (Jakarta: Prenada Media, 2017).

¹³⁰ McClelland, “For The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences.”

that need them to work closely with others, such primary school teachers and counselors, and cooperative activities”. Kebutuhan untuk berafiliasi sebagai ketertarikan pada orang lain dengan tujuan untuk menciptakan perasaan bahwa dia dapat diterima oleh mereka. Kebutuhan ini merupakan hasrat atau keinginan untuk menjalin hubungan antar sesama dengan pribadi yang ramah dan akrab. Orang dengan afiliasi yang tinggi ingin selalu membangun hubungan pertemanan dan persahabatan dengan orang lain, ingin disukai banyak orang sehingga populer di antara teman-temannya. Sebagaimana dinyatakan oleh McClelland, sebagian besar orang memiliki kombinasi sifat-sifat tersebut, yang berdampak pada bagaimana para pekerja berperilaku di tempat kerja mereka atau di tempat mereka mengelola organisasi.

Sub indikator dari kebutuhan afiliasi ini antara lain: a) jalinan kerjasama dengan orang lain; b) jalinan keakraban dan keramahan dengan orang lain; c) sikap kooperatif dan persahabatan dengan pihak lain; dan d) kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal.

Manfaat motivasi kerja yang didasarkan pada teori McClelland sangat besar dalam dunia pendidikan. Guru yang mempunyai kebutuhan berprestasi tinggi lebih cenderung inovatif dan gigih dalam mencari strategi terbaik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Sementara itu, kebutuhan berafiliasi yang terpenuhi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan kolaborasi antar guru, serta memperkuat hubungan positif dengan siswa, yang berdampak pada suasana belajar yang

kondusif. Selain itu, kebutuhan berkuasa yang dikelola dengan baik dapat membuat guru lebih percaya diri dalam memimpin kelas, memberikan arahan yang jelas, serta memotivasi siswa untuk berprestasi lebih tinggi. Dengan demikian, penerapan teori McClelland dalam meningkatkan motivasi kerja pendidik dapat membantu mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik.

3. *Need for Power* (kebutuhan kekuasaan)

Kebutuhan kekuasaan memiliki dimensi seperti pengaruh dan kontrol. Indikator ini berperan penting dalam memahami bagaimana individu, kelompok, dan organisasi berinteraksi dan memengaruhi perilaku orang lain. Pengaruh lebih berfokus pada kemampuan untuk meyakinkan atau memotivasi perubahan perilaku tanpa paksaan, sementara kontrol melibatkan penerapan aturan atau kekuasaan untuk mengatur atau membatasi perilaku individu. Kedua dimensi ini tidak hanya berlaku dalam konteks individu, tetapi juga dalam konteks sosial, organisasi, dan hubungan antar kelompok yang lebih besar. Pengaruh dan kontrol dapat digunakan dengan cara yang saling melengkapi untuk mencapai tujuan bersama dalam masyarakat, organisasi, dan kehidupan pribadi.

Kebutuhan untuk menggunakan kekuatan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang tidak akan mereka lakukan tanpa paksaan. Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang akan mencegah mereka berperilaku sebaliknya. Orang yang berkuasa selalu ingin menjadi yang pertama, ingin menjadi yang pertama, efektif, dan

disegani. Mc Clelland menyatakan bahwa *“the unconscious desire to influence other people is known as the need for power. Individuals with strong N Pow frequently use leadership roles to establish themselves. They preferred jobs where they could influence or assist others, such as teachers or leaders, and enjoyed collecting items that others would associate with prestige”*. Oleh karenanya kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

Selain itu, McClelland menyatakan bahwa motivasi kekuasaan memiliki dua sisi yaitu:

a) Kekuasaan sosial (*socialized power*)

Menggunakan kekuasaan untuk kepentingan orang lain adalah motivasi ini. Orang yang memiliki kekuasaan sosial suka berorganisasi dan biasanya bertanggung jawab atas kegiatan tersebut.

b) Kekuasaan pribadi (*personalized power*)

Motivasi ini berasal dari pikiran, menggunakan kekuatan untuk mengalahkan lawan dan menang. Hidup ini ditandai dengan perasaan kalah menang. Kekuatan pribadi ini dapat dilihat dalam kegiatan, seperti mengumpulkan sesuatu yang menunjukkan prestise atau minum minuman keras secara berlebihan.

Sub indikator dari kebutuhan kekuasaan ini antara lain: a) hasrat untuk mempengaruhi orang lain; b) mendorong pencapaian prestasi; c) hasrat untuk mengajarkan dan mementor; d) memiliki kedudukan yang terbaik; dan e) mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan.

c. Teori Motivasi

Dalam hal teori motivasi, ada banyak teori yaitu sebagai berikut:

1) Teori Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow seperti yang dikutip oleh Steers dan Porter, menjelaskan bahwa setiap orang memiliki hierarki kebutuhan penting, bermula dari tingkat kebutuhan dasar paling rendah hingga kebutuhan tertinggi.¹³¹ Kebutuhan tersebut terdiri dari: (1) kebutuhan fisiologis, yang mencakup kebutuhan biologis dan psikologis dasar; (2) kebutuhan akan rasa aman, yang mencakup keinginan untuk memiliki perlindungan, dan keadilan; (3) kebutuhan sosial, yang mencakup keinginan untuk dicintai, memiliki teman, dan hidup bersama; (4) kebutuhan harga diri, yang terkait dengan ego, seperti keinginan untuk berprestasi, keinginan mendapatkan kepercayaan, dan meningkatkan kemampuan; serta (5) kebutuhan akan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tertinggi yang mendorong seseorang untuk berkembang, meningkatkan diri, dan memperoleh pengakuan atas apa yang mereka capai.

Dari pemaparan konsep tersebut, dapat disimpulkan bahwa seseorang cenderung berfokus pada pemenuhan kebutuhan dasar sebelum berusaha memenuhi kebutuhan lain. Setelah kebutuhan dasar terpenuhi, maka individu tersebut akan terdorong untuk memenuhi

¹³¹ Richard M. Steers, Lyman Porter, and Gregory A. Bigl, *Motivation and Leadership at Work* (New York: Mc Graw-Hill- Inc, 1995). h. 34

kebutuhan, seperti keinginan untuk berprestasi, mendapatkan perhatian, berinteraksi sosial, dihargai, dan sebagainya.

Menurut Gibson, et.al, kebutuhan dibagi menjadi tiga tingkat, yaitu: (1) kebutuhan keberadaan, yang dipenuhi seperti makanan, minuman, pakaian, dan tempat tinggal, (2) kebutuhan akan keterhubungan, yang dipenuhi melalui hubungan sosial dan interaksi yang bermakna antar individu, dan (3) kebutuhan pertumbuhan, yang terkait dengan kepuasan individu dalam memberikan kontribusi yang kreatif dan produktif.¹³² Secara umum, kebutuhan yang dijelaskan oleh Gibson dan rekan-rekannya memiliki kesamaan dengan kebutuhan yang diungkapkan oleh Maslow.

2) Teori Dua Faktor

Herzberg mengemukakan teori motivasi dua faktor, yang menyatakan bahwa terdapat dua kelompok faktor, yaitu a) faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja, terkait dengan isi pekerjaan dan disebut motivator; dan b) faktor yang berhubungan dengan ketidakpuasan kerja, berkaitan dengan kondisi atau suasana kerja.¹³³

Ivancevich et al. memberikan penjelasan tentang teori dua faktor Herzberg, yang menentukan komponen agar dapat memberikan motivasi bagi seseorang untuk bekerja. Pertama, ketidakpuasan, yaitu keadaan di mana karyawan tidak puas ketika faktor tersebut tidak ada.

¹³² James L. Gibson, Jhon M. Ivanovich, and James H. Donnelly, *Organization. Prilaku, Struktur, Proses. Alih Bahasa: Djakarsih* (Jakarta: Erlangga, 1997).

¹³³ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh Alih Bahasa: Benyamin Molan* (Jakarta: Macanan Jaya Cemerlang, 2007).

Kedua, puas, yang berarti kondisi intrinsik yang tidak ada jika pekerjaan tidak memberikan kepuasan.¹³⁴

Faktor tersebut dapat meningkatkan kebahagiaan kerja dan mendorong motivasi dalam pekerjaan disebut motivator. Motivator ini meliputi promosi berdasarkan prestasi, kenaikan jabatan dan penghargaan. Sebaliknya, faktor-faktor higienis bukanlah kepuasan kerja, melainkan justru berpotensi menyebabkan ketidakpuasan.

Faktor tersebut dapat membangkitkan motivasi, namun agar efektif, pemahaman yang tepat tentang faktor pendorong atau motivator sangat diperlukan. Pendapat ini menunjukkan bahwa para pemimpin organisasi harus benar-benar memahami faktor-faktor yang membuat karyawan merasa puas. Penerapan teori motivasi dua faktor hanya akan efektif jika pimpinan organisasi mengetahui apa yang membuat karyawan merasa senang. Selain itu, faktor ketidaknyamanan kerja juga diperlukan agar motivasi dapat berjalan dengan baik.

Faktor-faktor tersebut dapat membangkitkan motivasi, namun agar motivasi tersebut efektif, pemahaman yang tepat tentang faktor pendorong atau motivator sangat diperlukan. Pendapat ini menunjukkan bahwa para pemimpin organisasi harus benar-benar memahami faktor-faktor yang membuat karyawan merasa puas. Penerapan teori motivasi dua faktor hanya akan efektif jika pimpinan

¹³⁴ Ivancevich and et.all, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Alih Bahasa: Gina Gania, Edisi Ketu (Jakarta: Erlangga, 2007). h. 151

organisasi mengetahui apa yang membuat karyawan merasa senang. Selain itu, faktor ketidakpuasan kerja juga diperlukan agar motivasi dapat berjalan dengan baik.¹³⁵

Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa ketika seseorang terlibat dalam pekerjaannya, faktor intrinsik yang mencakup aspek fisik dan sosial serta faktor ekstrinsik yang berasal dari lingkungan kerja mereka yang turut mempengaruhi tingkat motivasi yang tinggi, yang pada akhirnya dapat menghasilkan kinerja yang baik.

3) Teori Kebutuhan McClelland

Tiga kebutuhan motivasi menurut David McClelland, yaitu kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan untuk berhubungan atau berafiliasi, dan kebutuhan untuk mencapai prestasi.¹³⁶ Kebutuhan untuk berkuasa mencakup keinginan seseorang untuk memiliki pengaruh dan kontrol yang besar, serta cenderung mencari posisi yang memungkinkan mereka memimpin. Orang dengan kebutuhan ini umumnya energik, pandai berbicara, teguh pada pendirian, suka memberi perintah, dan senang berbicara di depan umum. Kebutuhan untuk berafiliasi mencakup keinginan untuk diterima, disukai, dan memiliki hubungan sosial yang erat. Individu dengan kebutuhan ini cenderung menghindari kesendirian dan lebih suka berinteraksi dengan

¹³⁵ James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich, and James H. Donnelly, *Organization. Prilaku, Struktur, Proses. Alih Bahasa: Djakarsih* (Jakarta: Erlangga, 1997). h. 95

¹³⁶ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh Alih Bahasa: Benyamin Molan* (Jakarta: Macanan Jaya Cemerlang, 2007). h. 205

orang lain, membantu mereka yang kesulitan, dan menikmati persahabatan.

Sedangkan kebutuhan untuk berprestasi mengacu pada dorongan yang kuat untuk sukses yang seimbang dengan ketakutan akan kegagalan. Mereka yang memiliki kebutuhan ini suka tantangan, berani mengambil risiko, bertanggung jawab atas tugas, dan tidak takut gagal. Ketika salah satu dari kebutuhan ini sangat dominan pada diri seseorang, hal ini akan memotivasi individu untuk berperilaku dalam upaya memenuhi kebutuhan tersebut.

4) Teori Harapan

Teori harapan Vroom mengatakan individu memilih tindakan mereka dari berbagai pilihan perilaku, bergantung pada harapan mereka terhadap keuntungan yang bisa diperoleh dari setiap tindakan tersebut. Model harapan didasarkan pada asumsi, yang terdiri dari tiga komponen utama: (1) harapan hasil kinerja. Harapan ini mempengaruhi keputusan mereka dalam menentukan perilaku yang akan diambil, dan (2) Setiap hasil dari tindakan memiliki kekuatan tertentu untuk memotivasi yang berbeda-beda. Harapan individu tentang seberapa sulitnya tugas untuk diselesaikan dengan sukses memengaruhi pilihan perilaku mereka. Ketika diberikan pilihan, seseorang cenderung memilih tingkat usaha yang diyakini memberikan kesempatan untuk mencapai hasil yang diinginkan.¹³⁷

¹³⁷ Ibid. Robbins. h. 215

Locke & Latham¹³⁸ menggambarkan bahwa:

The foundation of goal-setting theory is the notion that human behavior is intentional, and that people's objectives influence their attention, level of effort, persistence, and strategy development. Through these processes as well as their influence on decision-making, perseverance, effort, and task methods, goals have an impact on performance. When people have high goals, are able to achieve them, and don't have competing objectives, they do better than those with low ambitions. Setting goals requires feedback because it enables people to monitor their progress and modify their behavior.

Hal ini berarti bahwa bahwa harapan seseorang memengaruhi perhatian, tingkat usaha, ketekunan, dan pengembangan strategi mereka. Melalui proses-proses ini serta pengaruhnya terhadap pengambilan keputusan, ketekunan, usaha, dan metode tugas, tujuan memiliki dampak pada kinerja. Ketika seseorang memiliki tujuan yang tinggi, mampu mencapainya, dan tidak memiliki tujuan yang bertentangan, mereka akan berprestasi lebih baik daripada mereka yang memiliki ambisi rendah. Penetapan tujuan memerlukan umpan balik karena hal ini memungkinkan orang untuk memantau kemajuan mereka dan mengubah perilaku mereka.

Teori harapan menyarankan agar pemimpin memperhatikan berbagai faktor secara bersamaan ketika berinteraksi dengan pegawai. Beberapa rekomendasi untuk manajer adalah: (1) menentukan nilai kompensasi yang tepat untuk setiap karyawan. Jika imbalan dimaksudkan untuk memotivasi, maka imbalan tersebut harus sesuai

¹³⁸ Henry L. Tosi, Edwin A. Locke, and Gary P. Latham, "A Theory of Goal Setting and Task Performance," *The Academy of Management Review* 16, no. 2 (1991): 480, <https://doi.org/10.2307/258875>.

dengan kebutuhan individu. Pemimpin bisa mencari tahu imbalan apa yang diinginkan oleh pegawai, (2) menentukan capaian kerja yang diinginkan. Pemimpin harus dapat menetapkan tingkat prestasi atau perilaku yang diharapkan, dan (3) menetapkan prestasi yang dapat dicapai.¹³⁹

5) Teori Clyton Alderfer (Teori BERG)

Dalam teori Alderfer, akronim "ERG" mengacu pada tiga ide: eksistensi (kebutuhan untuk bertahan hidup), hubungan, dan pertumbuhan. Dua hal utama akan ditemukan jika kita mempelajari makna ketiga istilah tersebut. Pertama, secara teoritis ada kesamaan antara teori yang diajukan oleh Maslow dan Alderfer. Hal ini karena "existence" dapat dianggap sebanding dengan dua hierarki pertama dalam teori Maslow. Sedangkan "relatedness" memiliki kesamaan dengan kebutuhan pada hierarki ketiga dan keempat dalam teori Maslow, dan "growth" sejalan dengan konsep aktualisasi diri menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menunjukkan pemenuhan jenis kebutuhan manusia harus dilakukan bersamaan. Selain itu, teori Alderfer menunjukkan bahwa: (1) dorongan untuk memenuhi kebutuhan menjadi lebih besar semakin tidak terpenuhinya, (2) keinginan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi menjadi lebih kuat setelah kebutuhan yang lebih rendah tercapai, dan (3) dorongan untuk memenuhi kebutuhan dasar akan menjadi lebih besar semakin

¹³⁹ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. h. 237

sulit memenuhi kebutuhan dasar. Pandangan ini tampaknya berasal dari sifat pragmatis manusia, yaitu kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan keterbatasannya dan berkonsentrasi pada pencapaian yang realistis dalam situasi objektif.

Selain itu, Kamars mengatakan bahwa pemicu atau elemen yang membangkitkan motivasi bisa mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Sebagai contoh, seperti gaji yang besar, gelar yang mencerminkan status, nama yang terpampang di pintu, dan sambutan dari rekan kerja dapat memberikan alasan bagi seseorang untuk menunjukkan hasil kerjanya.¹⁴⁰

Dalam pandangan Islam, motivasi kerja berkaitan dengan usaha mencari nafkah sebagai bagian dari ibadah. Motivasi kerja dalam Islam tidak bertujuan untuk mengejar gaya hidup hedonis, status sosial, atau kekayaan dengan cara apapun, melainkan untuk beribadah. Bekerja demi nafkah dianggap sebagai hal yang mulia dalam Islam. Ikhlas dalam bekerja merupakan syarat utama diterimanya amal di sisi Allah SWT. Aktivitas apapun, termasuk pekerjaan, jika dijalankan dengan niat ikhlas, maka dapat mendatangkan rahmat dari Allah SWT. Konsep motivasi kerja dalam Islam dapat ditemukan dalam Al-Qur'an, seperti pada Surah Al-Jumu'ah ayat 10 dan Ar-Ra'd ayat 11

¹⁴⁰ D. Kamars, *Administrasi Pendidikan Teori dan Praktek* (Padang: Universitas Putra Indonesia Press, 2005). h. 169

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ

كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya : Apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyakbanyak supaya kamu beruntung. (Q.S Al Jumu'ah: 10)

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ

مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا

لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَّالٍ ﴿١١﴾

Artinya : Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (Q.S Ar Ra'd: 11)

Dari ayat tersebut, kita dapat menyimpulkan bahwa motivasi berasal dari dalam diri individu. Motivasi mempengaruhi setiap upaya dan perilaku individu. Motivasi dipahami sebagai kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan suatu tindakan. Dengan kata lain, motivasi merupakan dorongan yang muncul dari hati nurani seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Peran motivasi sangat penting dalam membimbing dan mengarahkan seseorang menuju perilaku yang sesuai dengan ajaran agama. Namun, terdapat pula motivasi yang muncul dalam diri seseorang karena terbukanya hati terhadap hidayah Allah, yang membuat

orang tersebut menjadi beriman, dan melalui iman tersebut, ia mengaktualisasikan perilaku keagamaan.

Sebelum memulai pekerjaan, perlu memahami apa yang mendorong individu untuk bekerja dan yang mendorongnya untuk melakukannya, karena arah pekerjaan akan dipengaruhi oleh niat tersebut. Jika tujuan bekerja hanya untuk mendapatkan uang, maka yang diperoleh hanya uang tersebut. Namun, jika tujuan bekerja adalah untuk melakukan amal akhirat, mendapatkan uang yang halal, dan memenuhi kebutuhan keluarga, maka hasil yang diperoleh akan sesuai dengan niat tersebut.

B. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah suatu kronologi pemikiran logis yang disusun dalam format diagram atau skema yang menggambarkan secara umum pola dan substansi penelitian yang akan dilakukan. Kerangka berpikir ini memberikan gambaran tentang pengaruh antar variabel yang akan diteliti. Berdasarkan penjelasan teoritis, dapat disimpulkan bahwa beberapa faktor utama dalam peningkatan kualitas pendidikan di madrasah adalah peningkatan produktivitas kerja, supervisi akademik, kompetensi guru, pelatihan, iklim kerja yang baik, sarana dan prasarana, kesejahteraan, gaya kepemimpinan dan kemampuan manajerial kepala madrasah.

Produktivitas kerja guru matematika menjadi fokus utama dalam pendidikan, seiring dengan tuntutan untuk mencapai standar kualitas dan efektivitas pembelajaran. Ini mencerminkan sejauh mana guru mampu

memberikan dampak positif dalam proses pembelajaran dan perkembangan siswa. Di bidang pendidikan, produktivitas kerja guru bukan hanya mengukur output, tetapi juga melibatkan efisiensi, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan pembelajaran. Pentingnya produktivitas kerja guru selain pada pencapaian akademik, namun pada pembentukan karakter, motivasi belajar, serta pengembangan potensi siswa. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang produktivitas kerja guru matematika sangat penting bagi para pemangku kepentingan di dunia pendidikan.

Melalui pemahaman konsep ini, kita dapat mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru matematika, mulai dari supervisi hingga faktor lingkungan kerja. Dengan fokus pada esensi produktivitas kerja guru, kita dapat mengembangkan strategi dan kebijakan yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Produktivitas kerja guru matematika merupakan dimensi penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk memahami secara holistik kontribusi guru terhadap pembelajaran, kita perlu mengidentifikasi dan memahami berbagai tipe produktivitas kerja guru.

Produktivitas kerja guru matematika adalah kemampuan guru untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya kepada siswa yang dibimbingnya dalam rangka meningkatkan prestasi belajar siswa. Produktivitas kerja berhubungan erat dengan supervisi akademik yaitu kegiatan yang dilaksanakan kepala madrasah dengan tujuan meningkatkan proses dan hasil pembelajaran.

Selain itu, kemampuan seorang guru mempengaruhi kinerjanya; kemampuan ini mencakup kemampuan pedagogis, kepribadian, profesional, dan sosial.

Faktor yang turut mempengaruhi produktivitas kerja guru adalah supervisi akademik. Jika kepala madrasah melaksanakan supervisi yang maksimal, maka produktivitas guru matematika akan meningkat. Namun, kepala madrasah seringkali hanya datang dengan alat untuk mengukur produktivitas kerja guru dan kemudian masuk ke kelas untuk melihat bagaimana guru berhasil mengajar. Segera setelah itu, tugasnya dianggap selesai, seolah-olah supervisi akademik hanya mengukur bagaimana guru berprestasi dalam pembelajaran. Perilaku seperti ini tidak memengaruhi tujuan dan fungsi supervisi. Jika ada, pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru sangat kecil.

Kompetensi guru, selain supervisi akademik, penting untuk mendeskripsikan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi dan melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi. Tindak lanjut ini harus melibatkan pembelajaran yang kreatif, inovatif dan menyenangkan, sehingga siswa dapat menguasai materi pelajaran sesuai dengan kompetensinya. Berikut ini adalah penjelasan singkat tentang teori-teori dan temuan dari penelitian tersebut.

1. Pengaruh Langsung Supervisi Akademik (X_1) terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Supervisi akademik merupakan program yang dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam mengevaluasi kinerja guru untuk memastikan

bahwa hasil dicapai sesuai dengan rencana.¹⁴¹ Penelitian oleh A. Suradi¹⁴² mendukung pernyataan ini yang menemukan bahwa supervisi akademik berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Sulistyaningsih mengenai produktivitas kerja guru¹⁴³ mengungkapkan bahwa supervisi akademik dapat berdampak positif bagaimana guru bekerja melalui tiga aspek, yaitu pengembangan profesionalisme, pengawasan kualitas, dan peningkatan motivasi. Melalui supervisi akademik, diharapkan guru dapat menerima umpan balik yang turut menguatkan produktivitas kerja mereka.

Syaiful Sagala menyatakan bahwa supervisi akademik adalah kegiatan untuk mengevaluasi, memperbaiki, dan mengembangkan kualitas proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Hal ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan konsultasi dan bimbingan dalam konteks diskusi profesional.¹⁴⁴

Sasaran supervisi kepala madrasah adalah memberikan bantuan dalam berbagai kegiatan. Oleh karena itu, supervisi dimulai dari perencanaan, yang mencakup pembuatan modul ajar. Pelaksanaan supervisi

¹⁴¹ Nur Aedi, *Pengawas Pendidikan: Tinjauan Teori dan Praktek* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014).

¹⁴² A Suradi, "Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Di Sekolah Academic Supervision of Headmaster on Teacher Performance of Islamic Religious in Elementary School 79 Bengkulu City," *AULADUNA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam* 5, no. 1 (2018): 13–29. <https://core.ac.uk/download/pdf/234746408.pdf> (diakses 17 September 2024)

¹⁴³ Sulistyaningsih, "Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dan Disiplin Kerja Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru Sd Negeri Se Kecamatan Mumbulsari Jember," *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran dan Kebudayaan* 12, no. 2 (2018): 267–84, <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v12i2.154>.

¹⁴⁴ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2013).

mencakup implementasi atau penggunaan strategi, metode, atau teknik pembelajaran, pengelolaan kelas, dan sumber daya pembelajaran.

Salah satu tugas kepala madrasah adalah sebagai supervisor, yang bertujuan agar pencapaian tujuan kompetensi profesional guru lebih optimal. Supervisi akademik juga berfungsi sebagai pembinaan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pembelajaran di kelas. Tujuan ini sejalan dengan pendapat Mulyasa yang menyatakan bahwa supervisi akademik merupakan bentuk bantuan profesional kepada guru secara terstruktur, tepat waktu dan objektif yang memungkinkan guru dapat memanfaatkan umpan balik untuk meningkatkan kinerja mereka.

Kegiatan supervisi dapat dilaksanakan dengan berbagai pendekatan yaitu langsung, tidak langsung, dan pendekatan kolaboratif. Hal ini berarti bahwa supervisi bersifat dua arah. Supervisor berperan dalam memberikan penjelasan, mendengarkan, memecahkan masalah, serta melakukan negosiasi. Oleh sebab itu, supervisor harus mempunyai kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dikuasai, dihayati, serta menerapkannya secara profesional.

Berkenaan dengan produktivitas kerja guru, Siagian menyatakan bahwa produktivitas kerja mencerminkan pencapaian secara langsung terhadap hasil yang dicapai.¹⁴⁵ Artinya, kinerja merupakan prestasi kerja yang dapat diukur melalui hasil kerjanya. Dalam konteks guru,

¹⁴⁵ Siagian P Sondang, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja* (Jakarta: Rineka Cipta, 2015).

produktivitas mereka tercermin dari hasil pekerjaan yang dilakukan dalam proses pembelajaran.

Tantangan dalam meningkatkan produktivitas kerja guru menjadi isu penting dalam optimalisasi pendidikan. Meskipun peran guru sangat signifikan, mereka sering menghadapi berbagai kendala yang dapat menurunkan produktivitas. Tantangan tersebut meliputi beban kerja yang berlebihan, keterbatasan sumber daya, serta tekanan dari perubahan kurikulum dan teknologi. Oleh sebab itu, memahami hambatan ini menjadi langkah awal untuk merancang strategi yang tepat dalam meningkatkan produktivitas guru. Solusi yang dapat dilakukan mencakup pengembangan profesional secara berkelanjutan, pemanfaatan teknologi, serta dukungan dari sistem manajemen madrasah.

Dari paparan diatas, dapat disimpulkan bahwa supervisi akademik berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Dengan makna lain bahwa semakin baik kegiatan supervisi yang diberikan kepala madrasah, maka produktivitas kerja semakin baik. Sebaliknya, supervisi akademik yang tidak memadai akan berdampak negatif pada produktivitas kerja guru.

2. Pengaruh Langsung Kompetensi Profesional (X₂) terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Kompetensi merupakan kemampuan yang diperlihatkan oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya untuk memberikan layanan pendidikan. Kompetensi profesional guru diartikan sebagai kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara bertanggung

jawab dan pantas.¹⁴⁶ Pada pasal 10 ayat (1) dari Undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, menyatakan setiap guru harus memiliki empat kompetensi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Kompetensi profesional merupakan salah satu kemampuan yang wajib dimiliki guru. Kemampuan ini terdiri dari tiga aspek utama, yaitu pengembangan profesional, pemahaman terhadap pengetahuan, serta penguasaan materi.

Berdasarkan penjelasan di atas, seorang guru harus memiliki kompetensi profesional antara lain: a) kemampuan penguasaan bahan ajar dalam bidang keahliannya; b) pemahaman wawasan pendidikan; c) kemampuan menuangkan karya ilmiah kedalam penelitian; dan d) kemampuan untuk mengembangkan profesinya secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa kegiatan yang berkaitan dengan kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja guru. Untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, guru harus menunjukkan produktivitas kerja yang optimal. Produktivitas kerja dianggap memadai apabila produk yang diraih sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan. Namun, dalam membahas produktivitas kerja guru, penting untuk memperhatikan berbagai faktor yang memengaruhinya. Jika faktor-faktor tersebut tidak mendukung, hal ini dapat menghambat seluruh aktivitas pembelajaran.

¹⁴⁶ Muhibbinsyah, *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015).

Berdasarkan pemahaman tentang produktivitas kerja di atas, dapat diasumsikan bahwa kompetensi profesional guru memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja. Dengan kata lain, kompetensi profesional guru berkorelasi positif dengan kualitas siswa. Sebaliknya, jika kompetensi profesional seorang guru rendah, kinerjanya cenderung kurang optimal. Hal tersebut didukung oleh penelitian Wahdatan Nisa, dkk,¹⁴⁷ yang menunjukkan adanya kontribusi langsung kompetensi profesional terhadap produktivitas kerja. Penelitian oleh Ayu Asmarani, dkk¹⁴⁸ mengungkapkan adanya keterkaitan yang positif antara kompetensi profesional dan produktivitas kerja. Hubungan antara kedua aspek tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik kompetensi profesional guru, maka semakin meningkat pula produktivitas kerjanya.

Oleh karena itu kompetensi profesional guru matematika harus dimiliki oleh guru sebaik mungkin. Guru matematika yang profesional tentunya harus menguasai materi pembelajaran, menguasai kurikulum, menguasai materi pembelajaran, menguasai standar kompetensi mata pelajaran yang diampu, mengembangkan materi pembelajaran yang kreatif, mengembangkan keprofesionalan berkelanjutan, dan memanfaatkan TIK untuk pengembangan diri.

¹⁴⁷ Wahdatan Nisa and M Saleh, "The Contribution of Professional Competence through the Work Discipline and Performance to Teacher Work Productivity in Public Elementary School of Tabunganen Subdistrict, Barito Kuala," *Journal of K6 Education and Management* 3, no. 2 (2020): 149–57, <https://doi.org/10.11594/jk6em.03.02.06>.

¹⁴⁸ Ayu Asmarani, Sukarno, and Minnah El Widdah, "Relationship of Professional Competence With Teacher Work Productivity in Madrasah Aliyah," *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2019): 220–35, <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i2.1365>.

3. Pengaruh Langsung Kepemimpinan (X_3) terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Salah satu faktor dianggap berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja guru kepemimpinan. Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan berfungsi sebagai penggerak utama dalam proses pemberdayaan organisasi. Hal tersebut membuktikan bahwa keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi peran pemimpin dalam mengoptimalkan berbagai potensi yang ada. Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai seni membuat orang mau bekerjasama untuk menggapai tujuan bersama. Definisi ini menekankan bahwa orang yang dipengaruhi bersedia melakukannya dengan penuh keteguhan dan mampu bekerja sama dengan orang lain.

Apabila guru sering terlambat, kurang disiplin, menunda pekerjaan, kehilangan semangat kerja, atau menunjukkan tingkat absensi yang meningkat, maka hal tersebut dapat berdampak pada menurunnya kualitas kerja serta produktivitas mereka. Untuk mencegah gejala rendahnya produktivitas ini, seorang pemimpin perlu memberikan perhatian kepada bawahannya, memperlakukan mereka dengan baik, adil, dan tanpa diskriminasi.

Oleh karena itu persepsi guru terhadap pemimpinnya diduga memiliki pengaruh besar terhadap produktivitas kerjanya. Kepemimpinan yang menghargai ide serta pendapat guru akan menciptakan ruang bagi pengembangan kreativitas dan inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Gaya kepemimpinan instruksional diyakini mampu membangun kepercayaan dari

para guru, sehingga mereka dapat melaksanakan tanggung jawab dengan lebih optimal. Berdasarkan penjelasan tersebut, terdapat indikasi adanya pengaruh langsung kepemimpinan instruksional terhadap produktivitas kerja guru.

4. Pengaruh Langsung Motivasi Kerja (X₄) terhadap Produktivitas Kerja (Y)

Produktivitas kerja merujuk pada output kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, penguasaan materi, serta inovasi dalam proses pembelajaran. Ada sejumlah variabel internal dan eksternal yang dapat memengaruhi hasil kerja guru. Menurut penelitian ini, motivasi kerja dianggap sebagai salah satu komponen utama yang memengaruhi produktivitas kerja guru. Seorang guru memiliki motivasi kerja untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Guru yang sangat termotivasi biasanya memiliki alasan psikologis yang kuat untuk berkomitmen sepenuh hati pada pekerjaan mereka.

Guru yang sangat termotivasi cenderung berusaha keras untuk mengatasi tantangan yang muncul di tempat kerja mereka dengan ekspektasi hasil yang sangat memuaskan. Semakin tinggi motivasi kerja guru, semakin besar usahanya untuk memaksimalkan potensinya dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, output yang lebih baik dihasilkan. Berdasarkan penjelasan tersebut, diduga terdapat hubungan langsung antara produktivitas kerja guru dan motivasi untuk bekerja.

5. Pengaruh Langsung Supervisi Akademik (X₁) terhadap Motivasi Kerja (X₄)

Pengawas madrasah adalah individu yang bertanggung jawab melakukan supervisi terhadap kegiatan pendidikan di madrasah, khususnya terkait proses kegiatan proses belajar mengajar yang dilakukan para guru kepada siswa. Supervisi ini bertujuan memberikan layanan dan bimbingan kepada guru, baik secara perseorangan maupun kelompok, dengan harapan membantu mereka meningkatkan kinerjanya dalam proses pembelajaran. Inti dari supervisi adalah menyediakan dukungan dan bantuan agar guru dapat mengembangkan kemampuan mereka dalam mengelola pembelajaran demi tercapainya tujuan pendidikan.

Proses pembelajaran adalah inti dari kegiatan pendidikan di sekolah dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Oleh karenanya, seluruh aktivitas organisasi di lingkungan sekolah diarahkan untuk mewujudkan pembelajaran yang efisien dan efektif. Untuk mencapai program tersebut, kinerja guru perlu terus ditingkatkan. Dalam hal tersebut, kepala madrasah berperan penting dalam memberikan motivasi kepada guru untuk bekerja lebih optimal. Salah satu tugas kepala madrasah adalah sebagai supervisor yang melakukan supervisi terhadap pekerjaan pendidik. Supervisi ini menjadi sarana supervisor dalam membina dan membimbing guru mengenai pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

Supervisi kepala madrasah diharapkan memberikan dampak positif terhadap kegiatan guru sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal. Jika kepala madrasah dapat menjalankan tugas, fungsi, dan

tanggungjawab supervisinya lebih profesional, maka supervisi tersebut dapat meningkatkan motivasi kerja guru. Motivasi ini berfungsi sebagai dorongan yang membangkitkan semangat mereka dalam mengajar karena kebutuhan mereka terpenuhi, terutama kebutuhan akan peran dan tanggungjawab dalam mengajar. Guru yang termotivasi terlihat dari ketekunan mereka dalam menjalankan tugas, ketahanan menghadapi tantangan, minat yang tinggi dalam memecahkan masalah, serta kreativitas yang muncul dalam proses mengajar. Berdasarkan paparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa supervisi akademik memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja guru matematika di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu.

6. Pengaruh Langsung Kompetensi Profesional (X_2) terhadap Motivasi Kerja (X_4)

Hubungan antara kompetensi profesional dan motivasi kerja menunjukkan keterkaitan yang erat, di mana tingkat kompetensi seorang individu, khususnya guru, sangat memengaruhi tingkat motivasi mereka dalam bekerja. Kompetensi profesional mencakup kemampuan, pengetahuan, dan sikap yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas secara efektif. Guru profesional cenderung memiliki motivasi yang lebih besar karena merasa mampu mengatasi berbagai tantangan dalam pekerjaan dan mencapai hasil yang optimal.

Kepercayaan diri seorang guru meningkat seiring dengan tingginya kompetensi profesional yang mereka miliki. Guru yang menguasai materi

dan metode pembelajaran merasa lebih percaya diri dalam menghadapi berbagai situasi, mulai dari merancang rencana pembelajaran, melaksanakan proses belajar mengajar, hingga melakukan evaluasi. Kepercayaan diri ini menjadi landasan motivasi kerja, karena guru merasa lebih siap dan yakin dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Pencapaian kinerja yang baik juga menjadi faktor penting yang mendorong motivasi kerja. Guru dengan kompetensi profesional yang memadai mampu menciptakan hasil pembelajaran yang memuaskan, baik dari sisi perkembangan siswa maupun kualitas pengajaran. Ketika seorang guru melihat hasil nyata dari usahanya melalui kemajuan siswa, hal ini memberikan kepuasan emosional yang besar, yang pada gilirannya mendorong motivasi mereka untuk terus bekerja dengan semangat.

Selain itu, kompetensi profesional meningkatkan kemandirian guru dalam mengambil keputusan. Guru yang kompeten mampu merancang strategi pembelajaran secara mandiri dan menyesuaikan metode pengajaran mereka sesuai kebutuhan siswa tanpa harus selalu bergantung pada arahan dari pihak lain. Kemandirian ini memberikan guru kontrol yang lebih besar atas pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan keyakinan diri dan motivasi kerja.

Guru yang memiliki kompetensi profesional juga lebih mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan, seperti perubahan kurikulum atau penerapan teknologi dalam pendidikan. Kemampuan untuk terus berinovasi dan memperbarui metode pengajaran membuat mereka lebih dinamis dan

bersemangat dalam menjalankan tugas. Rasa antusias ini muncul dari keyakinan bahwa mereka terus berkembang dan mendapatkan teknik yang lebih efektif dalam mengajar.

Pengakuan dari pihak sekolah bahwasanya siswa dan rekan kerja menjalankan peran dalam meningkatkan motivasi kerja. Guru yang kompeten sering kali menerima apresiasi atas kinerjanya, baik berupa penghargaan formal maupun pengakuan informal. Penghargaan ini memberikan dorongan tambahan bagi guru, karena mereka merasa dihargai atas usaha dan kemampuan yang telah mereka tunjukkan.

Kompetensi profesional juga membuka peluang karir yang lebih luas bagi guru. Mereka yang terus mengembangkan keterampilannya sering mendapatkan kesempatan untuk promosi, tugas tambahan yang lebih menantang, atau mengikuti pelatihan lanjutan. Peluang ini menjadi motivasi tersendiri, karena memberikan guru jalur karir yang jelas dan kesempatan untuk terus maju.

Secara keseluruhan, kompetensi profesional yang tinggi memiliki dampak langsung terhadap motivasi kerja. Guru yang kompeten cenderung lebih percaya diri, merasa dihargai, mampu beradaptasi dengan baik, dan memiliki peluang pengembangan karir yang menjanjikan. Semua faktor ini berkontribusi pada meningkatnya semangat dan motivasi mereka dalam menjalankan tugas serta tanggungjawab dengan optimal.

7. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Instruksional (X_3) terhadap Motivasi Kerja (X_4)

Seseorang memiliki tindakan yang didorong oleh motivasi dan tujuan, baik secara sadar maupun tidak sadar, untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Hal ini juga berlaku untuk pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang bekerja untuk sebuah organisasi, yang tentu saja dipengaruhi oleh motivasi dan tujuan tertentu. Tujuannya untuk memperoleh penghasilan atau gaji, kepuasan kerja, promosi, penghargaan dari rekan kerja atau pimpinan, atau mendapatkan penghormatan. Sebagai bagian dari masyarakat dan organisasi, pekerja juga mengharapkan pengakuan dan penghargaan dari orang lain. Semua karyawan, termasuk guru, akan lebih bahagia jika mereka dapat membantu rekan kerjanya.

Motivasi dapat diartikan sebagai sesuatu kebutuhan yang mendorong seseorang melakukan kegiatan, baik dalam organisasi ataupun pekerjaan, yang muncul dari dalam diri individu tersebut. Bagaimana kebutuhan tersebut digabungkan sangat menentukan kekuatan motivasi. Oleh karenanya, motivasi kerja bersifat dinamis, kompleks dan spesifik bagi setiap individu dalam organisasi. Seorang pemimpin perlu memiliki kepekaan terhadap aspek psikologis dan kebutuhan emosional para anggota organisasinya untuk memberikan dorongan positif yang efektif.

Kepemimpinan instruksional tidak hanya berfokus pada membangun hubungan dan pengelompokan anggota organisasi secara informal berdasarkan identitas atau kualifikasi, tetapi juga mencakup kepemimpinan spiritual. Kepala sekolah yang mengimplementasikan gaya

kepemimpinan spiritual biasanya menunjukkan sikap yang adil, kerjasama dan punya rasa tanggungjawab dalam setiap tindakannya. Sikap ini jika diterapkan dalam organisasi, dapat berdampak pada meningkatnya motivasi kerja para guru. Berdasarkan penjelasan tersebut, terdapat dugaan bahwa kepemimpinan instruksional memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi kerja.

8. Pengaruh Tidak Langsung Supervisi Akademik (X_1) terhadap Produktivitas Kerja (Y) Melalui Motivasi Kerja (X_4)

Keterkaitan antara supervisi akademik dan produktivitas kerja guru dapat dipahami melalui peran penting motivasi kerja sebagai faktor penghubung. Supervisi akademik merupakan kegiatan bimbingan dan evaluasi yang dilaksanakan oleh atasan, dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi profesional guru. Dalam proses ini, guru menerima dukungan, arahan, dan umpan balik yang konstruktif untuk membantu mereka menjalankan tugas dengan lebih baik. Ketika supervisi akademik dilakukan secara efektif dan konsisten, guru merasa dihargai dan didukung, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja mereka.

Motivasi kerja berfungsi sebagai dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi sejauh mana usaha guru dalam menjalankan tugasnya. Supervisi akademik yang efektif memberikan penguatan positif dan memacu guru untuk terus mengembangkan diri serta meningkatkan performa mereka di kelas. Guru yang merasa termotivasi cenderung lebih bersemangat dalam mempersiapkan materi pembelajaran, lebih aktif dalam

berinteraksi dengan siswa, dan memiliki tekad yang kuat untuk mencapai hasil belajar yang maksimal.

Melalui peningkatan motivasi kerja ini, produktivitas guru secara keseluruhan turut meningkat. Guru yang memiliki motivasi tinggi menunjukkan produktivitas yang lebih baik, baik dalam efektivitas pengajaran, pengelolaan kelas, maupun pencapaian hasil belajar siswa. Dengan demikian, supervisi akademik tidak secara langsung memengaruhi produktivitas kerja guru, melainkan melalui peran motivasi kerja yang diperkuat oleh supervisi yang berkualitas.

Secara keseluruhan, supervisi akademik memainkan peran penting dalam mewujudkan lingkungan kerja yang positif. Lingkungan ini mengoptimalkan motivasi kerja guru, yang pada gilirannya memberi pengaruh positif pada produktivitas mereka. Supervisi akademik, meskipun secara tidak langsung, menjadi faktor signifikan dalam mengoptimalkan kinerja guru dan hasil pembelajaran yang dicapai siswa.

9. Pengaruh Tidak Langsung Kompetensi Profesional (X₂) terhadap Produktivitas Kerja (Y) Melalui Motivasi Kerja (X₄)

Pengaruh tidak langsung kompetensi profesional terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja dapat dilihat dalam suatu hubungan yang saling terkait. Kompetensi profesional, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh seorang guru, menjadi landasan utama dalam menjalankan tugas pengajaran. Guru yang memiliki kompetensi profesional yang tinggi merasa lebih percaya diri dan

mampu menghadapi berbagai tantangan dalam proses pembelajaran. Ketika guru merasa kompeten dalam menjalankan tugasnya, mereka cenderung merasa dihargai dan mampu mengelola kelas serta menyampaikan materi dengan lebih efektif.

Kompetensi profesional yang kuat ini, pada gilirannya, berperan dalam meningkatkan motivasi kerja. Guru yang merasa kompeten lebih termotivasi untuk mengembangkan dirinya, berinovasi, dan berusaha mencapai hasil yang optimal dalam proses belajar-mengajar. Mereka akan lebih bersemangat dalam menghadapi pekerjaan sehari-hari, karena rasa percaya diri yang timbul dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Motivasi kerja menjadi penghubung yang krusial dalam proses ini, karena tanpa motivasi yang tinggi, meskipun seorang guru memiliki kompetensi yang baik, produktivitas kerja mereka bisa saja terhambat.

Motivasi kerja yang meningkat akan menggerakkan guru untuk bekerja lebih produktif. Guru yang termotivasi cenderung lebih aktif dalam merancang materi ajar, mengelola kelas dengan baik, dan melakukan evaluasi terhadap hasil pembelajaran. Mereka juga lebih berkomitmen untuk menghasilkan pengalaman belajar yang lebih berkualitas pada siswa. Dengan kata lain, meskipun kompetensi profesional berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja, hal tersebut tidak terjadi secara langsung. Sebaliknya, kompetensi profesional meningkatkan motivasi kerja terlebih dahulu, yang kemudian berujung pada peningkatan produktivitas kerja.

Secara keseluruhan, kompetensi profesional membentuk dasar yang memungkinkan guru untuk merasa lebih kompeten dan termotivasi dalam bekerja. Motivasi kerja yang tinggi, yang muncul dari rasa percaya diri terhadap kompetensi yang dimiliki, kemudian menjadi pendorong utama yang meningkatkan produktivitas kerja guru. Dengan demikian, kompetensi profesional berperan tidak langsung dalam meningkatkan produktivitas kerja melalui penguatan motivasi kerja, yang akhirnya memberikan kualitas pengajaran yang lebih baik dan hasil belajar yang lebih optimal bagi siswa.

10. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Instruksional (X_3) terhadap Produktivitas Kerja (Y) Melalui Motivasi Kerja (X_4)

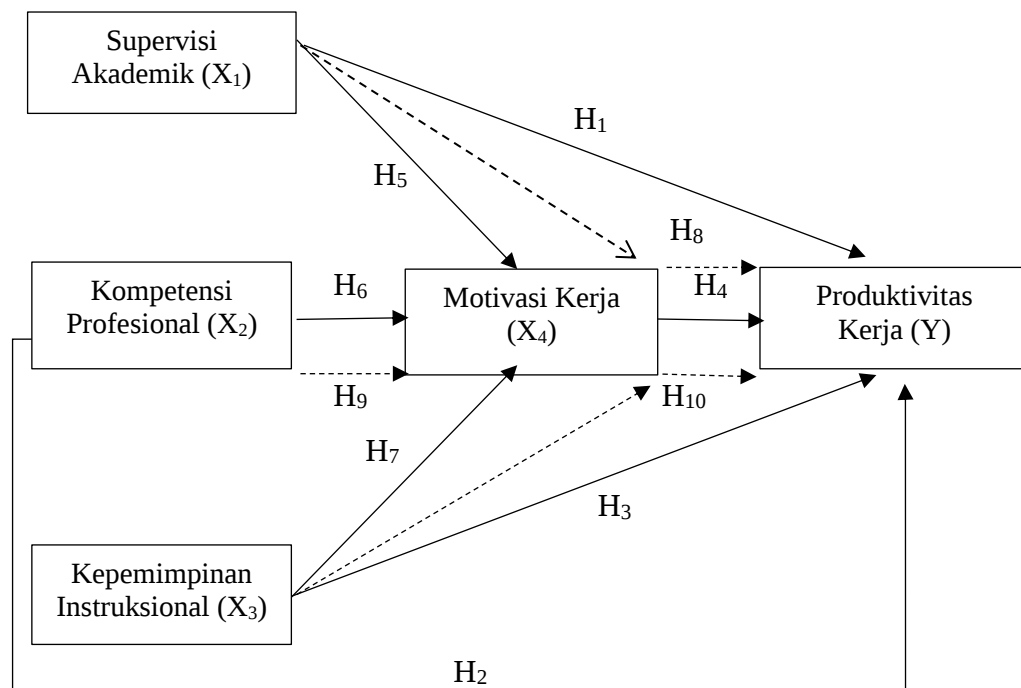
Sangat penting untuk menjaga peran guru sebagai aset strategis, terutama dalam organisasi di sektor pelayanan, yang sangat bergantung pada produktivitas kerja guru yang optimal. Kepemimpinan instruksional dianggap sebagai komponen penting yang dapat meningkatkan produktivitas guru.

Dengan kepemimpinan instruksional yang menghargai pendapat guru, mereka dapat menunjukkan kreativitas dan inisiatif dalam menyelesaikan tugas madrasah. Seorang pemimpin yang baik dapat membuat guru percaya diri untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Diharapkan bahwa dorongan yang diberikan oleh atasan akan memotivasi guru untuk terus berupaya meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan kepemimpinan

instruksional terhadap produktivitas kerja guru melalui motivasi kerja sebagai faktor penghubung.

Kerangka berpikir yang digunakan sebagai dasar penelitian ini disajikan pada bagan berikut ini:



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir

C. Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian Bella Ghia Dimmera, dkk¹⁴⁹ menunjukkan beberapa temuan penting: a) Supervisi akademik menunjukkan pengaruh positif terhadap produktivitas kerja; b) Kompetensi profesional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas sekolah. Hal tersebut membuktikan bahwa jika kompetensi profesional guru maka produktivitas

¹⁴⁹ Bella Ghia Dimmera, Asrori, and Wahyudi, "Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dan Kompetensi Profesional Guru Terhadap Produktivitas Sekolah," *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Khatulistiwa* 5, no. 2 (2016): 1–17.

kerja ikut baik, sementara guru dengan kompetensi profesional yang buruk mengakibatkan produktivitas kerja menurun; c) Produktivitas kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh supervisi akademik dan kompetensi profesional guru.

Hasil riset oleh Ratna Dewi Setyowati, dkk¹⁵⁰ dan Irawan¹⁵¹ membuktikan bahwasanya praktik supervisi akademik berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja guru. Namun kompetensi profesional menunjukkan pengaruh yang lebih baik terhadap produktivitas kerja guru dibandingkan dengan supervisi akademik. Oleh karena itu, penting untuk meningkatkan efektivitas praktik supervisi akademik. Selain itu, kompetensi profesional terbukti memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas kerja guru. Penelitian yang dilakukan Tri Wahyuningrum, dkk¹⁵² juga menyimpulkan bahwa kepala sekolah yang menjalankan supervisi secara rutin dapat meningkatkan produktivitas kerja guru, yang akhirnya berkontribusi pada pengoptimalan mutu pendidikan, menciptakan pembelajaran yang lebih efektif dan efisien. Sementara itu, penelitian Eka Suhardi, dkk menemukan hubungan positif antara supervisi akademik dengan produktivitas kerja guru. Penelitian Hamdani dan Krismadinata¹⁵³ juga menyimpulkan bahwa baik

¹⁵⁰ Ratna Dewi Setyowati et al., "Influence of Academic Supervision and Professional Competence on Teachers' Productivity in Vocational Schools," *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems* 10, no. 06 (2018): 288–94, <https://repository.ummetro.ac.id/files/artikel/2634.pdf>.

¹⁵¹ Irawan, "Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru Melalui Supervisi Akademik," *Pedagogik : Jurnal Pendidikan* 17, no. 2 (2022): 89–99.

¹⁵² Tri Wahyuningrum, Juhri Abdul Muin, and Nyoto Suseno, "POACE: Jurnal Program Studi Administrasi Pendidikan 'Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru SD' Di Kecamatan Metro Pusat Kota Metro Lampung" 1, no. 1 (2021): 42–50.

¹⁵³ Hamdani Hamdani and Krismadinata Krismadinata, "Kontribusi Kompetensi Dan Persepsi Tentang Supervisi Pembelajaran Terhadap Produktivitas Kerja Guru," *INVOTEK: Jurnal*

supervisi pembelajaran maupun kompetensi guru memberikan kontribusi yang signifikan terhadap produktivitas kerja guru.

Sri Narulita, dkk¹⁵⁴ menyimpulkan dari hasil penelitiannya bahwa adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap produktivitas kerja guru. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah menunjukkan tingkat yang relatif rendah, yang berarti: 1) kepala madrasah belum berhasil membimbing bawahannya untuk menjadi lebih profesional; 2) motivasi kerja guru tergolong cukup baik, yang menunjukkan adanya semangat dari guru untuk menjadi profesional; 3) produktivitas kerja guru berada pada tingkat sedang, yang menunjukkan bahwa guru dapat bekerja secara profesional; 4) kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas kerja; 5) motivasi kerja guru juga berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja; dan 6) secara bersama-sama, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Penelitian Christian Kuswibowo¹⁵⁵ menyimpulkan bahwa kompetensi guru memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru. Ini menunjukkan bahwa tingkat kompetensi yang

Inovasi Vokasional Dan Teknologi 17, no. 2 (2017): 61–66, <https://doi.org/10.24036/invotek.v17i2.37>.

¹⁵⁴ Sri Narulita, Maswardi M Amin, and M. Chiar, “The Effects of Transformational Leadership of The Principal and Teacher’s Work Motivation towards Teacher Work Productivity,” *International Journal of Learning and Instruction (IJLI)* 1, no. 2 (2019): 68, <https://doi.org/10.26418/ijli.v1i2.37345>.

¹⁵⁵ Vindha Ayu Novitasari, Hadi Sunaryo, and Fahrurrozi Rahman, “Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Tetap SMP Plus Cordova Banyuwangi,” *E – Jurnal Riset Manajemen*, 2016, 82–94.

tinggi pada guru berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dalam melaksanakan tugas pembelajaran dan pengembangan diri.

Hasil penelitian Bakry¹⁵⁶ juga mengungkapkan adanya pengaruh yang signifikan antara pengembangan kompetensi terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian lain oleh Vindha Ayu Novitasari, dkk¹⁵⁷ menunjukkan semakin baik kompetensi guru maka semakin meningkat pula produktivitas kerja guru. Temuan ini sejalan dengan riset yang dilakukan Hamdani dan Krismadinata¹⁵⁸, Syelviani¹⁵⁹ bahwa kompetensi guru memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja guru.

Hasil penelitian Junaidi JM dan Kemas Imron Rosadi¹⁶⁰ membuktikan kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru. Kemudian hasil penelitian Ayu Asmarani et.al¹⁶¹ menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kompetensi profesional terhadap produktivitas kerja guru. Penelitian Halimah, dkk¹⁶² mengungkapkan adanya pengaruh

¹⁵⁶ Mohammad Nurul Huda, "Peran Kompetensi Sosial Guru Dalam Pendidikan," *Ta'dibi: Jurnal Prodi Manajemen Pendidikan Islam* 66, no. September 2017 (2018): 42–62.

¹⁵⁷ Novitasari, Sunaryo, and Rahman, "Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Tetap SMP Plus Cordova Banyuwangi."

¹⁵⁸ H. Hamdani and Krismadinata, "Kontribusi Kompetensi dan Persepsi Tentang Supervisi Pembelajaran Terhadap Produktivitas Kerja Guru," *Jurnal Inovasi Vokasional dan Teknologi* 17, no. 2 (2017): 61–66.

¹⁵⁹ M. Syelviani, "Analisis Pendidikan Dan Kompetensi Guru Dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada SDN 023 Tembilahan Kota," *Jurnal Analisis Manajemen* 66, no. 1 (2018): 37–46.

¹⁶⁰ Kemas Imron Rosadi et al., "Determining the Quality of Educators and Teacher Work Productivity : Competency and Soft Skill" 3, no. 6 (2022): 867–80.

¹⁶¹ Asmarani, Sukarno, and El Widdah, "Relationship of Professional Competence With Teacher Work Productivity in Madrasah Aliyah."

¹⁶² Halimah, Ahmad Suriansyah, and Sulistiyana, "The Effect of Professional Competency and Communication on Work Productivity through Teacher Work Discipline," *International Journal of Social Science and Human Research* 5, no. 9 (2022): 4355–60, <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i9-49>.

langsung dan tidak langsung antara kompetensi profesional, komunikasi, disiplin, dan produktivitas kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sudrajat, et.al¹⁶³ menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja guru. Selain itu penelitian Huda¹⁶⁴ juga menunjukkan adanya kontribusi yang positif antara kompetensi profesional terhadap produktivitas kerja guru.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jurumiah, et.al¹⁶⁵ yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja guru. Senada dengan hal tersebut, penelitian oleh Komariyah, et.al¹⁶⁶ juga menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap produktivitas kerja guru. Selain itu penelitian ini sejalan dengan riset Mariana et.al yang mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap produktivitas kerja guru. Semakin tinggi kepemimpinan instruksional seorang kepala sekolah, seharusnya semakin produktif guru tersebut dalam menghasilkan pekerjaannya¹⁶⁷.

¹⁶³ Ingelim Ade Sudrajat, Tania Imelia, Hajunri, "Kepemimpinan Dalam Memoderasi Kompetensi Profesional Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Karyawan Pendahuluan," *Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan* 3, no. 1 (2023): 13–24.

¹⁶⁴ Muhammad Huda, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kompetensi Profesional Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru Smk Negeri Di Kabupaten Batang," *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 12, no. 3 (2023): 491–502, <https://doi.org/10.26877/jmp.v12i3.17121>.

¹⁶⁵ Jurumiah, Ahmad Firman, and Saripudin D, "Pengaruh Instruksional, Inovatif Dan Kreativitas Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru Madrasah Ibtidaiyah (Mi) Ddi Kabupaten Polewali Mandar," *The Manusagre* 1, no. 5 (2023): 814–23.

¹⁶⁶ Komariyah Komariyah, Ngurah Ayu Nyoman Murniati, and Ngasbun Egar, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Taman Kanak-Kanak Di Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal," *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 9, no. 2 (2021): 161–71, <https://doi.org/10.26877/jmp.v9i2.8109>.

¹⁶⁷ Mariana Mariana, Ahmad Suriansyah, and Karyono Ibnu Ahmad, "The Effect of Principal Instructional Leadership, Creativity and Teacher Achievement Motivation on Teacher Work

Hasil penelitian Yosephin Mery et.al¹⁶⁸ menunjukkan produktivitas secara langsung dipengaruhi secara positif oleh motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja menyebabkan produktivitas kerja guru menjadi lebih meningkat. Selanjutnya hasil penelitian Muhaeam Yamlean¹⁶⁹ menyimpulkan motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap produktivitas kerja. Kemudian hasil penelitian Perawati et.al¹⁷⁰ menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja secara parsial terhadap produktivitas kerja guru. Hasil penelitian Wahdatan Nisa et.al¹⁷¹ menunjukkan bahwa terdapat kontribusi langsung kompetensi profesional terhadap produktivitas kerja.

Menurut penelitian Orenaiya Solomon yang berjudul "*Instructional Improvement of Secondary School Teachers through Effective Academic Supervision by the Vice-Principals*", menyatakan bahwa kinerja pembelajaran guru dapat ditingkatkan melalui supervisi akademik wakil kepala sekolah.¹⁷² Selain itu, penelitian Orenaiya Solomon berjudul "*Desirable Transformation*

Productivity in PAUD Institutions, Central Amuntai District, Hulu Sungai Utara Regency," *International Journal of Social Science and Human Research* 06, no. 03 (2023): 1976–83, <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i3-77>.

¹⁶⁸ Yosephin Mery C.S, Moch Asmawi, and Matin, "Effect of Work Motivation and Work Ethics on Teacher Productivity Private Vocational Schools in Tibet," *International Journal Of Education, Information Trechnology, and Others* 1, no. 1 (2018): 60–70.

¹⁶⁹ Yamlean, "Pengaruh Motivasi Terhadap Produktifitas Kerja Guru SMP Negeri Kecamatan Kemayoran Jakarta Pusat."

¹⁷⁰ Perawati, Bukman Lian, and Tobari, "European Journal of Education Studies The Influence Of Compensation, Work Motivation And Discipline On Teacher's Work Productivity" 5, no. 2017 (2018): 202–13, <https://doi.org/10.5281/zenodo.2371953>.

¹⁷¹ Nisa and Saleh, "The Contribution of Professional Competence through the Work Discipline and Performance to Teacher Work Productivity in Public Elementary School of Tabunganen Subdistrict, Barito Kuala."

¹⁷² Orenaiya Solomon Adewale, "Instructional Improvement of Secondary School Teachers through Effective Academic Supervision by the Vice-Principals," *Journal of Education and Human Development* 3, no. 2 (June, 2014): 607–17.

of Secondary School Education to Greater Heights through Effective Academic Supervision by the Vice-Principals” menemukan bahwa kualitas pembelajaran yang lebih baik dapat dicapai melalui supervisi akademik yang dilakukan oleh pihak internal (kepala sekolah atau wakil kepala sekolah).¹⁷³ Selanjutnya itu, hasil riset Muhammad Idris¹⁷⁴ mengungkapkan bahwa lembaga pendidikan yang menjalankan supervisi yang lebih ketat cenderung memiliki guru dengan kompetensi profesional yang lebih baik.

Hasil penelitian oleh Novita Lusiana¹⁷⁵ menunjukkan adanya pengaruh positif antara supervisi akademik dengan produktivitas kerja guru. Hasil penelitian Imron Muttaqin, dkk¹⁷⁶ menyimpulkan bahwa supervisi akademik, kompetensi manajerial, dan pemberdayaan guru adalah tiga faktor yang memengaruhi komitmen guru baik secara langsung maupun tidak langsung, dan kinerja guru dapat digunakan untuk memprediksi komitmen tersebut. Selanjutnya hasil penelitian Muhammad Idris¹⁷⁷ menyatakan bahwa hanya supervisi dan etos kerja yang memiliki dampak yang signifikan terhadap kompetensi profesional guru. Hasil ini mengindikasikan bahwa sekolah dengan

¹⁷³ Orenaiya Solomon Adewale, “Desirable Transformation of Secondary School Education to Greater Heights through Effective Academic Supervision by the Vice-Principals,” *International Journal of English and Education* 19, no. 3 (July, 2014): ISSN: 2278-4012.

¹⁷⁴ Muhammad Idris, “The Impact of Supervision, Motivation and Work Ethic on Teachers’ Professional Competence: A Case Study of Private Islamic High School Teachers,” *International Journal of Human Resource Studies* 6, no. 1 (2016): 147, <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i1.9073>.

¹⁷⁵ Novita Lusiana, “Pengaruh Supervisi Akademik dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru SMP Negeri Se-Kecamatan Simpang Pematang Kabupaten Mesuji Lampung” (Universitas Muhammadiyah Metro, 2020).

¹⁷⁶ Imron Muttaqin et al., “The Effect of Academic Supervision, Managerial Competence, and Teacher Empowerment on Teacher Performance: The Mediating Role of Teacher Commitment,” *F1000Research* 12 (2023): 1–28, <https://doi.org/10.12688/f1000research.128502.2>.

¹⁷⁷ Idris, “The Impact of Supervision, Motivation and Work Ethic on Teachers’ Professional Competence: A Case Study of Private Islamic High School Teachers.”

supervisi yang lebih disiplin dan konsisten akan memiliki kompetensi profesional guru yang lebih baik. Selain itu, guru dengan etos kerja yang lebih tinggi akan meningkatkan kompetensi profesional mereka. Selanjutnya penelitian oleh Ratna Dewi Setyowati et.al.¹⁷⁸ juga menemukan bahwa praktik supervisi akademik dapat meningkatkan produktivitas guru, meskipun ada beberapa aspek yang perlu ditingkatkan. Secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa kompetensi profesional guru memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap produktivitas kerja guru dibandingkan dengan supervisi akademik, yang menunjukkan pentingnya peningkatan praktik supervisi akademik.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara yang diajukan untuk mengatasi masalah penelitian, yang akan diuji dan dibuktikan dengan data yang dikumpulkan. Sebuah hipotesis dapat diterima jika data yang ada mendukung pernyataan tersebut. Hipotesis berfungsi sebagai asumsi dasar yang membentuk suatu teori, namun harus melalui proses pengujian untuk memastikan kebenarannya. Dalam penelitian ini, hipotesis yang diajukan adalah hipotesis kerja.

Hipotesis dari penelitian yang diajukan antara lain :

- 1 $H_0 : \beta = 0$ Tidak terdapat pengaruh langsung supervisi akademik terhadap produktivitas kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.

¹⁷⁸ Setyowati et al., "Influence of Academic Supervision and Professional Competence on Teachers ' Productivity in Vocational Schools."

- $H_a : \beta \neq 0$ Terdapat pengaruh langsung supervisi akademik terhadap produktivitas kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.
- 2 $H_0 : \beta = 0$ Tidak terdapat pengaruh langsung kompetensi profesional terhadap produktivitas kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.
- $H_a : \beta \neq 0$ Terdapat pengaruh langsung kompetensi profesional terhadap produktivitas kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.
- 3 $H_0 : \beta = 0$ Tidak terdapat pengaruh langsung kepemimpinan instruksional terhadap produktivitas kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.
- $H_a : \beta \neq 0$ Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan instruksional terhadap produktivitas kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.
- 4 $H_0 : \beta = 0$ Tidak terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap produktivitas kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.
- $H_a : \beta \neq 0$ Terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap produktivitas kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.
- 5 $H_0 : \beta = 0$ Tidak terdapat pengaruh langsung supervisi akademik terhadap motivasi kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.
- $H_a : \beta \neq 0$ Terdapat pengaruh langsung supervisi akademik terhadap motivasi kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.
- 6 $H_0 : \beta = 0$ Tidak terdapat pengaruh langsung kompetensi profesional terhadap motivasi kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.

- $H_a : \beta \neq 0$ Terdapat pengaruh langsung kompetensi profesional terhadap motivasi kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.
- 7 $H_0 : \beta = 0$ Tidak terdapat pengaruh langsung kepemimpinan instruksional terhadap motivasi kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.
- $H_a : \beta \neq 0$ Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan instruksional terhadap motivasi kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.
- 8 $H_0 : \beta = 0$ Tidak terdapat pengaruh tidak langsung supervisi akademik terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.
- $H_a : \beta \neq 0$ Terdapat pengaruh tidak langsung supervisi akademik terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.
- 9 $H_0 : \beta = 0$ Tidak terdapat pengaruh tidak langsung kompetensi profesional terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.
- $H_a : \beta \neq 0$ Terdapat pengaruh tidak langsung kompetensi profesional terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.
- 10 $H_0 : \beta = 0$ Tidak terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan instruksional terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.
- $H_a : \beta \neq 0$ Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan instruksional terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu.

Berdasarkan hipotesis tersebut, maka terdapat lima variabel dalam penelitian ini. Pertama Supervisi Akademik dengan simbol X_1 , Kedua

Kompetensi Profesional dengan simbol X_2 , Ketiga Kepemimpinan Instruksional dengan simbol X_3 , dan Keempat Motivasi Kerja dengan simbol X_4 , dalam hal ini X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 sebagai variabel *independent* atau variabel pengaruh yang disebut juga variabel bebas, serta X_4 juga sebagai variabel mediasi (*intervening*). Kelima Produktivitas Kerja dengan simbol Y , dalam hal ini sebagai variabel *dependent* atau variabel terpengaruh yang disebut juga variabel terikat.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Menurut Creswell, desain penelitian survei merupakan prosedur penelitian kuantitatif yang melibatkan pengumpulan data melalui survei terhadap sampel atau populasi untuk mengidentifikasi sikap, pandangan, perilaku, atau karakteristik populasi.¹ Pendekatan kuantitatif memungkinkan peneliti untuk menggunakan instrumen yang valid dan dapat diandalkan untuk melakukan pengukuran objektif, sistematis, dan terstandar terhadap konstruk-konstruk yang bersifat abstrak. Namun, untuk guru matematika di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu, metode survei merupakan metode yang efektif untuk mengumpulkan data secara langsung dari populasi target karena mencakup banyak data dalam waktu yang singkat dan efisien.

Selain itu, metode survei memberikan keuntungan dalam menggambarkan kecenderungan, persepsi, dan hubungan antar variabel berdasarkan respons individu. Hal ini sangat penting untuk penelitian ini karena semua variabel yang dikaji, seperti motivasi kerja atau persepsi terhadap supervisi akademik, tidak dapat diukur secara langsung dan bersifat laten. Dengan bantuan instrumen survei, peneliti dapat menyusun indikator yang

¹ John W. Creswell and J. David Creswell, *Mixed Methods Procedures, Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 2018.

dapat diukur dari konstruk tersebut dalam bentuk pernyataan skala likert, yang kemudian dapat dianalisis secara statistik. Selain itu, desain ini mendukung penggunaan analisis inferensial seperti regresi atau *Structural Equation Modeling* (SEM/PLS). Analisis ini digunakan untuk menguji hubungan kausal antar variabel dalam konteks non-eksperimental. Akibatnya, pendekatan kuantitatif yang menggunakan metode survei memberikan landasan ilmiah yang kuat untuk menguji hipotesis dan menghasilkan kesimpulan generalisasi yang dapat diandalkan dan berbasis data empiris.

Penelitian ini juga termasuk dalam kategori penelitian *causal comparative* yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat melalui analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur membutuhkan hubungan regresi linear yang signifikan antara variabel-variabel yang diteliti. Pendekatan ini digunakan untuk menggambarkan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam studi ini. Penelitian kuantitatif berfokus pada berbagai variabel yang menjadi objek pengamatan.

Untuk memahami dampak langsung dan tidak langsung dari kelompok variabel penyebab (eksogen) terhadap variabel akibat (endogen), analisis jalur digunakan untuk menyelidiki hubungan antara berbagai variabel. Tiga jenis model analisis jalur terdiri dari: model jalur korelasi (*correlation path model*); model jalur mediasi (*intervening*); dan model jalur bebas (*independent*). Model jalur mediasi adalah model yang dibahas pada penelitian ini. Variabel yang dipakai dalam penelitian ini akan diteliti pengaruh satu variabel terhadap

variabel lain, antara lain: (1) supervisi akademik; (2) kompetensi profesional; (3) kepemimpinan instruksional; (4) motivasi kerja, dan (5) produktivitas kerja.

Pada penelitian ini, analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengkaji pengaruh langsung antara berbagai variabel terhadap variabel lainnya, yang sering digambarkan sebagai pola hubungan sebab-akibat. Juliansyah menyatakan bahwa "analisis jalur dibangun untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan mempelajari pengaruh secara langsung ataupun tidak langsung dari variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*)".² Beberapa tujuan utama penggunaan analisis jalur antara lain: (1) menjelaskan tentang fenomena yang sedang diteliti; (2) memprediksi nilai variabel terikat berdasarkan variabel bebas; (3) mengidentifikasi faktor determinan, yaitu variabel bebas mana yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel terikat, serta untuk melacak mekanisme pengaruh antar variabel; dan (4) menguji model melalui teori trimming, baik untuk menguji kredibilitas ide yang sudah ada atau tidak.³

B. Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Lokasi dipilih karena didasarkan pada hasil prapenelitian lapangan, di mana peneliti menemukan bahwa masalah yang ada terkait dengan variabel yang diteliti memiliki kesamaan karakteristik dengan masalah utama pada

² Juliansyah, *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi & Karya Ilmiah* (Jakarta: Kencana, 2012).

³ Riduwan and Kuncoro, *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)* (Bandung: Alfabeta, 2014).

penelitian ini, yaitu produktivitas kerja guru matematika. Oleh karena itu, peneliti merasa lokasi ini sangat tepat sebagai tempat penelitian, agar melalui studi ini dapat ditemukan berbagai variabel yang diyakini terdapat pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja guru, yang nantinya dapat dijadikan referensi oleh Kementerian Agama Provinsi Bengkulu, terutama bagi guru matematika di lingkungan tersebut. Adapun tahapan penelitian dijadwalkan sebagai berikut:

Tabel 3.1 Rancangan Tahapan Penelitian

No	Tahapan Penelitian	Waktu
1.	Penyusunan proposal penelitian	Oktober 2024
2.	Seminar proposal	Nopember 2024
3.	Revisi seminar proposal	Desember 2024
4.	Menyusun instrumen	Januari 2025
5.	Ujicoba instrumen	Februari 2025
6.	Revisi instrumen	Februari 2025
7.	Pengumpulan data	Maret 2025
8.	Analisis data	April 2025
9.	Penyusunan laporan penelitian	Mei 2025
10.	Seminar hasil penelitian	Juli 2025
11.	Revisi hasil penelitian	Agustus - Oktober 2025
12.	Ujian tertutup	Desember 2025
13.	Revisi hasil ujian tertutup	Januari 2026
14.	Ujian terbuka	Februari 2026
15.	Revisi hasil ujian terbuka	Maret 2026
16.	Pengumpulan disertasi	April 2026

C. Populasi Dan Sampel

1. Populasi

Menurut Cresswell, populasi dapat dijadikan sebagai sumber data. Sampel yang dipilih untuk penelitian harus dapat mewakili populasi agar hasil penelitian dapat digeneralisasi. Populasi merujuk pada objek atau subjek yang berada dalam suatu wilayah dan memenuhi kriteria tertentu yang relevan dengan area penelitian.⁴ Sejalan dengan hal tersebut menurut Sugiyono, menyatakan bahwa populasi merujuk pada area yang dapat digeneralisasi, dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan selanjutnya membuat kesimpulan.⁵ Populasi tidak hanya berpatokan pada jumlah objek atau subjek yang dipelajari, tetapi juga meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh objek atau subjek tersebut. Populasi pada penelitian ini adalah keseluruhan guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu berjumlah 60 orang.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) se Provinsi Bengkulu dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki karakteristik institusional yang representatif dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan nasional dan kebijakan Kementerian Agama. Dengan MAN berada di bawah naungan langsung Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bengkulu, maka penerapan

⁴ Jhon W Cresswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, ed. Vicki Knight, *University of Nebraska-Lincoln*, 4th ed. (United States of America: SAGE Publications, Inc, 2014).

⁵ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, 19th ed. (Bandung: Alfabeta, 2020).

supervisi akademik, program peningkatan kompetensi profesional guru, dan praktik kepemimpinan instruksional cenderung lebih sistematis dan dapat dipantau. Selain itu, diharapkan bahwa guru MAN memenuhi standar pendidikan nasional dan secara teratur memiliki akses ke pelatihan dan pengembangan profesional. Oleh karena itu, penelitian di lingkungan MAN memungkinkan peneliti untuk mengukur secara lebih valid dan reliabel seberapa besar pengaruh variabel organisasi dan individu pada produktivitas kerja guru, khususnya guru matematika.

2. Sampel

Sampel didasarkan pada sebagian atau representasi dari populasi yang diteliti.⁶ Menurut Sugiyono, sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.⁷ Jika populasi terlalu besar dan terbatas oleh waktu, maka peneliti dapat memilih sampel yang mewakili populasi untuk mendapatkan hasil yang mencerminkan keseluruhan populasi. Utama⁸ juga mengungkapkan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik suatu populasi. Oleh karena itu, pemilihan sampel harus representatif. Untuk memastikan sampel mendeskripsikan populasi, dalam penelitian ini digunakan teknik *total sampling*. Sugiyono menyatakan bahwa apabila jumlah populasi kecil atau

⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012).

⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, 14th ed. (Alfabeta, 2014). h. 80

⁸ Utama, *Metode Penelitian Pendidikan* (Surakarta: Fairus Media, 2012).

kurang dari 100 maka seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel atau disebut teknik *total sampling*.⁹ Jumlah sampel dari seluruh guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu berjumlah 60 orang. *Total sampling* dipilih karena jumlah populasi tergolong kecil dan dapat dikelola secara praktis serta sesuai untuk mencapai cakupan data yang menyeluruh tanpa melakukan seleksi acak. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh representasi penuh dari populasi target, sehingga memperkuat validitas internal temuan.

Jumlah sampel ini secara statistik dapat dianggap mencukupi untuk penelitian kuantitatif yang menggunakan pendekatan survei, terutama jika unit analisisnya homogen yakni guru matematika dari institusi dan jenjang yang sama, serta menggunakan teknik analisis inferensial yang sesuai dengan ukuran sampel¹⁰. Prinsip keterwakilan populasi (representatif) yang berarti bahwa penentuan jumlah dan distribusi sampel yaitu guru dari masing-masing MAN terwakili dalam sampel sesuai proporsi yang wajar berdasarkan jumlah guru di tiap madrasah.¹¹

Sesuai dengan penjelasan sebelumnya, responden pada penelitian ini adalah guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Penelitian ini memilih guru matematika sebagai sampel karena matematika adalah mata pelajaran inti (*core subject*) yang sangat kompleks dan

⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. h. 85

¹⁰ Joseph F. Hair et al., *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt, Sage, 2017.

¹¹ Jack R. Fraenkel, Norman E. Wallen, and Hellen H. Hyun, *How to Design and Evaluate Research in Education*, *Etika Jurnalisme Pada Koran Kuning: Sebuah Studi Mengenai Koran Lampu Hijau*, vol. 16, 2012.

merupakan indikator utama keberhasilan akademik siswa. Selain itu, pengajaran matematika membutuhkan kemampuan kognitif, pedagogis, dan profesional yang lebih khusus daripada guru mata pelajaran lain. Hal ini menjadikan matematika sebagai subjek yang sempurna bagi guru untuk menyelidiki bagaimana supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, dan motivasi kerja memengaruhi produktivitas mereka. Oleh karena itu, penekanan pada guru matematika tidak hanya menunjukkan masalah di dunia pendidikan tetapi juga memberikan dasar ilmiah untuk melihat seberapa efektif berbagai aspek manajemen dan profesional di madrasah.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, motivasi kerja, dan produktivitas kerja guru matematika berupa angket yang disebarkan kepada guru-guru tersebut. Responden pertama kali terlibat dalam fase penelitian awal untuk menguji keabsahan instrumen. Semua data mengenai lima variabel yang diteliti dikumpulkan secara cermat melalui instrumen yang dirancang khusus.

Sehingga jumlah sampel yang ditetapkan pada penelitian ini adalah 60 orang guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Pengumpulan data dilakukan menggunakan *google form*, dimana responden mengisi link <https://forms.gle/fXo43VnfpVnmDScd9> untuk menjawab kuesioner penelitian. Data yang dikumpulkan melalui *google form* secara otomatis tersimpan dan siap untuk dianalisis. Penyebaran angket dilakukan

ke seluruh komponen yang ada di setiap Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Data diperoleh berdasarkan daftar guru aktif yang dikeluarkan oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bengkulu tahun 2024. Pemilihan populasi ini dilakukan secara purposif, mengingat fokus penelitian adalah pada institusi madrasah negeri dengan struktur organisasi dan supervisi yang lebih beragam dibanding madrasah swasta.

Berikut sebaran jumlah guru matematika tingkat Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu.

Tabel 3.2 Sebaran Populasi dan Sampel di Setiap Madrasah

No	Nama Madrasah	Jumlah Guru
1.	MAN 1 Kota Bengkulu	9
2.	MAN 2 Kota Bengkulu	7
3.	MAN Seluma	6
4.	MAN Bengkulu Selatan	4
5.	MAN Kaur	3
6.	MAN Insan Cendekia Bengkulu Tengah	3
7.	MAN 1 Kepahiang	5
8.	MAN 2 Kepahiang	5
9.	MAN Rejang Lebong	5
10.	MAN 1 Bengkulu Utara	4
11.	MAN 2 Bengkulu Utara	2
12.	MAN 1 Mukomuko	3
13.	MAN 2 Mukomuko	3
14.	MAN 1 Lebong	1
	Jumlah	60

Sumber: Data Pendidikan Madrasah Kanwil Kemenag Provinsi Bengkulu

Namun demikian, pendekatan *total sampling* ini juga memiliki batasan, yaitu temuan penelitian tidak dapat digeneralisasikan secara langsung ke populasi yang lebih luas seperti guru Matematika di madrasah swasta, tingkat pendidikan lain, atau di luar wilayah Provinsi Bengkulu.

Dengan melibatkan seluruh anggota populasi yang berjumlah 60 orang sebagai sampel, penelitian ini menghindari kemungkinan terjadinya bias seleksi. Selain itu, pengambilan sampel secara keseluruhan memastikan bahwa semua atribut populasi, termasuk latar belakang pendidikan, pengalaman mengajar, dan lokasi geografis madrasah, diwakili secara utuh dan merata.¹² Sehingga, hasil analisis menjadi lebih akurat (valid) dan dapat digeneralisasikan ke dalam kelompok yang diteliti, namun tetap memberikan kontribusi penting dalam memahami dinamika produktivitas guru di lingkungan MAN.¹³

Selanjutnya, strategi ini juga memperkuat validitas eksternal dalam ruang lingkup populasi serupa karena menghilangkan elemen pemilihan acak yang rentan terhadap bias pengambilan keputusan peneliti. Selain itu, kontrol kualitas dilakukan secara langsung dan serentak dengan penyebaran instrumen. Ini mengurangi kemungkinan bias pengukuran yang disebabkan oleh perbedaan perlakuan antar wilayah. Oleh karena itu, metode *total sampling* tidak hanya cukup secara kuantitatif, tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara epistemologis karena mendukung prinsip keutuhan data dalam pendekatan kuantitatif berbasis survei¹⁴

¹² Fraenkel, Wallen, and Hyun. h. 91-92

¹³ Sugiyono, *Quantitative, Qualitative, and R&D Research Methods*. h. 22-23

¹⁴ Hair et al., *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*
- Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. H. 22-23

D. Definisi Operasional Variabel

1. Definisi Konseptual

- a. Produktivitas kerja guru adalah kemampuan dan perilaku guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya secara konsisten, efektif, dan efisien dengan memaksimalkan waktu, tenaga, dan sumber daya pembelajaran untuk menghasilkan kinerja pembelajaran yang berkualitas sesuai dengan tujuan organisasi pendidikan.
- b. Supervisi akademik merupakan suatu kegiatan berupa pemberian dukungan untuk menciptakan kondisi kegiatan proses pembelajaran yang lebih baik. Proses ini melibatkan kepala madrasah, pengawas, atau pihak yang berwenang dalam membantu, membimbing, serta memberikan dukungan profesional bagi guru untuk mengoptimalkan kualitas pembelajaran dan kinerja mengajar. Supervisi akademik mencakup perencanaan, observasi, bimbingan, dan evaluasi yang berkelanjutan terhadap proses dan hasil pembelajaran. Supervisi akademik dapat dilakukan dengan teknik individu, seperti kunjungan kelas, kunjungan observasi, membimbing guru untuk memahami kebutuhan siswa, kurikulum, dan proses evaluasi serta output belajar atau melalui teknik kelompok.
- c. Kompetensi profesional adalah kemampuan guru untuk memahami materi pelajaran secara menyeluruh dan mendalam sehingga mereka dapat menetapkan tujuan pembelajaran dan menyusun materi pengetahuan dengan memperhatikan kebutuhan siswa.

- d. Kepemimpinan instruksional adalah merupakan kesanggupan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja sama dan bertindak menuju tujuan bersama yang berfokus untuk mengawasi proses dan output pembelajaran siswa dengan memberikan dukungan profesional kepada guru.
- e. Motivasi kerja adalah dorongan atau hasrat yang mendorong guru untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan, baik itu dari dalam diri mereka sendiri maupun dari sumber luar.

2. Definisi Operasional

- a. Produktivitas kerja merupakan skor yang diperoleh responden dari kuesioner yang berkaitan dengan dimensi individu dan kinerja dengan indikator: 1) kemampuan kerja, 2) kualitas hasil kerja, 3) semangat diri, 4) pengembangan diri, 5) mutu, dan 6) efisiensi.
- b. Supervisi akademik merupakan skor yang didapat dari responden dalam mengisi kuesioner yang berkaitan dengan menyusun perencanaan supervisi; melaksanakan kegiatan supervisi; dan melaksanakan tindak lanjut supervisi dengan indikator 1) menetapkan jadwal supervisi, 2) menyusun instrumen supervisi, 3) memilih teknik dan metode supervisi, 4) tahap pendampingan, 5) supervisi dokumen, 6) supervisi kelas, 7) penyampaian hasil pada guru yang disupervisi, 8) analisis manfaat, 9) pembinaan terhadap guru, dan 10) rencana tindak lanjut pengembangan supervisi.

- c. Kompetensi profesional merupakan skor yang didapat dari responden dalam mengisi kuesioner yang berkaitan dengan kemampuan guru, yang merupakan produk kerja kognitif untuk menyelesaikan tugas sehingga hasil belajar peserta didik menjadi lebih baik dan menghasilkan output pembelajaran yang berkualitas. Kemampuan pendidik tersebut berupa motivasi dan sifat pribadi, hingga kemampuan teknis, pemikiran kritis, komunikasi interpersonal, dan pengembangan profesional berkelanjutan dengan indikator: 1) menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, 2) menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu, 3) mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif, 4) mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif, dan 5) memanfaatkan media teknologi informasi untuk pengembangan diri.
- d. Kepemimpinan instruksional yaitu skor yang didapat dari responden dalam mengisi kuesioner yang berkaitan dengan: 1) *defining a school mission* (menentukan tujuan sekolah) dengan indikator *framing school goals*, dan *communicating school goals*, 2) *managing the instructional program* (mengelola program instruksional), dengan indikator *Supervising and evaluating instruction*, *coordinating curriculum*, dan *Monitoring student progress* dan 3) *developing the school learning climate* (mengembangkan iklim belajar sekolah yang positif), dengan

indikator *protecting instructional time, maintaining high visibility, providing incentives for teachers, promoting professional development, dan providing incentives for learning.*

- e. Motivasi kerja yaitu skor yang diperoleh dari responden dalam menjawab kuesioner motivasi kerja. Kuesioner motivasi kerja dibuat berdasarkan skala likert 1-5, sehingga skor variabel motivasi kerja guru dalam bentuk angka (interval). Dimensi yang digunakan dalam mengukur motivasi kerja mengacu pada teori motivasi prestasi (*achievement motivation theory*) oleh McClelland¹⁵ yang mengidentifikasi dimensi personal dan relasional dengan tiga kebutuhan dasar yang memotivasi individu di tempat kerja yaitu: 1) kebutuhan prestasi (*need for achievement*); 2) kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*); dan 3) kebutuhan kekuasaan (*need for power*).

E. Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner. Sebelum digunakan, instrumen tersebut terlebih dahulu diuji. Pengujian instrumen meliputi uji keabsahan (validitas) dan uji keandalan (reliabilitas). Penelitian ini menggunakan metode kuesioner atau angket, yaitu teknik pengumpulan data dengan menyajikan serangkaian pertanyaan tertulis yang telah disusun sebelumnya, yang kemudian diisi oleh responden.¹⁶

¹⁵ McClelland, *Human Motivation*. h. 238-265

¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*.

Menurut Burhan Bungin, angket atau kuesioner adalah kumpulan pernyataan yang disusun secara teratur dan selanjutnya diberikan kepada responden untuk diisi. Setelah selesai diisi, angket tersebut akan dikembalikan kepada peneliti.¹⁷

Tujuan dari penggunaan kuesioner antara lain: (1) mendapatkan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian, dan (2) mendapatkan informasi yang valid dan reliabel.¹⁸ Setiap alat memiliki tujuan pengukuran, instruksi untuk mengisi, dan skala penilaian dengan skala interval. Hal ini berarti nilai didasarkan pada pernyataan yang akan dijawab oleh responden. Pernyataan tertutup, yang dibuat dengan menggunakan skala interval untuk memperoleh data selama dianalisis, dapat menunjukkan hubungan atau pengaruh antara variabel. Beberapa prinsip penulisan, pengukuran, dan tampilan fisik adalah beberapa hal yang harus diperhatikan saat membuat angket.¹⁹

1. Instrumen Penelitian

Instrumen pada penelitian ini yaitu angket yang sudah dikembangkan sendiri oleh peneliti dengan skala likert 5 (lima) rentang, dengan rentang skor 1 (satu) sampai 5 (lima) untuk setiap indikator. Angket yang dikembangkan terdiri dari angket supervisi akademik (X₁), kompetensi profesional (X₂), kepemimpinan instruksional (X₃), motivasi kerja (X₄) dan produktivitas kerja (Y). Semua angket penelitian diberikan kepada sampel

¹⁷ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*, Edisi Kedu (Jakarta: Kencana Media Group, 2008). h. 123

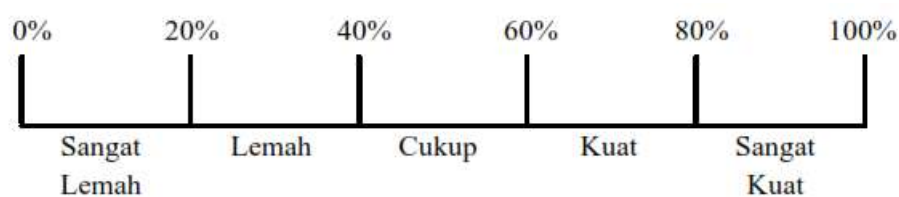
¹⁸ Nurul Zuriah, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan, Teori-Aplikasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007).

¹⁹ Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. h. 200

yang sebelumnya telah ditentukan. Data yang dihasilkan dari angket ini berupa data kuantitatif yang selanjutnya dianalisis dengan menggunakan uji parametrik. Sebelum digunakan, angket tersebut perlu diujicobakan terlebih dahulu. Uji Coba angket ini dilakukan pada guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Sumatera Barat. Untuk menguji angket tersebut, digunakan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen.

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada setiap responden yang menjadi subjek penelitian, untuk merespon jawaban bagaimana produktivitas kerja (Y) dengan Supervisi akademik (X_1), kompetensi profesional (X_2), kepemimpinan instruksional (X_3), dan motivasi kerja (X_4).

Oleh karena itu, dalam menetapkan bobot skor, terlebih dahulu dilakukan uji validitas instrumen melalui pengujian pembobotan menggunakan Skala Likert dengan mengikuti pedoman yang telah dikembangkan oleh Riduwan²⁰ sebagai berikut:



Gambar 3.1 Asumsi Skala Interval untuk Skala Likert

²⁰ Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*, h. 15

Berdasarkan asumsi di atas, skor yang diberikan untuk setiap angket dihitung sebagai berikut:

Angka Capaian	Kategori	Skor
0% - 20%	Sangat lemah	1
21% - 40%	Lemah	2
41% - 60%	Cukup	3
61% - 80%	Kuat	4
81% - 100%	Sangat kuat	5

Tabel 3.3 Kaitan Angka Capaian, Kategori, dan Skor

Dengan mempertimbangkan skor yang diberikan pada instrumen penelitian di atas, lima kriteria jawaban diberikan untuk setiap pernyataan dalam angket, dimulai dengan angka 1,2,3,4, dan 5. Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (RR), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS) digunakan untuk mengidentifikasi pengaruh supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja guru. Selain itu, digunakan pilihan: Selalu (SL), Sering (SR), Kadang-kadang (KD), Jarang (JR), dan Tidak Pernah (TP).

Selanjutnya skor untuk pernyataan positif adalah: 5 = Selalu (SL), 4 = Sering (SE), 3 = Kadang-kadang (KD), 2 = Jarang (JR), dan 1 = Tidak Pernah (TP) atau 5 = Sangat Setuju (SS), 4 = Setuju (S), 3 = Ragu-ragu (RR), 2 = Tidak Setuju (TS), 1 = Sangat Tidak Setuju (STS). Sebaliknya, skor untuk pernyataan negatif adalah 1 = Selalu (SL), 2 = Sering (SE), 3 = Kadang-kadang (KD), 4 = Jarang (JR), dan 5 = Tidak Pernah (TP) atau 1 = Sangat Setuju (SS), 2 = Setuju (S), 3 = Ragu-ragu (RR), 4 = Tidak Setuju (TS), 5 = Sangat Tidak Setuju (STS).

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, skor yang diberikan kepada responden ditunjukkan pada Tabel 3.3 di bawah ini.

Tabel 3.4 Skor Responden

Arah Pernyataan	SL	SE	KD	JR	TP
Positif	5	4	3	2	1
Negatif	1	2	3	4	5

Berikut ini lima instrumen yang akan digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

a) Instrumen Variabel Produktivitas Kerja (Y)

Dalam penelitian ini, serangkaian pertanyaan dengan lima pilihan jawaban digunakan untuk mengukur variabel produktivitas kerja guru matematika, yaitu selalu, sering, kadang-kadang, jarang, dan tidak pernah. Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan informasi terkait butir soal yang digunakan dalam pengujian validitas dan reliabilitas instrumen. Kuesioner yang digunakan sebagai instrumen pengukuran produktivitas kerja guru disusun dengan kisi-kisi instrumen yang ditampilkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.5 Kisi-Kisi Instrumen Produktivitas Kerja Guru Matematika

No	Dimensi	Indikator	Nomor Butir	Butir Drop	Butir Valid
1.	Individu	Kemampuan	1, 2, 3, 4	-	1, 2, 3, 4
		Hasil yang meningkat	5, 6, 7, 8	8	5, 6, 7
		Semangat diri	9, 10, 11, 12	11, 12	9, 10
2.	Kinerja	Pengembangan diri	13, 14, 15, 16	-	13, 14, 15, 16
		Mutu	17, 18	-	17, 18
		Efisiensi	19, 20	-	19, 20
		Jumlah		3	17

b) Instrumen Variabel Supervisi Akademik (X_1)

Untuk kisi-kisi instrumen variabel supervisi akademik disusun berdasarkan teori yang telah dibangun, seperti yang dipaparkan pada tabel berikut:

Tabel 3.6 Kisi-Kisi Instrumen Supervisi Akademik

No	Dimensi	Indikator	Nomor Butir	Butir Drop	Butir Valid
1.	Perencanaan supervisi	Menetapkan jadwal supervisi	1, 2	-	1, 2
		Menyusun Instrumen Supervisi	3, 4	-	3, 4
		Memilih Teknik dan Metode Supervisi	5, 6, 7	7	5, 6
2.	Pelaksanaan supervisi	Tahap pendampingan	8, 9	-	8, 9
		Supervisi dokumen	10, 11	10	11
		Supervisi kelas	12, 13	-	12, 13
		Penyampaian hasil pada guru yang disupervisi	14	-	14
3.	Tindak lanjut supervisi	Analisis manfaat atau perubahan akibat supervisi	15, 16, 17	17	15, 16
		Pembinaan terhadap guru	18, 19	-	18, 19
		Rencana tindak lanjut pengembangan supervisi	20	-	20
	Jumlah			3	17

c) Instrumen Variabel Kompetensi Profesional (X_2)

Kisi-kisi instrumen untuk variabel kompetensi profesional disusun berdasarkan teori yang telah dikembangkan. Untuk penjelasan lebih rinci, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3.7 Kisi-Kisi Instrumen Kompetensi Profesional

No	Dimensi	Indikator	Nomor Butir	Butir Drop	Butir Valid
1.	Penguasaan materi pembelajaran	Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	6	1, 2, 3, 4, 5, 7
2.	Penguasaan kurikulum	Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu	8, 9	-	8, 9

3.	Penguasaan strategi pembelajaran	Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.	10, 11	-	10, 11
4.	Pengembangan profesionalisme berkelanjutan	Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.	12, 13, 14, 15, 16	-	12, 13, 14, 15, 16
5.	Pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.	17, 18, 19, 20	20	17, 18, 19
Jumlah				2	18

d) Instrumen Variabel Kepemimpinan Instruksional (X₃)

Kisi-kisi instrumen untuk variabel kepemimpinan instruksional disusun berdasarkan teori yang telah dikembangkan, seperti yang dipaparkan pada tabel berikut:

Tabel 3.8 Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan Instruksional

No	Dimensi	Indikator	Nomor Butir	Butir Drop	Butir Valid
1.	Defining a School Mission (menentukan tujuan sekolah)	Framing school goals	1, 2	-	1, 2
		Communicating school goals	3, 4	-	3, 4
2.	Managing the Instructional Program (mengelola program instruksional)	Supervising and Evaluating Instruction	5, 6		5, 6
		Coordinating Curriculum	7, 8, 9	-	7, 8, 9
		Monitoring Student Progress	10	-	10
3.	Developing the School Learning Climate (mengembangkan iklim belajar sekolah yang positif)	Protecting instructional time	12, 13	-	12, 13
		Maintaining high visibility	14, 15	-	14, 15
		Providing incentives for teachers	16, 17	-	16, 17
		Promoting professional development	17, 18, 19	-	17, 18, 19
		Providing incentives for learning	20	-	20
	Jumlah			0	20

e) Instrumen Variabel Motivasi Kerja (X₄)

Kisi-kisi instrumen untuk variabel motivasi kerja disusun berdasarkan teori yang sudah dikembangkan. Secara lebih jelas dipaparkan pada tabel berikut:

Tabel 3.8 Kisi-Kisi Instrumen Motivasi Kerja

No	Dimensi	Indikator	Nomor Butir	Butir Drop	Butir Valid
1.	Personal	<i>Need for achievement</i> (Kebutuhan akan prestasi)	1, 2, 3, 4, 5	3	1, 2, 4, 5
		<i>Need for Power</i> (kebutuhan kekuasaan)	8, 9, 10, 11, 12, 13	-	8, 9, 10, 11, 12, 13
3.	Kesempatan	<i>Need for Affiliation</i> (kebutuhan afiliasi)	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	-	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
Jumlah				1	19

2. Uji Coba Instrumen

Peneliti melakukan uji coba instrumen yang mencakup supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, motivasi kerja, dan produktivitas kerja pada guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu, dengan total responden sebanyak 60 orang. Uji coba instrumen penelitian dilaksanakan pada bulan Februari sampai Maret 2025. Hal ini sesuai dengan pendapat Arikunto yang menyatakan bahwa jumlah subjek uji coba sebaiknya berkisar antara 25 hingga 40 orang, yang cukup untuk pelaksanaan dan analisis. Dalam hal ini, sampel yang digunakan untuk ujicoba instrumen berjumlah 32 orang, yang diambil dari luar sampel penelitian.

a) Uji Validitas Instrumen

Uji validitas merupakan metode yang digunakan untuk mengukur sejauhmana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang tepat dan akurat sesuai dengan tujuan pengukuran. Suatu instrumen dianggap valid jika mampu menghasilkan data yang tepat tentang variabel yang diteliti, tanpa menyimpang dari gambaran yang ada.

Untuk menguji validitas butir-butir angket, menggunakan uji korelasi *Product Moment Pearson*. Sebelum instrumen berupa kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas bertujuan untuk menilai sejauh mana alat ukur dapat berfungsi secara akurat, sedangkan uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur sejauh mana alat ukur dapat menyampaikan hasil yang konsisten jika pengukuran dilakukan kembali terhadap fenomena yang sama pada waktu yang berbeda. Kriteria yang dapat dipakai untuk uji korelasi butir pernyataan yang memenuhi syarat keshahihan adalah jika butir pernyataan tersebut mempunyai koefisien korelasi $r_{hitung} \geq r_{tabel}$. Jika butir pernyataan tersebut mempunyai koefisien korelasi $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, maka dinyatakan *drop* dan tidak terpakai, dengan taraf kesalahan $\alpha = 0,05$. Validitas instrumen butir pernyataan dapat dihitung dengan menggunakan rumus koefisien korelasi *Product Moment* dari Karl Pearson yaitu:

$$r_{xy} = \frac{(N \sum XY - (\sum X)(\sum Y))}{\sqrt{((N \sum X^2 - (\sum X)^2) \cdot (N \sum Y^2 - (\sum Y)^2))}}$$

dimana:

r_{xy} = koefisien korelasi antara variabel X dan Y

$\sum X$ = skor total distribusi X

$\sum Y$ = skor total distribusi Y

$\sum XY$ = perkalian skor total X dan Y

$\sum X^2$ = kuadrat skor total distribusi X

$\sum Y^2$ = kuadrat skor total distribusi Y

N = jumlah responden

Hasil perhitungan validitas instrumen untuk 32 orang di luar sampel responden guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Sumatera Barat menggunakan aplikasi *Smart PLS* ditunjukkan pada tabel di bawah ini. Hasil olah uji instrumen secara keseluruhan terlampir.

Tabel 3.10. Ringkasan Hasil Uji Validitas Instrumen

No.	Variabel	Jumlah Butir Tidak Valid	Sisa butir Instrumen
1.	Supervisi Akademik	3	17
2.	Kompetensi Profesional	2	18
3.	Kepemimpinan Instruksional	0	20
4.	Motivasi Kerja	1	19
5.	Produktivitas Kerja	3	17

b) Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas, yang berasal dari kata "*reliability*," merujuk pada sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Sebuah instrumen pengukuran dianggap reliabel apabila menghasilkan pengukuran yang konsisten dan tepat. Uji reliabilitas instrumen dilakukan untuk

mengevaluasi konsistensi alat ukur, agar hasil yang diperoleh dapat dianggap valid dan dapat dipercaya.

Skor pada item, instrumen variabel yang dihasilkan berupa data kontinu. Oleh karena itu untuk instrumen yang mempunyai skor kontinum menggunakan rumus *Cronbach's Alpha*. Jika koefisien korelasi skor butir soal dengan skor total lebih besar dari koefisien korelasi dari $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$, maka koefisien korelasi butir signifikan dan butir tersebut dianggap valid secara empiris. Nilai $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel. Formula yang digunakan untuk uji reliabilitas instrumen adalah koefisien pada alpha 0,05, koefisien korelasi butir signifikan dan butir tersebut dianggap valid secara empiris. Nilai $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel. Rumus yang digunakan untuk uji reliabilitas instrumen adalah koefisien alfa (α) dari *Cronbach*²¹ yang dirumuskan sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right]$$

Dimana:

$$\sigma^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}}{N}$$

Keterangan:

r_{11} : reliabilitas instrumen/ koefisien α
 k : jumlah butir pernyataan

²¹ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005). h.

N : banyak responden

$\sum \sigma_i^2$: jumlah varian butir

σ_i^2 : total varians

Besarnya r_{11} yang diperoleh tersebut dikonversikan dengan indeks korelasi yang dikemukakan Arikunto sebagai berikut: ²²

- a. 0,81 – 1,00 kategori sangat tinggi
- b. 0,61 – 0,80 kategori tinggi
- c. 0,41 – 0,60 kategori cukup
- d. 0,21 – 0,40 kategori rendah
- e. 0,00 – 0,20 kategori sangat rendah

Hasil perhitungan uji reliabilitas instrumen menggunakan aplikasi Smart PLS adalah sebagai berikut (*hasil olah uji instrumen secara keseluruhan terlampir*).

Tabel 3.11. Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

No.	Variabel	Nilai Cronbach's Alpha
1.	Supervisi Akademik	0.977
2.	Kompetensi Profesional	0.963
3.	Kepemimpinan Instruksional	0.985
4.	Motivasi Kerja	0.971
5.	Produktivitas Kerja	0.976

F. Teknik Analisa Data

Penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) untuk menganalisis data. PLS adalah model persamaan struktural atau *Structural Equation Modelling* (SEM) yang menggunakan pendekatan berdasarkan

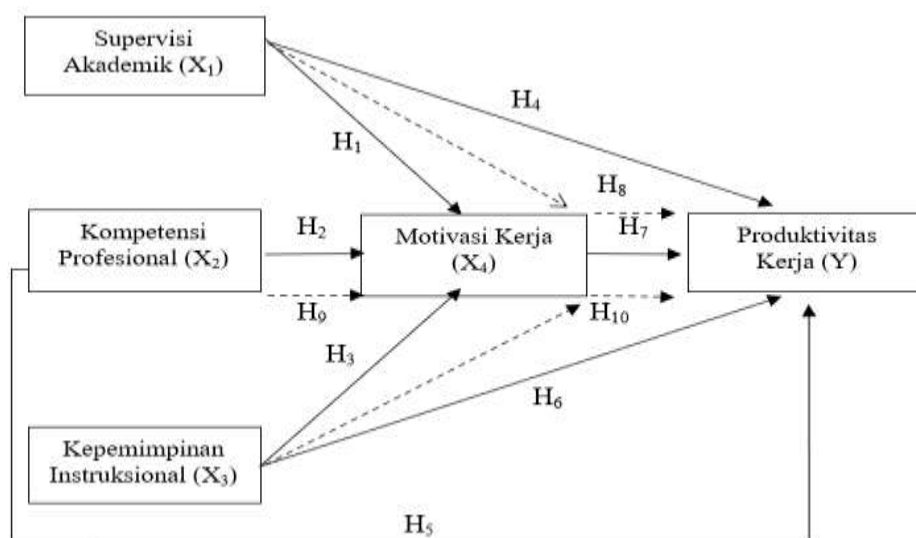
²² Arikunto. h. 65

variance atau *component-based structural equation modelling*. Penelitian ini mempunyai model yang rumit serta jumlah sampel yang terbatas sehingga dalam analisis data menggunakan aplikasi *Smart PLS*. *Smart PLS* menggunakan metode penggandaan secara acak atau *bootstrapping*. Karena itu, asumsi normalitas tidak akan menimbulkan masalah. Selain itu, berkat *bootstrapping*, *Smart PLS* tidak membutuhkan jumlah sampel terkecil, sehingga dapat diterapkan untuk penelitian dengan sampel kecil. Analisis *PLS-SEM* terdiri dari dua sub model *PLS-SEM* yaitu model pengukuran (*measurement model*), atau *outer model*, dan model struktural (*structural model*) atau *inner model*.

1. Uji Model Pengukuran atau *Outer Model*

Outer Model juga dikenal sebagai model pengukuran, menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Pendekatan *MultiTrait-MultiMethod* (MTMM) digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori. Metode ini menguji *validity convergent* dan *discriminant*. Adapun reliabilitas diuji dengan *cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

Gambar berikut menunjukkan model konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 3.2 Model Konseptual Penelitian

a. *Convergent Validity*

Validitas konstruk konvergen menunjukkan sejauh mana suatu indikator atau komponen instrumen penelitian benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud. Validitas ini dicapai ketika indikator-indikator yang secara teoritis seharusnya memiliki korelasi yang kuat satu sama lain dalam analisis statistik ternyata memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk tertentu. Dalam penelitian kuantitatif, validitas konvergen biasanya diuji melalui analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis/CFA*) dengan mempertimbangkan nilai *loading factor* dari masing-masing indikator. Sebuah indikator dianggap memiliki validitas konvergen yang baik jika nilai *loading*-nya

berada di atas 0,70²³ yang dianggap sebagai standar yang lebih ketat. Namun, nilai *loading* 0,60²⁴ masih dapat diterima dalam penelitian tahap pengembangan skala. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa metrik tersebut mewakili konstruk yang diukur secara signifikan.

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity merupakan validitas konstruk yang menunjukkan sejauh mana suatu konstruk dalam model pengukuran benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Dengan kata lain, validitas diskriminan memastikan bahwa indikator suatu konstruk tidak memiliki korelasi yang signifikan dengan konstruk lain yang secara teoritis tidak berhubungan. Validitas ini sangat penting untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model mengukur konsep yang berbeda dan tidak tumpang tindih. Metode Fornell-Larcker adalah metode yang umum digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan. Dalam metode ini, akar kuadrat dari nilai AVE suatu konstruk dibandingkan dengan korelasi antar konstruk. Jika akar kuadrat AVE lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lain, maka validitas diskriminan dianggap terpenuhi.²⁵

²³ Hair et al., *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt.

²⁴ Gendra Wiyono, *Merancang Penelitian Bisnis Dengan Alat Analisis Spss 25 & Smartpls 3.2.8*, 2nd ed. (Yogyakarta: Wiyono, G. (2020). Merancang penelitian bisnis dengan alat analisis spss 25 & smartpls 3.2.8 (Yogyakarta). UPP STIM YKPN. [//pustaka.kemdikbud.go.id%2F%2Findex.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D48846%26keywords%3D](http://pustaka.kemdikbud.go.id%2F%2Findex.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D48846%26keywords%3D), 2020).

²⁵ Fornell and D.F. Larcker, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research* 18, no. 1 (1981): 39–50, <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.

Untuk mengevaluasi validitas diskriminan, *cross-loading* dan *Heterotrait-Monotrait ratio of correlations* (HTMT) adalah metode tambahan yang digunakan selain metode Fornell-Larcker. Dalam analisis *cross-loading*, indikator-indikator seharusnya memiliki faktor beban tertinggi pada konstruk tertentu, bukan konstruk lain. Namun, metode HTMT merekomendasikan bahwa nilai HTMT antar konstruk harus di bawah ambang batas tertentu, biasanya 0,85 atau 0,90, tergantung pada konteks penelitian. Validitas diskriminasi tidak terpenuhi, karena nilai HTMT yang tinggi menunjukkan bahwa dua konstruk mungkin tidak cukup berbeda satu sama lain. Oleh karena itu, validitas diskriminan sangat penting untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki identitas yang jelas dan bahwa pengukurannya tidak saling tumpang tindih.

Dengan membandingkan korelasi indikator dengan konstruk yang dituju, nilai diskriminan bermanfaat untuk menentukan apakah variabel memiliki *discriminant validity* yang memadai. Jika korelasi indikator dengan konstruk yang dituju memiliki nilai yang lebih tinggi daripada korelasi indikator dengan konstruk lain, maka variabel tersebut dianggap memiliki *discriminant validity* yang tinggi.

c. *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability*

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan bahwa instrumen mengukur konstruk dengan akurasi,

konsistensi, dan ketepatan. Dalam *PLS SEM* dengan menggunakan *SmartPLS*, *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dapat dipakai untuk mengukur reliabilitas konstruk dengan indikator refleksif.

Nilai *Cronbach's Alpha* adalah ukuran reliabilitas internal yang paling umum digunakan untuk menilai seberapa konsisten suatu set item atau indikator dalam mengukur konstruk yang sama dimana nilai yang lebih tinggi menunjukkan konsistensi yang lebih baik. Nilai *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0 dan 1. Untuk penelitian eksploratori, nilai setidaknya diatas 0,70 dianggap cukup. *Cronbach's Alpha*, di sisi lain memiliki keterbatasan karena mengasumsikan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi (atau bobot) yang sama terhadap konstruk. Akibatnya, ia tidak memperhitungkan ketidakseimbangan antar faktor pengisian dalam model pengukuran.

Pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM), yang berbasis kovarians dan *partial least squares* (PLS), menggunakan *Composite Reliability* (CR) sebagai alternatif. Ini mengukur reliabilitas internal konstruk dengan memperhitungkan *loading factor* untuk masing-masing indikator. CR memberikan nilai yang lebih akurat daripada *Cronbach's Alpha* karena memberikan bobot yang sesuai berdasarkan kontribusi masing-masing indikator terhadap konstruk. Nilai CR lebih dari 0,70 menunjukkan konsistensi internal yang baik, sementara nilai antara 0,60 dan 0,70 masih dapat diterima pada tahap

awal pengembangan model²⁶. Oleh karena itu, Reliabilitas *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* adalah alat penting untuk menilai kualitas instrumen. Namun, cara menggunakannya harus disesuaikan dengan pendekatan analisis dan tujuan penelitian.

d. *Average Variance Extracted (AVE)*

Average Variance Extracted (AVE) merupakan ukuran statistik untuk menilai validitas konvergen suatu konstruk dalam model pengukuran. Pendekatan *Structural Equation Modeling (SEM)* adalah metode yang digunakan untuk melakukan ini. AVE membandingkan varians yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran dengan rata-rata proporsi varians yang dijelaskan oleh indikator terhadap konstruk laten yang diwakilinya. Untuk menghitung AVE, kuadrat dari nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstruk dijumlahkan dan kemudian dibagi dengan jumlah indikator. Nilai AVE yang tinggi menunjukkan bahwa indikator struktur tersebut konsisten dan representatif. Nilai AVE minimal yang umumnya diterima adalah lebih dari 0,50, yang menunjukkan bahwa setidaknya setengah dari varians indikator dijelaskan oleh konstruksi, karena nilai varian pada masing-masing indikator konstruk yang dapat ditangkap oleh variabel tersebut

²⁶ Hair et al., *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt.

lebih besar dari pada varian yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran.²⁷

Selain berfungsi untuk uji validitas konvergen, AVE juga berfungsi sebagai dasar untuk uji validitas diskriminan, yang menentukan seberapa baik suatu konstruk dapat dibedakan dari konstruk lain dalam model. Dalam uji validitas diskriminan, nilai akar kuadrat AVE konstruk seharusnya lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Sehingga AVE memastikan bahwa struktur-struktur dalam model tidak saling tumpang tindih dan benar-benar mengukur aspek teoretis yang berbeda. Oleh karena itu, AVE adalah indikator penting yang harus diperhatikan oleh peneliti untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran penelitian memiliki kualitas yang memadai, baik dalam hal konsistensi internal maupun perbedaan antar konstruk.

2. Uji Model Struktural atau *Inner Model*

Inner Model atau model struktural menyatakan hubungan atau kekuatan estimasi antara variabel laten atau konstruk yang didasarkan pada *substantive theory*. Nilai R^2 (*R-Square*), F^2 (*effect size*), dan *goodness of fit index* (GoF)) digunakan untuk menguji model struktural.

a. R^2 (*R-Square*)

²⁷ Siswoyo Haryono, "Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL Smart PLS," *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 2016, 450.

Koefisien determinasi, juga dikenal sebagai *R-Square* (R^2), adalah ukuran statistik yang menunjukkan seberapa besar varians dari variabel dependen (terikat) yang dapat dijelaskan oleh satu atau lebih variabel independen (bebas) dalam suatu model. R^2 digunakan untuk mengevaluasi kekuatan prediktif model struktural dalam model persamaan struktural (SEM), terutama dalam pendekatan *Partial Least Squares* (PLS-SEM). Nilai R^2 berkisar dari 0 hingga 1, dimana nilai yang lebih tinggi menunjukkan bahwa proporsi varians variabel dependen yang dijelaskan oleh model lebih besar. Misalnya, nilai R^2 sebesar 0,60 menunjukkan bahwa konstruk-konstruk prediktornya dalam model dapat menjelaskan 60% varians variabel tersebut.

Meskipun interpretasi nilai R^2 berbeda-beda menurut bidang penelitian, Nilai *R-Square* untuk konstruk endogen diperoleh dengan asumsi bahwa yang dihasilkan dari model memiliki nilai *R-Square* 0.67 (model kuat), 0.33 (model moderat), dan 0.19 (model lemah).²⁸ Nilai yang tinggi tidak selalu menunjukkan bahwa model tersebut baik secara keseluruhan, karena *overfitting* atau validitas teoritis yang lemah dapat terjadi. Namun, R^2 menunjukkan kemampuan model untuk menjelaskan varians. Oleh karena itu, untuk memastikan bahwa model tidak hanya menjelaskan tetapi juga memiliki kekuatan prediktif yang baik, R^2 sebaiknya digunakan bersamaan dengan ukuran evaluasi model lainnya,

²⁸ W. W. Chin and P. R. Newsted, "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Modern Methods for Business Research," *Statistical Strategies for Small Sample Research*, no. April (1998): 295-336.

seperti nilai Q^2 (*predictive relevance*), koefisien jalur (*path coefficient*), dan ukuran efektivitas model lainnya.

b. F^2 (*effect size*)

Dalam model persamaan struktural *Partial Least Squares* (PLS-SEM), ukuran statistik F^2 digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu variabel independen memberikan kontribusi substantif terhadap variabel dependen dalam model struktural. Berbeda dengan nilai R^2 , yang menunjukkan varians total yang dijelaskan oleh semua prediktor, nilai F^2 menilai pengaruh individual dari setiap konstruk terhadap variabel endogen dengan membandingkan nilai R^2 dari model struktural. Nilai F^2 menunjukkan seberapa besar pengaruh sebuah konstruk terhadap variabel target saat konstruk dihilangkan dari model.

Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan dalam menguraikan pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen apakah terdapat pengaruh substantif. Interpretasi umum nilai F^2 (*effect size*) yaitu kriteria evaluasi pengaruh langsung F^2 (*effect size*) adalah 0.02 sebagai pengaruh kecil, 0.15 sebagai pengaruh sedang/menengah, dan 0.35 sebagai pengaruh besar.²⁹ Sedangkan *effect size* menurut Cohen dalam Ogbeibu et.al³⁰ pengaruh tidak langsung (mediasi) menggunakan ukuran *effect*

²⁹ Hair et al., *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt.

³⁰ Samuel Ogbeibu and James Gaskin, "Back from the Future: Mediation and Prediction of Events Uncertainty through Event-Driven Models (EDMs)," *FIIB Business Review* 12, no. 1 (2023): 10–19, <https://doi.org/10.1177/23197145221121084>. h. 14

size mediasi dengan kriteria 0.01 rendah, 0.175 kriteria moderat dan 0.175 kriteria tinggi.

F^2 (*effect size*) sangat membantu peneliti untuk tidak hanya mengandalkan signifikansi statistik, tetapi juga untuk mengidentifikasi kontribusi relatif dari masing-masing jalur dalam model struktural, terutama ketika model melibatkan banyak konstruk. Sebuah konstruk mungkin memiliki *path coefficient* signifikan, tetapi nilai F^2 -nya rendah, yang menunjukkan bahwa meskipun secara statistik berpengaruh, pengaruh praktis atau substantifnya terhadap variabel dependen kecil. Oleh karena itu, nilai F^2 (*effect size*) dapat juga mempertimbangkan kekuatan efek dalam interpretasi model.

c. *Goodness of Fit Index* (GoF)

Goodness of Fit (GoF) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana model struktural secara keseluruhan sesuai atau cocok dengan data yang diamati. Dalam *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), GoF adalah indeks yang menggabungkan kualitas model pengukuran (melalui nilai *Average Variance Extracted* atau AVE) dan kualitas model struktural (melalui nilai R^2).

Nilai GoF (*Goodness of Fit Index*) didapat dari nilai akar kuadrat index hubungan rata-rata dengan nilai kuadrat rata-rata R , yang memiliki

nilai kriteria 0.10 GoF kategori kecil, 0.25 kategori sedang, dan 0.36 kategori besar.³¹ Rumus GoF (*Goodness of Fit Index*) yaitu.

$$GoF = \sqrt{\overline{com} \times \overline{R^2}}$$

Oleh karena itu, GoF dapat digunakan sebagai ukuran luas untuk menilai kebaikan model secara keseluruhan.

Namun, GoF hanya digunakan dalam PLS-SEM dan masih diperdebatkan. Beberapa peneliti berpendapat bahwa GoF tidak dapat menggantikan pengujian validitas individual seperti reliabilitas konstruk, validitas konvergen, validitas diskriminan, dan signifikansi jalur (*path significance*). Mereka juga berpendapat bahwa GoF tidak cukup sensitif untuk menemukan ketidaksesuaian dalam model yang kompleks atau multi-konstruk. Akibatnya, GoF dapat digunakan sebagai indikator tambahan, tetapi sebaiknya digunakan dengan hati-hati dan tidak digunakan sebagai satu-satunya dasar untuk menilai kecocokan model. Peneliti PLS-SEM saat ini lebih banyak bergantung pada evaluasi model pengukuran (seperti AVE, CR, HTMT) dan model struktural (seperti R^2 , Q^2 , F^2).³²

³¹ Martin Wetzels, Gaby Odekerken-Schröder, and Claudia Van Oppen, "Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration," *MIS Quarterly: Management Information Systems* 33, no. 1 (2009): 177–96, <https://doi.org/10.2307/20650284>.

³² Jörg Henseler and Marko Sarstedt, "Goodness-of-Fit Indices for Partial Least Squares Path Modeling," *Computational Statistics* 28, no. 2 (2013): 565–80, <https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>.

3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis untuk mengevaluasi signifikansi hubungan antar konstruk laten dalam model struktural menggunakan metode analisis hipotesis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Proses ini dilakukan melalui penilaian koefisien jalur, yang menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh antara struktur independen dan konstruk dependen. Teknik *bootstrapping* sebagai metode resampling yang menghasilkan distribusi empiris dari parameter estimasi, digunakan untuk menentukan apakah pengaruh tersebut signifikan. Untuk setiap hubungan dalam model, hasil *bootstrapping* memberikan nilai *t-statistic*, *p-value*, dan interval kepercayaan (*confidence interval*). Jika nilai *t-statistic* lebih besar dari nilai kritis (misalnya, lebih dari 1,65 untuk signifikansi 5%) dan *p-value* lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima.

Selanjutnya variabel mediasi dalam penelitian ini adalah motivasi kerja, pengujian tidak langsung dilakukan dengan metode *bootstrapping* menggunakan *SmartPLS*. *PLS Bootstrapping* menghasilkan nilai *t statistic* koefisien pengaruh konstruk. Moderator dikatakan mampu memediasi pengaruh variabel eksogen (*independent*) terhadap variabel endogen (*dependent*) jika nilai *t statistic* lebih besar daripada nilai *t tabel* dan *p value* lebih kecil daripada tingkat signifikansi yang digunakan (5%). Pengujian

dengan menggunakan taraf signifikansi 5% jika nilai *t-statistic* > 1.65 maka hipotesis nol (H_0) ditolak.³³

Dalam interpretasi hasil uji hipotesis, arah pengaruh (positif atau negatif) dan besar kecilnya efek hubungan penting selain nilai signifikansi statistik. Oleh karena itu, peneliti tidak hanya menentukan apakah pengaruh signifikan atau tidak, tetapi juga menentukan apakah pengaruh tersebut bermakna secara praktis. Dalam pelaporan hasil uji hipotesis terdapat tabel yang mengandung estimasi *path coefficient*, nilai *t-statistic*, *p-value*, dan keputusan apakah diterima atau ditolak. Selanjutnya, temuan ini ditafsirkan dengan mengacu pada kerangka konseptual penelitian dan penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, validitas empiris dari model teoritik dapat dievaluasi dengan menggunakan uji hipotesis PLS-SEM.

³³ Hair et al., *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. h. 171

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian akan dibahas lebih lanjut berdasarkan temuan peneliti. Berdasarkan pembuktian hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini, hubungan sebab akibat akan dibahas. Untuk membahas temuan penelitian, teori dan temuan penelitian empirik dari peneliti sebelumnya akan digunakan. Apakah teori atau hasil penelitian empirik tersebut mendukung atau bertentangan dengan temuan pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini, dan apakah penelitian ini memiliki kekurangan dan kelebihan.

Penelitian ini dianalisis melalui metode kuantitatif dimana analisis menggunakan statistik deskriptif dan pengujian hipotesis dengan *partial least square (PLS)*. Variabel yang terlibat dalam penelitian ini yaitu supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, motivasi kerja dan produktivitas kerja.

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data

a. Produktivitas Kerja (Y)

Produktivitas kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah total skor yang didapat dari responden setelah mengisi instrumen angket yang digunakan untuk mengukur tingkat produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu dengan indikator: 1)

kemampuan, 2) hasil yang meningkat, 3) semangat diri, 4) pengembangan diri, 5) mutu, dan 6) efisiensi.

Berdasarkan data variabel motivasi kerja, diperoleh skor minimal 1 dan maksimal 5 untuk setiap butir pernyataan kuesioner yang dibagi ke dalam 5 (lima) pilihan jawaban. Adapun data produktivitas kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.1 Data Variabel Produktivitas Kerja (Y)

Statistics		
Distribusi Frekuensi Produktivitas Kerja		
N	Valid	60
	Missing	0
Mean		37.4000
Median		37.0000
Mode		37.00
Std. Deviation		3.46997
Variance		12.041
Range		12.00
Minimum		31.00
Maximum		43.00
Sum		2244.00

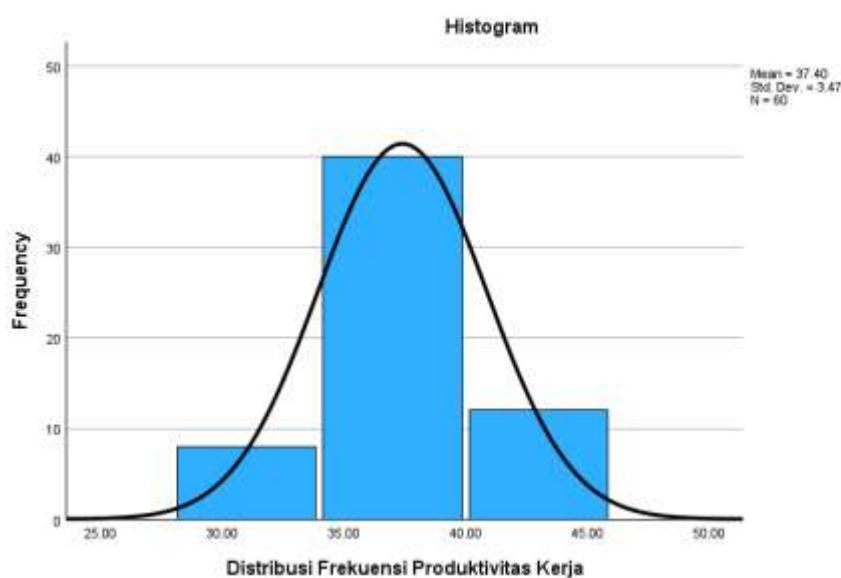
Dari tabel 4.1 diatas, diketahui nilai rata-rata (*mean*) variabel produktivitas kerja adalah 37.40, median 37.00, modus 37.00, standar deviasi 3.469, varians 12.041, range 12.00, nilai minimum 12, nilai maksimum 43, dan sum 2244.

Tabel distribusi frekuensi berikut ini menunjukkan gambaran data berdasarkan respon guru tentang produktivitas kerja.

Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Variabel Produktivitas Kerja (Y)

Distribusi Frekuensi Produktivitas Kerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	51-62	8	13.3	13.3	13.3
	63-74	40	66.7	66.7	80.0
	75-86	12	20.0	20.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Kurva skor produktivitas kerja dapat dilihat pada histogram dan kurva normal pada diagram berikut..



Gambar 4.1 Distribusi Frekuensi Produktivitas Kerja (Y)

Berdasarkan tabel dan kurva di atas, dapat diketahui bahwa jumlah guru matematika yang menjawab pada interval 51 - 62 sebanyak 8 orang guru atau 13.3% berada pada kategori cukup. Jumlah guru matematika yang menjawab pada interval 63 - 74 sebanyak 40 orang guru atau 66.7% berada pada kategori baik. Jumlah guru matematika yang menjawab pada interval 75 - 86 sebanyak 12 orang guru atau 20% berada pada kategori sangat baik. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel produktivitas kerja

guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu secara umum dianggap baik yaitu sebesar 66.7%.

b. Supervisi Akademik (X_1)

Supervisi akademik dalam penelitian ini merupakan skor yang didapat dari responden setelah menjawab instrumen angket yang digunakan untuk mengukur supervisi guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Adapun indikator supervisi akademik antara lain: menetapkan jadwal supervisi, menyusun instrumen supervisi, memilih teknik dan metode supervisi, tahap pendampingan, supervisi dokumen, supervisi kelas, penyampaian hasil pada guru yang disupervisi, analisis manfaat, pembinaan terhadap guru, dan rencana tindak lanjut pengembangan supervisi.

Berdasarkan data supervisi akademik yang dikumpulkan, diperoleh skor minimal 1 dan maksimal 5 untuk setiap item pernyataan angket yang dibagi ke dalam 5 (lima) pilihan jawaban. Adapun data supervisi akademik dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.3 Data Variabel Supervisi Akademik (X_1)

Statistics		
Distribusi Frekuensi Supervisi Akademik		
N	Valid	60
	Missing	0
Mean		51.8000
Median		42.5000
Mode		42.50
Std. Deviation		10.73455
Variance		115.231
Range		36.00
Minimum		42.50
Maximum		78.50
Sum		3108.00

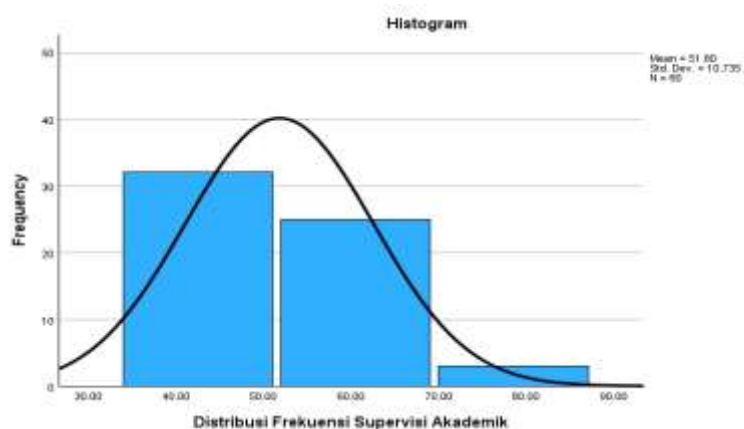
Berdasarkan tabel 4.1 diatas, diketahui bahwa nilai rata-rata (*mean*) variabel supervisi akademik adalah 51.80, median 42.50, modus 42.50, standar deviasi 10.734, varian 115.231, range 36.00, nilai minimum 42.50, nilai maksimum 78.50 dan sum 3108.00.

Tabel distribusi frekuensi berikut ini menunjukkan gambaran data berdasarkan respon guru tentang supervisi akademik.

Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel Supervisi Akademik (X_1)

Distribusi Frekuensi Supervisi Akademik					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	34-51	32	53.3	53.3	53.3
	52-69	25	41.7	41.7	95.0
	70-87	3	5.0	5.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Data distribusi di atas jika digambarkan dalam bentuk kurva skor supervisi akademik pada histogram dan kurva normal pada diagram berikut.



Gambar 4.2 Kurva Distribusi Frekuensi Supervisi Akademik (X_1)

Dari tabel dan gambar diatas, dapat dinyatakan bahwa dari jumlah 60 orang guru matematika diketahui bahwa jumlah guru matematika yang

berada pada interval 34 - 51 sebanyak 32 orang atau 53.3 % berada pada kategori cukup. Jumlah guru matematika yang berada pada interval 52 - 69 sebanyak 25 orang atau 41.7 % berada pada kategori baik. Jumlah guru matematika yang berada pada interval 70 - 97 sebanyak 3 orang atau 5 % berada pada kategori sangat baik. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel supervisi akademik kepala madrasah pada guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu secara umum dianggap cukup yaitu sebesar 53.3 %.

c. Kompetensi Profesional (X_2)

Kompetensi profesional yang dimaksud dalam penelitian ini adalah total skor yang didapat dari responden dalam mengisi kuesioner yang berkaitan dengan kemampuan guru, yang merupakan hasil kerja kognitif untuk menyelesaikan tugasnya sehingga hasil belajar peserta didik menjadi lebih baik dan menghasilkan output pembelajaran yang berkualitas dengan indikator 1) menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran, 2) menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu, 3) mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif. 4) mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif, dan 5) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.

Berdasarkan data variabel kompetensi profesional yang sudah dikumpulkan, diperoleh skor minimal 1 dan maksimal 5 untuk setiap butir pernyataan kuesioner yang dibagi ke dalam 5 (lima) pilihan jawaban. Adapun data kompetensi profesional dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.5 Data Variabel Kompetensi Profesional (X_2)

Statistics		
Distribusi Frekuensi Kompetensi Profesional		
N	Valid	60
	Missing	0
Mean		66.2167
Median		64.0000
Mode		64.00
Std. Deviation		11.65040
Variance		135.732
Range		38.00
Minimum		45.00
Maximum		83.00
Sum		3973.00

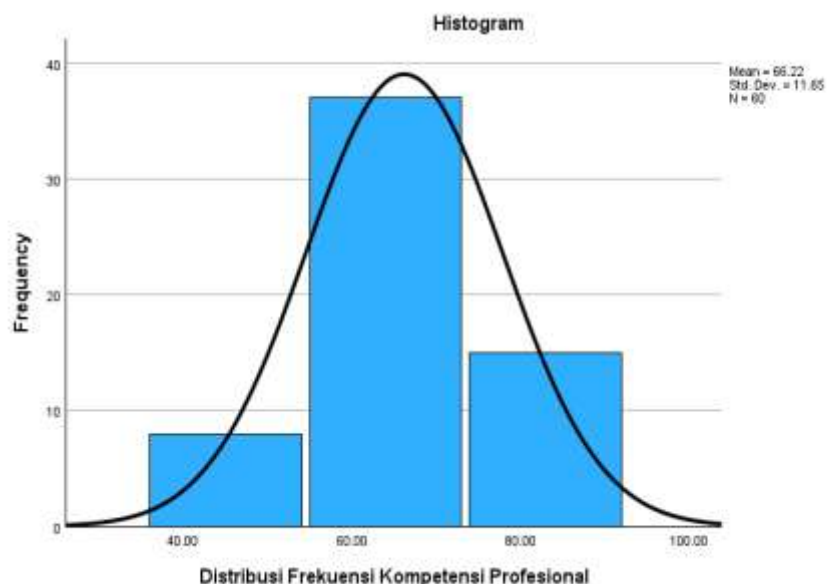
Dari tabel 4.5 diatas, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) variabel kompetensi profesional adalah 66.2167, median 64.00, modus 64.00, standar deviasi 11.650, varian 135.732, range 38, nilai minimum 45, nilai maksimum 83, dan sum 3973.

Tabel distribusi frekuensi berikut ini menunjukkan gambaran data berdasarkan respons guru tentang kompetensi profesional.

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi Profesional (X_2)

Distribusi Frekuensi Kompetensi Profesional					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	36-54	8	13.3	13.3	13.3
	55-73	37	61.7	61.7	75.0
	74-92	15	25.0	25.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Jika digambarkan dalam bentuk kurva skor kompetensi profesional dapat dilihat pada histogram dan kurva normal pada diagram berikut.



Gambar 4.3 Distribusi Frekuensi Kompetensi Profesional (X_2)

Berdasarkan tabel dan gambar diatas, dapat diketahui bahwa jumlah guru matematika yang menjawab pada interval 36 - 54 sebanyak 8 orang guru atau 13.3% berada pada kategori cukup. Jumlah guru matematika yang menjawab pada interval 55 – 73 sebanyak 37 orang guru atau 61.7% berada pada kategori baik. Jumlah guru matematika yang menjawab pada interval 74 - 92 berjumlah 15 orang guru atau 25% berada pada kategori sangat baik. Hasil analisis deskriptif menggambarkan bahwa variabel kompetensi profesional guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu secara umum dianggap baik yaitu sebesar 61.7 %.

d. Kepemimpinan Instruksional (X_3)

Kepemimpinan instruksional yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu total skor yang didapat dari responden dalam mengisi kuesioner yang berkaitan dengan: 1) *defining a school mission* (menentukan tujuan madrasah) dengan indikator *framing school goals*, dan *communicating school goals*; 2) *managing the instructional program* (mengelola program instruksional), dengan indikator *supervising and evaluating instruction*, *coordinating curriculum*, dan *monitoring student progress*; dan 3) *developing the school learning climate* (mengembangkan iklim belajar sekolah yang positif), dengan indikator *protecting instructional time*, *maintaining high visibility*, *providing incentives for teachers*, *promoting professional development*, dan *providing incentives for learning*.

Berdasarkan data variabel kepemimpinan instruksional yang telah dikumpulkan, diperoleh skor minimal 1 dan maksimal 5 untuk setiap item pernyataan kuesioner yang dibagi ke dalam 5 (lima) pilihan jawaban. Adapun data kepemimpinan instruksional pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.7 Data Variabel Kepemimpinan Instruksional (X_1)

Statistics		
Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Instruksional		
N	Valid	60
	Missing	0
Mean		43.6250
Median		43.0000
Mode		43.00
Std. Deviation		4.64012
Variance		21.531
Range		15.00
Minimum		35.50
Maximum		50.50
Sum		2617.50

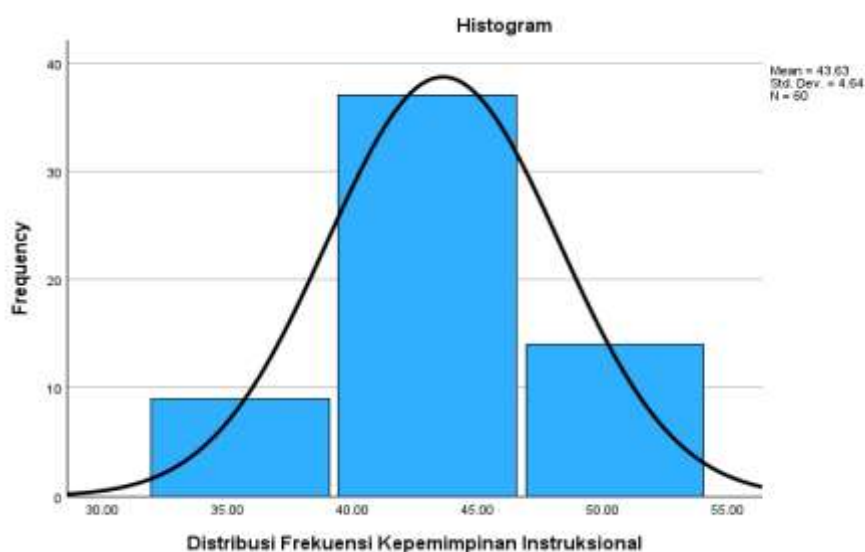
Dari tabel 4.5 diatas, diperoleh bahwa nilai rata-rata (*mean*) variabel kepemimpinan instruksional adalah 43.625, median 43.00, modus 43.00, standar deviasi 4.640, varian 21.531, range 15.00, nilai minimum 35.50, nilai maksimum 50.50, dan sum 2617.50.

Tabel distribusi frekuensi berikut ini menunjukkan gambaran data berdasarkan respons guru tentang kepemimpinan instruksional.

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Instruksional (X_3)

Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Instruksional					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	57-71	9	15.0	15.0	15.0
	72-86	37	61.7	61.7	76.7
	87-101	14	23.3	23.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Data di atas jika digambarkan dalam bentuk kurva skor kepemimpinan instruksional dapat dilihat pada histogram dan kurva normal pada diagram berikut..



Gambar 4.4 Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Instruksional (X_3)

Berdasarkan tabel dan gambar diatas, dapat diketahui bahwa jumlah guru matematika yang menjawab pada interval 57 - 71 sebanyak 9 orang guru atau 15% berada pada kategori cukup. Jumlah guru matematika yang menjawab pada interval 72 - 86 sebanyak 37 orang guru atau 61.7 % berada pada kategori baik. Jumlah guru matematika yang menjawab pada rentang 87 - 101 sebanyak 14 orang guru atau 23.3% berada pada kategori sangat baik. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan instruksional kepala madrasah pada guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu secara umum dianggap baik yaitu sebesar 61.7 %.

e. Motivasi Kerja

Motivasi kerja yang diartikan dalam penelitian ini yaitu skor total yang diperoleh dari responden dalam menjawab instrumen kuesioner yang digunakan untuk mengukur tingkat motivasi kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu dengan indikator yaitu: a) kebutuhan prestasi (*need for achievement*); b) kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*); dan c) kebutuhan kekuasaan (*need for power*).

Berdasarkan data variabel motivasi kerja yang telah dikumpulkan, diperoleh skor minimal 1 dan maksimal 5 untuk setiap butir pernyataan angket yang dibagi ke dalam 5 (lima) pilihan jawaban. Adapun data motivasi kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.9 Data Variabel Motivasi Kerja (X_4)

Statistics		
Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja		
N	Valid	60
	Missing	0
Mean		41.5833
Median		42.5000
Mode		48.00
Std. Deviation		7.10047
Variance		50.417
Range		22.00
Minimum		26.00
Maximum		48.00
Sum		2495.00

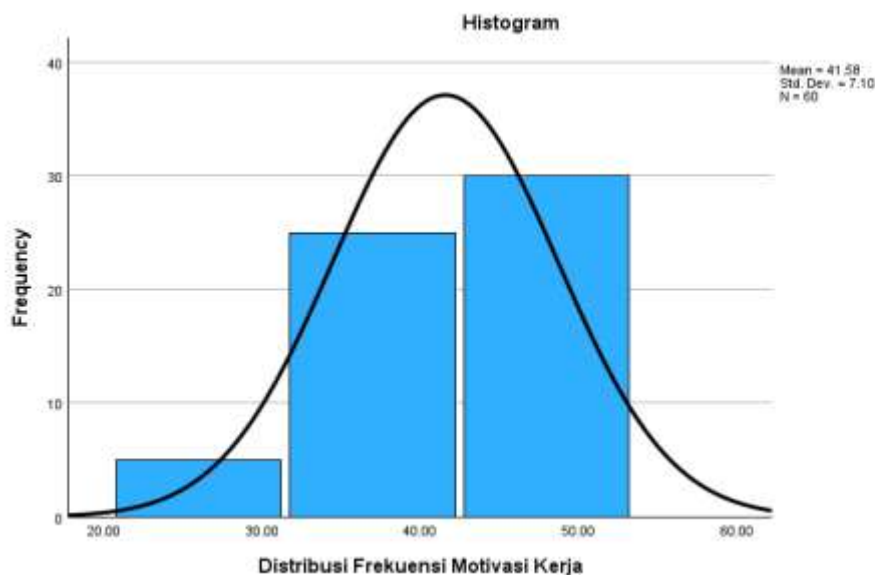
Dari tabel 4.7 diatas, diperoleh bahwa nilai rata-rata (*mean*) variabel motivasi kerja adalah 41.583, median 42.50, modus 48.00, standar deviasi 7.1004, varian 50.417, range 22.00, nilai minimum 26.00 , nilai maksimum 48.00 dan sum 2495.00.

Tabel distribusi frekuensi berikut ini menunjukkan gambaran data yang berdasarkan respon guru tentang motivasi kerja.

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X_4)

Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-52	5	8.3	8.3	8.3
	53-74	25	41.7	41.7	50.0
	75-96	30	50.0	50.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Jika digambarkan dalam bentuk kurva skor motivasi kerja dapat dilihat pada histogram dan kurva normal pada diagram berikut.



Gambar 4.5 Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja (X4)

Dari tabel dan kurva diatas, dapat diketahui bahwa jumlah guru matematika yang menjawab pada interval 31 - 52 sebanyak 5 orang guru atau 8.3 % berada pada kategori cukup. Jumlah guru matematika yang menjawab pada interval 53 - 74 sebanyak 25 orang guru atau 41.7 % berada pada kategori baik. Jumlah guru matematika yang menjawab pada interval 75 - 96 sebanyak 30 orang guru atau 50 % berada pada kategori sangat baik. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu secara umum dianggap sangat baik yaitu sebesar 50 %.

2. Uji Model Pengukuran dan Struktural

a. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

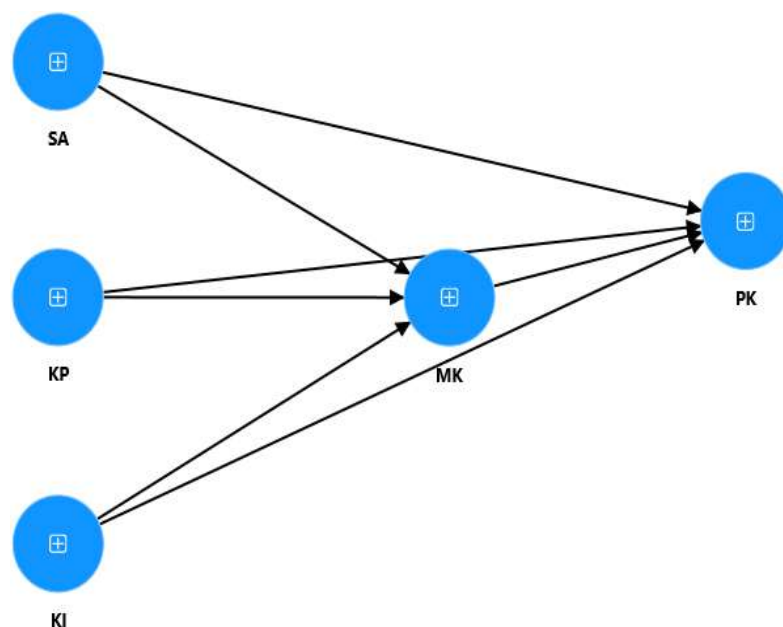
Evaluasi terhadap *outer model* digunakan untuk melihat hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya

(*measurement model*), untuk mengevaluasi *outer model* digunakan pengujian validitas dan realibilitas. Untuk memahami hal tersebut, *outer model* dapat ditafsirkan dengan melihat beberapa hal yaitu validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), *composite reliability*, *average variance extracted* (AVE), dan *alpha cronbach's*.

1) Convergent Validity

Nilai konvergen yaitu mengukur besarnya *loading factor* pada masing-masing konstruk. *Loading factor* di atas 0,70 sangat direkomendasikan, tetapi nilai *loading factor* di bawah 0,60 masih dapat ditoleransi selama model masih dalam tahap pengembangan.

Model *PLS algorithm* disajikan pada gambar dan tabel berikut ini.



Gambar 4.6 Model *PLS Algorithm 1*

Selanjutnya pada tahap ini ditentukan berdasarkan indikator *outer loading*, berikut hasil pengujian *convergent validity* yang bisa dilihat pada tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11 Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Supervisi Akademik (X ₁)	SA1	0.950	Valid
	SA2	0.907	Valid
	SA3	0.915	Valid
	SA4	0.851	Valid
	SA5	0.886	Valid
	SA6	0.899	Valid
	SA7	0.895	Valid
	SA8	0.890	Valid
	SA9	0.877	Valid
	SA10	0.938	Valid
	SA11	0.960	Valid
	SA12	0.865	Valid
	SA13	0.895	Valid
	SA14	0.971	Valid
	SA15	0.911	Valid
	SA16	0.951	Valid
	SA17	0.909	Valid
Kompetensi Profesional (X ₂)	KP1	0.825	Valid
	KP2	0.910	Valid
	KP3	0.875	Valid
	KP4	0.878	Valid
	KP5	0.820	Valid
	KP6	0.802	Valid
	KP7	0.812	Valid
	KP8	0.805	Valid
	KP9	0.809	Valid
	KP10	0.818	Valid
	KP11	0.936	Valid
	KP12	0.882	Valid
	KP13	0.885	Valid
	KP14	0.812	Valid

	KP15	0.752	Valid
	KP16	0.834	Valid
	KP17	0.797	Valid
	KP18	0.825	Valid
Kepemimpinan Instruksional (X ₃)	KI1	0.845	Valid
	KI2	0.837	Valid
	KI3	0.864	Valid
	KI4	0.848	Valid
	KI5	0.846	Valid
	KI6	0.894	Valid
	KI7	0.861	Valid
	KI8	0.853	Valid
	KI9	0.903	Valid
	KI10	0.879	Valid
	KI11	0.881	Valid
	KI12	0.769	Valid
	KI13	0.917	Valid
	KI14	0.905	Valid
	KI15	0.815	Valid
	KI16	0.931	Valid
	KI17	0.882	Valid
	KI18	0.817	Valid
	KI19	0.830	Valid
	KI20	0.877	Valid
Motivasi Kerja (X ₄)	MK1	0.927	Valid
	MK2	0.907	Valid
	MK3	0.719	Valid
	MK4	0.739	Valid
	MK5	0.916	Valid
	MK6	0.898	Valid
	MK7	0.726	Valid
	MK8	0.917	Valid
	MK9	0.908	Valid
	MK10	0.726	Valid
	MK11	0.723	Valid
	MK12	0.900	Valid
	MK13	0.900	Valid
	MK14	0.709	Valid
	MK15	0.732	Valid
	MK16	0.766	Valid

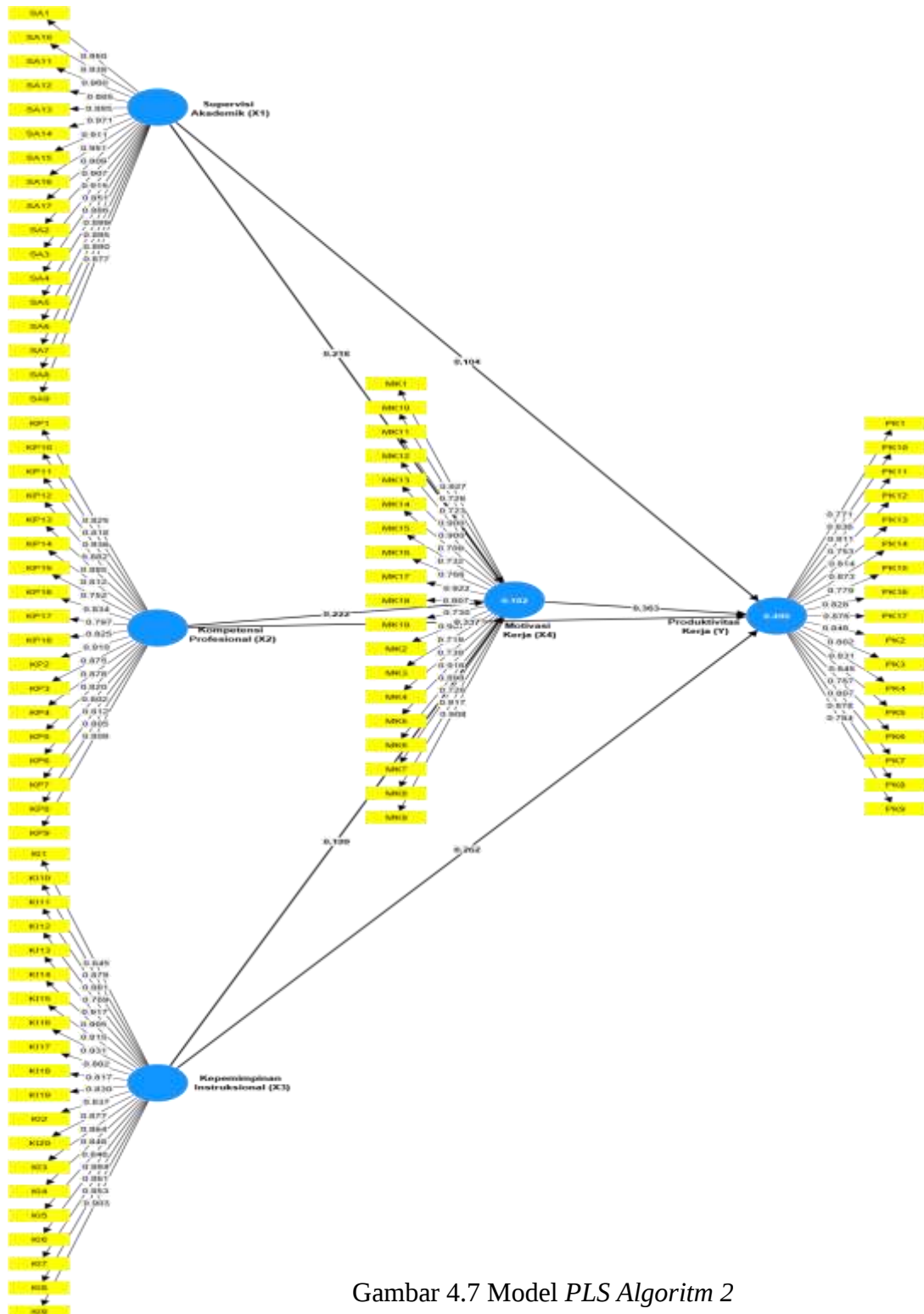
	MK17	0.922	Valid
	MK18	0.907	Valid
	MK19	0.730	Valid
Produktivitas Kerja (Y)	PK1	0.771	Valid
	PK2	0.846	Valid
	PK3	0.802	Valid
	PK4	0.831	Valid
	PK5	0.845	Valid
	PK6	0.767	Valid
	PK7	0.807	Valid
	PK8	0.878	Valid
	PK9	0.784	Valid
	PK10	0.836	Valid
	PK11	0.911	Valid
	PK12	0.753	Valid
	PK13	0.814	Valid
	PK14	0.873	Valid
	PK15	0.779	Valid
	PK16	0.828	Valid
	PK17	0.876	Valid

Berdasarkan tabel 4.11 di atas dapat dilihat bahwa nilai *outer loading* semua indikator variabel supervisi akademik (X_1), kompetensi profesional (X_2), kepemimpinan instruksional (X_3), motivasi kerja (X_4) dan produktivitas kerja (Y) ialah lebih besar dari $> 0,70$ sehingga semua indikator dinyatakan memiliki validitas yang baik dalam menjelaskan variabel latennya.

Tabel diatas menunjukkan bahwa kontruk variabel supervisi akademik yang diukur melalui 17 item pernyataan yang berasal dari 10 indikator diperoleh nilai *loading* indikator > 0.70 yaitu SA1 sebesar 0.950; SA2 0.907; SA3 0.915; SA4 0.851; SA5 0.886; SA6 0.899; SA7 0.895; SA8 0.890; SA9 0.877; SA10 0.938; SA11 0.960; SA12 0.865; SA13 0.895; SA14 0.971; SA 15 0.911; SA16 0.951; SA17 0.909.

Konstruk variabel kompetensi profesional yang diukur melalui 18 item pernyataan yang berasal dari 5 (lima) indikator diperoleh nilai *loading indicator* > 0.70 yaitu KP1 0.825; KP2 0.910; KP3 0.875; KP4 0.878; KP5 0.820; KP6 0.802; KP7 0.812; KP8 0.805; KP9 0.809; KP10 0.818; KP11 0.936; KP12 0.882; KP13 0.885; KP14 0.812; KP15 0.752; KP16 0.834; KP17 0.797; dan KP18 0.825. Pada konstruk kepemimpinan instruksional yang diukur dengan 20 item pernyataan yang berasal dari 10 indikator diperoleh nilai *loading indicator* > 0.70 yaitu KI1 0.845; KI2 0.837; KI3 0.864; KI4 0.848; KI5 0.846; KI6 0.894; KI7 0.861; KI8 0.853; KI9 0.903; KI10 0.879; KI11 0.881; KI12 0.769; KI13 0.917; KI14 0.905; KI15 0.815; KI16 0.931; KI17 0.882; KI18 0.817; KI19 0.830; dan KI20 0.877. Pada konstruk motivasi kerja yang diukur dengan 19 item pernyataan yang berasal dari 3 indikator diperoleh nilai *loading indicator* > 0.70 yaitu MK1 0.927; MK2 0.907; MK3 0.719; MK4 0.739; MK5 0.916; MK6 0.898; MK7 0.726; MK8 0.917; MK9 0.908; MK10 0.726; MK11 0.723; MK12 0.900; MK13 0.900; MK14 0.709; MK15 0.732; MK16 0.766; MK17 0.922; MK18 0.907; dan MK19 0.730. Pada konstruk produktivitas kerja yang diukur dengan 17 butir pernyataan yang berasal dari 6 indikator diperoleh nilai *loading indicator* > 0.70 yaitu PK1 0.771; PK2 0.846; PK3 0.802; PK4 0.831; PK5 0.845; PK6 0.767; PK7 0.807; PK8 0.878; PK9 0.784; PK10 0.836; PK11 0.911; PK12 0.753; PK13 0.814; PK14 0.873; PK15 0.779; PK16 0.828; dan PK17 0.876.

Berdasarkan hasil nilai *loading indikator* pada tiap konstruk dengan nilai *loading* > 0.7 artinya setiap indikator valid sebagai pengukur konstruknya. Masing-masing konstruk yang mempunyai *loading* valid yaitu konstruk supervisi akademik ada 17 indikator pernyataan, kompetensi profesional ada 18 indikator pernyataan, kepemimpinan instruksional ada 20 indikator pernyataan, motivasi kerja ada 19 indikator pernyataan, dan produktivitas kerja ada 17 indikator pernyataan. Langkah selanjutnya melakukan analisis *algorithm* ke-2 dengan model yang memiliki indikator-indikator yang valid tersebut sebagai berikut:



Gambar 4.7 Model PLS Algoritma 2

Pada PLS *standard error* ke 2 diperoleh nilai indikator dengan nilai *loading* yang semua sudah valid. Berikut ini data disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.12 Nilai *Loading* Indikator ke 2

	KI	KP	MK	Y	SA
KI1	0.845				
KI10	0.879				
KI11	0.881				
KI12	0.769				
KI13	0.917				
KI14	0.905				
KI15	0.815				
KI16	0.931				
KI17	0.882				
KI18	0.817				
KI19	0.830				
KI2	0.837				
KI20	0.877				
KI3	0.864				
KI4	0.848				
KI5	0.846				
KI6	0.894				
KI7	0.861				
KI8	0.853				
KI9	0.903				
KP1		0.825			
KP10		0.818			
KP11		0.936			
KP12		0.882			
KP13		0.885			
KP14		0.812			
KP15		0.752			
KP16		0.834			
KP17		0.797			
KP18		0.825			
KP2		0.910			
KP3		0.875			
KP4		0.878			
KP5		0.820			
KP6		0.802			
KP7		0.812			
KP8		0.805			
KP9		0.809			
MK1			0.927		
MK10			0.726		
MK11			0.723		

MK12			0.900		
MK13			0.900		
MK14			0.709		
MK15			0.732		
MK16			0.766		
MK17			0.922		
MK18			0.907		
MK19			0.730		
MK2			0.907		
MK3			0.719		
MK4			0.739		
MK5			0.916		
MK6			0.898		
MK7			0.726		
MK8			0.917		
MK9			0.908		
PK1				0.771	
PK10				0.836	
PK11				0.911	
PK12				0.753	
PK13				0.814	
PK14				0.873	
PK15				0.779	
PK16				0.828	
PK17				0.876	
PK2				0.846	
PK3				0.802	
PK4				0.831	
PK5				0.845	
PK6				0.767	
PK7				0.807	
PK8				0.878	
PK9				0.784	
SA1					0.950
SA10					0.938
SA11					0.960
SA12					0.865
SA13					0.895
SA14					0.971
SA15					0.911
SA16					0.951
SA17					0.909
SA2					0.907
SA3					0.915
SA4					0.851
SA5					0.886
SA6					0.899
SA7					0.895
SA8					0.890
SA9					0.877

2) *Discriminant Validity*

Untuk mengetahui apakah variabel memiliki *discriminant validity* yang memadai, maka digunakan nilai diskriminan. *Discriminant validity* merupakan metrik yang mengevaluasi sejauh mana suatu konstruk berbeda dari konstruk lainnya. Prinsip yang mendasari *discriminant validity* ialah untuk menilai seberapa unik indikator suatu konstruk mewakili konstruk itu dan seberapa banyak konstruk itu berkorelasi dengan semua konstruksi lain dalam model.¹ Nilai diskriminan ditentukan dengan membandingkan korelasi indikator dengan konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan korelasi dengan konstruk yang lain. Jika korelasi indikator dengan konstruk tersebut memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator dengan konstruk yang lain, maka variabel tersebut dianggap memiliki *discriminant validity* yang tinggi.

Pada penelitian ini, metode *discriminant validity* yang dipakai adalah *Cross Loading* seperti pada data di bawah ini.

Hasil nilai *cross-loading* ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.13 Nilai *Cross Loading*

	KI	KP	MK	PK	SA
KI1	0.845	-0.004	0.145	0.215	0.020
KI10	0.879	-0.067	0.152	0.297	0.107
KI11	0.881	-0.062	0.009	0.249	-0.023
KI12	0.769	-0.084	0.026	0.140	-0.082
KI13	0.917	-0.038	0.233	0.355	0.102

¹ Joseph F. Hair et al., "When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM," *European Business Review* 31, no. 1 (2019): 2–24, <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.

KI14	0.905	-0.061	0.168	0.337	0.077
KI15	0.815	-0.059	0.133	0.188	0.044
KI16	0.931	-0.070	0.134	0.232	0.005
KI17	0.882	-0.032	0.030	0.270	0.015
KI18	0.817	-0.058	-0.052	0.201	-0.060
KI19	0.830	-0.087	0.064	0.176	0.017
KI2	0.837	-0.024	0.103	0.146	-0.031
KI20	0.877	-0.046	0.065	0.209	-0.045
KI3	0.864	-0.055	0.338	0.318	0.107
KI4	0.848	-0.028	0.401	0.328	0.131
KI5	0.846	-0.042	0.183	0.341	0.036
KI6	0.894	-0.036	0.081	0.269	0.004
KI7	0.861	-0.058	0.188	0.220	-0.006
KI8	0.853	-0.113	0.053	0.200	0.027
KI9	0.903	-0.055	0.255	0.391	0.110
KP1	-0.079	0.825	0.229	0.349	0.426
KP10	-0.085	0.818	0.115	0.338	0.399
KP11	-0.156	0.936	0.294	0.409	0.369
KP12	0.030	0.882	0.356	0.491	0.389
KP13	0.013	0.885	0.315	0.476	0.465
KP14	-0.045	0.812	0.098	0.353	0.396
KP15	0.004	0.752	0.067	0.426	0.380
KP16	-0.148	0.834	0.130	0.283	0.398
KP17	-0.105	0.797	0.122	0.301	0.358
KP18	-0.036	0.825	0.302	0.480	0.375
KP2	-0.146	0.910	0.353	0.402	0.377
KP3	0.030	0.875	0.478	0.489	0.419
KP4	0.014	0.878	0.443	0.475	0.490
KP5	-0.041	0.820	0.211	0.364	0.424
KP6	0.007	0.802	0.267	0.456	0.445
KP7	-0.019	0.812	0.074	0.331	0.390
KP8	-0.098	0.805	0.234	0.314	0.388
KP9	-0.196	0.809	0.185	0.348	0.285
MK1	0.239	0.345	0.927	0.588	0.305
MK10	0.014	0.257	0.726	0.287	0.281
MK11	-0.015	0.250	0.723	0.324	0.277
MK12	0.253	0.276	0.900	0.558	0.278
MK13	0.232	0.248	0.900	0.529	0.299
MK14	0.017	0.169	0.709	0.243	0.254
MK15	0.017	0.182	0.732	0.244	0.264
MK16	0.001	0.193	0.766	0.291	0.283
MK17	0.242	0.300	0.922	0.541	0.313
MK18	0.212	0.210	0.907	0.494	0.275
MK19	0.053	0.188	0.730	0.266	0.271
MK2	0.259	0.286	0.907	0.583	0.306
MK3	0.071	0.259	0.719	0.308	0.300

MK4	0.019	0.264	0.739	0.347	0.311
MK5	0.230	0.341	0.916	0.566	0.254
MK6	0.291	0.262	0.898	0.601	0.304
MK7	0.011	0.234	0.726	0.286	0.242
MK8	0.230	0.312	0.917	0.578	0.254
MK9	0.231	0.292	0.908	0.577	0.292
PK1	0.311	0.304	0.386	0.771	0.412
PK10	0.334	0.372	0.375	0.836	0.315
PK11	0.294	0.406	0.456	0.911	0.343
PK12	0.192	0.410	0.534	0.753	0.343
PK13	0.324	0.252	0.599	0.814	0.242
PK14	0.343	0.382	0.407	0.873	0.279
PK15	0.209	0.467	0.529	0.779	0.420
PK16	0.306	0.346	0.486	0.828	0.213
PK17	0.241	0.393	0.512	0.876	0.309
PK2	0.284	0.374	0.313	0.846	0.313
PK3	0.222	0.479	0.426	0.802	0.449
PK4	0.265	0.436	0.471	0.831	0.320
PK5	0.261	0.367	0.424	0.845	0.219
PK6	0.202	0.440	0.497	0.767	0.328
PK7	0.269	0.325	0.504	0.807	0.305
PK8	0.236	0.478	0.361	0.878	0.305
PK9	0.213	0.517	0.438	0.784	0.455
SA1	0.056	0.464	0.397	0.361	0.950
SA10	0.013	0.490	0.351	0.341	0.938
SA11	0.009	0.464	0.241	0.324	0.960
SA12	0.018	0.424	0.190	0.362	0.865
SA13	0.133	0.452	0.342	0.388	0.895
SA14	0.059	0.450	0.293	0.359	0.971
SA15	0.108	0.411	0.291	0.434	0.911
SA16	0.061	0.477	0.399	0.375	0.951
SA17	0.058	0.364	0.371	0.264	0.909
SA2	0.070	0.407	0.306	0.415	0.907
SA3	-0.024	0.465	0.341	0.355	0.915
SA4	-0.025	0.367	0.181	0.269	0.851
SA5	0.107	0.387	0.230	0.420	0.886
SA6	0.053	0.535	0.386	0.441	0.899
SA7	-0.032	0.393	0.253	0.275	0.895
SA8	-0.075	0.414	0.200	0.256	0.890
SA9	0.146	0.368	0.270	0.439	0.877

Hasil analisis *cross loading* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki loading tertinggi pada konstruk asalnya, yang

mengindikasikan validitas diskriminan yang baik antara konstruk yang diuji. Nilai *loading* indikator pada konstruk asal umumnya berada di atas 0,7, seperti indikator-indikator pada konstruk kepemimpinan instruksional (KI) yang berkisar antara 0,769 hingga 0,931, kompetensi profesional (KP) antara 0,752 hingga 0,936, motivasi kerja (MK) antara 0,709 hingga 0,927, produktivitas kerja (PK) antara 0,753 hingga 0,911, dan supervisi akademik (SA) antara 0,851 hingga 0,971.

Pada tabel *cross loading* diatas menunjukkan bahwa nilai *loading indikator* KI1 terhadap konstruk yang dituju kepemimpinan instruksional sebesar 0.845 lebih tinggi dari konstruk lain untuk kompetensi profesional -0.004, motivasi kerja 0.145, produktivitas kerja 0.215, dan supervisi akademik 0.020. Dengan cara yang sama, ukuran KI2, KI3, KI4, KI5, KI6, KI7, KI8, KI9, dan KI20 memiliki nilai pengisian yang lebih besar ke konstruk yang dituju variabel kepemimpinan instruksional.

Pada indikator KP1 nilai *loading* terhadap konstruk variabel kompetensi profesional sebesar 0.825 lebih tinggi dibandingkan ke kepemimpinan instruksional -0.079, motivasi kerja 0.229, produktivitas kerja 0.349, dan supervisi akademik 0.426. Demikian juga untuk indikator KP2, KP3, KP4, KP5, KP6, KP7, KP8, KP9, KP10, KP11, KP12, KP13, KP14, KP15, KP16, KP17 dan KP18 nilai *loading* lebih tinggi ke konstruk yang dituju kepemimpinan instruksional.

Demikian juga untuk hasil *loading* indikator pada konstruk variabel supervisi akademik, motivasi kerja dan produktivitas kerja juga memiliki nilai *loading* yang lebih tinggi ke konstruk yang dituju dibandingkan ke konstruk lainnya.

Sementara itu, nilai *loading* pada konstruk lain secara konsisten lebih rendah, mayoritas berada di bawah 0,4, bahkan pada beberapa indikator bernilai negatif, menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak mengalami masalah *double loading* yang signifikan. Meskipun terdapat beberapa nilai *loading* pada konstruk lain yang sedikit lebih tinggi, seperti pada beberapa indikator KP dan SA, namun nilai tersebut tetap jauh lebih rendah dibandingkan dengan *loading* pada konstruk asalnya. Oleh karena itu dapat dipastikan bahwa, seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan valid dan merepresentasikan konstruk yang dimaksud dengan baik, serta tidak terjadi tumpang tindih antar konstruk. Hal ini memperkuat keabsahan model pengukuran dan memastikan bahwa konstruk yang diuji dapat dibedakan secara jelas.

3) *Composite Reliability*

Ukuran reliabilitas yang paling umum dipakai adalah *internal consistency*. Untuk menguji reliabilitas atau *internal consistency*, peneliti bisa memanfaatkan indikator seperti *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (ρ_c). Pada pengujian reliabilitas ini, peneliti

memakai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability (rho_c)*. Data dianggap reliabel apabila memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,70$ dan *Composite Reliability (rho_c)* $> 0,70$.² Kriteria nilai *composite reliability* lebih dari 0,70 menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki konsistensi internal yang baik. Nilai *composite reliability* yang tinggi menunjukkan bahwa adanya konsistensi yang baik dari setiap indikator dalam konstruk untuk mengukur variabel tersebut. Tabel berikut menunjukkan nilai *composite reliability* sebagai berikut.

Tabel 4.14 Nilai *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	Keterangan
Supervisi Akademik (X ₁)	0.988	Reliabel
Kompetensi Profesional (X ₂)	0.977	Reliabel
Kepemimpinan Instruksional (X ₃)	0.983	Reliabel
Motivasi Kerja (X ₄)	0.976	Reliabel
Produktivitas Kerja (Y)	0.973	Reliabel

Pada tabel 4.14 di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua variabel menggambarkan hasil yang sangat baik dan konsisten dengan kriteria reliabilitas yang diharapkan dalam penelitian ini. Konstruk variabel supervisi akademik memperoleh nilai *composite reliability* sebesar 0,988; kompetensi profesional sebesar 0,977; kepemimpinan instruksional sebesar 0,983; motivasi kerja sebesar 0,976; dan produktivitas kerja sebesar 0,973. Kelima konstruk tersebut memiliki nilai *composite reliability* yang nilainya jauh diatas

² Hair et al.

0.70, sehingga dikatakan memiliki konsistensi internal yang baik, yang berarti semua konstruk variabel dianggap reliabel.

Dengan nilai *composite reliability* di atas 0,9, dapat disimpulkan bahwa indikator yang membentuk masing-masing variabel sangat homogen dan dapat diandalkan untuk mengukur konstruk yang dimaksud. Hal ini meningkatkan validitas pengukuran dan memastikan bahwa hasil analisis selanjutnya, seperti analisis jalur atau SEM, didasarkan pada data yang reliabel dan dapat diandalkan. Oleh karena itu, setiap variabel dalam penelitian ini layak digunakan untuk dianalisis lebih lanjut.

4) *Avarage Variance Extracted (AVE)*

Nilai varian yang dapat ditangkap oleh variabel pada masing-masing indikator dalam konstruk lebih banyak daripada varians yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran, dimana datanya ditunjukkan oleh nilai *Avarage Variance Extracted (AVE)*. Nilai AVE diharapkan lebih dari 0.50³. Jika nilai AVE lebih kecil dari 0.50 maka konstruk tersebut dianggap tidak valid. Berikut ini hasil selengkapnya disajikan pada tabel berikut ini.

³ Hair et al.

Tabel 4.15 Nilai *Avarage Variance Extracted* (AVE)

Konstrak	<i>Avarage Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
Supervisi Akademik (X ₁)	0.829	Valid
Kompetensi Profesional (X ₂)	0.704	Valid
Kepemimpinan Instruksional (X ₃)	0.746	Valid
Motivasi Kerja (X ₄)	0.689	Valid
Produktivitas Kerja (Y)	0.680	Valid

Berdasarkan data pada tabel di atas, konstruk supervisi akademik memiliki nilai AVE sebesar 0.829, menunjukkan tingkat validitas konvergen yang sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dapat menjelaskan varians 82,9% dari konstruk supervisi akademik. Kompetensi profesional memiliki nilai AVE sebesar 0.704, menunjukkan bahwa konstruk ini juga valid dan indikatornya cukup kuat dalam merepresentasikan varians 70.4% dari konstruk kompetensi profesional. Kepemimpinan instruksional memiliki nilai AVE sebesar 0.746, menunjukkan bahwa indikatornya menjelaskan varians 74.6% dari konstruk, ini menunjukkan tingkat validitas konvergen yang baik. Motivasi kerja memiliki nilai AVE sebesar 0.689, menunjukkan tingkat validitas konvergen yang baik, karena masih melebihi batas minimal 0.50. Produktivitas kerja memiliki nilai AVE sebesar 0.680 menunjukkan tingkat validitas konvergen yang cukup kuat dalam merepresentasikan varians 68% dari konstraknya.

Secara keseluruhan, kelima konstruk yang ditemukan dalam model penelitian ini memenuhi syarat validitas konvergen, sehingga

dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan cukup representatif untuk menilai masing-masing konstruk.

Selain menggunakan nilai AVE, untuk evaluasi *discriminant validity* dapat menggunakan uji *Fornell Larchker*, yang dilihat pada nilai korelasi antar konstruk dan akar AVE. Diharapkan nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruknya. Tabel berikut menunjukkan hasil nilai akar AVE dan korelasi antar konstruknya.

Tabel 4.16 Hasil Uji Fornell-Larcker

Variabel	Kepemimpinan Instruksional (X3)	Kompetensi Profesional (X2)	Motivasi Kerja (X4)	Produktivitas Kerja (Y)	Supervisi Akademik (X1)
Kepemimpinan Instruksional (X3)	0.864				
Kompetensi Profesional (X2)	-0.059	0.839			
Motivasi Kerja (X4)	0.198	0.315	0.830		
Produktivitas Kerja (Y)	0.320	0.485	0.555	0.825	
Supervisi Akademik (X1)	0.055	0.477	0.335	0.401	0.911

Pada uji *Fornell-Larcker* bisa dikatakan baik apabila akar dari AVE pada konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi konstruk dengan variabel laten lainnya. Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam tabel pada kotak arah diagonal adalah nilai akar AVE, sedangkan nilai-nilai lain adalah korelasi antar konstruk. Nilai akar AVE konstruk kepemimpinan instruksional sebesar 0.864 lebih tinggi daripada nilai korelasi kompetensi profesional sebesar -0.059, motivasi

kerja sebesar 0.198, produktivitas kerja sebesar 0.320, dan supervisi akademik sebesar 0.055. Demikian juga untuk nilai $\sqrt{AVE}$ pada kompetensi profesional sebesar 0.839, motivasi kerja sebesar 0.830, produktivitas kerja sebesar 0.825, dan supervisi akademik sebesar 0.911. Korelasi antara kepemimpinan instruksional (X_3) dan kompetensi profesional (X_2) bernilai negatif sebesar $-0,059$, yang menunjukkan hubungan negatif sangat lemah. Nilai ini jauh lebih kecil dibandingkan nilai akar AVE kedua konstruk (0,864 dan 0,839), sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan antara kedua variabel tersebut terpenuhi dengan sangat baik dan tidak terdapat tumpang tindih konstruk.

Berdasarkan tabel 4.16 menurut Uji Fornell-Larcker, nilai-nilai tersebut memperlihatkan angka terbesar dibandingkan satu kolom yang sama, sehingga bisa ditarik kesimpulan bahwa semua konstruk dalam model yaitu supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, motivasi kerja dan produktivitas kerja memenuhi syarat validitas diskriminan, yang berarti bahwa masing-masing konstruk mampu membedakan dirinya dengan konstruk lain dalam model.

5) *Cronbach's Alpha*

Cronbach's Alpha merupakan ukuran reliabilitas internal (*internal consistency*) suatu konstruk atau instrumen. Uji reliabilitas

diperkuat dengan nilai *Cronbach's Alpha*. Batasan nilai uji reliabilitas *Cronbach's Alpha* ≥ 0.70 .⁴ Hasil nilai *Cronbach's Alpha* selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.17 Nilai Cronbach's Alpha

Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>
Supervisi Akademik	0.987
Kompetensi Profesional	0.976
Kepemimpinan Instruksional	0.983
Motivasi Kerja	0.976
Produktivitas Kerja	0.970

Pada tabel di atas, diperoleh hasil bahwa nilai *Cronbach's Alpha* variabel supervisi akademik sebesar 0.987, kompetensi profesional 0.976, kepemimpinan instruksional 0.983, motivasi kerja 0.983. dan produktivitas kerja 0.976. Hal ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang sangat tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian memiliki kualitas pengukuran yang sangat baik, serta mampu mengukur konsep yang diinginkan secara konsisten.

b. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Langkah selanjutnya, untuk menguji model struktural dilakukan dengan mengecek nilai R^2 (*R-Square*), F^2 (*effect size*), dan *Goodness of Fit Index* (GoF).

⁴ Hair et al.

1) R^2 (*R-Square*)

Nilai *R-Square* didapatkan pada konstruk endogen dengan ketentuan jika yang dihasilkan dari model dengan nilai *R-square* 0.67 (model kuat), 0.33 (model moderat), dan 0.19 (model lemah).⁵ Berikut hasil uji *R square* pada penelitian ini:

Tabel 4.18 Hasil Uji R^2

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>	Keterangan
Produktivitas Kerja (Y)	0.490	0.453	Moderat
Motivasi Kerja (X ₄)	0.182	0.139	Lemah

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa pada konstruk produktivitas kerja, nilai *R square adjusted* model dalam penelitian memiliki nilai sebesar 0,453 artinya kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan Y sebesar 45,3% sehingga dikatakan bahwa kemampuan variabel supervisi akademik (X₁), kompetensi profesional (X₂), kepemimpinan institusional (X₃) dalam menjelaskan produktivitas kerja (Y) yaitu 45,3% sedangkan sisanya 54,7% merupakan pengaruh variabel independen lain yang tidak diukur dalam penelitian ini. Nilai *R square* sebesar 0.490, berarti variasi dalam produktivitas kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang mempengaruhinya.

Sedangkan pada konstruk motivasi kerja, memiliki nilai sebesar *R square adjusted* sebesar 0,139 artinya kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan Y sebesar 13.9% sehingga dikatakan bahwa

⁵ Chin and Newsted, "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Modern Methods for Business Research."

kemampuan variabel supervisi akademik (X_1), kompetensi profesional (X_2), kepemimpinan instruksional (X_3) dalam menjelaskan motivasi kerja (X_4) yaitu 13,9% sedangkan sisanya 86,1% merupakan pengaruh variabel independen lain yang tidak diukur dalam penelitian ini. Nilai *R square* sebesar 0.182, ini berarti bahwa hanya 18.2% variasi dalam motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang mempengaruhinya.

2) Nilai F^2 (*Effect Size*)

Pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen memiliki pengaruh substantif dapat dijelaskan dengan menggunakan perubahan nilai *R-square*. Kriteria evaluasi F^2 adalah 0.02 sebagai pengaruh kecil, 0.15 sebagai pengaruh sedang/menengah, dan 0.35 sebagai pengaruh besar.⁶ Tabel berikut menunjukkan hasil F^2 (*effect size*) disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.19 Nilai F^2 (*effect size*)

Variabel	f^2	Keterangan
Supervisi Akademik (X_1)	0.016	Kecil
Kompetensi Profesional (X_2)	0.162	Sedang
Kepemimpinan Instruksional (X_3)	0.127	Kecil
Motivasi Kerja (X_4)	0.211	Sedang

⁶ Hair et al., *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt.

Tabel diatas menunjukkan bahwa variabel supervisi akademik memiliki nilai F^2 (*effect size*) sebesar 0,016 dan termasuk dalam kategori efek kecil; nilai ini menunjukkan bahwa kontribusinya terhadap model secara keseluruhan sangat rendah. Karena dampaknya terhadap variabel dependen tidak cukup signifikan, perlu dilakukan evaluasi tentang seberapa efektif supervisi akademik. Hal ini dapat menunjukkan bahwa fungsinya dalam memengaruhi hasil yang diinginkan dalam penelitian ini belum optimal. Oleh karena itu, salah satu cara untuk meningkatkan pengaruhnya dalam model adalah dengan meningkatkan kualitas atau intensitas supervisi akademik.

Nilai F^2 (*effect size*) variabel kompetensi profesional sebesar 0,162, yang merupakan kategori efek sedang. Ini menunjukkan bahwa keterampilan profesional memiliki dampak yang cukup besar terhadap variabel dependen model. Dengan kontribusi yang relatif kuat ini, dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional guru merupakan faktor penting yang memengaruhi hasil penelitian. Kompetensi ini mencakup penguasaan materi, teknik pembelajaran, dan kemampuan pedagogik. Variabel ini sangat penting untuk model, jadi perlu dijaga dan ditingkatkan kualitasnya agar tetap memberikan kontribusi terbaik.

Nilai F^2 (*effect size*) variabel kepemimpinan instruksional sebesar 0,127, yang merupakan efek kecil, tetapi mendekati batas sedang. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional masih memiliki dampak yang signifikan dalam model, meskipun belum dianggap kuat.

Kepala madrasah atau pimpinan harus memberikan arahan, supervisi, dan dukungan untuk kegiatan pembelajaran. Namun, peran mereka tidak sepenting faktor lain seperti kompetensi profesional atau motivasi kerja. Variabel ini dalam model dapat ditingkatkan dengan meningkatkan praktik kepemimpinan instruksional, terutama dalam hal perencanaan pembelajaran dan pengawasan kinerja guru.

Nilai F^2 (*effect size*) sebesar 0,211 dari variabel motivasi kerja termasuk dalam kategori efek sedang. Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap model, menunjukkan bahwa semangat, dorongan, dan keinginan seseorang untuk bekerja secara optimal sangat berpengaruh terhadap hasil yang diteliti. Motivasi kerja menjadi salah satu faktor internal yang mendorong seseorang untuk menunjukkan performa terbaiknya, sehingga keberadaannya sebagai variabel dalam model sangat penting. Oleh karena itu, untuk mencapai hasil yang optimal, perlu terus dilakukan upaya untuk meningkatkan motivasi kerja. Ini dapat dicapai dengan memberikan penghargaan, lingkungan kerja yang menyenangkan, dan kepemimpinan yang mendukung.

SmartPLS 4 secara otomatis telah mengeluarkan nilai *effect size* pengaruh langsung, namun nilai *effect size* mediasi belum dihasilkan. Untuk menentukan nilai *effect size* mediasi dihitung secara manual dengan *effect size* mediasi statistik $\text{upsilon} (v)$ pada nilai *original sample* yaitu dengan cara perkalian kuadrat pengaruh langsung (supervisi

akademik, kompetensi profesional dan kepemimpinan instruksional) terhadap motivasi kerja, dengan kuadrat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap produktivitas kerja.

Pada tabel 4.20 nilai *original sample* pengaruh langsung supervisi akademik terhadap motivasi kerja sebesar 0.218, nilai *original sample* pengaruh langsung kompetensi profesional terhadap motivasi kerja sebesar 0.222, nilai *original sample* pengaruh langsung kepemimpinan instruksional terhadap motivasi kerja sebesar 0.199, dan nilai *original sample* pengaruh langsung motivasi kerja terhadap produktivitas kerja sebesar 0.363. Sehingga dari data tersebut diperoleh *effect size* mediasi supervisi akademik terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja sebesar $(0.218)^2 \times (0.363)^2 = 0.0062$. *Effect size* mediasi kompetensi profesional terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja sebesar $(0.222)^2 \times (0.363)^2 = 0.0064$. *Effect size* mediasi kepemimpinan instruksional terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja sebesar $(0.199)^2 \times (0.363)^2 = 0.0052$.

Berdasarkan perhitungan nilai statistik efek mediasi *upsilon* (v) dan mengacu pada rekomendasi Cohen dalam Ogbeibu et.al⁷ yaitu 0.175 (pengaruh mediasi tinggi), 0.075 (pengaruh mediasi sedang), dan 0.01 (pengaruh mediasi rendah), maka peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh tidak langsung supervisi akademik atau kompetensi profesional

⁷ Ogbeibu and Gaskin, "Back from the Future: Mediation and Prediction of Events Uncertainty through Event-Driven Models (EDMs)." h. 14

maupun kepemimpinan instruksional terhadap produktivitas kerja dalam level struktural tergolong rendah.

3) *Goodness of Fit Index* (GoF)

Untuk prediksi model secara keseluruhan, indeks ini dapat mengevaluasi model pengukuran dan model struktural. Nilai *Goodness of Fit Index* (GoF) dapat dihitung dengan mengambil nilai akar kuadrat *average community index* dengan nilai *avarage R-square*. Kriteria GoF kecil adalah 0.10, kriteria sedang adalah 0.25, dan kriteria besar adalah 0.36.⁸ Hasil penghitungan GoF disajikan sebagai berikut.

$$GoF = \sqrt{com \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{\left(\frac{0.680+0.829+0.704+0.746+0.689}{5}\right) \times \left(\frac{0.453+0.139}{2}\right)}$$

$$GoF = \sqrt{0.7296 \times 0.296} = \sqrt{0.2159} = 0.4647$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, bisa dilihat bahwa nilai GoF dalam penelitian ini sebesar 0.4647, karena nilai GoF lebih besar dari 0.36, hasil ini menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang besar (*large GoF*), sehingga dapat disimpulkan model memenuhi kriteria GoF yang baik dan secara keseluruhan layak untuk digunakan dalam menarik kesimpulan dari hubungan antar variabel.

⁸ Wetzels, Odekerken-Schröder, and Van Oppen, "Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration."

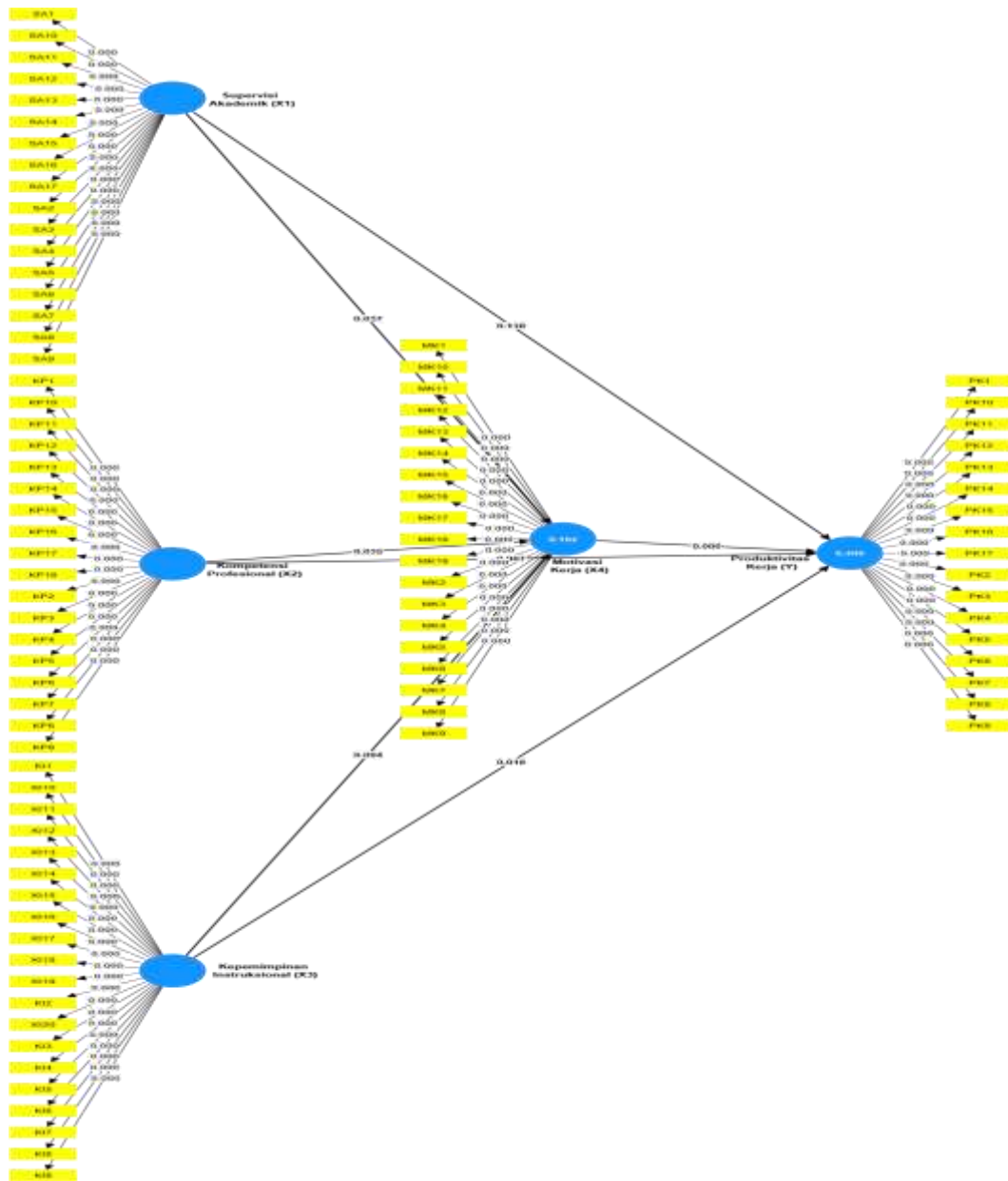
3. Pengujian Hipotesis

Uji selanjutnya yaitu memeriksa signifikansi pengaruh antar konstruk *independent* terhadap *dependent* dan menjawab hipotesis yang telah diajukan. Penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yang digunakan melalui perangkat lunak SmartPLS 4, untuk menguji hipotesis. Pendekatan kuantitatif ini menggunakan teknik *Bootstrapping* sebanyak 5000x *one tailed* di *SmartPLS 4*. Penggunaan *one-tailed* dilakukan karena arah hubungan antar variabel telah diketahui secara teoritis, sehingga pengujian hanya difokuskan pada satu sisi distribusi. Dalam uji ini, kriteria pengambilan keputusan adalah bahwa hipotesis diterima jika nilai *t-statistic* $> 1,64$ dan *p-value* $\leq 0,05$ yang menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antar variabel. Untuk uji satu arah, nilai batas 1,64 menunjukkan skor distribusi normal z pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).⁹ Nilai batas ini biasanya digunakan dalam penelitian sosial untuk menguji signifikansi jalur dalam model struktural. Penentuan hasil uji hipotesis didasarkan pada *P-value* yang ditampilkan pada *Path Coefficients*.

PLS menggunakan teknik *bootstrapping* untuk mengestimasi distribusi empiris parameter model. Ini melibatkan mengambil sampel data asli sebanyak 5000x. Perhitungan statistik inferensial, seperti nilai *t-statistic* dan *p-value*, yang tidak bergantung pada asumsi distribusi normal pada data, dapat dilakukan dengan tujuan meningkatkan stabilitas estimasi. Pengujian ini

⁹ Hair et al., *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt.

memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi apakah setiap jalur kausal yang menghubungkan variabel model memiliki dampak yang signifikan atau tidak. Dengan menyajikan hasil dalam bentuk tabel nilai statistik *t-statistic*, *p-value*, dan *confidence interval*, SmartPLS mempermudah proses ini. Oleh karena itu, pengambilan keputusan atas diterima atau ditolaknya hipotesis dalam penelitian ini menjadi lebih objektif dan akurat, karena berdasarkan uji statistik yang *robust* terhadap pelanggaran normalitas data. Berikut ialah hasil uji hipotesis yang diperoleh dari proses *Bootstrapping* dengan *SmartPLS*.

Gambar 4.8 Model *PLS Bootstrapping*

Nilai koefisien parameter dapat dilihat pada nilai *original sample*, nilai error (*standard deviation*), nilai *t-statistic* dan *p-values* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.20 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan Instruksional (X3) -> Motivasi_Kerja (X4)	0.199	0.210	0.152	1.314	0.094
Kepemimpinan Instruksional (X3) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.262	0.254	0.125	2.092	0.018
Kompetensi Profesional (X2) -> Motivasi Kerja (X4)	0.222	0.270	0.123	1.811	0.035
Kompetensi Profesional (X2) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.337	0.336	0.136	2.466	0.007
Motivasi Kerja (X4) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.363	0.360	0.094	3.867	0.000
Supervisi Akademik (X1) -> Motivasi_Kerja (X4)	0.218	0.190	0.122	1.792	0.037
Supervisi Akademik (X1) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.104	0.096	0.096	1.090	0.138

Tabel 4.21 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan Instruksional (X3) -> Motivasi Kerja (X4) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.072	0.076	0.060	1.207	0.114
Kompetensi Profesional (X2) -> Motivasi Kerja (X4) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.081	0.093	0.047	1.722	0.043
Supervisi Akademik (X1) -> Motivasi Kerja (X4) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.079	0.071	0.053	1.503	0.066

Berdasarkan kedua tabel diatas dapat diketahui jawaban atas hipotesis yang telah diajukan sebelumnya sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

Pengaruh supervisi akademik terhadap produktivitas kerja memiliki koefisien sebesar 0.104, dengan *t-statistic* 1.090 dan *p-value* 0.138. Hubungan ini tidak signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi karena $0.138 > 0.05$. Nilai koefisien menunjukkan pengaruh yang sangat

lemah dan tidak signifikan karena koefisiennya kecil dan *t-statistic* kurang dari 1.64. Dengan kata lain, supervisi akademik tidak berdampak langsung dan signifikan terhadap produktivitas kerja, artinya H_a ditolak.

Koefisien menunjukkan arah positif (0.104), tetapi kontribusi supervisi terhadap produktivitas kerja guru tidak cukup kuat secara statistik. Ini menunjukkan bahwa metode supervisi yang digunakan belum secara langsung berdampak pada produktivitas kerja guru matematika.

2. Hipotesis 2

Pengaruh kompetensi profesional terhadap produktivitas kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,337, nilai *t-statistic* 2.466 dan *p-value* 0.007, menunjukkan bahwa pengaruh ini positif dan signifikan secara kuat. Karena nilai *t-statistic* lebih besar dari 2.0 dan *p-value* kurang dari 0.05, menunjukkan kekuatan pengaruh yang cukup meyakinkan. Hubungan ini berada dalam kategori kuat menurut klasifikasi nilai koefisien. Hal ini membuktikan bahwa kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, artinya H_a diterima.

Dengan koefisien sebesar 0.337, pengaruh ini termasuk kuat dalam konteks sosial penelitian. Dengan kata lain, guru yang memiliki kompetensi profesional yang tinggi juga memiliki peluang yang lebih besar untuk menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi pula.

3. Hipotesis 3

Pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap produktivitas kerja memiliki koefisien sebesar 0.262, dengan *t-statistic* 2.092 dan *p-value* 0.018, maka H_0 ditolak. Karena $0.018 < 0.05$, maka hubungan ini menunjukkan arah positif dan signifikan. Nilai koefisien 0.262 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut berada pada kategori sedang. Meskipun tidak sangat kuat, pengaruh ini cukup berarti secara statistik dan menunjukkan adanya hubungan langsung yang relevan antara kepemimpinan instruksional dan produktivitas kerja. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan instruksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, artinya H_a diterima.

Kontribusi ini termasuk dalam kategori pengaruh sedang dengan koefisien 0.262. Dengan kata lain, guru yang dipimpin secara instruksional oleh kepala madrasah cenderung lebih produktif dalam melakukan tugasnya.

4. Hipotesis 4

Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.363, *t-statistic* 3.867, dan *p-value* 0.000, maka H_0 ditolak. Karena $0.000 < 0.05$, maka hubungan ini menunjukkan arah positif dan signifikan. Nilai koefisien dan *t-statistic* yang tinggi, menunjukkan hubungan yang paling kuat dalam model, dengan pengaruh yang sangat signifikan. Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja adalah faktor

utama yang memengaruhi produktivitas kerja secara langsung. Hal ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, artinya H_a diterima.

Di antara variabel lainnya, koefisien jalur 0,363 pada variabel ini merupakan yang tertinggi. Ini menunjukkan bahwa prediktor paling kuat terhadap produktivitas guru adalah motivasi kerja.

5. Hipotesis 5

Pengaruh supervisi akademik terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.218, nilai *t-statistic* sebesar 1.792, dan *p-values* sebesar 0.037, artinya H_0 ditolak. Karena $0.037 < 0.05$, maka hubungan ini menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik, meskipun kekuatan hubungannya masih tergolong lemah. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi akademik memiliki kontribusi terhadap motivasi kerja, meskipun tidak dalam skala yang besar. Hal ini membuktikan bahwa supervisi akademik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, artinya H_a diterima.

Adanya pengaruh positif yang cenderung sedang ditunjukkan dengan koefisien 0.218. Oleh karena itu, supervisi akademik masih menjadi komponen penting untuk meningkatkan motivasi kerja guru.

6. Hipotesis 6

Pengaruh kompetensi profesional terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.222, dengan nilai *t-statistic* 1,811 dan nilai *p-value* 0,035. Meskipun nilai *t-statistic* masih di bawah 2.0, dan *p-value* lebih kecil dari 0.05, menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan, artinya H_0 ditolak. Pengaruh ini masih signifikan secara statistik meskipun termasuk dalam kategori lemah ke sedang berdasarkan nilai koefisien jalur dan kekuatan statistiknya, meskipun hubungannya tidak terlalu kuat. Hal ini membuktikan bahwa kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, artinya H_a diterima

Koefisien jalur sebesar 0.222 mengindikasikan adanya pengaruh positif sedang. Ini memperkuat gagasan bahwa kompetensi profesional bukan hanya berdampak pada aspek teknis, tetapi juga pada aspek psikologis, seperti motivasi.

7. Hipotesis 7

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap motivasi kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.199, nilai *t-statistic* sebesar 1.314, dan nilai *p-value* sebesar 0.094. Karena 0.094 lebih besar dari 0.05, hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik, artinya H_0 diterima. Nilai *t-statistic* yang melebihi ambang batas signifikansi, dapat dikatakan bahwa pengaruh kepemimpinan instruksional

terhadap motivasi kerja rendah dan tidak signifikan. Hal ini dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan instruksional tidak signifikan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Meskipun nilai koefisien menunjukkan bahwa ada kecenderungan bahwa kepemimpinan instruksional meningkatkan motivasi, kekuatan hubungannya kecil dan tidak signifikan secara statistik, dengan demikian H_a ditolak.

Terlepas dari fakta bahwa koefisien jalur menunjukkan arah positif sebesar 0,199, pengaruh ini dianggap lemah secara empiris dan tidak didukung secara statistik. Ini dapat menunjukkan bahwa di luar faktor kepemimpinan instruksional, faktor lain lebih mendominasi motivasi kerja guru dalam penelitian ini.

8. Hipotesis 8

Uji statistik terhadap pengaruh tidak langsung supervisi akademik terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.079, nilai *t-statistic* sebesar 1.503, dan nilai *p-value* sebesar 0,066. Karena nilai *t-statistic* $1.503 < 1.64$, maka H_0 diterima. Nilai 0.066 lebih besar dari 0.05, berarti pengaruh ini tidak signifikan secara statistik, tetapi menunjukkan kecenderungan pengaruh yang mendukung. Dengan kata lain, tidak ada bukti yang menunjukkan bahwa supervisi akademik secara tidak langsung mempengaruhi produktivitas kerja guru melalui peningkatan motivasi kerja, artinya H_a ditolak.

Jalur ini dianggap lemah dengan koefisien 0,079 dan nilai $t < 1.64$. Meskipun supervisi meningkatkan motivasi kerja, peningkatan ini belum cukup untuk mempengaruhi produktivitas kerja guru secara signifikan.

9. Hipotesis 9

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari kompetensi profesional terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,081, nilai *t-statistic* sebesar 1,722, dan *p-values* sebesar 0,043. Karena nilai *t-statistic* $1.722 > 1.64$, maka H_0 ditolak. Ini menunjukkan signifikansi yang kuat dan *p-values* $0.043 < 0.05$ menunjukkan bahwa pengaruh ini dianggap signifikan secara statistik. Artinya, ada bukti yang cukup untuk mendukung gagasan bahwa peningkatan kompetensi profesional dapat menghasilkan peningkatan produktivitas kerja guru melalui peningkatan motivasi kerja. Hal ini membuktikan bahwa kompetensi profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja, artinya H_a diterima.

Koefisien jalur sebesar 0.081 mengindikasikan pengaruh tidak langsung yang bersifat positif. Ini menunjukkan bahwa kompetensi guru tidak hanya berkontribusi secara langsung, tetapi juga melalui motivasi sebagai penguat hubungan tersebut.

10. Hipotesis 10

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan instruksional terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,072, nilai *t-statistic* sebesar 1.207, dan *p-values* sebesar 0.114. Nilai $1.207 < 1.64$, berarti H_0 diterima. Karena nilai *p-values* lebih besar dari taraf signifikansi 0.05, dapat disimpulkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan kata lain, tidak ada bukti statistik yang cukup untuk mendukung gagasan bahwa kepemimpinan instruksional meningkatkan produktivitas kerja melalui peningkatan motivasi kerja. Meskipun arah hubungan antara kepemimpinan instruksional dan produktivitas kerja melalui motivasi kerja menunjukkan kecenderungan positif dan lemah, tetapi pengaruh ini tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan dalam penelitian ini. Hal ini dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan instruksional tidak signifikan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja, artinya H_a ditolak.

Koefisien jalur 0,072 menunjukkan bahwa pengaruh relatif kecil dan tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas secara langsung terjadi, tanpa melibatkan motivasi sebagai variabel mediasi.

B. Pembahasan

Dimulai dengan kajian teoretis yang telah dibahas dan kajian empiris yang dibahas pada bab sebelumnya, berikut ini akan dibahas analisis hasil penelitian sebagai upaya untuk menggabungkan kajian teori dengan hasil penelitian empiris. Berikut adalah uraian rinci tentang hasil analisis dan pengujian hipotesis.

1. Pengaruh Supervisi Akademi (X_1) terhadap Produktivitas Kerja (Y) Guru Matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu

Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa variabel supervisi akademik (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (Y) guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Hal ini memperlihatkan bahwa supervisi yang dilakukan masih bersifat formalitas atau kurang memberikan dukungan konkrit kepada guru, sehingga tidak mampu mendorong peningkatan produktivitas kerja secara signifikan. Adapun ini bisa terjadi karena pelaksanaan supervisi yang kurang optimal seperti keterbatasan waktu kepala madrasah, pendekatan yang kurang tepat, atau kurangnya kompetensi dalam melakukan supervisi sehingga tidak mampu memberikan bimbingan yang efektif. Selain itu karena guru kurang aktif berpartisipasi atau merasa supervisi sebagai beban, bukan sebagai kesempatan pengembangan, sehingga motivasi dan produktivitas tidak meningkat. Supervisi hanya bersifat pengawasan tanpa tindak lanjut dan umpan balik yang konstruktif.

Temuan penelitian sejalan dengan riset Balupe Abayomi Awe, et.al tentang "*Principals' Supervisory Practices and Teachers*" mengemukakan bahwa terdapat praktik supervisi internal di sekolah, tetapi ada persepsi negatif

dari guru terhadap praktik supervisi kepala sekolah. Meskipun produktivitas guru di sekolah-sekolah tersebut tinggi, tidak ditemukan hubungan yang signifikan secara statistik antara praktik supervisi instruksional kepala sekolah dan produktivitas guru. Riset ini mencakup perlunya keberlanjutan praktik supervisi internal yang ada, pelatihan untuk kepala sekolah agar dapat menerapkan praktik terbaik dalam supervisi, serta perlunya insentif yang memadai untuk mempertahankan produktivitas tinggi di kalangan guru.¹⁰

Selanjutnya penelitian ini juga sejalan dengan riset yang dilakukan oleh Richard Jimoh et.al¹¹ dalam risetnya “*Influence of Supervision on Labour Productivity on Construction Sites in Abuja-Nigeria*” bahwa terdapat perbedaan yang signifikan secara statistik antara produktivitas dengan supervisi yang profesional dan tanpa pengawasan profesional. Quba Ahmed et.al¹² dalam risetnya tentang “*Abusive Supervision and the Knowledge Worker Productivity: The Mediating Role of Knowledge Management Processes*” juga menyoroti bahwa adanya dampak negatif supervisi yang kasar terhadap produktivitas kerja melalui mekanisme mediasi proses manajemen pengetahuan.

¹⁰ Bolupe Abayomi Awe et al., “Principals’ Supervisory Practices and Teachers’ Productivity in Public Secondary Schools” 10, no. 3 (2022): 118–26, <https://doi.org/10.11648/j.sjedu.20221003.16>.

¹¹ Richard Jimoh et al., “Influence of Supervision on Labour Productivity on Construction Sites in Abuja-Nigeria,” *Independent Journal of Management & Production* 8, no. 1 (2017): 64–81, <https://doi.org/10.14807/ijmp.v8i1.523>.

¹² Quba Ahmed et al., “Abusive Supervision and the Knowledge Worker Productivity: The Mediating Role of Knowledge Management Processes,” *Journal of Knowledge Management* 25, no. 10 (2021): 2506–22, <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2020-0632>.

Selain itu penelitian ini juga sejalan dengan riset yang dilakukan Seok-Young Lee et.al¹³ yang mengungkapkan bahwa semakin tinggi tingkat pelaksanaan supervisi, maka semakin rendah produktivitas, serta riset Jemima A Frimpong et.al¹⁴ yang mengungkapkan bahwa efek supervisi terhadap produktivitas bergantung dari seberapa besar dukungan supervisor dalam menjalankan tugasnya.

Disisi lain hasil temuan penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian dari Hartono¹⁵ yang mengungkapkan bahwa supervisi akademik berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Riset oleh Skandar Musa¹⁶ tentang “*The Effect of Supervisor Competencies on Workforce Productivity in Penang Manufacturing Companies*” membuktikan bahwa kompetensi supervisi merupakan faktor yang menentukan produktivitas tenaga kerja. Sejalan dengan itu, penelitian oleh Tsetim, et.al dalam penelitiannya berjudul “*Effect of Supervision on Employee Productivity in the Transport Industry in Benue State, Nigeria*” menyimpulkan bahwa supervisi memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa peningkatan dalam supervisi akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas karyawan.

¹³ Seok-young Lee and Gordon Potter, “The Impact of Supervisory Monitoring on Hig-End Retail Sales Productivity,” *Annals of Operations Research* 173 (2009): 25–37, <https://doi.org/10.1007/s10479-009-0572-x>.

¹⁴ Jemima A. Frimpong et al., “Does Supervision Improve Health Worker Productivity? Evidence from the Upper East Region of Ghana,” *Tropical Medicine and International Health* 16, no. 10 (2011): 1225–33, <https://doi.org/10.1111/j.1365-3156.2011.02824.x>.

¹⁵ Sri Hartono, Marzuki Noor, and Sutrisni Andayani, “Universitas Muhammadiyah Metro E-Mail : Abstrak Produktivitas Kerja Guru Merupakan Kemampuan Guru Dalam Memberikan Segala Potensi Yang Ada Dalam Dirinya Untuk Menghasilkan Lulusan Yang Lebih Berkualitas . Produktivitas Kerja Guru Berkaitan Dengan Kemampua” 3, no. 1 (2023): 29–38.

¹⁶ Skandar Musa, “The Effect of Supervisor Competencies on Workforce Productivity in Penang Manufacturing Companies,” *European International Journal Of Multidisciplinary Research and Management Studies* 04 (2024): 1–8.

Dengan demikian, penting bagi manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memastikan bahwa supervisi dipandang sebagai alat untuk meningkatkan kinerja, bukan sebagai tindakan mencari kesalahan.¹⁷ Penelitian lain oleh Pandji Sukmana dan Prihandono dalam penelitiannya yang berjudul “*The Influence Of Supervision And Performance Allowances on Employee Work Productivity at the Inspectorate of the Ministry of Health of the Republic of Indonesia in 2019*” menyimpulkan bahwa supervisi dan tunjangan kinerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap produktivitas kerja.¹⁸

Berdasarkan beberapa hal diatas maka dapat disimpulkan bahwa baik secara teoritis maupun empiris, variabel supervisi akademik tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Supervisi akademik mungkin memengaruhi motivasi kerja, tetapi dampak langsungnya terhadap produktivitas kerja tidak besar. Dengan kata lain, supervisi tidak dapat secara langsung meningkatkan hasil kerja guru. Ini mungkin karena supervisi dilakukan secara administratif dan kurang berfokus pada aspek substantif pengajaran. Meskipun kepala madrasah telah melakukan supervisi dengan cara-cara seperti menyusun jadwal, melakukan observasi, dan menyampaikan

¹⁷ Tsetim et al., “Effect of Supervision on Employee Productivity in the Transport Industry in Benue State, Nigeria,” *Saudi Journal of Business and Management Studies* 04, no. 12 (2019): 912–18, <https://doi.org/10.36348/sjbms.2019.v04i12.008>.

¹⁸ Pandji Sukmana and Prihandono, “The Influence of Supervision and Performance Allowances on Employee Work Productivity At the Inspectorate of the Ministry of Health of the Republic of Indonesia in 2019,” *Iccd* 5, no. 1 (2023): 737–45, <https://doi.org/10.33068/iccd.v5i1.656>.

hasil, itu belum berdampak nyata pada hasil pembelajaran dan kinerja guru. Ini menunjukkan bahwa supervisi mungkin hanya dilakukan secara formal tanpa tindak lanjut yang signifikan, atau belum sepenuhnya terinternalisasi dalam praktik mengajar guru. Hal tersebut juga sesuai dengan riset yang dilakukan oleh Dorothy Ndembo Mwasawa et.al¹⁹ yang mengungkapkan bahwa agar supervisi dapat berdampak pada produktivitas, maka institusi perlu berupaya mencapai supervisi yang efektif karena menyediakan lingkungan yang aman bagi karyawan untuk merefleksikan kerja mereka dan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, sehingga pelaksanaan supervisi sangat bergantung pada konteks organisasi karena dinamika seputar peran supervisi.

Hasil temuan ini menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Provinsi Bengkulu tidak memenuhi fungsi pembinaan profesional, yang berdampak langsung pada kinerja produktif guru. Perencanaan supervisi, indikator pertama, seringkali belum disusun secara sistematis dan terlibat. Supervisi tidak secara administratif dan formalistik seperti metode pembinaan dan pendampingan yang didasarkan pada kebutuhan guru. Perencanaan tidak selalu melibatkan guru secara aktif dalam menentukan area pengembangan kompetensi. Akibatnya, kegiatan supervisi tidak relevan dengan masalah nyata guru dalam pembelajaran matematika. Akibatnya, guru tidak merasakan bahwa kegiatan tersebut penting atau memiliki manfaat langsung untuk meningkatkan kinerja mengajar mereka.

¹⁹ Dorothy Ndembo Mwasawa and Lawrence Wainaina, "Performance Supervision and Employees' Productivity in the Ministry of Lands, Environment and Natural Resources of Taita Taveta County, Kenya," *European Scientific Journal ESJ* 17, no. 19 (2021): 128–41, <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n19p128>.

Meskipun supervisi formal dilakukan oleh pengawas atau kepala madrasah, pendekatan yang digunakan cenderung bersifat *top-down*, evaluatif, dan kurang dialogis. Supervisi belum menjadi tempat bagi guru untuk berkolaborasi dan berpikir kritis untuk membuat strategi pembelajaran yang kreatif. Sebagai pengampu mata pelajaran matematika yang eksakta yang menuntut kreativitas dan ketelitian, guru matematika membutuhkan bimbingan yang lebih kontekstual dan konstruktif. Sebenarnya, pelaksanaan supervisi lebih berfokus pada pemenuhan kewajiban administratif daripada proses peningkatan mutu profesional. Hal ini berarti supervisi tidak mempengaruhi dorongan guru untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan mengajar serta pencapaian hasil belajar siswa.

Selain itu, tampak bahwa indikator tindak lanjut hasil supervisi tidak efektif dalam menunjukkan pengaruh nyata terhadap produktivitas kerja guru. Pembinaan lanjutan, pelatihan, dan pemantauan perkembangan guru tidak selalu mengikuti rekomendasi dari supervisi. Akibatnya, masukan yang diperoleh dari proses supervisi tidak diintegrasikan ke dalam strategi pengembangan profesional guru. Guru tidak merasakan hubungan langsung antara supervisi dan peningkatan kemampuan atau efektivitas kerja mereka dalam situasi seperti ini. Akibatnya, mereka tidak memiliki dorongan untuk menanggapi hasil supervisi. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika supervisi akademik secara statistik tidak berdampak signifikan pada produktivitas kerja guru matematika MAN Bengkulu. Hal ini karena pelaksanaannya belum

memperhatikan aspek-aspek substantif yang sebenarnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja guru matematika.

Untuk benar-benar membantu pertumbuhan dan peningkatan produktivitas kerja guru, supervisi harus bersifat solutif, reflektif, dan kolaboratif agar lebih efektif. Ada kebutuhan untuk mengevaluasi metode supervisi yang digunakan agar lebih berdampak langsung terhadap produktivitas guru. Hal ini mengindikasikan bahwa Kepala Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu harus berupaya meningkatkan salah satu tugas manajerialnya yaitu melaksanakan supervisi akademik kepada guru, sehingga produktivitas kerja guru turut meningkat yang terwujud dalam kemampuan guru dalam mengajar, meningkatkan prestasi siswa, semangat diri, pengembangan diri, meningkatkan mutu mengajar dan efisiensi dalam pengelolaan waktu pembelajaran.

Oleh karena itu, perlu dilakukan tindakan strategis untuk mengubah paradigma dan praktik supervisi dari sekadar kegiatan administratif menjadi proses pembinaan profesional yang signifikan. Beberapa tindakan yang harus dilakukan yaitu:

a. Evaluasi dan Reorientasi Pendekatan Supervisi.

Pihak madrasah, terutama kepala madrasah dan pengawas, harus melakukan evaluasi mendalam terhadap praktik supervisi yang telah dilaksanakan selama ini. Sangat penting untuk mengubah pendekatan untuk supervisi yang bersifat konstruktif, berkolaborasi, dan berbasis pada kebutuhan guru. Saat ini, supervisi hanya berfokus pada pemenuhan

dokumen dan observasi formal. Bukan sekadar kontrol, supervisi seharusnya memberikan ruang untuk profesional berpikir. *Clinical supervision* atau *instructional coaching* adalah alternatif, karena berfokus pada diskusi, umpan balik konstruktif, dan dukungan praktis untuk meningkatkan kualitas pengajaran.

b. Penguatan Kompetensi Pemimpin

Banyak supervisi tidak efektif karena pelaksanaannya kekurangan keterampilan teknis dan interpersonal yang diperlukan. Oleh karena itu, kepala madrasah dan pengawas harus dilatih tentang supervisi pembelajaran yang efektif, yang mencakup keterampilan memberikan umpan balik, analisis praktik pembelajaran, dan strategi pengembangan profesional guru. Di sisi lain, juga penting untuk mengetahui bahwa keberhasilan supervisi tidak hanya terletak pada pelaporan hasil observasi; itu juga penting untuk memahami bahwa supervisi dapat mendorong guru untuk mengubah praktik mengajar mereka dan meningkatkan kemampuan mereka.

Untuk itu reorientasi dan penguatan fungsi supervisi akademik harus dilakukan sebagai proses pembinaan profesional yang lebih berpartisipasi, sadar, dan berkelanjutan. Pertama, kepala madrasah dan pengawas harus melibatkan guru secara aktif dalam pembuatan rencana supervisi. Rencana ini harus didasarkan pada kebutuhan nyata guru di lapangan. Tidak hanya penilaian harus dijadwalkan secara teratur, tetapi juga difokuskan pada penyelesaian masalah spesifik dalam pembelajaran matematika. Hal-hal seperti

penggunaan media digital, pendekatan saintifik, atau metode asesmen formatif adalah beberapa contoh metode yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah ini. Dengan merencanakan supervisi secara dialogis, guru akan merasa memiliki dan siap untuk menjalani proses supervisi sebagai bagian dari pengembangan diri dan bukan hanya kewajiban administratif.

Selain itu, pelaksanaan dan tindak lanjut supervisi harus difokuskan pada pendekatan *coaching* dan *mentoring* daripada hanya observasi dan evaluasi. Supervisi harus difasilitasi oleh kepala madrasah atau pengawas yang berpendidikan dan berempati, memberikan lingkungan yang aman dan konstruktif di mana guru dapat membahas kekuatan dan kelemahan praktik mengajarnya. Selain itu, tindakan konkret seperti lokakarya, pelatihan siswa, atau program pendampingan berbasis masalah (*problem-based supervision*) harus disertakan dengan tindakan lanjut hasil supervisi. Selain itu, perlu ada pemantauan terus menerus terhadap pelaksanaan rekomendasi. Dengan demikian, guru akan merasakan manfaat langsung dari proses supervisi karena mereka akan menjadi lebih profesional. Pada akhirnya, ini dapat berdampak pada peningkatan produktivitas kerja guru matematika secara signifikan.

2. Pengaruh Kompetensi Profesional (X₂) terhadap Produktivitas Kerja (Y) Guru Matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu

Secara teoritis, Ilham, et.al²⁰ dalam penelitiannya “*Analysis and Improvement of Work Productivity of Vehicle Testers*” menunjukkan bahwa

²⁰ Ilham et al., “Analysis and Improvement of Work Competency on Work Productivity of Vehicle Testers,” *Journal of Law and Sustainable Development* 11, no. 11 (2023): e2244, <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i11.2244>.

peningkatan kompetensi baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Penelitian lain oleh Chang et.al²¹ dalam risetnya “*Managing intellectual capital in a professional service firm: exploring the creativity–productivity paradox*” menunjukkan perubahan yang signifikan dalam ekspektasi kompetensi menjamin dan mendorong produktivitas dari para profesional. Selanjutnya penelitian oleh Ayu Asmarani, et.al²² dalam risetnya “*The Relationship of Professional Competence with Teacher Work Productivity in Madrasah Aliyah*” mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kompetensi profesional guru dan produktivitas kerja guru. Semakin baik kompetensi profesional yang dimiliki guru, semakin tinggi produktivitas kerja mereka.

Penelitian lain yang sejalan oleh Asep Sutarman, et.al dalam risetnya “*The Effect of Competence and Organizational Commitment on Work Productivity of Indonesian Manufacturing Industries*” mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan, meskipun pengaruhnya tidak signifikan secara langsung.²³ Selain itu hasil penelitian tersebut sejalan dengan riset Sri Harini

²¹ Linda Chang and Bill Birkett, “Managing Intellectual Capital in a Professional Service Firm: Exploring the Creativity-Productivity Paradox,” *Management Accounting Research* 15, no. 1 (2004): 7–31, <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.10.004>.

²² Asmarani, Sukarno, and El Widdah, “Relationship of Professional Competence With Teacher Work Productivity in Madrasah Aliyah.”

²³ Asep Sutarman, A. Kadim, and Askar Garad, “The Effect of Competence and Organizational Commitment on Work Productivity of Indonesian Manufacturing Industries,” *International Journal of Technology* 15, no. 5 (2024): 1449–61, <https://doi.org/10.14716/ijtech.v15i5.5775>.

et.al²⁴, Setyowati et.al²⁵, dan Utama Indra et.al²⁶ yang menyatakan bahwa kompetensi memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan hal diatas, baik secara teori maupun empiris, kompetensi profesional berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin meningkat kompetensi profesional seorang guru matematika maka semakin meningkat pula produktivitas kerjanya. Kualitas hasil kerja dipengaruhi oleh kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran dengan baik. Hasil ini mendukung banyak literatur yang menyatakan bahwa kompetensi profesional merupakan komponen penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Oleh karena itu, sekolah dan pemerintah harus memprioritaskan pengembangan profesional guru. Guru yang menguasai bidang pekerjaannya serta memiliki kompetensi yang lebih diatas rata-rata dibandingkan dengan guru lainnya memiliki produktivitas yang lebih tinggi. Semakin kompeten seorang guru dibidang pekerjaannya maka akan semakin tinggi pula produktivitas kerja guru tersebut.

²⁴ Sri Harini, Erni Yuningsih, and Siti Nur Halimah Sya'diyah, "The Effect of Work Motivation and Competence on Work Productivity in The Batik Creative Industry," in *4th Bogor International Conference for Social Science*, 2020, 81–86.

²⁵ Setyowati et al., "Influence of Academic Supervision and Professional Competence on Teachers ' Productivity in Vocational Schools." *Journal of Adv Research in Dynamical & Control Systems* 10 no 06 (2018): 288-294

²⁶ Indra Utama, Syaiful Sagala, and Harun Sitompul, "The Effect of Lecturer Competence on Work Productivity of Private Higher Education Lecturer in Aceh" 104, no. Aisteel (2017): 94–98, <https://doi.org/10.2991/aisteel-17.2017.21>.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi profesional harus dimiliki guru agar lebih produktif. Oleh karena itu suatu organisasi atau lembaga pendidikan perlu membuat standar kompetensi profesional yang harus dimiliki oleh guru, agar guru yang belum memiliki kemampuan standar kompetensi profesional dapat diberikan pelatihan atau bimbingan sehingga pengetahuan dan keterampilan guru tersebut meningkat yang berujung kepada peningkatan produktivitas kerja guru itu sendiri. Apabila suatu organisasi atau lembaga pendidikan tidak memiliki standar kompetensi yang ditetapkan maka produktivitas kerja guru yang diharapkan tidak akan tercapai. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudrajat, et.al²⁷ dan Huda²⁸ yang menyatakan bahwa kompetensi profesional berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja guru.

Oleh karena itu kompetensi profesional guru matematika harus dimiliki oleh guru sebaik mungkin. Guru matematika yang profesional tentunya harus menguasai materi pembelajaran, menguasai kurikulum, menguasai materi pembelajaran, menguasai standar kompetensi mata pelajaran yang diampu, mengembangkan materi pembelajaran yang kreatif, mengembangkan keprofesionalan berkelanjutan, dan memanfaatkan TIK untuk pengembangan diri.

Guru yang menguasai materi pembelajaran, menerapkan pendekatan ilmiah, serta dapat beradaptasi dengan perkembangan zaman dan teknologi,

²⁷ Ade Sudrajat, Tania Imelia, Hajunri, "Kepemimpinan Dalam Memoderasi Kompetensi Profesional Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Karyawan Pendahuluan."

²⁸ Huda, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kompetensi Profesional Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru Smk Negeri Di Kabupaten Batang."

menunjukkan tingkat produktivitas yang tinggi. Hal ini terlihat dalam indikator produktivitas seperti pengelolaan kelas, antusiasme dan kepuasan mengajar, serta keterlibatan dalam komunitas dan pelatihan. Artinya, semakin tinggi kompetensi profesional guru, maka semakin besar kontribusinya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa. Keterampilan dan refleksi yang berkelanjutan menjadi pondasi produktivitas kerja yang berkualitas.

Dari hasil temuan uji hipotesis tersebut, kinerja guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif berkorelasi positif dengan penguasaan kompetensi profesional. Hasil ini sejalan dengan teori profesionalisme guru²⁹ yang menyatakan bahwa kemampuan profesional sangat penting untuk menyelesaikan tugas pendidikan dengan baik. Karena mata pelajaran matematika menuntut penguasaan konsep-konsep abstrak, pendekatan berpikir logis, dan kemampuan untuk menyampaikan materi secara sistematis, kompetensi ini menjadi sangat penting bagi guru matematika. Akibatnya, peningkatan kompetensi profesional akan meningkatkan produktivitas kerja guru dan berdampak langsung pada kualitas hasil belajar siswa.

Berdasarkan indikator yang ditemukan dalam penelitian ini, rancangan untuk pengembangan kompetensi profesional guru matematika harus berkonsentrasi pada peningkatan lima elemen utama. Namun, penelitian ini

²⁹ Depdiknas, *Permendiknas No. 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

harus memberikan perhatian khusus pada dua indikator yang menjadi fondasi utama pembelajaran abad ke-21 yaitu pengembangan profesionalisme berkelanjutan dan pemanfaatan teknologi informasi dalam pembelajaran. Pengembangan profesionalisme berkelanjutan dapat dicapai melalui program *lesson study*, mentoring sesama siswa, pelatihan berbasis kebutuhan dan serta partisipasi dalam forum KKG (Kelompok Kerja Guru)³⁰. Sementara itu, kemampuan guru untuk menggunakan teknologi informasi harus berkembang dari sekadar penggunaan aplikasi presentasi ke arah penggunaan *platform digital* interaktif, media simulasi matematika, sistem manajemen pembelajaran (LMS), dan integrasi big data dan *Artificial Intelligence* (AI) dalam evaluasi pembelajaran.³¹

Metode pengembangan kompetensi yang berorientasi pada praktik nyata di kelas, kontekstual, dan berbasis masalah harus digunakan untuk mendukung rencana ini. Guru tidak hanya harus memahami kurikulum dan materi secara teoretis, tetapi mereka juga harus mampu menerjemahkannya ke dalam strategi pembelajaran yang kreatif, beragam, dan sesuai dengan kebutuhan siswa. Selain itu, meningkatkan kemampuan guru untuk reflektif melalui portofolio pembelajaran, praktik penelitian tindakan kelas (PTK), dan pelatihan penulisan karya ilmiah akan sangat penting untuk membangun budaya pembelajaran profesional. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi

³⁰ OECD, *Program For International Student (PISA) 2022 Assessment and Analytical Framework*.

³¹ Mishra and Koehler M.J, "Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge," *Eachers College Record* 108, no. 6 (2006): 1017–54, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>.

profesional bukan hanya menjadi kebutuhan administratif, namun itu sebagai upaya strategis dan transformasional untuk meningkatkan produktivitas kerja guru matematika secara berkelanjutan.

3. Pengaruh Kepemimpinan Instruksional (X_3) terhadap Produktivitas Kerja (Y) Guru Matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa variabel kepemimpinan instruksional terbukti secara positif dan signifikan berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Artinya, semakin baik kepemimpinan instruksional kepala madrasah, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja guru Matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Apabila seorang pemimpin tersebut berupaya guna memberi pengaruh pada perilaku untuk individu yang lainnya, dengan demikian seorang pemimpin tersebut wajib untuk memikirkan terlebih dahulu gaya kepemimpinannya. Perilaku dari pemimpin ini berpengaruh sangat signifikan berkenaan dengan sikap dari para bawahannya, perilaku dari bawahan ini pada akhirnya akan memberi pengaruh terhadap produktivitas kerja guru.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mediarita, et.al³² dalam penelitiannya “*The Influence of*

³² Mediarita Agustina, Muhammad Kristiawan, and Tobari Tobari, “The Influence of Principal’s Leadership and School’s Climate on The Work Productivity of Vocational Pharmacy Teachers in Indonesia,” *International Journal of Educational Review* 3, no. 1 (2020): 63–76, <https://doi.org/10.33369/ijer.v3i1.11858>.

Principal's Leadership and School's Climate on the Work Productivity of Vocational Pharmacy Teachers in Indonesia” menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan kepala sekolah terhadap produktivitas kerja guru. Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan produktivitas guru secara signifikan. Penelitian lain juga sejalan dengan penelitian Jurumiah, et.al³³ dan Komariyah, et.al³⁴ yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap produktivitas kerja guru. Selain itu penelitian ini sejalan dengan riset Mariana et.al yang mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap produktivitas kerja guru. Semakin tinggi kepemimpinan instruksional seorang kepala sekolah, seharusnya semakin produktif guru tersebut dalam menghasilkan pekerjaannya³⁵.

Hasil penelitian yang secara signifikan berpengaruh langsung dan positif ini mengindikasikan bahwa pimpinan madrasah dapat menjalankan perannya dengan baik sehingga tugas dan fungsi pimpinan madrasah dalam kegiatan pembelajaran guru memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja guru matematika. Hal tersebut dapat diindikasikan dengan:

a) menentukan tujuan madrasah seperti menyusun tujuan madrasah dan mengkomunikasikan tujuan madrasah, b) mengelola program instruksional

³³ Jurumiah, Firman, and D, “Pengaruh Instruksional, Inovatif Dan Kreativitas Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru Madrasah Ibtidaiyah (Mi) Ddi Kabupaten Polewali Mandar.”

³⁴ Komariyah, Murniati, and Egar, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Taman Kanak-Kanak Di Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal.”

³⁵ Mariana, Suriansyah, and Ahmad, “The Effect of Principal Instructional Leadership, Creativity and Teacher Achievement Motivation on Teacher Work Productivity in PAUD Institutions, Central Amuntai District, Hulu Sungai Utara Regency.”

seperti melakukan supervisi dan evaluasi pembelajaran, mengkoordinasi kurikulum, serta memonitoring perkembangan siswa, dan c) mengembangkan iklim belajar madrasah yang positif seperti memanfaatkan waktu pembelajaran, monitoring kepala madrasah di kelas, memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang, mempromosikan pengembangan profesional dan memberikan insentif untuk pembelajaran.

Hal ini membuktikan bahwa kepala madrasah dapat meningkatkan produktivitas kerja guru jika mereka melakukan tugas kepemimpinan instruksional seperti supervisi pembelajaran, koordinasi kurikulum, perlindungan waktu belajar, dan memberikan insentif dan dorongan untuk pengembangan profesional. Produktivitas kerja ini tercermin dalam indikator seperti manajemen kelas, antusiasme mengajar, partisipasi dalam pelatihan, dan efisiensi dalam pengelolaan waktu dan teknologi. Kepala madrasah masih dapat mempengaruhi produktivitas kerja guru melalui pengarahan, pengawasan, dan dukungan profesional, meskipun pengaruh gaya kepemimpinan instruksional tidak signifikan terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan instruksional tetap berdampak pada hasil kerja guru. Ini mungkin disebabkan oleh peran kepala madrasah dalam memberikan arahan, bimbingan, dan pengawasan yang sistematis terhadap pelaksanaan tugas guru. Ini menunjukkan peran penting kepala sekolah dalam menjaga kinerja guru tetap pada tingkat yang diharapkan.

Berdasarkan berbagai hal di atas, maka dapat disimpulkan bahwa secara teoritis maupun empiris, variabel kepemimpinan instruksional berpengaruh

langsung secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja guru matematika dan kepala madrasah harus selalu berupaya meningkatkan kepemimpinan instruksionalnya dalam menjalankan tujuan madrasah, pengelolaan program pembelajaran dan berupaya menciptakan iklim lingkungan belajar madrasah yang positif sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja guru yang terwujud dalam kemampuan guru, peningkatan hasil pembelajaran, semangat diri dalam mengajar, pengembangan diri, peningkatan mutu pengajaran dan efisiensi.

4. Pengaruh Motivasi Kerja (X_4) terhadap Produktivitas Kerja (Y) Guru Matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu

Hasil penelusuran secara empiris penelitian ini membuktikan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, memiliki kecakapan dan kemauan untuk menghasilkan suatu hasil kerja yang memuaskan, sehingga dapat memberikan manfaat bagi organisasi dalam upaya peningkatan produktivitas kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Shaofeng Hua dalam risetnya “*Teaching Motivation, Performance, and Work Productivity of Higher Education Faculty in China: Basis for Teacher Development Plan*” mengemukakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara motivasi mengajar, kinerja dan produktivitas kerja dosen di pendidikan tinggi. Semakin tinggi

motivasi, semakin baik kinerja dan produktivitas dosen.³⁶ Penelitian lain oleh Jane Esther, et al tentang “*Effect of Commitment, Self-Efficacy, Motivation and Effectiveness on the Work Productivity of Public Middle School Teachers in North Minahasa Regency*” menyimpulkan bahwa motivasi guru berkontribusi positif terhadap produktivitas kerja. Semakin tinggi motivasi, semakin baik kinerja dan produktivitas yang dihasilkan.³⁷

Selanjutnya hasil riset Ferda Alfer Ay³⁸ dalam penelitiannya “*The relationship between work motivation and productivity: Bibliometric analysis of articles from 1953 to 2024*” menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap produktivitas kerja guru. Guru yang efektif cenderung lebih produktif. Penelitian ini juga sejalan oleh riset Perawati, dkk³⁹, Ilham Komaruddin, dkk⁴⁰ dan Henni Zainal⁴¹ yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap produktivitas kerja, dan tidak sejalan dengan penelitian Tri Purwanti,

³⁶ Shaofeng Hua, “Incentive Mechanisms, Work Engagement, and Productivity of Higher Education Teachers in China: Basis for Faculty Development Plan,” *International Journal of Research Studies in Management* 12, no. 4 (2024): 61–74, <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2024.1044>.

³⁷ Jane Esther Sangian et al., “Effect of Commitment, Self-Efficacy, Motivation and Effectiveness on the Work Productivity of Public Middle School Teachers in North Minahasa Regency,” *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)* 9, no. 12 (2019): p9630, <https://doi.org/10.29322/ijsrp.9.12.2019.p9630>.

³⁸ Ferda Alfer Ay, “The Relationship between Work Motivation and Productivity: Bibliometric Analysis of Articles from 1953 to 2024,” *Human Systems Management* 44, no. 1 (2024): 1–22, <https://doi.org/10.3233/hsm-240020>.

³⁹ Perawati, Lian, and Tobari, “European Journal of Education Studies THE INFLUENCE OF COMPENSATION, WORK MOTIVATION AND DISCIPLINE ON TEACHER’S WORK PRODUCTIVITY.”

⁴⁰ Ilham Kamaruddin, Hendy Tannady, and Gamar Al Haddar, “The Effect of Direct Compensation and Work Motivation on Teacher Productivity at Private Senior High School in Jakarta” 4, no. 2 (2023): 472–82.

⁴¹ Henni Zainal, “Influence of Work Motivation and Discipline on Work Productivity,” *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 149, no. Icest (2017): 25–27.

et.al⁴², Ryani Dhyani Parashakti, et.al⁴³ yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Selain itu penelitian oleh Salju, et.al⁴⁴ dan Vico Wentri Rumondor⁴⁵ mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja.

Dengan adanya temuan adanya pengaruh signifikan variabel motivasi kerja terhadap produktivitas kerja, hal ini memperlihatkan bahwa semakin meningkat motivasi kerja guru maka produktivitas kerja juga meningkat, demikian juga sebaliknya. Produktivitas kerja yang tinggi dapat dicapai apabila didukung para guru yang memiliki motivasi kerja dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa guru matematika memiliki hasrat untuk mencapai tujuan, menjalin kerjasama dengan orang lain, maupun kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal. Dengan motivasi kerja yang baik ini cenderung dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

⁴² Tri Purwanti, Muhammad Subkhan, and Wahyu Purwanto, "Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Cv Prima Indah II Bantul," *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha* 4, no. 1 (2024): 165–77.

⁴³ Ryani Dhyani Parashakti and Dewi Noviyanti, "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan," *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)* 1, no. 2 (2021): 127–36, <https://doi.org/10.47709/jebma.v1i2.994>.

⁴⁴ Salju Salju and Muhammad Lukman, "Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Comindo Mitra Sulawesi Cabang Palopo," *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo* 4, no. 2 (2019): 1–7, <https://doi.org/10.35906/jm001.v4i2.280>.

⁴⁵ Vico Wentri Rumondor, "Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Minahasa Selatan," *Jurnal EMBA* 1, no. 4 (2013): 1042–52.

Hasil penelitian sejalan dengan teori motivasi David McClelland⁴⁶, yang menekankan tiga kebutuhan utama untuk mendorong perilaku kerja: kebutuhan akan prestasi (nAch), kebutuhan akan afiliasi (nAff), dan kebutuhan akan kekuasaan (nPow). Dalam konteks guru matematika di Madrasah Aliyah, kebutuhan untuk berprestasi (nAch) tercermin dari keinginan untuk mencapai hasil belajar siswa yang tinggi, menyelesaikan tugas dengan standar profesional, dan terus memperbaiki kualitas pembelajaran. Karena mereka secara aktif berupaya meningkatkan efektivitas pembelajaran, menetapkan tujuan pembelajaran, dan mencari umpan balik, guru yang bermotivasi tinggi akan lebih produktif.

Selain itu, kebutuhan akan afiliasi yang positif (nAff) juga menyebabkan motivasi. Dalam lingkungan pendidikan, ini ditunjukkan melalui kerja sama tim, pembelajaran kolaboratif antar guru, dan hubungan yang positif dengan pendidik dan siswa. Kebutuhan ini meningkatkan produktivitas dengan meningkatkan kepuasan guru dan lingkungan kerja yang sehat. Selain itu, kebutuhan akan kekuasaan (nPow) dapat dimanifestasikan melalui kepemimpinan guru yang tidak formal dalam pengajaran, pengaruh di komunitas madrasah, dan partisipasi aktif dalam kegiatan KKG (Kelompok Kerja Guru). Dengan kata lain, ketika ketiga elemen motivasi yang dinyatakan oleh McClelland ini dipenuhi, guru terdorong untuk mencapai kinerja optimal dan memiliki dampak nyata terhadap kualitas pendidikan.

⁴⁶ David C McClelland, *The Achieving Society*, John Wiley & Sons (New York: Irvington Publisher, inc, 1971), <https://doi.org/archieve.org/details/achievingociety00mccl>.

Oleh karena itu, motivasi kerja penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Seluruh indikator motivasi, baik kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, maupun kebutuhan akan afiliasi berkontribusi terhadap semangat mengajar, kepuasan kerja, pelibatan dalam kegiatan pengembangan, dan pengelolaan pembelajaran yang efisien. Guru yang merasa dihargai, memiliki tujuan, dan merasa memiliki peran yang penting dalam kemajuan madrasah, akan termotivasi untuk bekerja lebih keras dan berkualitas. Hasil ini menunjukkan bahwa faktor-faktor motivasi sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di madrasah. Teori Herzberg dan Maslow, misalnya, menyatakan bahwa motivasi intrinsik seperti penghargaan, aktualisasi diri, dan rasa pencapaian dapat meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, madrasah harus membuat lingkungan kerja yang baik dan memberikan penghargaan yang tepat untuk menjaga semangat guru.

Dari pernyataan diatas dapat diambil kesimpulan motivasi kerja merupakan daya pendorong yang menyebabkan guru dapat bekerja dengan giat, karena dengan motivasi akan dapat menentukan produktivitas kerja seseorang. Hal ini mengindikasikan bahwa seorang guru matematika harus mempunyai motivasi yang kuat dalam melaksanakan tugasnya, sehingga produktivitas kerja guru turut meningkat yang terwujud dalam kemampuan guru dalam mengajar, meningkatkan prestasi siswa, semangat diri, pengembangan diri, meningkatkan mutu mengajar dan efisiensi dalam pengelolaan waktu pembelajaran.

Temuan penelitian ini memiliki konsekuensi praktis yang signifikan. Pemangku kebijakan di lingkungan madrasah harus membuat strategi pengembangan SDM yang berbasis pada kebutuhan motivasional guru untuk meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan. Kebutuhan motivasional ini termasuk memberikan peluang untuk pengembangan karier dan kepemimpinan akademik, menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif, dan memberikan penghargaan kinerja sebagai cara untuk mencapai tujuan. Menurut prinsip McClelland, strategi ini akan memperkuat motivasi intrinsik guru dan pada gilirannya, menghasilkan guru yang produktif, berkomitmen tinggi, dan berorientasi pada kualitas hasil belajar siswa

5. Pengaruh Supervisi Akademik (X1) terhadap Motivasi Kerja (X4) Guru Matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu

Hasil penelitian ini menemukan bahwa variabel supervisi akademik (X₁) berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (X₄) guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Inggid Megasari, et.al dalam penelitian berjudul “*The Effect of Principal Academic Supervision and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Teacher Work Motivation*” mengungkapkan bahwa supervisi akademik kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja guru, Supervisi akademik yang ditangani oleh kepala sekolah, diadakan untuk mengawasi, membimbing, dan mendukung para guru dalam melaksanakan proses

pembelajaran yang berkualitas.⁴⁷ Selanjutnya penelitian oleh Cheng-Wen Lee et.al⁴⁸ dalam risetnya “*Influence of Supervision on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable*” menyatakan bahwa supervisi mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Begitu juga dengan Anang Yuniyanto, et. al dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Academic Supervision and Managerial Ability on Teacher Competence Through Work Motivation*” mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara supervisi kepala sekolah dengan motivasi kerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa supervisi yang efektif oleh kepala sekolah memiliki pengaruh positif terhadap tingkat motivasi kerja di antara para guru.⁴⁹ Penelitian lain oleh Hendra Prasetyono, et.al⁵⁰, Nadrah⁵¹ juga menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh langsung supervisi akademik terhadap motivasi. Supervisi yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja guru, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka.

⁴⁷ Inggid Megasari, Wahyu Wahyu, and Muhammad Saleh, “The Effect of Principal Academic Supervision and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Teacher Work Motivation,” *International Journal of Social Science And Human Research* 05, no. 12 (2022): 5961–66, <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-83>.

⁴⁸ Cheng-Wen Lee and Alum Kusumah, “Influence of Supervision on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable,” *Review of Integrative Business and Economics Research* 9, no. 2 (2020): 240–53, <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-2/12-03>.

⁴⁹ Anang Yuniyanto, Fakhruddin Fakhruddin, and Amir Mahmud, “The Effect of Academic Supervision and Managerial Ability on Teacher Competence Through Work Motivation,” *Educational Management* 12, no. 1 (2023): 1–9, <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman/article/view/76176>.

⁵⁰ Hendro Prasetyono, Agus Abdillah, and Dona Fitria, “Academic Supervision toward Teacher’s Performance through Motivation as Intervening Variable,” *Journal of Education and Learning (EduLearn)* 12, no. 2 (2018): 188–97, <https://doi.org/10.11591/edulearn.v12i2.7324>.

⁵¹ Nadrah Nadrah, “The Effect of Academic Supervision to School Supervisors and Teacher Motivation on Teacher Performance,” *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research* 4, no. 7 (2023): 2601–12, <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.07.36>.

Hal ini memperlihatkan bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja guru maka kepala madrasah harus terlebih dahulu merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan supervisi akademik. Pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala madrasah dapat dilakukan dengan membuat jadwal supervisi, membuat instrumen, memilih pendekatan dan metode, menjalankan tahap pendampingan, supervisi dokumen, supervisi kelas, menyampaikan hasil kepada guru yang disupervisi, menilai manfaat atau perubahan dari supervisi, memberikan pembinaan, dan membuat rencana tindak lanjut pengembangan supervisi.

Kegiatan supervisi, yang mencakup perencanaan dan pelaksanaan pendampingan, observasi kelas, dan tindak lanjut pembinaan, cukup mampu meningkatkan motivasi guru. Ini mungkin karena fokus supervisi pada administrasi atau kontrol dan penguatan psikologis atau emosional guru. Namun, dalam indikator motivasi kerja, kebutuhan untuk dihargai, berprestasi, dan membina hubungan sosial sangat berperan dalam membentuk sikap kerja positif. Oleh karena itu, selain secara teknis, supervisi akademik juga harus ditujukan untuk memberdayakan guru secara emosional dan personal.

Adanya pengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu mengindikasikan bahwa semakin baik pelaksanaan supervisi akademik maka semakin baik pula motivasi kerja guru. Oleh karena itu, sangat jelas bahwa pelaksanaan supervisi akademik harus menjadi perhatian oleh pimpinan madrasah, sehingga mampu mempengaruhi terhadap peningkatan motivasi kerja guru baik dari dalam

maupun dari luar diri. Dengan kata lain, kepala madrasah melakukan pengawasan dan pembinaan akademik untuk meningkatkan semangat guru. Hasil menunjukkan bahwa pendekatan supervisi harus diarahkan untuk memberdayakan guru daripada semata-mata mengontrol. Supervisi yang dilakukan secara profesional, mendukung, dan membangun akan membuat guru merasa diperhatikan dan termotivasi untuk terus memperbaiki kinerja mereka.

6. Pengaruh Kompetensi Profesional (X_2) terhadap Motivasi Kerja (X_4) Guru Matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Reni, et.al dalam penelitiannya tentang “*The Effect of Transformational Leadership and Professional Competence on Teachers’ Performance: The Role of Work Motivation*” mengungkapkan bahwa kompetensi profesional berkontribusi secara signifikan terhadap motivasi kerja guru. Guru yang memiliki kompetensi yang baik cenderung lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas mereka.⁵² Penelitian yang lain oleh Yohana Riyantisa dan Survival⁵³ dengan judul “*The Effect of Competence and Workload on Employee Performance Mediated by Work Motivation*” mengungkapkan bahwa kompetensi karyawan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja

⁵² Reni Herawati and Siswoyo Haryono, “The Effect of Transformational Leadership and Professional Competence on Teachers’ Performance: The Role of Work Motivation,” *European Journal of Business and Management* 12, no. 11 (2020): 14–20, <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-11-02>.

⁵³ Yohana Riyatinsa and Survival, “The Effect of Competence and Workload on Employee Performance Mediated by Work Motivation,” *Enrichment: Journal of Management* 12, no. 6 (2023): 5088–96.

mereka. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih termotivasi dan berkinerja baik. Penelitian lain juga sejalan dengan riset Parashakti et.al⁵⁴ yang berjudul “*The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector*” menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan, yang berarti semakin baik kompetensi, semakin baik pula motivasi karyawan.

Hasil penelitian ini secara empiris menunjukkan hasil yang sama, yakni kompetensi profesional terbukti secara positif dan signifikan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja guru, guru harus meningkatkan kompetensi profesional mereka, dengan cara: a) memahami materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu; b) mengembangkan materi pembelajaran secara kreatif dan inovatif; c) meningkatkan standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu; d) mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan melalui tindakan reflektif; dan e) menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk pengembangan diri.

Seseorang yang memiliki kompetensi profesional yang tinggi cenderung memiliki motivasi yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas-

⁵⁴ Ryani Dhyan Parashakti et al., “The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector” 135, no. Aicmbs 2019 (2020): 259–67, <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200410.040>.

tugasnya. Kompetensi profesional memberikan landasan kuat, rasa percaya diri (efikasi diri) dan keyakinan untuk mengatasi berbagai tantangan pekerjaan. Ketika guru matematika memiliki kemampuan dan pengetahuan materi pelajaran yang memadai, mereka akan lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang optimal. Keahlian, pengetahuan, dan keterampilan pedagogis yang kuat membuat guru lebih percaya diri dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka. Hal ini mendukung teori bahwa profesionalisme mendorong motivasi intrinsik karena guru merasa mampu dan puas dengan pekerjaan mereka. Dalam arti praktis, meningkatkan kemampuan guru melalui pelatihan dan pengembangan profesional berdampak langsung pada semangat kerja mereka. Dengan adanya keseimbangan antara pemahaman tugas dan harapan terhadap hasil, maka motivasi kerja akan meningkat.

Hal ini menunjukkan bahwa guru yang menguasai materi ajar, kurikulum, pengembangan pembelajaran, dan refleksi diri cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi. Kaitan ini masuk akal karena guru yang percaya diri bahwa mereka dapat mengajar akan lebih percaya diri, lebih terbuka untuk inovasi, dan lebih ingin memberikan kontribusi yang lebih besar kepada institusi pendidikan mereka. Indikator motivasi kerja menunjukkan kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi. Guru ingin mencapai kesuksesan, mendapat pengakuan, dan membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja.

Berdasarkan hal diatas, baik secara teori maupun empiris, kompetensi profesional berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap

motivasi kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin meningkat kompetensi profesional guru matematika maka semakin meningkat pula motivasi kerjanya. Oleh karena itu kompetensi profesional guru matematika harus dimiliki oleh guru sebagus mungkin. Hal ini memperlihatkan bahwa semakin tinggi kompetensi profesional guru matematika maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja dari guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu.

7. Pengaruh Kepemimpinan Instruksional (X_3) terhadap Motivasi Kerja (X_4) Guru Matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu

Ori Eyal dan Guy Roth⁵⁵ dalam penelitiannya yang berjudul “*Principal’s Leadership and Teachers’ Motivation: Self-Determination Theory Analysis*” menyatakan berdasarkan persamaan struktur, mendukung hipotesis bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran penting dalam motivasi. Hasil ini menunjukkan pentingnya gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi motivasi guru, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja dan kesejahteraan di lingkungan pendidikan. Penelitian lain oleh Ikhyar Ahmad, et.al yang berjudul “*Effects of Instructional Leadership on Teachers’ Motivation*” mengungkapkan bahwa kepemimpinan instruksional memiliki peranan penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Pemimpin yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan

⁵⁵ Ori Eyal and Guy Roth, “Principals’ Leadership and Teachers’ Motivation: Self-Determination Theory Analysis,” *Journal of Educational Administration* 49, no. 3 (2011): 256–75, <https://doi.org/10.1108/0957823111129055>.

memotivasi guru untuk berkembang. Motivasi kerja guru sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan instruksional. Guru yang merasa didukung oleh pemimpin mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan lebih terlibat dalam proses pembelajaran.⁵⁶ Selain itu penelitian oleh Dian Andriadi et.al⁵⁷ dalam penelitian *“The Influence of Transformational and Instructional Leadership Styles of School’s Principals on Teacher’s Performance, Motivation, Job Satisfaction and Student Achievement in Primary and Secondary Schools”* mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan instruksional dan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru, motivasi, kepuasan kerja, dan prestasi siswa di tingkat sekolah dasar dan menengah.

Hasil penelitian lain oleh Zummy, et.al⁵⁸ dalam risetnya tentang *“Principal Self-Efficacy for Instructional Leadership in the Perspective of Principal Strengthening Training: Work Engagement, Job Satisfaction and motivation to leave”*. Riset ini menemukan hal yang berbeda bahwa variabel kepemimpinan instruksional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam kepemimpinan instruksional

⁵⁶ Ikhtyar Ahmad et al., “Effects of Instructional Leadership on Teachers’ Motivation,” *Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities* 5, no. 2 (2024): 1–8, <https://doi.org/10.55737/qjssh.791004378>.

⁵⁷ Dian Andriadi and Urip Sulistiyo, “The Influence of Transformational and Instructional Leadership Styles of School ’ s Principals on Teacher ’ s Performance , Motivation , Job Satisfaction and Student Achievement in Primary and Secondary Schools” 3, no. October (2024): 536–48.

⁵⁸ Zummy Anselmus Dami et al., “Principal Self-Efficacy for Instructional Leadership in the Perspective of Principal Strengthening Training: Work Engagement, Job Satisfaction and Motivation to Leave,” *Cogent Education* 9, no. 1 (2022): 1–18, <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2064407>.

tidak diikuti oleh peningkatan motivasi kerja guru matematika di Provinsi Bengkulu. Ini bisa menunjukkan bahwa guru belum cukup termotivasi oleh pendekatan kepemimpinan yang digunakan. Selain itu, ada kemungkinan bahwa guru lebih termotivasi oleh hal-hal di luar gaya kepemimpinan kepala madrasah.

Penelitian lain oleh Amna Saleem et.al⁵⁹ menyatakan bahwa pemimpin yang membimbing guru mereka dalam strategi pengajaran yang efektif dan memberi mereka kesempatan mengenai pengaruh luas pemimpin instruksional terhadap motivasi guru sedikit kurang. Kepemimpinan yang kuat atau tata kelola yang efektif dalam organisasi membutuhkan sumber daya manusia atau guru yang berkualifikasi tinggi.

Hal tersebut terjadi karena kepemimpinan instruksional masih berfokus pada aspek teknis pembelajaran seperti a) menentukan tujuan madrasah seperti menyusun tujuan madrasah dan mengkomunikasikan tujuan madrasah, b) mengelola program instruksional seperti melakukan supervisi dan evaluasi pembelajaran, mengkoordinasi kurikulum, serta memonitoring perkembangan siswa, dan c) mengembangkan iklim belajar madrasah yang positif seperti memanfaatkan waktu pembelajaran, monitoring kepala madrasah di kelas, memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang, mempromosikan pengembangan profesional dan memberikan insentif untuk pembelajaran. Oleh

⁵⁹ Amna Saleem, "Role of Instructional Leadership on Teachers' Performance at College Level," *Pakistan Social Sciences Review* 4, no. 1 (2020): 1058–71, [https://doi.org/10.35484/pssr.2020\(4-i\)81](https://doi.org/10.35484/pssr.2020(4-i)81).

karena itu, indikator tersebut belum tentu mampu menyentuh aspek psikologis dan emosional guru yang menjadi pemicu utama motivasi kerja.

Ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan instruksional yang dilakukan kepala madrasah, termasuk supervisi pengajaran, koordinasi kurikulum, penyediaan pelatihan dan insentif, dan penyusunan dan komunikasi tujuan madrasah, belum mampu meningkatkan motivasi kerja guru secara signifikan. Namun, dalam indikator motivasi kerja berdasarkan teori McClelland, guru cenderung termotivasi jika mereka memiliki kesempatan untuk berprestasi, mempengaruhi orang lain, dan memiliki hubungan yang baik di tempat kerja mereka.

Untuk memasuki aspek psikologis guru secara lebih dalam, temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan harus dilakukan dengan cara yang lebih personal, partisipatif dan empatik. Guru yang lebih termotivasi oleh faktor personal (intrinsik) seperti rasa tanggung jawab terhadap siswa, keinginan untuk berkembang secara profesional, pencapaian pribadi akan prestasi dalam mengajar, maupun keterlibatan dalam peningkatan mutu pengajaran. Selain itu, faktor eksternal (kesempatan) dalam hal ini seperti beban kerja, fasilitas sekolah, dukungan rekan sejawat, dan kesejahteraan juga dapat memainkan peran yang lebih dominan dalam membentuk motivasi kerja. Apabila kepemimpinan instruksional tidak disertai dengan pendekatan yang lebih humanis, seperti pemberian dukungan emosional, penghargaan, dan komunikasi yang efektif, maka pengaruhnya terhadap motivasi kerja akan cenderung rendah. Dalam konteks ini, guru mungkin merasa bahwa arahan dan

pengawasan yang bersifat instruksional justru menambah tekanan kerja tanpa memberikan dorongan semangat, sehingga tidak meningkatkan, bahkan bisa saja menurunkan motivasi kerja yang seharusnya dibangun secara holistik.

Riset penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anselmus Dami, et.al⁶⁰ yang menyatakan bahwa kepemimpinan instruksional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu Farah Naz juga menyikapi bahwa para pemimpin instruksional perlu memahami bahwa guru di sekolah harus diberikan lingkungan yang nyaman di mana mereka merasa dihargai atas potensi dan kemampuan mereka. Para pemimpin instruksional perlu terus-menerus memotivasi para guru karena gurulah yang pada akhirnya harus mentransfer konsep pengetahuan kepada siswa di kelas.⁶¹

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja guru matematika di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Provinsi Bengkulu merupakan temuan yang menarik sekaligus kritis untuk dianalisis lebih lanjut. Secara teoritis, kepemimpinan instruksional yang baik seharusnya dapat meningkatkan motivasi kerja guru dengan menetapkan tujuan pembelajaran yang jelas, mengelola program instruksional dengan baik, dan menciptakan iklim lingkungan kerja yang baik.⁶² Namun demikian, ketiga indikator tersebut

⁶⁰ Anselmus Dami et al., "Principal Self-Efficacy for Instructional Leadership in the Perspective of Principal Strengthening Training: Work Engagement, Job Satisfaction and Motivation to Leave."

⁶¹ Farah Naz and Surryia Rashid, "Effective Instructional Leadership Can Enhance Teachers' Motivation and Improve Students' Learning Outcomes," *Sjesr* 4, no. 1 (2021): 477–85, [https://doi.org/10.36902/sjesr-vol4-iss1-2021\(477-485\)](https://doi.org/10.36902/sjesr-vol4-iss1-2021(477-485)).

⁶² P. Hallinger, "Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy That Refuses to Fade Away," *Leadership and Policy in Schools* 4, no. 3 (2005): 221–39, <https://doi.org/10.1080/15700760500244793>.

tampaknya tidak digunakan secara efektif atau dirasakan manfaatnya oleh guru secara langsung, sehingga mereka tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi mereka untuk terus bekerja.

Secara empiris, beberapa hal dapat dijelaskan mengapa hubungan ini tidak signifikan. Pertama, kepemimpinan instruksional di madrasah seringkali bersifat administratif dan simbolik. Hal ini termasuk menetapkan visi-misi tanpa guru terlibat secara aktif dalam proses perumusan dan pelaksanaannya. Tujuan madrasah yang ditetapkan kepala madrasah mungkin tidak dikomunikasikan atau diinternalisasi oleh guru sebagai bagian dari tugas mereka sendiri. Kedua, pengelolaan program instruksional biasanya berfokus pada peraturan formal, seperti menjaga beban jam, melaporkan, atau mengelola perangkat pembelajaran, daripada mengembangkan praktik reflektif atau meningkatkan pembelajaran matematika yang signifikan. Ketiga, lingkungan madrasah yang dibuat tidak selalu mencerminkan lingkungan kerja yang mendukung, menginspirasi, atau memberikan penghargaan psikologis. Akibatnya, ini tidak cukup memotivasi guru untuk melakukan pekerjaannya.

Implikasi dari temuan ini mengindikasikan perlunya perubahan paradigma dalam kepemimpinan instruksional di madrasah. Mereka harus beralih dari pendekatan birokratis ke pendekatan yang lebih transformasional dan berpartisipasi. Kepala madrasah harus memasukkan praktik kepemimpinan yang mendorong keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan instruksional, mendampingi proses belajar mengajar secara langsung (*instructional coaching*), dan membangun hubungan yang membantu

memenuhi kebutuhan psikologis guru seperti pengakuan, otonomi, dan pengembangan diri.⁶³ Jika tidak, kepemimpinan instruksional hanya akan berfungsi secara formal dan tidak akan mampu meningkatkan motivasi kerja guru, khususnya dalam menghadapi tantangan pembelajaran matematika yang menuntut dedikasi tinggi dan inovasi berkelanjutan.

Oleh karena itu kepala madrasah harus selalu berupaya meningkatkan kepemimpinan instruksionalnya dalam menjalankan tujuan madrasah, pengelolaan program pembelajaran dan berupaya menciptakan iklim lingkungan belajar madrasah yang positif sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja guru yang terwujud dalam kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan afiliasi.

Reorientasi praktik kepemimpinan instruksional dari pendekatan struktural-administratif ke pendekatan yang lebih transformasional dan relasional adalah rekomendasi yang dapat diberikan. Kepala madrasah harus mendapatkan pelatihan yang diperlukan untuk berfungsi sebagai pendidik yang berfokus pada prosedur instruksional dan membantu guru secara emosional dan profesional. Misalnya, menetapkan tujuan madrasah harus melibatkan guru secara aktif agar mereka merasa terlibat dalam pencapaian visi madrasah. Metode ini sejalan dengan konsep *distributed instructional leadership*, di mana seluruh komunitas madrasah bertanggung jawab atas kualitas pembelajaran.⁶⁴

⁶³ Sergiovani, *The Principals' Role, A Reflective Practice Perspective*.

⁶⁴ Leitwood K and Jantzi D, "Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research," *Journal of Educational Administration*, 2005, 31–43, <https://doi.org/10.1108/0957823111116699>.

Selain itu kepala madrasah perlu mengembangkan keterampilan interpersonal dan kemampuan reflektif, terutama untuk menciptakan iklim lingkungan kerja yang positif dan mendorong. Menurut Leithwood & Jantzi,⁶⁵ beberapa elemen kepemimpinan yang sangat penting untuk motivasi kerja guru adalah dukungan emosional, pertimbangan individual, dan inovasi intelektual. Semua elemen tersebut merupakan karakteristik kepemimpinan.

Oleh karena itu, meskipun kepala madrasah secara resmi menerapkan program supervisi dan manajemen pembelajaran, kepemimpinan mereka tidak akan berdampak jika faktor hubungan manusia tidak diperhatikan. Menurutnya, program pengembangan profesional untuk kepala madrasah harus berbasis *coaching-leadership*, kolaborasi reflektif, dan penguatan dimensi afektif dalam interaksi dengan guru. Ini akan membuat dimensi kepemimpinan instruksional tidak hanya menjadi tanggung jawab administratif, tetapi juga menjadi inspirasi bagi guru untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka.

8. Pengaruh Supervisi Akademik (X_1) terhadap Produktivitas Kerja (Y) melalui Motivasi Kerja (X_4) Guru Matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa variabel supervisi akademik (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (Y) melalui motivasi kerja (X_4). Artinya, motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara supervisi akademik dan produktivitas kerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun supervisi akademik dilakukan, dampaknya

⁶⁵ Leithwood, K and Jantzi D.

terhadap motivasi kerja guru tidak cukup kuat untuk mendorong peningkatan produktivitas kerja. Salah satu kemungkinan penyebabnya adalah kualitas pelaksanaan supervisi yang cenderung bersifat administratif atau formalitas, sehingga tidak menyentuh aspek peningkatan motivasi intrinsik guru. Guru mungkin merasa bahwa supervisi lebih menekankan pada pemantauan dan pelaporan dibandingkan dengan pembinaan dan pengembangan profesional. Selain itu, apabila supervisi dilakukan tanpa komunikasi yang efektif dan tidak memberikan umpan balik yang membangun, maka guru tidak merasakan manfaat langsung terhadap peningkatan motivasi kerjanya.

Dalam konteks ini, motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi antara supervisi dan produktivitas kerja. Artinya, meskipun supervisi dilakukan secara rutin, hal tersebut tidak otomatis meningkatkan semangat kerja maupun hasil kerja guru. Agar dampaknya terhadap motivasi dan produktivitas lebih nyata, pelaksanaan supervisi harus diperkuat, seperti umpan balik yang membangun, pelatihan berbasis masalah, dan pendekatan kolaboratif. Ini karena, meskipun supervisi akademik memengaruhi motivasi kerja, jalur mediasi tidak signifikan secara statistik.

Secara teoritis, Glickman, et.al⁶⁶ menyatakan supervisi akademik sebagai proses pembinaan yang dirancang untuk membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran. Namun, efektivitas supervisi sangat tergantung

⁶⁶ Glickman, Gordon, and Ross-Gordon, *The Basic Guide to Supervision and Instructional Leadership*.

pada pendekatan dan kualitas pelaksanaannya. Jika supervisi dilakukan secara kaku, bersifat administratif, atau hanya sebagai formalitas, maka guru cenderung tidak merasakan manfaatnya. Supervisi seharusnya bersifat kolaboratif dan mampu menciptakan hubungan profesional yang mendukung pertumbuhan motivasi guru.

Motivasi kerja sendiri merupakan faktor penting dalam menentukan produktivitas kerja. McClelland⁶⁷ menyatakan bahwa kebutuhan akan aktualisasi diri, kebutuhan akan penghargaan, dan keinginan untuk berprestasi adalah tiga faktor yang memengaruhi motivasi kerja. Jika supervisi tidak memberi ruang bagi pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini, maka motivasi guru tetap rendah. Dalam hal ini, supervisi akademik yang hanya berfokus pada pengawasan teknis tanpa adanya dukungan atau pengakuan terhadap kinerja guru tidak cukup mampu meningkatkan motivasi kerja mereka.

Ini menunjukkan bahwa kegiatan supervisi akademik, yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan observasi pembelajaran serta tindak lanjut pembinaan, belum mampu meningkatkan motivasi kerja guru secara signifikan. Oleh karena itu, motivasi kerja tidak dapat berfungsi sebagai penghubung antara produktivitas kerja guru dan supervisi akademik. Ini mungkin karena pendekatan supervisi yang tetap terpusat dan evaluatif, dan kurang melibatkan guru secara aktif dalam proses pengambilan keputusan atau refleksi. Namun, untuk meningkatkan motivasi, guru perlu merasa terlibat dan

⁶⁷ McClelland, *Human Motivation*.

dihargai, terutama dalam hal kebutuhan untuk pencapaian dan kebutuhan untuk koneksi.

Guru tidak akan termotivasi jika mereka tidak merasa bahwa hasil supervisi berdampak langsung pada peningkatan kemampuan mereka atau mereka tidak mendapatkan umpan balik yang membangun. Akibatnya, tingkat produktivitas kerja yang diharapkan dari proses pembinaan tidak terpenuhi. Supervisi yang hanya formalitas tidak akan memotivasi guru untuk lebih baik dalam manajemen kelas, pemanfaatan teknologi, dan refleksi pengajaran. Oleh karena itu, pendekatan supervisi akademik harus diubah menjadi lebih kontekstual dan kolaboratif, dengan kepala madrasah bertindak sebagai pembimbing dan mendorong pengembangan emosional dan profesional guru. Hasil ini menjadi pengingat bahwa perubahan dalam hasil kerja guru harus diawali dengan perubahan pendekatan dalam membina dan mendukung mereka.

Oleh karena itu, hasil penelitian ini menekankan pentingnya reformulasi pelaksanaan supervisi akademik di madrasah. Supervisi seharusnya tidak hanya dipandang sebagai mekanisme kontrol, tetapi juga sebagai sarana pembinaan profesional yang dapat meningkatkan semangat dan komitmen guru. Diperlukan pendekatan supervisi yang bersifat membina, memberdayakan, dan menghargai guru sebagai mitra strategis dalam peningkatan mutu pendidikan. Jika tidak, peran supervisi akan kehilangan makna strategisnya dan tidak akan mampu memberi kontribusi nyata terhadap motivasi dan produktivitas kerja guru.

Selain itu, ketiadaan pengaruh ini menunjukkan bahwa aktivitas supervisi tidak menumbuhkan motivasi kerja guru. Akibatnya, guru tidak dapat menghubungkan supervisi dengan produktivitas. Hal ini dapat disebabkan oleh kecenderungan proses supervisi yang tidak berkelanjutan, maupun tidak diikuti dengan penguatan profesional. Guru membutuhkan pengakuan, tantangan, dan kesempatan untuk berkembang agar motivasinya muncul. Jika supervisi tidak membantu memenuhi kebutuhan psikologis dan profesional tersebut, fungsinya tidak akan bermakna secara motivasional dan produktif.

Paradigma dan metode supervisi saat ini perlu ada paradigma baru agar supervisi akademik dapat berperan lebih strategis dalam memengaruhi motivasi dan produktivitas guru. Kepala madrasah dan pengawas harus dilatih untuk menerapkan supervisi berbasis *coaching and mentoring* yang melibatkan partisipasi, refleksi, dan mengutamakan kepercayaan satu sama lain. Supervisi harus tidak hanya berfokus pada evaluasi kinerja mengajar, tetapi juga pada pemberdayaan guru melalui dialog dua arah, umpan balik yang konstruktif, dan penyusunan rencana tindak lanjut bersama. Pendekatan ini akan membuat guru merasa diperhatikan dan dihargai.

Selain itu, sangat penting untuk membuat program supervisi yang berkelanjutan. Program ini harus terintegrasi dengan pengembangan profesional guru, seperti *lesson study*, *peer supervision*, atau kolaborasi komunitas belajar. Program supervisi juga harus menyesuaikan diri dengan kebutuhan khusus guru matematika, seperti mendukung penggunaan teknologi pembelajaran, mengembangkan strategi pemecahan masalah, dan

mengintegrasikan kurikulum yang berbasis *higher-order thinking skills* (HOTS). Dengan demikian, supervisi tidak lagi dipandang sebagai beban administratif, tetapi sebagai alat motivasi dan peningkatan mutu pembelajaran.

Temuan ini menjadi catatan penting bagi pengambil kebijakan pendidikan dan kepala madrasah agar pelaksanaan supervisi akademik tidak hanya bersifat prosedural, tetapi lebih diarahkan pada pemberdayaan guru. Supervisi akademik seharusnya menjadi sarana pembinaan yang menumbuhkan rasa dihargai, didukung, dan dikembangkan, agar dapat berperan efektif dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu.

9. Pengaruh Kompetensi Profesional (X_2) terhadap Produktivitas Kerja (Y) melalui Motivasi Kerja (X_4) Guru Matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel kompetensi profesional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (Y) melalui motivasi kerja (X_4). Artinya, guru yang memiliki tingkat kompetensi profesional yang tinggi cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih kuat, dan motivasi tersebut berdampak positif terhadap produktivitas kerja. Kompetensi profesional mencakup penguasaan materi pembelajaran, penguasaan standar kompetensi mata pelajaran, penguasaan strategi pembelajaran, melaksanakan pengembangan keprofesionalan berkelanjutan, memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran.

Guru yang merasa kompeten akan lebih percaya diri, merasa mampu mengelola kelas dengan efektif, dan lebih siap menghadapi berbagai tantangan dalam proses pembelajaran. Kepercayaan diri ini membentuk motivasi kerja yang tinggi karena guru merasa pekerjaannya bermakna dan berada dalam kendalinya. Motivasi ini kemudian mendorong guru untuk bekerja lebih keras, lebih konsisten, dan lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya, sehingga produktivitas kerja pun meningkat. Temuan ini memperkuat peran penting kompetensi profesional bukan hanya dalam peningkatan kualitas pembelajaran, tetapi juga sebagai pondasi motivasi kerja. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi profesional guru harus menjadi fokus utama dalam program pelatihan dan pengembangan keprofesian berkelanjutan. Apabila kompetensi guru terus ditingkatkan melalui pelatihan, supervisi yang efektif, dan akses terhadap sumber daya pembelajaran, maka motivasi dan produktivitas kerja guru akan meningkat secara bersamaan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi guru, yang memuat penguasaan materi pembelajaran, pemahaman kurikulum, strategi pembelajaran, pengembangan profesional, dan pemanfaatan teknologi, secara tidak langsung meningkatkan produktivitas kerja guru melalui peningkatan motivasi mereka. Dengan kata lain, ketika guru merasa mampu secara profesional, mereka dapat membangun rasa percaya diri, keinginan untuk berprestasi, dan keyakinan diri, yang dapat memengaruhi lingkungan

Meskipun kompetensi profesional mendorong tumbuhnya motivasi kerja, tidak semua guru yang kompeten otomatis memiliki motivasi kerja tinggi. Beberapa guru yang sudah berpengalaman mungkin merasa tidak dihargai atau tidak didukung oleh lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi dan hubungan sosial. Oleh karena itu, untuk meningkatkan pengaruh tidak langsung ini, intervensi organisasi harus dilakukan. Intervensi ini dapat mencakup ruang untuk inovasi, kesempatan untuk memimpin tim pengembangan kurikulum, dan insentif berbasis pencapaian. Hasil ini menegaskan bahwa pengembangan kompetensi guru harus disertakan dengan pendekatan psikososial yang mempertimbangkan kebutuhan pribadi guru sebagai individu yang ingin dihargai, berkembang, dan terhubung.

Hasil temuan ini berhasil membuktikan secara empiris dari teori diatas bahwa kompetensi profesional secara signifikan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Penelitian ini sejalan dengan riset yang dilakukan oleh Nirsah Fitriani, et.al⁶⁸ dalam penelitiannya *“The Influence of Competence and Work Environment on Work Productivity through Work Motivation in Inpatient Rooms at Public Health Centre”* menemukan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja mempengaruhi produktivitas kerja melalui motivasi kerja.

⁶⁸Nirsah Fitriani and Andi Tenri Fitriyah, “The Influence of Competence and Work Environment on Work Productivity through Work Motivation in Inpatient Rooms at Public Health Centre,” 2021, 3344–45.

Eri Mardiani, et.al⁶⁹ dalam penelitiannya “*The Influence of Work Competence on Work Productivity with Work Motivation as A Moderating Variable*” menyimpulkan bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dengan motivasi sebagai variabel moderasi dapat memperkuat pengaruh kompetensi terhadap produktivitas. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan lebih bersemangat dan produktif dan semakin baik kompetensi seseorang, semakin tinggi produktivitas yang dicapai.

Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas profesionalisme guru sangat penting dalam menciptakan dorongan intrinsik untuk bekerja sebaik mungkin. Menurut teori motivasi manusia milik McClelland, motivasi kerja dapat dibangun dengan memenuhi kebutuhan dasar untuk prestasi, afiliasi, dan kekuasaan. Guru cenderung merasa percaya diri, dihargai, dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya ketika mereka menguasai materi pelajaran, memahami kurikulum, dapat menerapkan strategi pembelajaran yang efektif, dan menguasai teknologi dalam pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa keahlian profesional mempengaruhi kinerja secara langsung dan meningkatkan hasrat untuk produktivitas yang berkelanjutan.

Dalam konteks pengembangan, pendekatan strategis yang dapat dilakukan adalah membangun program *continuous professional development*

⁶⁹ Eri Mardiani et al., “The Influence of Work Competence on Work Productivity with Work Motivation as A Moderating Variable,” *Edunomika* 08, no. 01 (2024): 1–7.

(CPD) yang berbasis kebutuhan nyata guru.⁷⁰ Program ini dapat mencakup pembinaan pedagogik, pelatihan berkelanjutan, peningkatan keterampilan teknologi, dan peningkatan praktik reflektif. *Lesson study* dan *professional learning communities* (PLC) adalah model yang telah terbukti berhasil, dimana PLC memungkinkan guru untuk saling belajar, berbagi praktik yang baik, dan mendapatkan kritik yang bermanfaat. Selain meningkatkan wawasan profesional, proses ini memberikan rasa aktualisasi diri, kebebasan, dan keterlibatan, yang semuanya terbukti meningkatkan motivasi intrinsik.⁷¹ Oleh karena itu, agar transformasi perilaku kerja dapat terjadi secara menyeluruh, pengembangan kompetensi profesional guru harus diintegrasikan dengan pendekatan motivasional.

Lebih jauh lagi, madrasah dan pemangku kebijakan harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menghargai pencapaian guru agar pengaruh kompetensi profesional terhadap motivasi dan produktivitas dapat dimaksimalkan. Misalnya, memberikan ruang untuk pengembangan karier, mengakui inovasi dalam pembelajaran, dan menerapkan sistem penghargaan berbasis kinerja. Dalam kerangka ini, guru dipandang tidak hanya sebagai pelaksana kurikulum tetapi juga sebagai penggerak perubahan yang diberdayakan secara psikologis dan profesional. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi profesional harus dianggap sebagai investasi

⁷⁰ C. Day and Jeffrey Sachs, *International Handbook on the Continuing Professional Development of Teachers* (Open University Press, 2004), <https://doi.org/10.1080/13674580400200472>.

⁷¹ OECD, *Creating Effective Teaching and Learning Environments* (First Results from TALIS. OECD Publishing, 2009), <https://doi.org/10.1787/9789264068780-en>.

jangka panjang yang berfokus pada dua hal utama, yaitu peningkatan kemampuan teknis dan penguatan motivasi kerja guru. Pendekatan ini pada akhirnya akan berdampak positif terhadap produktivitas kerja guru dan kualitas pembelajaran di madrasah secara keseluruhan.

10. Pengaruh Kepemimpinan Instruksional (X_3) terhadap Produktivitas Kerja (Y) melalui Motivasi Kerja (X_4) Guru Matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu

Mariana, et.al dalam risetnya tentang “*The Effect of Principal Instructional Leadership, Creativity and Teacher Achievement Motivation on Teacher Work Productivity in PAUD Institutions, Central Amuntai District, Hulu Sungai Utara Regency*” menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap produktivitas kerja guru melalui kreativitas dan motivasi berprestasi.⁷² Sejalan dengan itu, penelitian Candra Wijaya dan Ojak Manurung menyimpulkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi produktivitas kerja dosen secara tidak langsung melalui motivasi kerja mereka. Hal ini berarti bahwa produktivitas kerja dosen sangat kecil ditentukan oleh budaya melalui motivasi kerja.⁷³

Berbeda dengan pendapat di atas, temuan pada penelitian ini mengungkapkan bahwa secara empiris, kepemimpinan instruksional (X_3) tidak signifikan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja (Y) guru

⁷² Mariana, Suriansyah, and Ahmad, “The Effect of Principal Instructional Leadership, Creativity and Teacher Achievement Motivation on Teacher Work Productivity in PAUD Institutions, Central Amuntai District, Hulu Sungai Utara Regency.”

⁷³ Candra Wijaya and Ojak Manurung, *Produktivitas Kerja*, ed. Rahmat Hidayat, *Sustainability (Switzerland)*, 1st ed., vol. 11 (Jakarta: Kencana Predana media grup, 2021). h. 156

matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu melalui motivasi kerja (X_4). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional yang dijalankan oleh kepala madrasah belum mampu meningkatkan motivasi kerja guru secara signifikan, sehingga tidak berdampak pada produktivitas kerja melalui jalur tersebut. Kepemimpinan instruksional biasanya berfokus pada pengawasan proses belajar mengajar, penetapan visi akademik, dan penguatan manajemen pembelajaran. Akan tetapi, apabila pendekatan tersebut terlalu menekankan aspek teknis dan kinerja, tanpa memperhatikan kesejahteraan psikologis guru, maka pengaruhnya terhadap motivasi menjadi lemah. Guru cenderung membutuhkan dukungan emosional, pengakuan, dan komunikasi yang positif dari pimpinan agar merasa dihargai dan termotivasi. Ketika kepemimpinan hanya menekankan pada hasil dan evaluasi, guru akan merasa terbebani atau tertekan, bukan terdorong.

Meskipun kepala madrasah bertanggung jawab atas tugas-tugas kepemimpinan instruksional, seperti menyusun tujuan madrasah, mengelola program instruksional, dan mengembangkan iklim belajar, proses tersebut tidak berhasil meningkatkan motivasi kerja guru secara signifikan. Ini karena gaya kepemimpinan yang tidak konsisten yang dapat menjembatani hubungan antara kepemimpinan instruksional dan produktivitas kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu belum mampu menginspirasi atau memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja mereka. Kepemimpinan instruksional, yang mencakup kriteria seperti menetapkan tujuan sekolah,

mengelola program instruksional, dan menciptakan lingkungan belajar yang positif, belum cukup efektif untuk menangani aspek psikologis kerja guru matematika, seperti komitmen, penghargaan diri, dan tujuan profesional. Dengan kata lain, proses kepemimpinan yang sedang berlangsung lebih bersifat administratif dan prosedural daripada transformatif yang berfokus pada nilai-nilai motivasional guru.

Secara teoritis, menurut teori motivasi McClelland⁷⁴ tiga kebutuhan yang turut memengaruhi motivasi kerja seseorang yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan, dan kebutuhan akan kekuasaan. Dalam kepemimpinan instruksional, jika seorang kepala madrasah tidak mampu memenuhi atau meningkatkan ketiga kebutuhan motivasi tersebut melalui pendekatan yang inspiratif dan menghargai otonomi profesional guru, maka wajar bahwa motivasi kerja guru tidak optimal. Situasi ini berdampak pada produktivitas kerja yang tidak terdorong secara internal karena motivasi tidak terbentuk melalui kepemimpinan. Dengan kata lain, guru belum didorong secara profesional dan psikologis oleh peran kepala madrasah untuk mengelola pembelajaran dengan cara yang inovatif dan produktif.

Selain itu, indikator kepemimpinan instruksional seperti pemberian insentif, kehadiran aktif kepala madrasah, dan dukungan untuk pengembangan profesional diharapkan dapat meningkatkan motivasi guru. Namun, penelitian belum menemukan bukti yang menunjukkan peningkatan motivasi kerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa strategi kepala madrasah belum mencapai aspek

⁷⁴ McClelland, *Human Motivation*.

psikologis dan personal guru. Guru mungkin berpikir bahwa kebijakan atau pelatihan yang diterapkan hanya instruksional, tanpa memberi mereka ruang untuk aktualisasi diri atau proses pengambilan keputusan. Akibatnya, meskipun kepemimpinan instruksional memengaruhi produktivitas kerja secara langsung, dampaknya terhadap motivasi kerja kurang kuat. Hasilnya menunjukkan bahwa membangun motivasi kerja sebagai kekuatan pendorong produktivitas kerja membutuhkan integrasi pendekatan kepemimpinan berbasis relasi interpersonal.

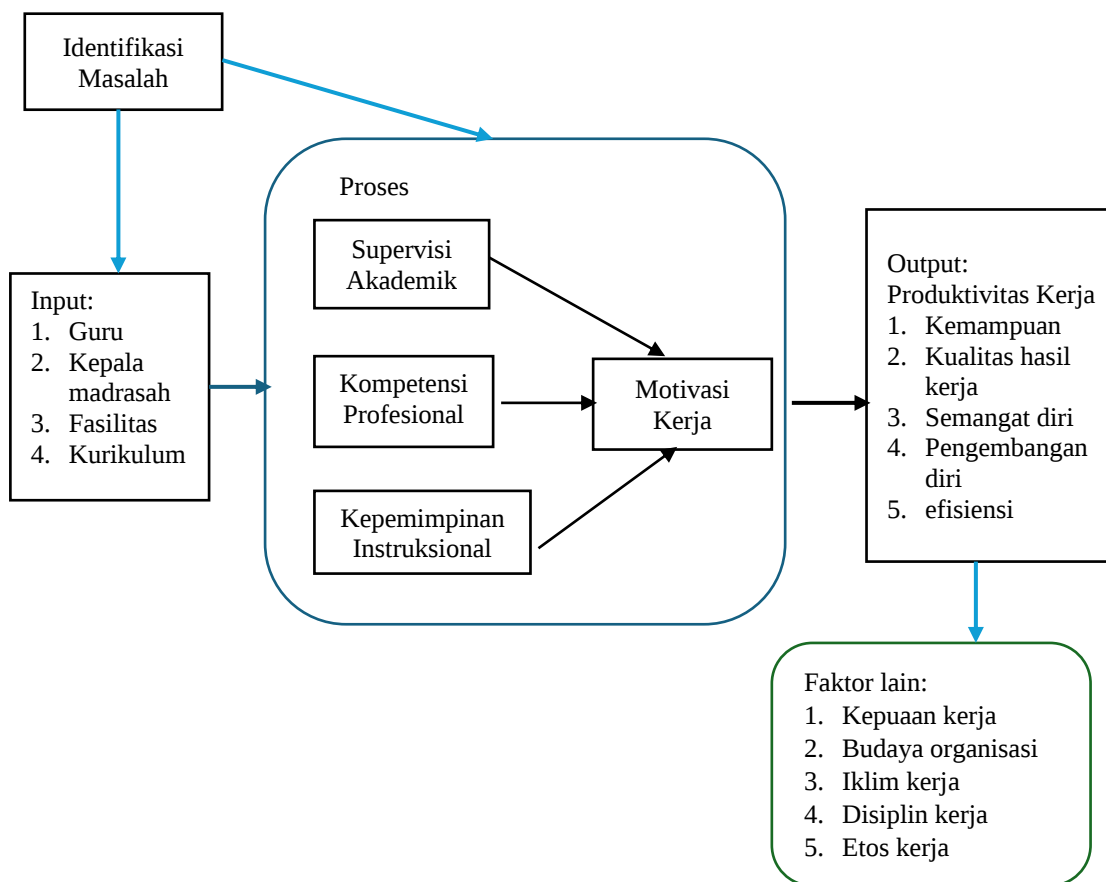
Dengan demikian, meskipun kepemimpinan instruksional tetap penting dalam konteks manajemen madrasah, pendekatan yang diterapkan perlu lebih adaptif dan humanis untuk dapat memengaruhi motivasi kerja secara positif. Akibatnya, kepala madrasah perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dan inspiratif agar mampu membangkitkan motivasi kerja guru yang pada akhirnya akan berkontribusi terhadap produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu.

Faktor teoretis tambahan yang dapat menyebabkan perbedaan dalam hasil penelitian ini juga dapat disebabkan oleh berbagai hal lainnya. Ini termasuk perubahan dalam teori atau indikator yang digunakan untuk menguraikan aspek pengukuran variabel tertentu, bagaimana indikator diterapkan pada masing-masing komponen instrumen, dan lokus penelitian yang mengubah karakteristik responden.

Meskipun kepala madrasah menjalankan tanggung jawabnya secara formal, namun pola komunikasi yang kaku, kurangnya ruang untuk diskusi,

dan kurangnya tantangan profesional atau minimnya pemberian apresiasi dapat menyebabkan guru merasa tidak terlibat secara emosional dalam mencapai tujuan madrasah. Karena kepemimpinan instruksional yang ideal tidak hanya terfokus pada pengawasan atau pengendalian instruksional, tetapi juga pada pemberdayaan, pembinaan, dan penciptaan makna kerja yang mendalam bagi guru, pendekatan kepala madrasah harus diubah menjadi lebih reflektif, partisipatif, dan memotivasi jika mereka ingin benar-benar membantu peningkatan produktivitas.

Dengan mempertimbangkan semua hal di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan instruksional secara empiris tidak berdampak positif pada produktivitas kerja melalui motivasi kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Pemimpin madrasah tidak boleh mengabaikan temuan empiris ini karena tidak adanya pengaruh tidak langsung positif secara signifikan dari variabel kepemimpinan instruksional terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja. Ini karena motivasi kerja sebagai variabel mediasi mempengaruhi kepemimpinan instruksional secara tidak langsung terhadap variabel penting lainnya. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan harus dievaluasi untuk memastikan bahwa itu dapat mempengaruhi psikologis dan emosional guru untuk meningkatkan motivasi mereka.



Gambar 4.9. Model supervisi akademik, Kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja

Kebaruan utama penelitian ini adalah konstruksi model empiris untuk produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri yang tidak sepenuhnya linear, tetapi bersifat selektif dan kontekstual. Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional dan motivasi kerja secara serempak berdampak langsung pada produktivitas kerja guru. Tidak ada bukti langsung bahwa supervisi berdampak langsung pada produktivitas kerja guru matematika. Akibatnya, ini menunjukkan bahwa keberhasilan supervisi sangat

bergantung pada mekanisme internal guru dan konteks implementasinya di madrasah negeri.

Penelitian ini menawarkan kebaharuan ilmiah dalam persepsi supervisi akademik sebagai komponen psikologis tidak langsung daripada pengaruh langsung pada produktivitas. Hasil analisis menunjukkan bahwa, meskipun supervisi akademik tidak memengaruhi produktivitas kerja secara langsung atau melalui mediasi yang kuat, itu berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini memperluas diskusi teori supervisi pendidikan dengan menunjukkan bahwa supervisi akademik di Madrasah Aliyah Negeri cenderung berfungsi sebagai alat pembinaan afektif dan administratif daripada sepenuhnya berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kinerja produktif. Hal ini merupakan koreksi empiris terhadap gagasan bahwa supervisi akademik efektif dalam meningkatkan produktivitas guru secara universal.

Kebaharuan lainnya antara lain: a) Penelitian ini mengembangkan model yang menggabungkan empat faktor utama supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, dan motivasi kerja sebagai variabel yang secara simultan berkontribusi terhadap produktivitas kerja guru matematika. Model ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dibandingkan penelitian sebelumnya yang hanya meneliti faktor secara terpisah; b) Studi ini memberikan kontribusi pada kajian produktivitas guru di wilayah yang belum banyak diteliti yaitu provinsi Bengkulu.; dan c) Dengan fokus pada guru matematika, penelitian ini dapat memberikan

wawasan tentang bagaimana keempat faktor tersebut secara khusus mempengaruhi produktivitas kerja dalam pengajaran matematika.

Kebaharuan signifikan lainnya adalah bahwa motivasi kerja hanya mempengaruhi hubungan antara kompetensi profesional dan produktivitas kerja, bukan pengaruh supervisi akademik dan kepemimpinan instruksional. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi profesional guru matematika berdampak langsung pada produktivitas dengan meningkatkan motivasi kerja, yang selanjutnya meningkatkan produktivitas secara signifikan. Secara teoretis, temuan ini menambah model perilaku kerja guru. Mereka menegaskan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai mekanisme internalisasi kompetensi daripada berfungsi sebagai mediator universal untuk semua elemen yang memengaruhi organisasi madrasah.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja merupakan prediktor paling penting terhadap produktivitas kerja, melampaui pengaruh struktural supervisi dan kepemimpinan. Dominasi motivasi kerja menegaskan bahwa produktivitas guru di Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu lebih ditentukan oleh dorongan profesional internal daripada intervensi manajerial. Temuan ini menawarkan kontribusi kontekstual yang kuat untuk pengembangan teori manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam pemahaman tentang karakteristik kinerja guru di madrasah, sekaligus menawarkan paradigma baru bahwa kebijakan peningkatan produktivitas kerja guru matematika harus berfokus pada penguatan kompetensi dan motivasi intrinsik daripada hanya meningkatkan supervisi formal.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dalam proses belajar mengajar di lembaga pendidikan, baik sekolah maupun madrasah, produktivitas kerja guru merupakan komponen penting. Usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu secara optimal perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhinya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, secara teoritis dan berdasarkan penelitian terdahulu yaitu kompetensi, motivasi kerja, lingkungan kerja, disiplin kerja, kepemimpinan, manajerial (supervisi), kepuasan kerja, budaya organisasi, dan etos kerja. Namun peneliti hanya meneliti empat variabel saja yang mendorong produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu menjadi baik dan produktif sehingga tugas-tugas yang menjadi tanggungjawab guru dan pimpinan dapat dilaksanakan dengan baik.

Kebaharuan dalam penelitian ini dari peneliti yang lainnya adalah penelitian yang meneliti tentang produktivitas kerja guru yang ditinjau dari pengaruh faktor supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, dan motivasi kerja. Dalam penelitian ini variabel endogennya yaitu produktivitas kerja (Y) dan variabel eksogennya adalah supervisi akademik (X_1), kompetensi profesional (X_2), kepemimpinan instruksional (X_3), dengan variabel mediasi (*intervening*) adalah motivasi kerja (X_4). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap guru matematika

Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu, diperoleh kesimpulan penelitian antara lain:

1. Supervisi akademik tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu dengan nilai t_{hitung} 1.090 lebih kecil daripada nilai $t_{tabel}(0.05) = 1.64$ dan nilai $P-value$ sebesar $0.138 > 0.05$. Hal ini bermakna bahwa supervisi yang dilakukan masih bersifat formalitas atau kurang memberikan dukungan konkret kepada guru, sehingga tidak mampu mendorong peningkatan produktivitas kerja secara signifikan. Hal tersebut dapat terjadi karena pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah belum optimal dilaksanakan kepada guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Namun bukan berarti variabel ini tidak penting karena kepemimpinan instruksional dapat berpengaruh pada variabel penting lainnya, diantaranya adalah supervisi akademik terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.
2. Kompetensi profesional berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu dengan nilai t_{hitung} 2.466 lebih besar daripada nilai $t_{tabel}(0.05) = 1.64$ dan nilai $P-value$ sebesar $0.007 < 0.05$. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi kompetensi profesional guru matematika maka akan semakin tinggi pula produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu.

3. Kepemimpinan instruksional berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu dengan nilai t_{hitung} 2.092 lebih besar daripada nilai $t_{tabel}(0.05) = 1.64$ dan nilai $P-value$ sebesar $0.018 < 0.05$. Hal ini bermakna bahwa semakin baik kepemimpinan instruksional yang diterapkan, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu dengan nilai t_{hitung} 3.867 lebih besar daripada nilai $t_{tabel}(0.05) = 1.64$ dan nilai $P-value$ sebesar $0.000 < 0.05$. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi motivasi kerja seseorang maka produktivitas kerja juga akan meningkat.
5. Supervisi akademik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu dengan nilai t_{hitung} 1.792 lebih besar daripada nilai $t_{tabel}(0.05) = 1.64$ dan nilai $P-value$ sebesar $0.037 < 0.05$. Hal ini bermakna semakin tinggi supervisi akademik maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja dari guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu.
6. Kompetensi profesional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu dengan nilai t_{hitung} 1.811 lebih besar daripada nilai $t_{tabel}(0.05) = 1.64$ dan nilai $P-value$ sebesar $0.035 < 0.05$. Hal ini bermakna semakin tinggi

kompetensi profesional maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja dari guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu.

7. Kepemimpinan instruksional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu dengan nilai t_{hitung} 1.314 lebih kecil daripada nilai $t_{tabel}(0.05) = 1.64$ dan nilai $P-value$ sebesar $0.094 > 0.05$. Hal ini bermakna bahwa peningkatan dalam kepemimpinan instruksional tidak diikuti oleh peningkatan motivasi kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Namun bukan berarti variabel ini tidak penting karena kepemimpinan instruksional dapat berpengaruh pada variabel penting lainnya, diantaranya kepemimpinan instruksional berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja.
8. Supervisi akademik tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu dengan nilai t_{hitung} 1.503 lebih kecil daripada nilai $t_{tabel}(0.05) = 1.64$ dan nilai $P-value$ sebesar $0.066 > 0.05$. Hal ini bermakna bahwa meskipun supervisi akademik dilakukan, dampaknya terhadap motivasi kerja guru tidak cukup kuat untuk mendorong peningkatan produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Salah satu kemungkinan penyebabnya adalah kualitas pelaksanaan supervisi yang cenderung bersifat administratif atau formalitas, sehingga tidak menyentuh aspek peningkatan motivasi intrinsik guru. Namun bukan berarti variabel ini tidak penting karena

motivasi kerja guru dapat memediasi variabel lainnya dalam meningkatkan produktivitas kerja serta dapat memediasi supervisi akademik dalam meningkatkan variabel penting lainnya.

9. Kompetensi profesional berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu dengan nilai t_{hitung} 1.722 lebih besar daripada nilai $t_{tabel}(0.05) = 1.64$ dan nilai $P-value$ sebesar $0.043 < 0.05$. Hal ini bermakna bahwa guru yang memiliki tingkat kompetensi profesional yang tinggi cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih kuat, dan motivasi tersebut berdampak positif terhadap produktivitas kerja.
10. Kepemimpinan instruksional tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu dengan nilai koefisien t_{hitung} 1.207 lebih kecil daripada nilai $t_{tabel}(0.05) = 1.64$ dan nilai $P-value$ sebesar $0.114 > 0.05$. Hal ini bermakna bahwa kepemimpinan instruksional yang dijalankan oleh kepala madrasah belum mampu meningkatkan motivasi kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu secara signifikan, sehingga tidak berdampak pada produktivitas kerja melalui jalur tersebut. Namun bukan berarti variabel ini tidak penting karena motivasi kerja guru dapat memediasi variabel lainnya dalam meningkatkan produktivitas kerja serta dapat memediasi kepemimpinan instruksional dalam meningkatkan variabel penting lainnya.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan penelitian diatas maka diajukan implikasi hasil penelitian sebagai berikut:

1. Implikasi Teoritis

- a. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa supervisi akademik tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, sehingga menolak pendapat dari Tsetim, et.al dan Hartono yang menyimpulkan bahwa supervisi memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas.
- b. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi profesional berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, sehingga memperkuat pendapat Ilham, et.al, Ayu Asmarani, et.al, dan Asep Sutarman, et.al yang mengungkapkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap produktivitas kerja.
- c. Temuan penelitian ini menunjukkan kepemimpinan instruksional secara positif dan signifikan berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja, sehingga memperkuat pendapat Mediarta, et.al, Jurumiah, et.al, dan Komariyah, et.al yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap produktivitas kerja.
- d. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, sehingga memperkuat pendapat Shaofeng Hua, Jane Esther, et.al, dan Ferda

Alfer Ay yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja berkontribusi positif terhadap produktivitas kerja.

- e. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa supervisi akademik secara signifikan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, sehingga memperkuat pendapat dari Hendra Prasetyono, et.al, Inggid Megasari, et.al, dan Anang Yuniyanto, et.al yang menyatakan bahwa supervisi yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja guru, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka.
- f. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa kompetensi profesional secara positif dan signifikan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja, sehingga memperkuat pendapat Reni Herawati, et.al dan Yohana Riyantinsa yang mengungkapkan bahwa kompetensi profesional berkontribusi secara signifikan terhadap motivasi kerja guru.
- g. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan instruksional tidak signifikan berpengaruh terhadap motivasi kerja guru, sehingga menolak pendapat dari Ori Eyal dan Guy Roth yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran penting dalam motivasi. Hasil ini menunjukkan pentingnya gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi motivasi guru.
- h. Temuan penelitian menunjukkan supervisi akademik menunjukkan bahwa supervisi akademik tidak berpengaruh signifikan terhadap

produktivitas kerja melalui motivasi kerja, sehingga menolak atau membantah pendapat Anang Yuniyanto, et.al yang menyimpulkan bahwa supervisi akademik memiliki pengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja.

- i. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi profesional berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja melalui motivasi kerja, sehingga mendukung dan menguatkan pendapat Nirsah Fitriani, et.al dan Eri Mardiani, et.al yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja dengan motivasi sebagai variabel moderasi dapat memperkuat pengaruh kompetensi terhadap produktivitas.
- j. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional tidak signifikan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja, sehingga menolak dan membantah pendapat Mariana, et.al dan Candra Wijaya, et.al yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja dosen melalui motivasi kerja.

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi pemangku kepentingan pendidikan, baik dalam skala nasional (bagi pemerintah, dalam hal ini Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah), maupun bagi satuan pendidikan dan peserta didik.

Pada bahasan sebelumnya, peneliti mengajukan tujuh hipotesis yang dikemukakan untuk membuktikan pengaruh langsung, dan tiga hipotesis untuk membuktikan pengaruh tidak langsung antar variabel. Secara teoritis, temuan pada penelitian ada enam hipotesis yang turut memperkuat teori dan temuan pada penelitian-penelitian sebelumnya, dan ada empat hipotesis yang turut menolak penelitian sebelumnya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja yaitu supervisi akademik, kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional, dan motivasi kerja. Implikasi praktis sebagai dampak dari hasil penelitian ini yaitu:

- a. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi profesional yang dimiliki guru matematika Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu, maka semakin tinggi produktivitas kerja guru. Implikasinya adalah guru matematika yang profesional tentunya harus menguasai materi pembelajaran, kreatif, melaksanakan pengembangan keprofesionalan berkelanjutan, dan memanfaatkan teknologi informasi untuk pengembangan diri.
- b. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan instruksional kepala madrasah, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Implikasinya adalah kepala madrasah terus berupaya memberi teladan kepada guru, baik dalam perilaku maupun sikap kepada bawahan.

- c. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja guru, maka semakin tinggi juga produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Implikasinya adalah bahwa guru matematika harus mempunyai motivasi yang kuat dalam menjalankan tugasnya, yang terwujud dalam kemampuannya dalam mengajar, meningkatkan prestasi siswa, pengembangan diri, maupun meningkatkan mutu pembelajaran.
- d. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan supervisi akademik, maka motivasi kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu akan semakin baik. Implikasinya adalah pimpinan bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja guru maka kepala madrasah harus melaksanakan supervisi akademik yang tercermin dalam tahap pendampingan, supervisi kelas, penyampaian hasil pada guru yang disupervisi, analisis manfaat atau perubahan akibat supervisi, pembinaan terhadap guru dan rencana tindak lanjut pengembangan supervisi.
- e. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa semakin meningkat kompetensi profesional guru matematika Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu maka semakin meningkat pula motivasi kerjanya. Implikasinya adalah guru yang memiliki kompetensi profesional yang tinggi cenderung memiliki motivasi yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas-tugasnya rasa percaya diri (efikasi diri) dan keyakinan untuk mengatasi berbagai tantangan pekerjaan.

- f. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi profesional guru, maka semakin tinggi produktivitas kerja yang dimediasi oleh motivasi kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu. Implikasinya adalah guru kompeten akan lebih percaya diri mengelola kelas dengan efektif, dan lebih siap menghadapi berbagai tantangan dalam proses pembelajaran sehingga akan membentuk motivasi kerja yang tinggi. Motivasi ini kemudian mendorong guru untuk bekerja lebih keras, lebih konsisten, dan lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya produktivitas kerja turut meningkat.

C. Saran

Setelah menganalisis kesimpulan yang disampaikan, berbagai rekomendasi dapat diajukan kepada semua pihak yang terlibat, baik langsung maupun tidak langsung.

1. Agar Kepala Kantor Kementerian Agama Provinsi Bengkulu dapat merumuskan kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu, perlu mengkaji model produktivitas kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja guru. Secara khusus, fokusnya pada faktor-faktor seperti kepemimpinan, motivasi kerja, supervisi, budaya, dan kompetensi profesional

2. Untuk meningkatkan pengawasan Kementerian Agama Kabupaten/Kota terhadap guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu harus terafiliasi dengan kementerian. Afiliasi ini akan memberikan pengawas/pendamping satuan pendidikan berkaitan pemahaman yang komprehensif tentang kebijakan yang relevan, tren pendidikan, dan teknik pengawasan yang kemudian dapat disampaikan kepada guru melalui bimbingan. Tujuannya untuk meningkatkan produktivitas kerja guru matematika madrasah secara keseluruhan. Dengan mematuhi pedoman pendampingan yang dikeluarkan pemerintah, pengawas madrasah dapat memastikan konsistensi dalam upaya mereka untuk meningkatkan produktivitas kerja guru.
3. Bagi Kepala Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu agar mempertimbangkan untuk mengambil kebijakan yang berkaitan dengan pelaksanaan model peningkatan produktivitas kerja guru Madrasah Aliyah Negeri. Model ini harus didasarkan pada beberapa faktor yaitu kompetensi, kepemimpinan dan motivasi. Kepala Madrasah Aliyah Negeri wajib memberikan petunjuk teknis guru mengelola peningkatan produktivitas kerja guru secara efektif.
4. Guna meningkatkan produktivitas kerja guru madrasah secara konsisten dan berkelanjutan, pengelola kelompok kerja guru (KKG) dapat mempertimbangkan penerapan pedoman untuk memperkuat peran mereka. Hal ini dapat dilakukan melalui pertemuan rutin, menciptakan ruang dialog antar guru yang bekerjasama, dan melakukan diskusi ilmiah.

5. Guru matematika Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu mempunyai peluang untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dengan menerapkan variabel yang menjadi faktor peningkatan produktivitas kerja yang dituangkan dalam penelitian ini. Meskipun kompetensi profesional, kepemimpinan instruksional dan motivasi kerja merupakan faktor-faktor penting yang mempengaruhi produktivitas kerja guru, penting untuk memprioritaskan peningkatan disiplin kerja, budaya kerja dan kreativitas guru untuk beradaptasi dengan tren perubahan guru di masa depan. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan evaluasi dan pemetaan diri, dengan fokus pada indikator produktivitas kerja seperti kemampuan, hasil yang meningkat, semangat diri, pengembangan diri, mutu dan efisiensi.
6. Untuk menyempurnakan hasil penelitian ini, disarankan: a) untuk memfasilitasi analisis komparatif dan menambah informasi yang tersedia mengenai faktor-faktor utama yang mempengaruhi produktivitas kerja guru madrasah, b) melakukan penelitian pada variabel-variabel lain yang secara teoritis dianggap berpengaruh terhadap variabel produktivitas kerja, termasuk variabel mediasi yang akan digunakan atau meneliti variabel yang sama tetapi pada lokus penelitian yang berbeda atau tingkat jenjang pendidikan yang berbeda termasuk juga pada guru mata pelajaran lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- A.S Biget, Et.al. "Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?" *International Public Management Journal* 13, no. 3 (2010): 213–46.
- Ade Sudrajat, Tania Imelia, Hajunri, Ingelim. "Kepemimpinan Dalam Memoderasi Kompetensi Profesional Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Karyawan Pendahuluan." *Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan* 3, no. 1 (2023): 13–24.
- Adewale, Orenaiya Solomon. "Desirable Transformation of Secondary School Education to Greater Heights through Effective Academic Supervision by the Vice-Principals." *International Journal of English and Education* 19, no. 3 (2014): ISSN: 2278-4012.
- . "Instructional Improvement of Secondary School Teachers through Effective Academic Supervision by the Vice-Principals." *Journal of Education and Human Development* 3, no. 2 (2014): 607–17.
- Aedi, Nur. *Pengawas Pendidikan: Tinjauan Teori Dan Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.
- Agustina, Mediarita, Muhammad Kristiawan, and Tobari Tobari. "The Influence of Principal's Leadership and School's Climate on The Work Productivity of Vocational Pharmacy Teachers in Indonesia." *International Journal of Educational Review* 3, no. 1 (2020): 63–76. <https://doi.org/10.33369/ijer.v3i1.11858>.
- Ahmad, Ikhtyar, Saqib Shahzad, Azmat Ali Shah, Samreen Mehmood, and Muhammad Abouzar. "Effects of Instructional Leadership on Teachers' Motivation." *Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities* 5, no. 2 (2024): 1–8. <https://doi.org/10.55737/qjssh.791004378>.
- Ahmed, Quba, Muhammad Saleem Sumbal, Muhammad Naseer Akhtar, and Hussain Tariq. "Abusive Supervision and the Knowledge Worker Productivity: The Mediating Role of Knowledge Management Processes." *Journal of Knowledge Management* 25, no. 10 (2021): 2506–22. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2020-0632>.
- Akbarizan. *Potensi Akademis (Presentasi Ilmiah Dosen-Pegawai Nasional Dan Internasional)*. Pekanbaru: Suska Press, 2009.
- Alfonso, R. J, G.R. Firth, and R.F. Neville. *Instructional Supervision: A Behavioral System*. Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1981.
- Alper Ay, Ferda. "The Relationship between Work Motivation and Productivity: Bibliometric Analysis of Articles from 1953 to 2024." *Human Systems Management* 44, no. 1 (2024): 1–22. <https://doi.org/10.3233/hsm-240020>.
- Andriadi, Dian, and Urip Sulistiyo. "The Influence of Transformational and Instructional Leadership Styles of School ' s Principals on Teacher ' s Performance , Motivation , Job Satisfaction and Student Achievement in Primary and Secondary Schools" 3, no. October (2024): 536–48.
- Anoraga, P. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2014.

- Anoraga, Panji. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Anselmus Dami, Zummy, Bambang Budi Wiyono, Ali Imron, Burhanuddin Burhanuddin, Achmad Supriyanto, and Muner Daliman. "Principal Self-Efficacy for Instructional Leadership in the Perspective of Principal Strengthening Training: Work Engagement, Job Satisfaction and Motivation to Leave." *Cogent Education* 9, no. 1 (2022): 1–18. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2064407>.
- Anwar, Muhammad. *Menjadi Guru Profesional*. Jakarta: Prenada Media, 2018.
- Arikunto, Suharsimi. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2005.
- . *Dasar-Dasar Supervisi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- . *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Asf, Jasmani, and Syaiful Mustofa. *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah Dan Guru*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2013.
- Asha, Lukman. "Online Learning Problems and the Principal's Efforts to Overcome the Problems." *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 13, no. 2 (2021): 1247–58. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i2.932>.
- Asmara, Husna. *Profesi Kependidikan*. I. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Asmarani, Ayu, Sukarno, and Minnah El Widdah. "Relationship of Professional Competence With Teacher Work Productivity in Madrasah Aliyah." *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2019): 220–35. <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i2.1365>.
- Awe, Bolupe Abayomi, Rose Nkem Tilije, Foluke Fatimayin, and Victoria Oluwatoyin Adeyemi. "Principals' Supervisory Practices and Teachers' Productivity in Public Secondary Schools" 10, no. 3 (2022): 118–26. <https://doi.org/10.11648/j.sjedu.20221003.16>.
- Bastian, Aulia Reza. *Reformasi Pendidikan : Langkah-Langkah Pembaharuan Dan Pemberdayaan Pendidikan Dalam Rangka Desentralisasi Sistem Pendidikan Indonesia*. Yogyakarta: Laper Pustaka Utama, 2013.
- Bateman, Thomas S., and Scot A. Snell. *Management The New Competitive Landscape*. New York: Mc Graw – Hill Irwin, 2004.
- Beare, H. *Creating the Future School*. London: Routledge Falmer, 2001.
- Bungin, Burhan. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Komunikasi, Ekonomi Dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Edisi Kedu. Jakarta: Kencana Media Group, 2008.
- Burns, James Mc Gregor. *Leadership*. New York: Harper and Row, 1978.
- Bush, T. *Theories of Educational Leadership and Management*. Edited by 4 th Edition. London: Sage Publications, Ltd. Creswell, J.W, 2014.
- Busro. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2018.
- C.S, Yosephin Mery, Moch Asmawi, and Matin. "Effect of Work Motivation and Work Ethics on Teacher Productivity Private Vocational Schools in Tibet." *International Journal Of Education, Information Trechnology, and Others* 1, no. 1 (2018): 60–70.
- Chang, Linda, and Bill Birkett. "Managing Intellectual Capital in a Professional

- Service Firm: Exploring the Creativity-Productivity Paradox.” *Management Accounting Research* 15, no. 1 (2004): 7–31. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.10.004>.
- Chin, W. W., and P. R. Newsted. “The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Modern Methods for Business Research.” *Statistical Strategies for Small Sample Research*, no. April (1998): 295–336.
- Colquitt, Jason A., Jeffrey A. Lepine, and Michael J. Wesson. *Organizational Behavior*. New York: Mc. Graw Hill, 2022.
- Cresswell, Jhon W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Edited by Vicki Knight. *University of Nebraska-Lincoln*. 4th ed. United States of America: SAGE Publications, Inc, 2014.
- Creswell, John W., and J. David Creswell. *Mixed Methods Procedures. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 2018.
- Danim, Sudarwan. *Pengembangan Profesi Guru*. Jakarta: Kencana, 2012.
- Daryanto. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Edisi 1. Yogyakarta: Gava Media., 2011.
- Davis, Keith, and Jhon W Newstrom. *Perilaku Dalam Organisasi, Terjemahan, Agus Darma*. Jakarta: Erlangga, 1993.
- Day, C., and Jeffrey Sachs. *International Handbook on the Continuing Professional Development of Teachers*. Open University Press, 2004. <https://doi.org/10.1080/13674580400200472>.
- Depag. *Al-Qur'an Tiga Bahasa*. Depok: Al Huda Kelompok Gema Insani, 2012.
- Depdiknas. *Pembinaan Profesionalisme Tenaga Pengajar (Pengembangan Profesional Guru)*. Jakarta: Dirjen : Pendidikan Dasar dan Menengah, 2005.
- . *Permendiknas No. 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2007.
- Dimmera, Bella Ghia, Asrori, and Wahyudi. “Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dan Kompetensi Profesional Guru Terhadap Produktivitas Sekolah.” *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Khatulistiwa* 5, no. 2 (2016): 1–17.
- Drucker, Peter F. *Professionals' Productivity*. ProQuest Company, 2002.
- DuBrin, Andrew J. *Essential of Management*. USA: Thomson South Western, 2003.
- Emmanouil, K., and Osia A. “The Impact of Leadership on Teachers'effectiveness.” *International Journal of Humanities and Social Science* 4, no. 7 (2014): 34–39.
- Eyal, Ori, and Guy Roth. “Principals' Leadership and Teachers' Motivation: Self-Determination Theory Analysis.” *Journal of Educational Administration* 49, no. 3 (2011): 256–75. <https://doi.org/10.1108/09578231111129055>.
- Farah Naz, and Surryia Rashid. “Effective Instructional Leadership Can Enhance Teachers' Motivation and Improve Students' Learning Outcomes.” *Sjesr* 4, no. 1 (2021): 477–85. [https://doi.org/10.36902/sjesr-vol4-iss1-2021\(477-485\)](https://doi.org/10.36902/sjesr-vol4-iss1-2021(477-485)).
- Fathurrochman, Irwan. “Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan.” *Manajer Pendidikan* 11, no. 21 (2017): 120–29. <https://ejournal.unib.ac.id/index.php/manajerpendidikan/article/viewFile/321>

0/1654.

- Fathurrochman, Irwan, and Oktafian Histori S. "Implementasi Manajemen Peserta Didik Dalam Meningkatkan Mutu." *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 7, no. 2 (2022): 129–36. <https://doi.org/10.15575/isema.v7i2.20003>.
- Fitriani, Nirsah, and Andi Tenri Fitriyah. "The Influence of Competence and Work Environment on Work Productivity through Work Motivation in Inpatient Rooms at Public Health Centre," 2021, 3344–45.
- Fornell, and D.F. Larcker. "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error." *Journal of Marketing Research* 18, no. 1 (1981): 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
- Fraenkel, Jack R., Norman E. Wallen, and Hellen H. Hyun. *How to Design and Evaluate Research in Education. Etika Jurnalisme Pada Koran Kuning : Sebuah Studi Mengenai Koran Lampu Hijau*. Vol. 16, 2012.
- Frimpong, Jemima A., Stéphane HELLERINGER, John Koku Awoonor-Williams, Francis Yeji, and James F. Phillips. "Does Supervision Improve Health Worker Productivity? Evidence from the Upper East Region of Ghana." *Tropical Medicine and International Health* 16, no. 10 (2011): 1225–33. <https://doi.org/10.1111/j.1365-3156.2011.02824.x>.
- Gibson, James L., Jhon M. Ivancevich, and James H. Donnelly. *Organization. Prilaku, Struktur, Proses. Alih Bahasa: Djakarsih*. Jakarta: Erlangga, 1997.
- Gibson, James L., Jhon M. Ivanovich, and James H. Donnelly. *Organization. Prilaku, Struktur, Proses. Alih Bahasa: Djakarsih*. Jakarta: Erlangga, 1997.
- Glickman, Carl D., Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon. *The Basic Guide to Supervision and Instructional Leadership*. Third Edit. United States of America: Pearson, 2013.
- Gomes, Faustino Cardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi, 2003.
- Guerriero, S. *Pedagogical Knowledge and the Changing Nature of the Teaching Profession. Centre for Educational Research and Innovation. OECD*, 2017. https://www.oecd-ilibrary.org/education/pedagogical-knowledge-and-the-changing-nature-of-the-teaching-profession/knowledge-dynamics-in-the-teaching-profession_9789264270695-4-en?crawler=true.
- Gupta, Atul. *Productivity Measurement in Service Operations: A Case Study from the Healthcare Environment*. ProQuest Company, 2002.
- Hadari, Martini M, and Hadari Nawawi. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006.
- Hair, Joseph F., G.Tomas Hult, Christian Ringle, and Marko Sarstedt. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt*. Sage, 2017.
- Hair, Joseph F., Jeffrey J. Risher, Marko Sarstedt, and Christian M. Ringle. "When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM." *European Business Review* 31, no. 1 (2019): 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Halimah, Ahmad Suriansyah, and Sulistiyana. "The Effect of Professional Competency and Communication on Work Productivity through Teacher

- Work Discipline.” *International Journal of Social Science and Human Research* 5, no. 9 (2022): 4355–60. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i9-49>.
- Hallinger, P., and J. Murphy. “Assessing the Instructional Management Behavior of Principals.” *The Elementary School Journal* 86, no. 2 (1985): 217–47.
- Hallinger, Philip. “Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research.” *Journal of Educational Administration* 49, no. 2 (2011): 125–42. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>.
- . “Measurement Properties of the Principal Instructional Management Rating Scale: Technical Report Ver, 4.5,” 2013, 114.
- Hallinger, Philip, and Joseph Murphy. “Assessing the Instructional Management Behavior of Principals Author (s): Philip Hallinger and Joseph Murphy Published by: The University of Chicago Press Stable URL : [Http://Www.Jstor.Org/Stable/1001205](http://Www.Jstor.Org/Stable/1001205) Linked References Are Available on JSTOR for Thi.” *The Elementary School Journal* 86, no. 2 (1985): 217–47.
- Hamdani, H., and Krismadinata. “Kontribusi Kompetensi Dan Persepsi Tentang Supervisi Pembelajaran Terhadap Produktivitas Kerja Guru.” *Jurnal Inovasi Vokasional Dan Teknologi* 17, no. 2 (2017): 61–66.
- Hamdani, Hamdani, and Krismadinata Krismadinata. “Kontribusi Kompetensi Dan Persepsi Tentang Supervisi Pembelajaran Terhadap Produktivitas Kerja Guru.” *INVOTEK: Jurnal Inovasi Vokasional Dan Teknologi* 17, no. 2 (2017): 61–66. <https://doi.org/10.24036/invotek.v17i2.37>.
- Hamengkubuwono, Hamengkubuwono. “Competence of Internal Auditors in Higher Education.” *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 14, no. 2 (2022): 1503–10. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i2.1199>.
- Hanushek, Eric A., Marc Piopiunik, and Simon Wiederhold. “The Value of Smarter Teachers International Evidence on Teacher Cognitive Skills and Student Performance.” *Journal of Human Resources* 54, no. 4 (2020): 857–99. <https://doi.org/10.3368/jhr.54.4.0317.8619R1>.
- Harini, Sri, Erni Yuningsih, and Siti Nur Halimah Sya’diyah. “The Effect of Work Motivation and Competence on Work Productivity in The Batik Creative Industry.” In *4th Bogor International Conference for Social Science*, 81–86, 2020.
- Hartono, Sri, Marzuki Noor, and Sutrisni Andayani. “Universitas Muhammadiyah Metro E-Mail : Abstrak Produktivitas Kerja Guru Merupakan Kemampuan Guru Dalam Memberikan Segala Potensi Yang Ada Dalam Dirinya Untuk Menghasilkan Lulusan Yang Lebih Berkualitas . Produktivitas Kerja Guru Berkaitan Dengan Kemampua” 3, no. 1 (2023): 29–38.
- Haryono, Siswoyo. “Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL Smart PLS.” *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 2016, 450.
- Hasibuan, M. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- . *Organisasi Dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Hasibuan, Malayu SP. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revi. Jakarta:

- Bumi Aksara, 2012.
- Heck, R., and P. Hallinger. *Testing a Longitudinal Model of Distributed Effect on School Improvement*. Leadership Quarterly, 21, 2010.
- Henseler, Jörg, and Marko Sarstedt. "Goodness-of-Fit Indices for Partial Least Squares Path Modeling." *Computational Statistics* 28, no. 2 (2013): 565–80. <https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>.
- Herawati, Reni, and Siswoyo Haryono. "The Effect of Transformational Leadership and Professional Competence on Teachers' Performance: The Role of Work Motivation." *European Journal of Business and Management* 12, no. 11 (2020): 14–20. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-11-02>.
- Hoy, Wayne, and Cecil G Miskel. *Educational Administration Theory, Research, And Practice*. 6th editio. Singapore: McGraw-Hill Co, 2001, 2001.
- Hua, Shaofeng. "Incentive Mechanisms, Work Engagement, and Productivity of Higher Education Teachers in China: Basis for Faculty Development Plan." *International Journal of Research Studies in Management* 12, no. 4 (2024): 61–74. <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2024.1044>.
- Huda, Mohammad Nurul. "Peran Kompetensi Sosial Guru Dalam Pendidikan." *Ta'dibi: Jurnal Prodi Manajemen Pendidikan Islam* 66, no. September 2017 (2018): 42–62.
- Huda, Muhammad. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kompetensi Profesional Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru Smk Negeri Di Kabupaten Batang." *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 12, no. 3 (2023): 491–502. <https://doi.org/10.26877/jmp.v12i3.17121>.
- Idris, Muhammad. "The Impact of Supervision, Motivation and Work Ethic on Teachers' Professional Competence: A Case Study of Private Islamic High School Teachers." *International Journal of Human Resource Studies* 6, no. 1 (2016): 147. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i1.9073>.
- Ifnaldi, Didi Sartika, and Yusuf Hadijaya. "Kepemimpinan Dalam Pendidikan Multikultural." *TA'LIM: Jurnal Studi Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2025): 91–106.
- Ilham, Bambang Suprianto, Arie Wardhono, and Siti Rohmani. "Analysis and Improvement of Work Competency on Work Productivity of Vehicle Testers." *Journal of Law and Sustainable Development* 11, no. 11 (2023): e2244. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i11.2244>.
- Irawan. "Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru Melalui Supervisi Akademik." *Pedagogik : Jurnal Pendidikan* 17, no. 2 (2022): 89–99.
- Ismail, M. I. "Kinerja Dan Kompetensi Guru Dalam Pembelajaran. Lentera Pendidikan." *Jurnal Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan* 13, no. 1 (2010): 44–63.
- Ivancevich, and et.all. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi, Alih Bahasa: Gina Gania*. Edisi Ketu. Jakarta: Erlangga, 2007.
- Ivancevich, John M. *Human Resource Management*. Chicago: Richard Irwin, 1992.
- J.I, Gibson, J.M Ivanevihsh, and Donelly J.H. *Perilaku Organisasi: Struktur, Proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara, 2000.
- J.R, Gordon, R.W Mondy, and A. Sharplin. *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- Jimoh, Richard, Luqman Oyewobi, Suleiman Suleiman, and Rasheed Isa.

- “Influence of Supervision on Labour Productivity on Construction Sites in Abuja-Nigeria.” *Independent Journal of Management & Production* 8, no. 1 (2017): 64–81. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v8i1.523>.
- Juliansyah. *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi & Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana, 2012.
- Jurumiah, Ahmad Firman, and Saripudin D. “Pengaruh Instruksional, Inovatif Dan Kreativitas Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru Madrasah Ibtidaiyah (Mi) Ddi Kabupaten Polewali Mandar.” *The Manusagre* 1, no. 5 (2023): 814–23.
- K, Leitwood, and Jantzi D. “Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research.” *Journal of Educational Administration*, 2005, 31–43. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>.
- Kamars, D. *Administrasi Pendidikan Teori Dan Praktek*. Padang: Universitas Putra Indonesia Press, 2005.
- Kamaruddin, Ilham, Hendy Tannady, and Gamar Al Haddar. “The Effect of Direct Compensation and Work Motivation on Teacher Productivity at Private Senior High School in Jakarta” 4, no. 2 (2023): 472–82.
- Kasim, Azhar. *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*. Jakarta: FEUI, 1993.
- Kependidikan, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga. *Supervisi Akademik*. Jakarta: Kemendiknas, 2010.
- Khan, Adeel Ahmed, Soaib Bin Asimiran, Suhaida Abdul Kadir, Siti Noormi Alias, Batool Atta, Bukar Ali Bularafa, and Masood Ur Rehman. “Instructional Leadership and Students Academic Performance: Mediating Effects of Teacher’s Organizational Commitment.” *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* 19, no. 10 (2020): 233–47. <https://doi.org/10.26803/IJLTER.19.10.13>.
- Komariyah, Komariyah, Ngurah Ayu Nyoman Murniati, and Ngasbun Egar. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Taman Kanak-Kanak Di Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal.” *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 9, no. 2 (2021): 161–71. <https://doi.org/10.26877/jmp.v9i2.8109>.
- Koontz, Harold, and et.all. *Management, a System and Contingency Analysis of Managerial Function*. Tokyo: MCgraw Hill, Kogakusha, 1990.
- Kouzes, and Posner. *Leadership The Challenge (Tantangan Kepemimpinan)*. Jakarta: Erlangga, 2002.
- Kreitner, Robert, and Kinicki Angelo. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, 2012.
- Lee, Cheng-Wen, and Alum Kusumah. “Influence of Supervision on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable.” *Review of Integrative Business and Economics Research* 9, no. 2 (2020): 240–53. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-2/12-03>.
- Lee, Seok-young, and Gordon Potter. “The Impact of Supervisory Monitoring on Hig-End Retail Sales Productivity.” *Annals of Operations Research* 173 (2009): 25–37. <https://doi.org/10.1007/s10479-009-0572-x>.
- Leithwood, K., A. Harris, and D. Hopkins. “Seven Strong Claims about Successful School Leadership.” *School Leadership & Management* 28, no. 1 (2008): 27–

42. <https://doi.org/doi.org/10.1080/13632430701800060>.
- Leithwood, Kenneth, Alma Harris, and David Hopkins. "Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited." *School Leadership and Management* 40, no. 1 (2020): 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>.
- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. *Educational Administration: Concepts and Practices*. Belmont: Wadsworth, 2004.
- Lusiana, Novita. "Pengaruh Supervisi Akademik Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru SMP Negeri Se-Kecamatan Simpang Pematang Kabupaten Mesuji Lampung." Universitas Muhammadiyah Metro, 2020.
- Machali, Imam, and Ara Hidayat. *The Hand Book Of Education Management Teori Dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah Di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2016.
- Manggar, J., and Yuli Cahyono. *Supervisi Akademik*. Karanganyar: LPPKS, 2011.
- Mardiani, Eri, Usfandi Haryaka, Failasufa Aziza, Ahmad Salabi, and Teguh Setiawan Wibowo. "The Influence of Work Competence on Work Productivity with Work Motivation as A Moderating Variable." *Edunomika* 08, no. 01 (2024): 1–7.
- Mariana, Mariana, Ahmad Suriansyah, and Karyono Ibnu Ahmad. "The Effect of Principal Instructional Leadership, Creativity and Teacher Achievement Motivation on Teacher Work Productivity in PAUD Institutions, Central Amuntai District, Hulu Sungai Utara Regency." *International Journal of Social Science and Human Research* 06, no. 03 (2023): 1976–83. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i3-77>.
- Marzano, R. J., T. Waters, and B A McNulty. "From Research to Results." *School Leadership That Works: From Research to Results*, 2005.
- Mathematics, National Council of Teachers of. "No Title." In *Principles to Actions: Ensuring Mathematical Success for All*. Reston VA: NCTM, 2014.
- McClelland, D.C. *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott: Foresman & Company, 2014.
- McClelland, David C. "For The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences." *Clinical, Applied and Cross –Cultural Research* IV, no. 2 (2014): 3.
- McClelland, David C. *The Achieving Society*. John Wiley & Sons. New York: Irvington Publisher, inc, 1971. <https://doi.org/archieve.org/details/achievingociety00mccl>.
- Megasari, Inggid, Wahyu Wahyu, and Muhammad Saleh. "The Effect of Principal Academic Supervision and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Teacher Work Motivation." *International Journal of Social Science And Human Research* 05, no. 12 (2022): 5961–66. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-83>.
- Mishra, and Koehler M.J. "Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge." *Eachers College Record* 108, no. 6 (2006): 1017–54. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>.
- Moekijat. *Organisasi Dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 1982.
- Muhibbinsyah. *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru*. Bandung: Remaja

- Rosdakarya, 2015.
- Mulford, B. *Leadership for 21st Century Learning: A Review of the Literature*. Australian Council for Educational Research, 2008.
- Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- . *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Mulyasa, E. *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, Dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.
- Musa, Skandar. “The Effect of Supervisor Competencies on Workforce Productivity in Penang Manufacturing Companies.” *European International Journal Of Multidisciplinary Research and Management Studies* 04 (2024): 1–8.
- Muttaqin, Imron, Nani Tursina, Ajat Sudrajat, Ujung Yuliza, Novianto Novianto, Fajar Fahri Ramadhan, and Muhammad Edi Kurnanto. “The Effect of Academic Supervision, Managerial Competence, and Teacher Empowerment on Teacher Performance: The Mediating Role of Teacher Commitment.” *F1000Research* 12 (2023): 1–28. <https://doi.org/10.12688/f1000research.128502.2>.
- Mwasawa, Dorothy Ndembo, and Lawrence Wainaina. “Performance Supervision and Employees’ Productivity in the Ministry of Lands, Environment and Natural Resources of Taita Taveta County, Kenya.” *European Scientific Journal ESJ* 17, no. 19 (2021): 128–41. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n19p128>.
- Nadrah, Nadrah. “The Effect of Academic Supervision to School Supervisors and Teacher Motivation on Teacher Performance.” *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research* 4, no. 7 (2023): 2601–12. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.07.36>.
- Narulita, Sri, Maswardi M Amin, and M. Chiar. “The Effects of Transformational Leadership of The Principal and Teacher’s Work Motivation towards Teacher Work Productivity.” *International Journal of Learning and Instruction (IJLI)* 1, no. 2 (2019): 68. <https://doi.org/10.26418/ijli.v1i2.37345>.
- Nasrul, H S. *Profesi Dan Etika Keguruan* (. Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014.
- Nisa, Wahdatan, and M Saleh. “The Contribution of Professional Competence through the Work Discipline and Performance to Teacher Work Productivity in Public Elementary School of Tabunganen Subdistrict, Barito Kuala.” *Journal of K6 Education and Management* 3, no. 2 (2020): 149–57. <https://doi.org/10.11594/jk6em.03.02.06>.
- Novauli, F. “Kompetensi Guru Dalam Peningkatan Prestasi Belajar Pada Smp Negeri Dalam Kota Banda Aceh.” *Jurnal Administrasi Pendidikan* 3, no. 1 (2015): 45–67.
- Novitasari, Vindha Ayu, Hadi Sunaryo, and Fahrurrozi Rahman. “Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Tetap SMP Plus Cordova Banyuwangi.” *E – Jurnal Riset Manajemen*, 2016, 82–94.

- OECD. *Creating Effective Teaching and Learning Environments*. First Results from TALIS. OECD Publishing, 2009. <https://doi.org/10.1787/9789264068780-en>.
- . *Program For International Student (PISA) 2022 Assessment and Analytical Framework*. OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) Publishing, 2023. https://www.oecd-ilibrary.org/education/pisa-2022-assessment-and-analytical-framework_dfe0bf9c-en.
- Ogbeibu, Samuel, and James Gaskin. “Back from the Future: Mediation and Prediction of Events Uncertainty through Event-Driven Models (EDMs).” *FIIB Business Review* 12, no. 1 (2023): 10–19. <https://doi.org/10.1177/23197145221121084>.
- P. Hallinger. “Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy That Refuses to Fade Away.” *Leadership and Policy in Schools* 4, no. 3 (2005): 221–39. <https://doi.org/10.1080/15700760500244793>.
- P, Robbins Stephen. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks, 2003.
- Parashakti, Ryani Dhyan, Mochammad Fahlevi, Muhamad Ekhsan, and Acep Hadinata. “The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector” 135, no. Aicmbs 2019 (2020): 259–67. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200410.040>.
- Parashakti, Ryani Dhyan, and Dewi Noviyanti. “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.” *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)* 1, no. 2 (2021): 127–36. <https://doi.org/10.47709/jebma.v1i2.994>.
- Perawati, Bukman Lian, and Tobari. “European Journal of Education Studies THE INFLUENCE OF COMPENSATION, WORK MOTIVATION AND DISCIPLINE ON TEACHER’S WORK PRODUCTIVITY” 5, no. 2017 (2018): 202–13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2371953>.
- Pierce, John L, and John W Newstrom. *Leaders &The Leadership Process*. New York: McGraw Hill, 2006.
- Prasetyono, Hendro, Agus Abdillah, and Dona Fitria. “Academic Supervision toward Teacher’s Performance through Motivation as Intervening Variable.” *Journal of Education and Learning (EduLearn)* 12, no. 2 (2018): 188–97. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v12i2.7324>.
- Purwanti, Tri, Muhammad Subkhan, and Wahyu Purwanto. “Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Cv Prima Indah II Bantul.” *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha* 4, no. 1 (2024): 165–77.
- Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- . *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Puspita, Nopi Epi. “Wawancara Dengan Kepala MAN 1 Lebong.” di Lebong, n.d.
- R.W, Pace, and Faules D.F. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.

- Richardson, Helen. *How Do You Measure Productivity*. ProQuest Company, 2002.
- Ridha, Muhammad. "Teori Motivasi Mcclelland Dan Implikasinya Dalam Pembelajaran PAI." *Palapa* 8, no. 1 (2020): 1–16. <https://doi.org/10.36088/palapa.v8i1.673>.
- Riduwan. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Riduwan, and Kuncoro. *Cara Menggunakan Dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Riyatinsa, Yohana, and Survival. "The Effect of Competence and Workload on Employee Performance Mediated by Work Motivation." *Enrichment: Journal of Management* 12, no. 6 (2023): 5088–96.
- Robbins, Steohen P. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education International, 2001.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education International, 2001.
- . *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh Alih Bahasa: Benyamin Molan*. Jakarta: Macanan Jaya Cemerlang, 2007.
- . *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh Alih Bahasa: Benyamin Molan*. Jakarta: Macanan Jaya Cemerlang, 2007.
- Robbins, Stephen P., and David DeCenzo. *Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications*. Fourth Edi. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2003.
- Robbins, Stephen P, and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 13th Editi. USA: Pearson International Edition, Prentice Hall, 2009.
- Robbins, Stephen P, and Timoty A. Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2009.
- Rosadi, Kemas Imron, Sultan Thaha, Saifuddin State, and Sultan Thaha Saifuddin. "Determining the Quality of Educators and Teacher Work Productivity: Competency and Soft Skill" 3, no. 6 (2022): 867–80.
- Rumondor, Vico Wentri. "Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Minahasa Selatan." *Jurnal EMBA* 1, no. 4 (2013): 1042–52.
- Russel, Robert S., and Bernard W. Taylor. *Operations Management Focusing on Quality and Competitiveness*. Second Edi. New Jersey: Preentice Hall, 1998.
- Sagala, Syaiful. *Kemampuan Guru Dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- . *Supervisi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Saleem, Amna. "Role of Instructional Leadership on Teachers' Performance at College Level." *Pakistan Social Sciences Review* 4, no. I (2020): 1058–71. [https://doi.org/10.35484/pssr.2020\(4-i\)81](https://doi.org/10.35484/pssr.2020(4-i)81).
- Salju, Salju, and Muhammad Lukman. "Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Comindo Mitra Sulawesi Cabang Palopo." *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo* 4, no. 2 (2019): 1–7. <https://doi.org/10.35906/jm001.v4i2.280>.
- Samana. *Profesionalisme Keguruan*. Yogyakarta: Kanisius, 1994.
- Sangian, Jane Esther, Johannis.F. Senduk, Orbanus Naharia, and Benny B. Binilan.

- “Effect of Commitment, Self-Efficacy, Motivation and Effectiveness on the Work Productivity of Public Middle School Teachers in North Minahasa Regency.” *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)* 9, no. 12 (2019): p9630. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.9.12.2019.p9630>.
- Sanjaya, Wina. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses*. Jakarta: Prenada Media, 2008.
- Sardiman. *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015.
- . *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015.
- Sardiman, A.M. *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Sawaf, and Cooper. *Executive EQ, Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan Dan Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1998.
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama, 2008.
- Sergiovani, T.J. *The Principalship, A Reflektif Practice Perspective*. 5th ed. Boston: Allyn and Bacon, 2006.
- Setyowati, Ratna Dewi, Azlin Norhaini Mansor, Mohamed Yusoff Mohd Nor, Agus Sutanto, Ponidi Sunaryo, I Made Wahyu Sudrajad, Ashairi Suliman, Iada Hanim A. Hamid, Lismayanti, and M. Ihsan Dacholfany. “Influence of Academic Supervision and Professional Competence on Teachers ’ Productivity in Vocational Schools.” *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems* 10, no. 06 (2018): 288–94. <https://repository.ummetro.ac.id/files/artikel/2634.pdf>.
- Siagian, Sondang. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Sofo, Francesco. *Human Resource Development, Perspective, Roles and Practice Choice*. Business and Professional Publishing, Warriewood, NWS, 1999.
- Sondang, Siagian P. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2015.
- Spencer, Lyle M, and Signe M Spencer. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons. Inc, 1993.
- Steers, Richard M., Lyman Porter, and Gregory A. Bigl. *Motivation and Leadership at Work*. New York: Mc Graw-Hill- Inc, 1995.
- Steers, Richard M, and Lyman W Porter. *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill, 1995.
- Sudjana, Nana. *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensindo Offset, 2011.
- Sugeng. *Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru Terhadap Pekerjaan Dengan Kompetensi Profesional Guru Matematika SMP Negeri Di Kabupaten Pandeglang*. Jakarta: UHAMKA, 2005.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*. 14th ed. Alfabeta, 2014.
- . *Quantitative, Qualitative, and R&D Research Methods*. 19th ed. Bandung:

Alfabeta, 2018.

- Sukmana, Pandji, and Prihandono. "The Influence of Supervision and Performance Allowances on Employee Work Productivity At the Inspectorate of the Ministry of Health of the Republic of Indonesia in 2019." *Iccd* 5, no. 1 (2023): 737–45. <https://doi.org/10.33068/iccd.v5i1.656>.
- Sukmawati, Cucu, and Endang Herawan. "Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Gurudan Mutu Kinerja Mengajar Guru." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 23, no. 2 (2016).
- Sulistyaningsih. "Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dan Disiplin Kerja Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru Sd Negeri Se Kecamatan Mumbulsari Jember." *LISANAL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan* 12, no. 2 (2018): 267–84. <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v12i2.154>.
- Sumual, T.E.M. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Surabaya: CV. R.A De Rozarie, 2017.
- Supardi. *Sekolah Efektif; Konsep Dasar Dan Praktiknya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013.
- Suradi, A. "Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Di Sekolah Academic Supervision of Headmaster on Teacher Performance of Islamic Religious in Elementary School 79 Bengkulu City." *AULADUNA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam* 5, no. 1 (2018): 13–29.
- Sutama. *Metode Penelitian Pendidikan*. Surakarta: Fairus Media, 2012.
- Sutarman, Asep, A. Kadim, and Askar Garad. "The Effect of Competence and Organizational Commitment on Work Productivity of Indonesian Manufacturing Industries." *International Journal of Technology* 15, no. 5 (2024): 1449–61. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v15i5.5775>.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2017.
- . "MSDM Edy Sutrisno.Pdf," 2017.
- Syelviani, M. "Analisis Pendidikan Dan Kompetensi Guru Dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada SDN 023 Tembilahan Kota." *Jurnal Analisis Manajemen* 66, no. 1 (2018): 37–46.
- Tabrani, A. *Etos Kerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Guru*. Jakarta Timur: PT Intimedia Cipta Nusantara, 2008.
- Thalib, Syamsul Bachri. *Psikologi Pendidikan Berbasis Analisis Empiris Aplikatif*. Jakarta: Prenada Media, 2017.
- Tosi, Henry L., Edwin A. Locke, and Gary P. Latham. "A Theory of Goal Setting and Task Performance." *The Academy of Management Review* 16, no. 2 (1991): 480. <https://doi.org/10.2307/258875>.
- Tsetim, James Tersoo, . Asue, Timothy Terkimbir, . Asenge, and Emmanuel Lubem. "Effect of Supervision on Employee Productivity in the Transport Industry in Benue State, Nigeria." *Saudi Journal of Business and Management Studies* 04, no. 12 (2019): 912–18. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2019.v04i12.008>.
- Umar, Husein. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia, 1998.
- Umiarso, and Imam Gojazi. *Manajemen Mutu Sekolah Di Era Otonomi Pendidikan*. Yogyakarta: Irgisod, 2011.

- UNESCO. *Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action for the Implementation of Sustainable Development Goal 4*. Paris: Unesco, 2015.
- Usman, H., and N.E. Raharjo. "Strategi Kepemimpinan Pembelajaran Menyongsong Implementasi Kurikulum 2013." *Jurnal Cakrawala Pendidikan* 1–13, no. XXXII (2013): 1.
- Usman, Husaini. *Model Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah*. Cakrawala Pendidikan, 2015.
- Utama, Indra, Syaiful Sagala, and Harun Sitompul. "The Effect of Lecturer Competence on Work Productivity of Private Higher Education Lecturer in Aceh" 104, no. Aisteel (2017): 94–98. <https://doi.org/10.2991/aisteel-17.2017.21>.
- UU. *Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*. Jakarta: Visimedia, 2008.
- Wahab, A.A. *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan. Telaah Terhadap Organisasi Dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Restu, 2008.
- Wahyuningrum, Tri, Juhri Abdul Muin, and Nyoto Suseno. "POACE: Jurnal Program Studi Administrasi Pendidikan 'Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru SD' Di Kecamatan Metro Pusat Kota Metro Lampung"" 1, no. 1 (2021): 42–50.
- Warlizasusi, Jumira, and Ifnaldi Ifnaldi. "The Influence of Transformational Leadership and Self-Efficacy on the Performance of Iain Curup Lecturers." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 02 (2021): 583. <https://doi.org/10.30868/ei.v9i02.1243>.
- Warlizasusi, Jumira, and Susilawati. "Pengaruh Kinerja Lulusan PGMI IAIN Curup Terhadap Kepuasan Kerja Alumni Di SD/MI Se Kabupaten Rejang Lebong." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2020): 298–324.
- Wetzels, Martin, Gaby Odekerken-Schröder, and Claudia Van Oppen. "Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration." *MIS Quarterly: Management Information Systems* 33, no. 1 (2009): 177–96. <https://doi.org/10.2307/20650284>.
- Whitehead, B.M, F Bosschee, and R.H Decker. *The Principal Leadership for a Global Society*. London: Sage, 2014.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press, 2010.
- . *Manajemen Kinerja*. Edisi Ket. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.
- Wibowo, Agus, and Hamrin. *Menjadi Guru Berkarakter*. Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2012.
- Wijaya, Candra, and Ojak Manurung. *Produktivitas Kerja*. Edited by Rahmat Hidayat. *Sustainability (Switzerland)*. 1st ed. Vol. 11. Jakarta: Kencana Predana media grup, 2021.
- Wiles, J., and J. Bondi. *Supervision: A Guide to Practice*. 5th editio. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2010.
- Williams, Chuck. *Management*. USA: Thomson South – Western, 2003.
- Winston, Bruce E; Patterson, Kathleen. "An Integrative Definition of Leadership." *International Journal of Leadership Studies* 1, no. 2002 (2006): 6–66.
- Wiyono, Gendra. *Merancang Penelitian Bisnis Dengan Alat Analisis Spss 25 & Smartpls 3.2.8*. 2nd ed. Yogyakarta: Wiyono, G. (2020). Merancang penelitian

- bisnis dengan alat analisis spss 25 & smartpls 3.2.8 (Yogyakarta). UPP STIM YKPN.//pustaka.kemdikbud.go.id%2F%2Findex.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D48846%26keywords%3D, 2020.
- Yamlean, Muharam. "Pengaruh Motivasi Terhadap Produktifitas Kerja Guru SMP Negeri Kecamatan Kemayoran Jakarta Pusat." *Serambi Akademica* 5, no. 2 (2017): 113–20.
- Yanto, Murni. "Manajemen Pendidikan: Implementasi Fungsi Manajemen Dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan." *Eureka Media Aksara*, 2023, 138.
- Yuki, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terj: Yusuf Udayana. Jakarta: Prenhalindo, 1998.
- Yulnalis Etek. *Supervisi Akademik Dan Evaluasi Pembelajaran*. Jakarta: Transmisi Media, 2008.
- Yunarsih, Tjutju. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Alfabeta, 2011.
- Yuniyanto, Anang, Fakhruddin Fakhruddin, and Amir Mahmud. "The Effect of Academic Supervision and Managerial Ability on Teacher Competence Through Work Motivation." *Educational Management* 12, no. 1 (2023): 1–9. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman/article/view/76176>.
- Zainal, Henni. "Influence of Work Motivation and Discipline on Work Productivity." *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 149, no. Icest (2017): 25–27.
- Zainun, Buchari. *Manajemen Dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 1989.
- Zuriah, Nurul. *Metodologi Penelitian Sosial Dan Pendidikan, Teori-Aplikasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- A.S Biget, Et.al. "Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?" *International Public Managemant Journal* 13, no. 3 (2010): 213–46.
- Ade Sudrajat, Tania Imelia, Hajunri, Ingelim. "Kepemimpinan Dalam Memoderasi Kompetensi Profesional Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Karyawan Pendahuluan." *Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan* 3, no. 1 (2023): 13–24.
- Adewale, Orenaiya Solomon. "Desirable Transformation of Secondary School Education to Greater Heights through Effective Academic Supervision by the Vice-Principals." *International Journal of English and Education* 19, no. 3 (2014): ISSN: 2278-4012.
- . "Instructional Improvement of Secondary School Teachers through Effective Academic Supervision by the Vice-Principals." *Journal of Education and Human Development* 3, no. 2 (2014): 607–17.
- Aedi, Nur. *Pengawas Pendidikan: Tinjauan Teori Dan Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014.
- Agustina, Mediarita, Muhammad Kristiawan, and Tobari Tobari. "The Influence of Principal's Leadership and School's Climate on The Work Productivity of Vocational Pharmacy Teachers in Indonesia." *International Journal of Educational Review* 3, no. 1 (2020): 63–76. <https://doi.org/10.33369/ijer.v3i1.11858>.
- Ahmad, Ikhtyar, Saqib Shahzad, Azmat Ali Shah, Samreen Mehmood, and

- Muhammad Abouzar. "Effects of Instructional Leadership on Teachers' Motivation." *Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities* 5, no. 2 (2024): 1–8. <https://doi.org/10.55737/qjssh.791004378>.
- Ahmed, Quba, Muhammad Saleem Sumbal, Muhammad Naseer Akhtar, and Hussain Tariq. "Abusive Supervision and the Knowledge Worker Productivity: The Mediating Role of Knowledge Management Processes." *Journal of Knowledge Management* 25, no. 10 (2021): 2506–22. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2020-0632>.
- Akbarizan. *Potensi Akademis (Presentasi Ilmiah Dosen-Pegawai Nasional Dan Internasional)*. Pekanbaru: Suska Press, 2009.
- Alfonso, R. J, G.R. Firth, and R.F. Neville. *Instructional Supervision: A Behavioral System*. Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1981.
- Alper Ay, Ferda. "The Relationship between Work Motivation and Productivity: Bibliometric Analysis of Articles from 1953 to 2024." *Human Systems Management* 44, no. 1 (2024): 1–22. <https://doi.org/10.3233/hsm-240020>.
- Andriadi, Dian, and Urip Sulistiyo. "The Influence of Transformational and Instructional Leadership Styles of School ' s Principals on Teacher ' s Performance , Motivation , Job Satisfaction and Student Achievement in Primary and Secondary Schools" 3, no. October (2024): 536–48.
- Anoraga, P. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2014.
- Anoraga, Panji. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Anselmus Dami, Zummy, Bambang Budi Wiyono, Ali Imron, Burhanuddin Burhanuddin, Achmad Supriyanto, and Muner Daliman. "Principal Self-Efficacy for Instructional Leadership in the Perspective of Principal Strengthening Training: Work Engagement, Job Satisfaction and Motivation to Leave." *Cogent Education* 9, no. 1 (2022): 1–18. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2064407>.
- Anwar, Muhammad. *Menjadi Guru Profesional*. Jakarta: Prenada Media, 2018.
- Arikunto, Suharsimi. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2005.
- . *Dasar-Dasar Supervisi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- . *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Asf, Jasmani, and Syaiful Mustofa. *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah Dan Guru*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2013.
- Asha, Lukman. "Online Learning Problems and the Principal's Efforts to Overcome the Problems." *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 13, no. 2 (2021): 1247–58. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i2.932>.
- Asmara, Husna. *Profesi Kependidikan*. I. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Asmarani, Ayu, Sukarno, and Minnah El Widdah. "Relationship of Professional Competence With Teacher Work Productivity in Madrasah Aliyah." *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2019): 220–35. <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i2.1365>.
- Awe, Bolupe Abayomi, Rose Nkem Tilije, Foluke Fatimayin, and Victoria Oluwatoyin Adeyemi. "Principals ' Supervisory Practices and Teachers ' "

- Productivity in Public Secondary Schools” 10, no. 3 (2022): 118–26.
<https://doi.org/10.11648/j.sjedu.20221003.16>.
- Bastian, Aulia Reza. *Reformasi Pendidikan : Langkah-Langkah Pembaharuan Dan Pemberdayaan Pendidikan Dalam Rangka Desentralisasi Sistem Pendidikan Indonesia*. Yogyakarta: Lapera Pustaka Utama, 2013.
- Bateman, Thomas S., and Scot A. Snell. *Management The New Competitive Landscape*. New York: Mc Graw – Hill Irwin, 2004.
- Beare, H. *Creating the Future School*. London: Routledge Falmer, 2001.
- Bungin, Burhan. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Komunikasi, Ekonomi Dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Edisi Kedu. Jakarta: Kencana Media Group, 2008.
- Burns, James Mc Gregor. *Leadership*. New York: Harper and Row, 1978.
- Bush, T. *Theories of Educational Leadership and Management*. Edited by 4 th Edition. London: Sage Publications, Ltd. Creswell, J.W, 2014.
- Busro. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2018.
- C.S, Yosephin Mery, Moch Asmawi, and Martin. “Effect of Work Motivation and Work Ethics on Teacher Productivity Private Vocational Schools in Tibet.” *International Journal Of Education, Information Trechnology, and Others* 1, no. 1 (2018): 60–70.
- Chang, Linda, and Bill Birkett. “Managing Intellectual Capital in a Professional Service Firm: Exploring the Creativity-Productivity Paradox.” *Management Accounting Research* 15, no. 1 (2004): 7–31.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.10.004>.
- Chin, W. W., and P. R. Newsted. “The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Modern Methods for Business Research.” *Statistical Strategies for Small Sample Research*, no. April (1998): 295-336.
- Colquitt, Jason A., Jeffrey A. Lepine, and Michael J. Wesson. *Organizational Behavior*. New York: Mc. Graw Hill, 2022.
- Cresswell, Jhon W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Edited by Vicki Knight. *University of Nebraska-Lincoln*. 4th ed. United States of America: SAGE Publications, Inc, 2014.
- Creswell, John W., and J. David Creswell. *Mixed Methods Procedures. Research Defign: Qualitative, Quantitative, and Mixed M Ethods Approaches*, 2018.
- Danim, Sudarwan. *Pengembangan Profesi Guru*. Jakarta: Kencana, 2012.
- Daryanto. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Edisi 1. Yogyakarta: Gava Media., 2011.
- Davis, Keith, and Jhon W Newstrom. *Perilaku Dalam Organisasi, Terjemahan, Agus Darma*. Jakarta: Erlangga, 1993.
- Day, C., and Jeffrey Sachs. *International Handbook on the Continuing Professional Development of Teachers*. Open University Press, 2004.
<https://doi.org/10.1080/13674580400200472>.
- Depag. *Al-Qur'an Tiga Bahasa*. Depok: Al Huda Kelompok Gema Insani, 2012.
- Depdiknas. *Pembinaan Profesionalisme Tenaga Pengajar (Pengembangan Profesional Guru)*. Jakarta: Dirjen : Pendidikan Dasar dan Menengah, 2005.
- . *Permendiknas No. 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik Dan Kompetensi Guru*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2007.

- Dimmera, Bella Ghia, Asrori, and Wahyudi. "Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dan Kompetensi Profesional Guru Terhadap Produktivitas Sekolah." *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Khatulistiwa* 5, no. 2 (2016): 1–17.
- Drucker, Peter F. *Professionals' Productivity*. ProQuest Company, 2002.
- DuBrin, Andrew J. *Essential of Management*. USA: Thomson South Western, 2003.
- Emmanouil, K., and Osia A. "The Impact of Leadership on Teachers' effectiveness." *International Journal of Humanities and Social Science* 4, no. 7 (2014): 34–39.
- Eyal, Ori, and Guy Roth. "Principals' Leadership and Teachers' Motivation: Self-Determination Theory Analysis." *Journal of Educational Administration* 49, no. 3 (2011): 256–75. <https://doi.org/10.1108/09578231111129055>.
- Farah Naz, and Surryia Rashid. "Effective Instructional Leadership Can Enhance Teachers' Motivation and Improve Students' Learning Outcomes." *Sjesr* 4, no. 1 (2021): 477–85. [https://doi.org/10.36902/sjesr-vol4-iss1-2021\(477-485\)](https://doi.org/10.36902/sjesr-vol4-iss1-2021(477-485)).
- Fathurrochman, Irwan. "Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan." *Manajer Pendidikan* 11, no. 21 (2017): 120–29.
<https://ejournal.unib.ac.id/index.php/manajerpendidikan/article/viewFile/3210/1654>.
- Fathurrochman, Irwan, and Oktafian Histori S. "Implementasi Manajemen Peserta Didik Dalam Meningkatkan Mutu." *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 7, no. 2 (2022): 129–36.
<https://doi.org/10.15575/isema.v7i2.20003>.
- Fitriani, Nirsah, and Andi Tenri Fitriyah. "The Influence of Competence and Work Environment on Work Productivity through Work Motivation in Inpatient Rooms at Public Health Centre," 2021, 3344–45.
- Fornell, and D.F. Larcker. "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error." *Journal of Marketing Research* 18, no. 1 (1981): 39–50.
<https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
- Fraenkel, Jack R., Norman E. Wallen, and Hellen H. Hyun. *How to Design and Evaluate Research in Education*. *Etika Jurnalisme Pada Koran Kuning: Sebuah Studi Mengenai Koran Lampu Hijau*. Vol. 16, 2012.
- Frimpong, Jemima A., Stéphane Helleringer, John Koku Awoonor-Williams, Francis Yeji, and James F. Phillips. "Does Supervision Improve Health Worker Productivity? Evidence from the Upper East Region of Ghana." *Tropical Medicine and International Health* 16, no. 10 (2011): 1225–33.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-3156.2011.02824.x>.
- Gibson, James L., Jhon M. Ivancevich, and James H. Donnelly. *Organization. Prilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa: Djakarsih. Jakarta: Erlangga, 1997.
- Gibson, James L., Jhon M. Ivanovich, and James H. Donnelly. *Organization. Prilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa: Djakarsih. Jakarta: Erlangga, 1997.
- Glickman, Carl D., Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon. *The Basic Guide to Supervision and Instructional Leadership*. Third Edit. United States

- of America: Pearson, 2013.
- Gomes, Faustino Cardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi, 2003.
- Guerriero, S. *Pedagogical Knowledge and the Changing Nature of the Teaching Profession*. Centre for Educational Research and Innovation. OECD, 2017. https://www.oecd-ilibrary.org/education/pedagogical-knowledge-and-the-changing-nature-of-the-teaching-profession/knowledge-dynamics-in-the-teaching-profession_9789264270695-4-en?crawler=true.
- Gupta, Atul. *Productivity Measurement in Service Operations: A Case Study from the Healthcare Environment*. ProQuest Company, 2002.
- Hadari, Martini M, and Hadari Nawawi. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006.
- Hair, Joseph F., G.Tomas Hult, Christian Ringle, and Marko Sarstedt. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. Sage, 2017.
- Hair, Joseph F., Jeffrey J. Risher, Marko Sarstedt, and Christian M. Ringle. "When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM." *European Business Review* 31, no. 1 (2019): 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Halimah, Ahmad Suriansyah, and Sulistiyana. "The Effect of Professional Competency and Communication on Work Productivity through Teacher Work Discipline." *International Journal of Social Science and Human Research* 5, no. 9 (2022): 4355–60. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i9-49>.
- Hallinger, P., and J. Murphy. "Assessing the Instructional Management Behavior of Principals." *The Elementary School Journal* 86, no. 2 (1985): 217–47.
- Hallinger, Philip. "Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research." *Journal of Educational Administration* 49, no. 2 (2011): 125–42. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>.
- . "Measurement Properties of the Principal Instructional Management Rating Scale: Technical Report Ver, 4.5," 2013, 114.
- Hallinger, Philip, and Joseph Murphy. "Assessing the Instructional Management Behavior of Principals Author (s): Philip Hallinger and Joseph Murphy Published by: The University of Chicago Press Stable URL : [Http://Www.Jstor.Org/Stable/1001205](http://Www.Jstor.Org/Stable/1001205) Linked References Are Available on JSTOR for Thi." *The Elementary School Journal* 86, no. 2 (1985): 217–47.
- Hamdani, H., and Krismadinata. "Kontribusi Kompetensi Dan Persepsi Tentang Supervisi Pembelajaran Terhadap Produktivitas Kerja Guru." *Jurnal Inovasi Vokasional Dan Teknologi* 17, no. 2 (2017): 61–66.
- Hamdani, Hamdani, and Krismadinata Krismadinata. "Kontribusi Kompetensi Dan Persepsi Tentang Supervisi Pembelajaran Terhadap Produktivitas Kerja Guru." *INVOTEK: Jurnal Inovasi Vokasional Dan Teknologi* 17, no. 2 (2017): 61–66. <https://doi.org/10.24036/invotek.v17i2.37>.
- Hamengkubuwono, Hamengkubuwono. "Competence of Internal Auditors in Higher Education." *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan* 14, no. 2 (2022): 1503–10. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i2.1199>.
- Hanushek, Eric A., Marc Piopiunik, and Simon Wiederhold. "The Value of Smarter Teachers International Evidence on Teacher Cognitive Skills and Student

- Performance.” *Journal of Human Resources* 54, no. 4 (2020): 857–99. <https://doi.org/10.3368/jhr.54.4.0317.8619R1>.
- Harini, Sri, Erni Yuningsih, and Siti Nur Halimah Sya’diyah. “The Effect of Work Motivation and Competence on Work Productivity in The Batik Creative Industry.” In *4th Bogor International Conference for Social Science*, 81–86, 2020.
- Hartono, Sri, Marzuki Noor, and Sutrisni Andayani. “Universitas Muhammadiyah Metro E-Mail : Abstrak Produktivitas Kerja Guru Merupakan Kemampuan Guru Dalam Memberikan Segala Potensi Yang Ada Dalam Dirinya Untuk Menghasilkan Lulusan Yang Lebih Berkualitas . Produktivitas Kerja Guru Berkaitan Dengan Kemampua” 3, no. 1 (2023): 29–38.
- Haryono, Siswoyo. “Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL Smart PLS.” *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 2016, 450.
- Hasibuan, M. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- . *Organisasi Dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Hasibuan, Malayu SP. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revi. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Heck, R., and P. Hallinger. *Testing a Longitudinal Model of Distributed Effect on School Improvement*. Leadership Quarterly, 21, 2010.
- Henseler, Jörg, and Marko Sarstedt. “Goodness-of-Fit Indices for Partial Least Squares Path Modeling.” *Computational Statistics* 28, no. 2 (2013): 565–80. <https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>.
- Herawati, Reni, and Siswoyo Haryono. “The Effect of Transformational Leadership and Professional Competence on Teachers’ Performance: The Role of Work Motivation.” *European Journal of Business and Management* 12, no. 11 (2020): 14–20. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-11-02>.
- Hoy, Wayne, and Cecil G Miskel. *Educational Administration Theory, Research, And Practice*. 6th editio. Singapore: McGraw-Hill Co, 2001, 2001.
- Hua, Shaofeng. “Incentive Mechanisms, Work Engagement, and Productivity of Higher Education Teachers in China: Basis for Faculty Development Plan.” *International Journal of Research Studies in Management* 12, no. 4 (2024): 61–74. <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2024.1044>.
- Huda, Mohammad Nurul. “Peran Kompetensi Sosial Guru Dalam Pendidikan.” *Ta’dibi: Jurnal Prodi Manajemen Pendidikan Islam* 66, no. September 2017 (2018): 42–62.
- Huda, Muhammad. “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kompetensi Profesional Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru Smk Negeri Di Kabupaten Batang.” *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 12, no. 3 (2023): 491–502. <https://doi.org/10.26877/jmp.v12i3.17121>.
- Idris, Muhammad. “The Impact of Supervision, Motivation and Work Ethic on Teachers’ Professional Competence: A Case Study of Private Islamic High School Teachers.” *International Journal of Human Resource Studies* 6, no. 1

- (2016): 147. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i1.9073>.
- Ifnaldi, Didi Sartika, and Yusuf Hadijaya. "Kepemimpinan Dalam Pendidikan Multikultural." *TA'LIM: Jurnal Studi Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2025): 91–106.
- Ilham, Bambang Suprianto, Arie Wardhono, and Siti Rohmani. "Analysis and Improvement of Work Competency on Work Productivity of Vehicle Testers." *Journal of Law and Sustainable Development* 11, no. 11 (2023): e2244. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i11.2244>.
- Irawan. "Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru Melalui Supervisi Akademik." *Pedagogik: Jurnal Pendidikan* 17, no. 2 (2022): 89–99.
- Ismail, M. I. "Kinerja Dan Kompetensi Guru Dalam Pembelajaran. Lentera Pendidikan." *Jurnal Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan* 13, no. 1 (2010): 44–63.
- Ivancevich, and et.all. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi, Alih Bahasa: Gina Gania*. Edisi Ketu. Jakarta: Erlangga, 2007.
- Ivancevich, John M. *Human Resource Management*. Chicago: Richard Irwin, 1992.
- J.I, Gibson, J.M Ivanevihsh, and Donelly J.H. *Perilaku Organisasi: Struktur, Proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara, 2000.
- J.R, Gordon, R.W Mondy, and A. Sharplin. *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- Jimoh, Richard, Luqman Oyewobi, Suleiman Suleiman, and Rasheed Isa. "Influence of Supervision on Labour Productivity on Construction Sites in Abuja-Nigeria." *Independent Journal of Management & Production* 8, no. 1 (2017): 64–81. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v8i1.523>.
- Juliansyah. *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi & Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana, 2012.
- Jurumiah, Ahmad Firman, and Saripudin D. "Pengaruh Instruksional, Inovatif Dan Kreativitas Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru Madrasah Ibtidaiyah (Mi) Ddi Kabupaten Polewali Mandar." *The Manusagre* 1, no. 5 (2023): 814–23.
- K, Leitwood, and Jantzi D. "Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research." *Journal of Educational Administration*, 2005, 31–43. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>.
- Kamars, D. *Administrasi Pendidikan Teori Dan Praktek*. Padang: Universitas Putra Indonesia Press, 2005.
- Kamaruddin, Ilham, Hendy Tannady, and Gamar Al Haddar. "The Effect of Direct Compensation and Work Motivation on Teacher Productivity at Private Senior High School in Jakarta" 4, no. 2 (2023): 472–82.
- Kasim, Azhar. *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*. Jakarta: FEUI, 1993.
- Kependidikan, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga. *Supervisi Akademik*. Jakarta: Kemendiknas, 2010.
- Khan, Adeel Ahmed, Soaib Bin Asimiran, Suhaida Abdul Kadir, Siti Noormi Alias, Batool Atta, Bukar Ali Bularafa, and Masood Ur Rehman. "Instructional Leadership and Students Academic Performance: Mediating Effects of Teacher's Organizational Commitment." *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* 19, no. 10 (2020): 233–47. <https://doi.org/10.26803/IJLTER.19.10.13>.

- Komariyah, Komariyah, Ngurah Ayu Nyoman Murniati, and Ngasbun Egar. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Taman Kanak-Kanak Di Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal." *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)* 9, no. 2 (2021): 161–71. <https://doi.org/10.26877/jmp.v9i2.8109>.
- Koontz, Harold, and et.all. *Management, a System and Contingency Analysis of Managerial Function*. Tokyo: McGraw Hill, Kogakusha, 1990.
- Kouzes, and Posner. *Leadership The Challenge (Tantangan Kepemimpinan)*. Jakarta: Erlangga, 2002.
- Kreitner, Robert, and Kinicki Angelo. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, 2012.
- Lee, Cheng-Wen, and Alum Kusumah. "Influence of Supervision on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable." *Review of Integrative Business and Economics Research* 9, no. 2 (2020): 240–53. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-2/12-03>.
- Lee, Seok-young, and Gordon Potter. "The Impact of Supervisory Monitoring on Hig-End Retail Sales Productivity." *Annals of Operations Research* 173 (2009): 25–37. <https://doi.org/10.1007/s10479-009-0572-x>.
- Leithwood, K., A. Harris, and D. Hopkins. "Seven Strong Claims about Successful School Leadership." *School Leadership & Management* 28, no. 1 (2008): 27–42. <https://doi.org/doi.org/10.1080/13632430701800060>.
- Leithwood, Kenneth, Alma Harris, and David Hopkins. "Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited." *School Leadership and Management* 40, no. 1 (2020): 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>.
- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. *Educational Administration: Concepts and Practices*. Belmont: Wadsworth, 2004.
- Lusiana, Novita. "Pengaruh Supervisi Akademik Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru SMP Negeri Se-Kecamatan Simpang Pematang Kabupaten Mesuji Lampung." Universitas Muhammadiyah Metro, 2020.
- Machali, Imam, and Ara Hidayat. *The Hand Book Of Educatioan Management Teori Dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah Di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2016.
- Manggar, J., and Yuli Cahyono. *Supervisi Akademik*. Karanganyar: LPPKS, 2011.
- Mardiani, Eri, Usfandi Haryaka, Failasufa Aziza, Ahmad Salabi, and Teguh Setiawan Wibowo. "The Influence of Work Competence on Work Productivity with Work Motivation as A Moderating Variable." *Edunomika* 08, no. 01 (2024): 1–7.
- Mariana, Mariana, Ahmad Suriansyah, and Karyono Ibnu Ahmad. "The Effect of Principal Instructional Leadership, Creativity and Teacher Achievement Motivation on Teacher Work Productivity in PAUD Institutions, Central Amuntai District, Hulu Sungai Utara Regency." *International Journal of Social Science and Human Research* 06, no. 03 (2023): 1976–83. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i3-77>.
- Marzano, R. J., T. Waters, and B A McNulty. "From Research to Results." *School Leadership That Works: From Research to Results*, 2005.

- Mathematics, National Council of Teachers of. "No Title." In *Principles to Actions: Ensuring Mathematical Success for All*. Reston VA: NCTM, 2014.
- McClelland, D.C. *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott: Foresman & Company, 2014.
- McClelland, David C. "For The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences." *Clinical, Applied and Cross –Cultural Research* IV, no. 2 (2014): 3.
- McClelland, David C. *The Achieving Society*. John Wiley & Sons. New York: Irvington Publisher, inc, 1971.
<https://doi.org/archieve.org/details/achievingociety00mccl>.
- Megasari, Inggid, Wahyu Wahyu, and Muhammad Saleh. "The Effect of Principal Academic Supervision and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Teacher Work Motivation." *International Journal of Social Science And Human Research* 05, no. 12 (2022): 5961–66.
<https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-83>.
- Mishra, and Koehler M.J. "Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge." *Eachers College Record* 108, no. 6 (2006): 1017–54. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>.
- Moekijat. *Organisasi Dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 1982.
- Muhibbinsyah. *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015.
- Mulford, B. *Leadership for 21st Century Learning: A Review of the Literature*. Australian Council for Educational Research, 2008.
- Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- . *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Mulyasa, E. *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, Dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.
- Musa, Skandar. "The Effect of Supervisor Competencies on Workforce Productivity in Penang Manufacturing Companies." *European International Journal Of Multidisciplinary Research and Management Studies* 04 (2024): 1–8.
- Muttaqin, Imron, Nani Tursina, Ajat Sudrajat, Ujung Yuliza, Novianto Novianto, Fajar Fahri Ramadhan, and Muhammad Edi Kurnanto. "The Effect of Academic Supervision, Managerial Competence, and Teacher Empowerment on Teacher Performance: The Mediating Role of Teacher Commitment." *F1000Research* 12 (2023): 1–28.
<https://doi.org/10.12688/f1000research.128502.2>.
- Mwasawa, Dorothy Ndembo, and Lawrence Wainaina. "Performance Supervision and Employees' Productivity in the Ministry of Lands, Environment and Natural Resources of Taita Taveta County, Kenya." *European Scientific Journal* ESJ 17, no. 19 (2021): 128–41.
<https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n19p128>.

- Nadrah, Nadrah. "The Effect of Academic Supervision to School Supervisors and Teacher Motivation on Teacher Performance." *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research* 4, no. 7 (2023): 2601–12. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.07.36>.
- Narulita, Sri, Maswardi M Amin, and M. Chiar. "The Effects of Transformational Leadership of The Principal and Teacher's Work Motivation towards Teacher Work Productivity." *International Journal of Learning and Instruction (IJLI)* 1, no. 2 (2019): 68. <https://doi.org/10.26418/ijli.v1i2.37345>.
- Nasrul, H S. *Profesi Dan Etika Keguruan* (. Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014.
- Nisa, Wahdatan, and M Saleh. "The Contribution of Professional Competence through the Work Discipline and Performance to Teacher Work Productivity in Public Elementary School of Tabunganen Subdistrict, Barito Kuala." *Journal of K6 Education and Management* 3, no. 2 (2020): 149–57. <https://doi.org/10.11594/jk6em.03.02.06>.
- Novauli, F. "Kompetensi Guru Dalam Peningkatan Prestasi Belajar Pada Smp Negeri Dalam Kota Banda Aceh." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 3, no. 1 (2015): 45–67.
- Novitasari, Vindha Ayu, Hadi Sunaryo, and Fahrurrozi Rahman. "Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Tetap SMP Plus Cordova Banyuwangi." *E – Jurnal Riset Manajemen*, 2016, 82–94.
- OECD. *Creating Effective Teaching and Learning Environments*. First Results from TALIS. OECD Publishing, 2009. <https://doi.org/10.1787/9789264068780-en>.
- . *Program For International Student (PISA) 2022 Assessment and Analytical Framework*. OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) Publishing, 2023. https://www.oecd-ilibrary.org/education/pisa-2022-assessment-and-analytical-framework_dfe0bf9c-en.
- Ogbeibu, Samuel, and James Gaskin. "Back from the Future: Mediation and Prediction of Events Uncertainty through Event-Driven Models (EDMs)." *FIIB Business Review* 12, no. 1 (2023): 10–19. <https://doi.org/10.1177/23197145221121084>.
- P. Hallinger. "Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy That Refuses to Fade Away." *Leadership and Policy in Schools* 4, no. 3 (2005): 221–39. <https://doi.org/10.1080/15700760500244793>.
- P, Robbins Stephen. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks, 2003.
- Parashakti, Ryani Dhyan, Mochammad Fahlevi, Muhamad Ekhsan, and Acep Hadinata. "The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector" 135, no. Aicmbis 2019 (2020): 259–67. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200410.040>.
- Parashakti, Ryani Dhyan, and Dewi Noviyanti. "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan." *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)* 1, no. 2 (2021): 127–36. <https://doi.org/10.47709/jebma.v1i2.994>.
- Perawati, Bukman Lian, and Tobari. "European Journal of Education Studies the

- Influence of Compensation, Work Motivation and Discipline On Teacher's Work Productivity" 5, no. 2017 (2018): 202–13.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.2371953>.
- Pierce, John L, and John W Newstrom. *Leaders & The Leadership Process*. New York: McGraw Hill, 2006.
- Prasetyono, Hendro, Agus Abdillah, and Dona Fitria. "Academic Supervision toward Teacher's Performance through Motivation as Intervening Variable." *Journal of Education and Learning (EduLearn)* 12, no. 2 (2018): 188–97.
<https://doi.org/10.11591/edulearn.v12i2.7324>.
- Purwanti, Tri, Muhammad Subkhan, and Wahyu Purwanto. "Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Cv Prima Indah II Bantul." *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha* 4, no. 1 (2024): 165–77.
- Purwanto, M. Ngalm. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- . *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Puspita, Nopi Epi. "Wawancara Dengan Kepala MAN 1 Lebong." di Lebong, n.d.
- R.W, Pace, and Faules D.F. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Richardson, Helen. *How Do You Measure Productivity*. ProQuest Company, 2002.
- Ridha, Muhammad. "Teori Motivasi Mcclelland Dan Implikasinya Dalam Pembelajaran PAI." *Palapa* 8, no. 1 (2020): 1–16.
<https://doi.org/10.36088/palapa.v8i1.673>.
- Riduwan. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Riduwan, and Kuncoro. *Cara Menggunakan Dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Riyatinsa, Yohana, and Survival. "The Effect of Competence and Workload on Employee Performance Mediated by Work Motivation." *Enrichment: Journal of Management* 12, no. 6 (2023): 5088–96.
- Robbins, Steohen P. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education International, 2001.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education International, 2001.
- . *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh Alih Bahasa: Benyamin Molan*. Jakarta: Macanan Jaya Cemerlang, 2007.
- . *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh Alih Bahasa: Benyamin Molan*. Jakarta: Macanan Jaya Cemerlang, 2007.
- Robbins, Stephen P., and David DeCenzo. *Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications*. Fourth Edi. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2003.
- Robbins, Stephen P, and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 13th Editi. USA: Pearson International Edition, Prentice Hall, 2009.
- Robbins, Stephen P, and Timoty A. Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2009.

- Rosadi, Kemas Imron, Sultan Thaha, Saifuddin State, and Sultan Thaha Saifuddin. "Determining the Quality of Educators and Teacher Work Productivity : Competency and Soft Skill" 3, no. 6 (2022): 867–80.
- Rumondor, Vico Wentri. "Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Minahasa Selatan." *Jurnal EMBA* 1, no. 4 (2013): 1042–52.
- Russel, Robert S., and Bernard W. Taylor. *Operations Management Focusing on Quality and Competitiveness*. Second Edi. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- Sagala, Syaiful. *Kemampuan Guru Dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- . *Supervisi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Saleem, Amna. "Role of Instructional Leadership on Teachers' Performance at College Level." *Pakistan Social Sciences Review* 4, no. I (2020): 1058–71. [https://doi.org/10.35484/pssr.2020\(4-i\)81](https://doi.org/10.35484/pssr.2020(4-i)81).
- Salju, Salju, and Muhammad Lukman. "Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Comindo Mitra Sulawesi Cabang Palopo." *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo* 4, no. 2 (2019): 1–7. <https://doi.org/10.35906/jm001.v4i2.280>.
- Samana. *Profesionalisme Keguruan*. Yogyakarta: Kanisius, 1994.
- Sangian, Jane Esther, Johannis.F. Senduk, Orbanus Naharia, and Benny B. Binilan. "Effect of Commitment, Self-Efficacy, Motivation and Effectiveness on the Work Productivity of Public Middle School Teachers in North Minahasa Regency." *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)* 9, no. 12 (2019): p9630. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.9.12.2019.p9630>.
- Sanjaya, Wina. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses*. Jakarta: Prenada Media, 2008.
- Sardiman. *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015.
- . *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015.
- Sardiman, A.M. *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Sawaf, and Cooper. *Executive EQ, Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan Dan Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1998.
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama, 2008.
- Sergiovani, T.J. *The Principialship, A Reflektif Practice Perspective*. 5th ed. Boston: Allyn and Bacon, 2006.
- Setyowati, Ratna Dewi, Azlin Norhaini Mansor, Mohamed Yusoff Mohd Nor, Agus Sutanto, Ponidi Sunaryo, I Made Wahyu Sudrajad, Ashairi Suliman, Iada Hanim A. Hamid, Lismayanti, and M. Ihsan Dacholfany. "Influence of Academic Supervision and Professional Competence on Teachers ' Productivity in Vocational Schools." *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems* 10, no. 06 (2018): 288–94. <https://repository.ummetro.ac.id/files/artikel/2634.pdf>.

- Siagian, Sondang. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Sofo, Francesco. *Human Resource Development, Perspective, Roles and Practice Choice*. Business and Professional Publishing, Warriewood, NWS, 1999.
- Sondang, Siagian P. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2015.
- Spencer, Lyle M, and Signe M Spencer. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons. Inc, 1993.
- Steers, Richard M., Lyman Porter, and Gregory A. Bigl. *Motivation and Leadership at Work*. New York: Mc Graw-Hill- Inc, 1995.
- Steers, Richard M, and Lyman W Porter. *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill, 1995.
- Sudjana, Nana. *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensindo Offest, 2011.
- Sugeng. *Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru Terhadap Pekerjaan Dengan Kompetensi Profesional Guru Matematika SMP Negeri Di Kabupaten Pandeglang*. Jakarta: UHAMKA, 2005.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*. 14th ed. Alfabeta, 2014.
- . *Quantitative, Qualitative, and R&D Research Methods*. 19th ed. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Sukmana, Pandji, and Prihandono. “The Influence of Supervision and Performance Allowances on Employee Work Productivity At the Inspectorate of the Ministry of Health of the Republic of Indonesia in 2019.” *Iccd* 5, no. 1 (2023): 737–45. <https://doi.org/10.33068/iccd.v5i1.656>.
- Sukmawati, Cucu, and Endang Herawan. “Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Gurudan Mutu Kinerja Mengajar Guru.” *Jurnal Administrasi Pendidikan* 23, no. 2 (2016).
- Sulistyaningsih. “Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dan Disiplin Kerja Guru Terhadap Produktivitas Kerja Guru Sd Negeri Se Kecamatan Mumbulsari Jember.” *LISANAL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan* 12, no. 2 (2018): 267–84. <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v12i2.154>.
- Sumual, T.E.M. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Surabaya: CV. R.A De Rozarie, 2017.
- Supardi. *Sekolah Efektif; Konsep Dasar Dan Praktiknya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013.
- Suradi, A. “Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Di Sekolah Academic Supervision of Headmaster on Teacher Performance of Islamic Religious in Elementary School 79 Bengkulu City.” *AULADUNA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam* 5, no. 1 (2018): 13–29.
- Sutama. *Metode Penelitian Pendidikan*. Surakarta: Fairus Media, 2012.
- Sutarman, Asep, A. Kadim, and Askar Garad. “The Effect of Competence and Organizational Commitment on Work Productivity of Indonesian Manufacturing Industries.” *International Journal of Technology* 15, no. 5 (2024): 1449–61. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v15i5.5775>.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2017.

- . “MSDM Edy Sutrisno.Pdf,” 2017.
- Syelviani, M. “Analisis Pendidikan Dan Kompetensi Guru Dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Kerja Pada SDN 023 Tembilahan Kota.” *Jurnal Analisis Manajemen* 66, no. 1 (2018): 37–46.
- Tabrani, A. *Etos Kerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Guru*. Jakarta Timur: PT Intimedia Cipta Nusantara, 2008.
- Thalib, Syamsul Bachri. *Psikologi Pendidikan Berbasis Analisis Empiris Aplikatif*. Jakarta: Prenada Media, 2017.
- Tosi, Henry L., Edwin A. Locke, and Gary P. Latham. “A Theory of Goal Setting and Task Performance.” *The Academy of Management Review* 16, no. 2 (1991): 480. <https://doi.org/10.2307/258875>.
- Tsetim, James Tersoo, . Asue, Timothy Terkimbir, . Asenge, and Emmanuel Lubem. “Effect of Supervision on Employee Productivity in the Transport Industry in Benue State, Nigeria.” *Saudi Journal of Business and Management Studies* 04, no. 12 (2019): 912–18. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2019.v04i12.008>.
- Umar, Husein. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia, 1998.
- Umiarso, and Imam Gojazi. *Manajemen Mutu Sekolah Di Era Otonomi Pendidikan*. Yogyakarta: Irgisod, 2011.
- UNESCO. *Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action for the Implementation of Sustainable Development Goal 4*. Paris: Unesco, 2015.
- Usman, H., and N.E Raharjo. “Strategi Kepemimpinan Pembelajaran Menyongsong Implementasi Kurikulum 2013.” *Jurnal Cakrawala Pendidikan* 1–13, no. XXXII (2013): 1.
- Usman, Husaini. *Model Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah*. Cakrawala Pendidikan, 2015.
- Utama, Indra, Syaiful Sagala, and Harun Sitompul. “The Effect of Lecturer Competence on Work Productivity of Private Higher Education Lecturer in Aceh” 104, no. Aisteel (2017): 94–98. <https://doi.org/10.2991/aisteel-17.2017.21>.
- UU. *Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*. Jakarta: Visimedia, 2008.
- Wahab, A.A. *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan. Telaah Terhadap Organisasi Dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Restu, 2008.
- Wahyuningrum, Tri, Juhri Abdul Muin, and Nyoto Suseno. “POACE: Jurnal Program Studi Administrasi Pendidikan ‘Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru SD’ Di Kecamatan Metro Pusat Kota Metro Lampung” 1, no. 1 (2021): 42–50.
- Warlizasusi, Jumira, and Ifnaldi Ifnaldi. “The Influence of Transformational Leadership and Self-Efficacy on the Performance of Iain Curup Lecturers.” *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 02 (2021): 583. <https://doi.org/10.30868/ei.v9i02.1243>.
- Warlizasusi, Jumira, and Susilawati. “Pengaruh Kinerja Lulusan PGMI IAIN Curup Terhadap Kepuasan Kerja Alumni Di SD/MI Se Kabupaten Rejang Lebong.” *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 1 (2020): 298–324.

- Wetzels, Martin, Gaby Odekerken-Schröder, and Claudia Van Oppen. "Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration." *MIS Quarterly: Management Information Systems* 33, no. 1 (2009): 177–96. <https://doi.org/10.2307/20650284>.
- Whitehead, B.M, F Bosschee, and R.H Decker. *The Principal Leadership for a Global Society*. London: Sage, 2014.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press, 2010.
- . *Manajemen Kinerja*. Edisi Ket. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.
- Wibowo, Agus, and Hamrin. *Menjadi Guru Berkarakter*. Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2012.
- Wijaya, Candra, and Ojak Manurung. *Produktivitas Kerja*. Edited by Rahmat Hidayat. *Sustainability (Switzerland)*. 1st ed. Vol. 11. Jakarta: Kencana Predana media grup, 2021.
- Wiles, J., and J. Bondi. *Supervision: A Guide to Practice*. 5th editio. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2010.
- Williams, Chuck. *Management*. USA: Thomson South – Western, 2003.
- Winston, Bruce E; Patterson, Kathleen. "An Integrative Definition of Leadership." *International Journal of Leadership Studies* 1, no. 2002 (2006): 6–66.
- Wiyono, Gendra. *Merancang Penelitian Bisnis Dengan Alat Analisis Spss 25 & Smartpls 3.2.8*. 2nd ed. Yogyakarta: Wiyono, G. (2020). Merancang penelitian bisnis dengan alat analisis spss 25 & smartpls 3.2.8 (Yogyakarta). UPP STIM YKPN.
[//pustaka.kemdikbud.go.id%2F%2Findex.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D48846%26keywords%3D](http://pustaka.kemdikbud.go.id%2F%2Findex.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D48846%26keywords%3D), 2020.
- Yamlean, Muharam. "Pengaruh Motivasi Terhadap Produktifitas Kerja Guru SMP Negeri Kecamatan Kemayoran Jakarta Pusat." *Serambi Akademica* 5, no. 2 (2017): 113–20.
- Yanto, Murni. "Manajemen Pendidikan: Implementasi Fungsi Manajemen Dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan." *Eureka Media Aksara*, 2023, 138.
- Yuki, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Terj: Yusuf Udayana*. Jakarta: Prenhalindo, 1998.
- Yulnalis Etek. *Supervisi Akademik Dan Evaluasi Pembelajaran*. Jakarta: Transmisi Media, 2008.
- Yunarsih, Tjutju. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Alfabeta, 2011.
- Yuniyanto, Anang, Fakhruddin Fakhruddin, and Amir Mahmud. "The Effect of Academic Supervision and Managerial Ability on Teacher Competence Through Work Motivation." *Educational Management* 12, no. 1 (2023): 1–9. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman/article/view/76176>.
- Zainal, Henni. "Influence of Work Motivation and Discipline on Work Productivity." *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 149, no. Icest (2017): 25–27.
- Zainun, Buchari. *Manajemen Dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 1989.
- Zuriah, Nurul. *Metodologi Penelitian Sosial Dan Pendidikan, Teori-Aplikasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

**PENGARUH SUPERVISI AKADEMIK, KOMPETENSI PROFESIONAL, KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU MATEMATIKA DI PROVINSI BENGKULU**

Variabel : Supervisi Akademik

Teori	Sub Variabel/ Dimensi	Indikator	Sub Indikator	Nomor Butir Pernyataan	Pernyataan
1. Asf dan Mustofa: Supervisi Pendidikan, 2013 2. Dirjen Guru dan Tendik: Pengantar Supervisi Akademik, 2019 3. Glickman, Gordon dan Ross: The Basic Guide to Supervision and Instructional	1. Perencanaan supervisi	1.1. Menetapkan jadwal supervisi	1.1.1. Melibatkan guru dalam penentuan jadwal supervisi.	1	Kepala madrasah melibatkan wakil kurikulum dalam penetapan jadwal supervisi.
			1.1.2. Mengabaikan ketersediaan waktu guru dalam penyusunan jadwal supervisi	2	Kepala madrasah membuat jadwal supervisi tanpa mempertimbangkan ketersediaan waktu guru.
		1.2. Menyusun Instrumen Supervisi	1.2.1. Menyusun instrumen supervisi dengan tujuan yang jelas.	3	Kepala madrasah menyusun instrumen supervisi yang jelas dan terfokus pada tujuan.
			1.2.2. Menyusun instrumen supervisi yang relevan dengan konteks	4	Kepala madrasah menyusun instrumen supervisi yang tidak sesuai dengan konteks
		1.3. Memilih Teknik dan Metode Supervisi	1.3.1. Memilih teknik supervisi tanpa mempertimbangkan karakteristik guru.	5	Kepala madrasah selalu memilih teknik supervisi yang sesuai dengan kebutuhan guru
			1.3.2. Menyesuaikan teknik dan metode supervisi dengan situasi dan kondisi guru.	6	Kepala madrasah sering menggunakan metode supervisi yang tidak tepat untuk situasi yang dihadapi guru.

	2. Pelaksanaan supervisi	2.1. Tahap pendampingan	2.1.1. Memberikan pendampingan yang jelas dan terarah.	7	Kepala madrasah memberikan pendampingan yang jelas dan terarah selama supervisi.
			2.1.3. Mendiskusikan hasil observasi dengan guru.	8	Kepala madrasah aktif mendiskusikan hasil observasi dengan guru selama proses pendampingan.
		2.2. Supervisi dokumen	2.2.1. Memastikan dokumen sesuai dengan kurikulum.	9	Kepala madrasah memastikan bahwa dokumen pembelajaran yang disupervisi telah sesuai dengan kurikulum yang berlaku
		2.3. Supervisi kelas	2.3.1. Mengamati pelaksanaan pembelajaran di kelas	10	Kepala madrasah mengamati pelaksanaan pembelajaran di kelas dengan seksama.
			2.3.2. Memberikan umpan balik mengenai pengelolaan kelas.	11	Kepala madrasah memberikan umpan balik kepada guru mengenai pengelolaan kelas dan interaksi siswa.
		2.4. Penyampaian hasil pada guru yang disupervisi	2.4.1. Menyampaikan hasil supervisi dengan cara yang jelas.	12	Kepala madrasah selalu menyampaikan hasil supervisi kepada guru dengan cara yang jelas dan konstruktif.
	3. Tindak lanjut supervisi	3.1. Analisis manfaat atau perubahan akibat supervisi	3.1.1. Menganalisis manfaat atau perubahan akibat supervisi.	13	Kepala madrasah secara aktif menganalisis manfaat atau perubahan yang terjadi akibat supervisi yang dilakukan.
			3.1.2. Melakukan refleksi terhadap perubahan yang terjadi.	14	Kepala madrasah selalu melakukan refleksi terhadap perubahan yang terjadi pada guru setelah supervisi
		3.2. Pembinaan terhadap guru	3.2.1. Memberikan pembinaan sesuai dengan kebutuhan individual guru.	15	Kepala madrasah memberikan pembinaan berdasarkan kebutuhan individual guru, sesuai dengan tantangan yang dihadapi.
			3.2.2. Memberikan pembinaan berkesinambungan kepada guru.	16	Kepala madrasah memberikan pembinaan yang berkesinambungan kepada guru dalam meningkatkan kualitas pengajaran.
		3.3. Rencana tindak lanjut pengembangan supervisi	3.3.1. Merencanakan tindak lanjut pengembangan supervisi dengan jelas	17	Kepala madrasah selalu merencanakan tindak lanjut pengembangan supervisi yang jelas dan terstruktur.

Variabel : Kompetensi Profesional

Teori	Sub Variabel/ Dimensi	Indikator	Sub Indikator	Nomor Butir Pernyataan	Pernyataan
1. Permendiknas No 16 tahun 2007: Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru 2. UU No 14 tahun 2005: Guru dan Dosen 3. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. Competence at Work: Models for Superior Performance	1. Penguasaan materi pembelajaran	1.1. Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.	1.1.1. Menguasai konsep dasar dan lanjutan sesuai kurikulum	1	Saya memahami konsep dasar dan lanjutan dalam mata pelajaran matematika sesuai dengan kurikulum yang berlaku dan mampu menjelaskannya dengan jelas kepada siswa.
			1.1.2. Memahami keterkaitan antar konsep dalam mata pelajaran	2	Saya dapat menjelaskan keterkaitan antara konsep-konsep dalam matematika secara jelas, sehingga siswa dapat memahami hubungan antar materi yang diajarkan.
				3	Dalam mengajar matematika, saya sering mengaitkan konsep-konsep yang satu dengan yang lain agar siswa dapat melihat hubungan antara materi yang sedang dipelajari dengan materi sebelumnya.
			1.1.3. Mengaitkan materi ajar dengan disiplin ilmu terkait.	4	Saya selalu mengaitkan materi matematika yang saya ajarkan dengan disiplin ilmu lain, seperti fisika atau ekonomi, untuk menunjukkan relevansi konsep yang dipelajari dalam kehidupan sehari-hari.
			1.1.4. Menerapkan pendekatan ilmiah dan berpikir kritis	5	Saya selalu menerapkan pendekatan ilmiah dan mendorong siswa untuk berpikir kritis dalam memecahkan masalah matematika yang saya ajarkan.
				6	Dalam mengajar, saya memilih metode yang sesuai untuk menghubungkan materi matematika dengan pengalaman sehari-hari siswa, sehingga pembelajaran lebih relevan dan mudah dipahami.
	2. Penguasaan kurikulum	2.1. Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.	2.1.1. Memahami standar kompetensi mata pelajaran yang diampu.	7	Saya memahami dengan baik standar kompetensi yang harus dicapai dalam mata pelajaran matematika yang saya ajarkan, sehingga saya dapat merancang pembelajaran yang sesuai dengan tujuan tersebut.
			2.1.2. Memahami kompetensi dasar	8	Saya memahami dengan baik kompetensi dasar yang harus dicapai dalam mata pelajaran matematika yang

			mata pelajaran yang diampu.		saya ajarkan, sehingga saya dapat menyesuaikan materi dan kegiatan pembelajaran dengan kompetensi tersebut.
	3. Penguasaan strategi pembelajaran	3.1. Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.	3.1.1. Memilih materi pembelajaran yang diampu sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.	9	Saya selalu memilih materi pembelajaran yang sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik, agar mereka dapat memahami konsep-konsep matematika dengan baik.
			3.1.2. Mengolah materi pelajaran yang diampu secara kreatif sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.	10	Saya mengolah materi matematika dengan cara yang kreatif dan inovatif agar lebih menarik dan sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.
	4. Pengembangan profesionalisme berkelanjutan	4.1. Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.	4.1.1. Melakukan refleksi terhadap kinerja sendiri secara terus menerus.	11	Saya secara rutin melakukan refleksi terhadap kinerja saya dalam pembelajaran matematika, untuk mengevaluasi kekuatan dan area yang perlu diperbaiki.
				12	Saya jarang melakukan refleksi terhadap kinerja pembelajaran matematika karena merasa sudah cukup dengan cara mengajar yang saya gunakan saat ini.
			4.1.2. Memanfaatkan hasil refleksi dalam rangka peningkatan keprofesionalan	13	Saya memanfaatkan hasil refleksi terhadap kinerja pembelajaran matematika saya untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran secara berkelanjutan.
			4.1.4. Mengikuti kemajuan zaman dengan belajar dari berbagai sumber.	14	Saya selalu berusaha mengikuti kemajuan zaman dengan terus belajar matematika dari berbagai sumber, baik itu buku, artikel, seminar, atau pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mengajar saya.
				15	Saya jarang mengikuti kemajuan zaman atau mencari sumber belajar matematika baru, karena saya merasa sudah cukup dengan pengetahuan yang saya miliki saat ini.

	5. Pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran	5.1. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.	5.1.1. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam berkomunikasi	16	Saya memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) seperti email, aplikasi pesan, dan platform komunikasi lainnya untuk berinteraksi dan berdiskusi dengan sesama guru matematika serta peserta didik
			5.1.2. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri.	17	Saya secara aktif menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, seperti platform pembelajaran online dan sumber daya digital, untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mengajar matematika
				18	Saya memanfaatkan pelatihan online dan webinar yang tersedia melalui teknologi informasi untuk meningkatkan kompetensi saya dalam mengajar matematika.

Variabel : Kepemimpinan Instruksional

Teori	Sub Variabel/ Dimensi	Indikator	Sub Indikator	No Butir Pernyataan	Pernyataan
1. Hillinger & Murphy: Measurement Properties of the Principal Instructional Management Rating Scale	1. <i>Defining a School Mission</i> (menentukan tujuan madrasah)	1.1. <i>Framing school goals</i>	1.1.1. Penyusunan tujuan madrasah yang jelas dan terukur	1	Kepala madrasah menyusun tujuan madrasah yang jelas dan terukur, yang selaras dengan visi dan misi pendidikan di madrasah ini.
			1.1.2. Keterlibatan seluruh pihak dalam penyusunan tujuan madrasah	2	Kepala madrasah secara aktif melibatkan guru dan staf dalam proses penyusunan tujuan madrasah untuk memastikan bahwa tujuan tersebut relevan dengan kebutuhan madrasah.
		1.2. <i>Communicating school goals</i>	1.2.1. Pengkomunikasian tujuan madrasah secara jelas dan terbuka	3	Kepala madrasah secara jelas dan terbuka mengkomunikasikan tujuan madrasah kepada semua guru dan staf di madrasah.
			1.2.2. Kurangnya penjelasan yang memadai	4	Kepala madrasah tidak memberikan penjelasan yang memadai tentang tujuan

			mengenai tujuan madrasah		madrasah, sehingga sebagian guru tidak memahami tujuan tersebut.
	2. <i>Managing the Instructional Program</i> (mengelola program instruksional)	2.1. <i>Supervising and evaluating instruction</i>	2.1.1. Supervisi terhadap kualitas pengajaran di kelas	5	Kepala madrasah secara teratur melakukan supervisi terhadap proses pembelajaran di kelas untuk memastikan kualitas pengajaran yang optimal.
			2.1.2. Evaluasi dan umpan balik konstruktif terhadap pengajaran	6	Kepala madrasah memberikan umpan balik yang konstruktif kepada guru mengenai cara meningkatkan proses pembelajaran yang dilakukan.
		2.2. <i>Coordinating curriculum</i>	2.2.1. Koordinasi antara kepala madrasah dan guru untuk penerapan kurikulum	7	Kepala madrasah secara aktif berkoordinasi dengan guru-guru untuk memastikan kurikulum yang diterapkan relevan dengan kebutuhan peserta didik.
			2.2.2. Kurangnya koordinasi antara kepala madrasah dan guru dalam implementasi kurikulum	8	Kepala madrasah kurang berkoordinasi dengan guru dalam penerapan kurikulum, sehingga implementasi kurikulum tidak sesuai dengan yang diharapkan.
			2.2.3. Penyediaan sumber daya dan dukungan untuk implementasi kurikulum	9	Kepala madrasah menyediakan sumber daya dan dukungan yang cukup untuk membantu guru dalam mengimplementasikan kurikulum dengan efektif.
		2.3. <i>Monitorings student progress</i>	2.3.1. Memberikan umpan balik terhadap hasil belajar siswa	10	Kepala madrasah mendorong guru untuk memberikan umpan balik yang terstruktur dan bermakna kepada siswa berdasarkan hasil belajar mereka.
			2.3.2. Menindaklanjuti hasil pemantauan kemajuan siswa	11	Kepala madrasah jarang menindaklanjuti hasil evaluasi kemajuan siswa, karena hal itu sepenuhnya tanggung jawab guru.
	3. <i>Developing the School Learning Climate</i>	3.1. <i>Protecting instructional time</i>	3.1.1. Perlindungan terhadap waktu pembelajaran yang efektif	12	Kepala madrasah memastikan bahwa waktu pembelajaran digunakan secara optimal tanpa gangguan dari kegiatan yang tidak relevan.

	(mengembangkan iklim belajar madrasah yang positif)		3.1.2. Pengelolaan waktu pembelajaran tanpa gangguan	13	Kepala madrasah memberikan perhatian penuh untuk memastikan bahwa pembelajaran berjalan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, tanpa gangguan yang tidak perlu.
		3.2. <i>Maintaining high visibility</i>	3.2.1. Kehadiran kepala madrasah di kelas dan interaksi dengan siswa/guru	14	Kepala madrasah secara rutin hadir di kelas dan berinteraksi dengan siswa serta guru untuk memastikan terciptanya lingkungan belajar yang positif.
			3.2.2. Upaya kepala madrasah untuk membangun kehadiran dan keterlibatan di madrasah	15	Kepala madrasah selalu berusaha untuk dikenal oleh siswa dan guru dengan hadir di berbagai kegiatan madrasah, menciptakan atmosfer positif di lingkungan madrasah.
		3.3. <i>Providing incentives for teachers</i>	3.3.1. Pemberian kesempatan untuk pengembangan profesionalisme guru.	16	Kepala madrasah memberikan kesempatan bagi guru untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan melalui pelatihan dan kegiatan lainnya.
		3.4. <i>Promoting professional development</i>	3.4.1. Mendorong guru untuk pengembangan diri melalui pelatihan.	17	Kepala madrasah aktif mendorong guru untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan profesional.
			3.4.2. Penyediaan kesempatan dan akses untuk pelatihan pengembangan diri.	18	Kepala madrasah menyediakan akses bagi guru untuk mengikuti seminar, workshop, atau pelatihan lainnya.
			3.4.3. Minimnya dukungan terhadap pengembangan profesional guru.	19	Kepala madrasah tidak cukup mendukung upaya pengembangan profesional bagi guru, baik dari segi fasilitas maupun kesempatan.
		3.5. <i>Providing incentives for learning</i>	3.5.1. Pemberian insentif bagi guru yang meningkatkan kualitas pembelajaran.	20	Kepala madrasah memberikan insentif yang jelas bagi guru yang meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas.

Variabel : Motivasi Kerja

Teori	Sub Variabel/ Dimensi	Indikator	Sub Indikator	No Butir Pernyataan	Pernyataan
1. McClelland: Human Motivation	1. Personal	1.1. <i>Need for achievement</i> (Kebutuhan akan prestasi)	1.1.1. Hasrat untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar	1	Saya selalu siap menerima tugas tambahan dalam pengajaran matematika
				2	Saya merasa senang jika diberi kepercayaan untuk mengembangkan program pembelajaran matematika.
			1.1.2. Hasrat untuk mencapai kesuksesan	3	Saya merasa puas ketika siswa saya mencapai hasil yang lebih baik dalam ujian matematika.
			1.1.3. Mengembangkan kreativitas	4	Saya merasa termotivasi untuk menciptakan media pembelajaran inovatif dalam mengajar matematika..
				5	Saya tidak terlalu peduli dengan inovasi dalam mengajar matematika
			1.1.4. Antusias untuk berprestasi tinggi	6	Saya merasa bangga jika siswa saya berhasil dalam kompetisi matematika.
		1.2. <i>Need for Power</i> (kebutuhan kekuasaan)	1.2.1. Hasrat untuk mempengaruhi orang lain	7	Saya merasa senang jika ide-ide saya dalam mengajar matematika diterima oleh guru lain.
				8	Saya sering memberikan masukan kepada rekan guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran matematika.
			1.2.2. Mendorong pencapaian prestasi	9	Saya berusaha mendorong siswa untuk meraih hasil terbaik dalam pelajaran matematika.
			1.2.3. Hasrat untuk mengajarkan dan mementor	10	Saya senang membimbing guru baru dalam meningkatkan keterampilan mengajar matematika.
			1.2.4. Memiliki kedudukan yang terbaik	11	Saya merasa bangga jika mendapatkan pengakuan atas kontribusi saya dalam pendidikan matematika.
			1.2.5. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan	12	Saya ingin terlibat dalam kebijakan madrasah yang berkaitan dengan peningkatan mutu pengajaran matematika.
	2. Kesempatan	2.1. <i>Need for Affiliation</i>	2.1.1. Jalinan kerjasama dengan orang lain	13	Saya merasa nyaman berbagi pengalaman mengajar dengan kolega untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

		(kebutuhan afiliasi)		14	Saya tidak terlalu peduli apakah saya bekerja dalam tim atau secara individu dalam mengajar.
			2.1.2. Jalinan keakraban dan keramahan dengan orang lain	15	Saya berusaha menjaga hubungan baik dan komunikasi yang hangat dengan rekan guru.
				16	Saya merasa senang ketika memiliki hubungan yang harmonis dengan teman sejawat di madrasah.
			2.1.3. Sikap kooperatif dan persahabatan dengan pihak lain	17	Saya merasa puas ketika dapat berkontribusi dalam tim pengembangan kurikulum matematika.
			2.1.4. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal	18	Saya merasa lebih termotivasi ketika mendapatkan dukungan dari rekan kerja dalam mengembangkan metode mengajar.
				19	Saya tidak terlalu membutuhkan dukungan dari rekan kerja untuk meningkatkan motivasi mengajar saya.

Variabel : Produktivitas Kerja

Teori	Sub Variabel/ Dimensi	Indikator	Sub Indikator	No Butir Pernyataan	Pernyataan
1. Edy Sutrisno: Manajemen Sumber Daya Manusia	1. Individu	1.1. Kemampuan	1.1.1. Penguasaan materi	1	Saya dapat menjelaskan konsep matematika dengan jelas kepada siswa.
			1.1.2. Pemanfaatan teknologi	2	Saya memiliki keterampilan dalam menggunakan teknologi untuk mendukung pembelajaran.
			1.1.3. Manajemen kelas	3	Saya dapat mengelola kelas dengan baik sehingga pembelajaran berjalan efektif.
			1.1.4. Kurangnya persiapan mengajar	4	Saya jarang mempersiapkan materi sebelum mengajar.
		1.2. Hasil yang meningkat	1.2.1. Prestasi siswa	5	Prestasi siswa dalam mata pelajaran matematika meningkat dari waktu ke waktu.
			1.2.2. Evaluasi hasil belajar	6	Hasil penilaian siswa menunjukkan peningkatan setelah mengikuti pembelajaran saya.

			1.2.3. Dampak evaluasi	7	Evaluasi yang saya lakukan memberikan dampak positif pada peningkatan hasil belajar siswa.
		1.3. Semangat diri	1.3.1. Antusiasme mengajar	8	Saya selalu bersemangat dalam mengajar matematika setiap hari.
			1.3.2. Kepuasan mengajar	9	Saya merasa senang ketika siswa memahami materi yang saya ajarkan.
	2. Kinerja	2.1. Pengembangan diri	2.1.1. Pelatihan dan seminar	10	Saya secara aktif mengikuti pelatihan atau seminar untuk meningkatkan kompetensi mengajar.
			2.1.2. Umpan balik untuk peningkatan kualitas pembelajaran	11	Saya mencari umpan balik dari siswa untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
			2.1.3. Keterlibatan dalam komunitas	12	Saya mengikuti komunitas atau forum guru untuk meningkatkan keterampilan mengajar.
			2.1.4. Pemanfaatan teknologi	13	Saya memanfaatkan teknologi baru untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran.
		2.2. Mutu	2.2.1. Standar mutu pengajaran	14	Saya menyelesaikan tugas mengajar sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan.
			2.2.2. Refleksi pengajaran	15	Saya selalu melakukan refleksi setelah mengajar untuk meningkatkan mutu pengajaran.
		2.3. Efisiensi	2.3.1. Manajemen waktu	16	Saya dapat mengelola waktu dengan baik dalam menyampaikan materi pelajaran.
			2.3.2. Pemanfaatan teknologi	17	Saya menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dalam pembelajaran.

Lampiran 2. Instrumen Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH SUPERVISI AKADEMIK, KOMPETENSI PROFESIONAL, KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU MATEMATIKA DI PROVINSI BENGKULU

Pengantar

Bapak/Ibu responden yang terhormat,

Dalam rangka membantu pencarian data penelitian disertasi, saya mohon kiranya Bapak/Ibu bersedia menjadi responden dalam penelitian dengan judul: **“Pengaruh Supervisi Akademik, Kompetensi Profesional, Kepemimpinan Instruksional dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Matematika di Provinsi Bengkulu”**. Hasil dari pengisian kuesioner ini semata-mata untuk kepentingan penelitian ilmiah dan tidak untuk menguji pengetahuan Bapak/Ibu serta tidak akan mempengaruhi kondisi Bapak/Ibu.

Kuesioner ini untuk mengetahui sikap Bapak/Ibu terhadap kelima variabel penelitian diatas. Pertanyaan atau pernyataan yang disajikan dalam kuesioner ini tidak ada jawaban “benar” atau “salah” tetapi persetujuan atas setiap item pernyataan/pertanyaan yang dikemukakan dalam kuesioner ini.

Pertanyaan/pernyataan pada kuesioner ini terbagi dalam beberapa bagian yaitu: 1) supervisi akademik, 2) kompetensi profesional, 3) kepemimpinan instruksional, 4) motivasi kerja, dan 5) produktivitas kerja. Bapak/ibu diminta untuk memberikan respon/menjawab dengan sejujurnya sesuai apa yang Bapak/Ibu “alami” dan “rasakan”. Identitas Bapak/Ibu sangat dirahasiakan.

Demikian, atas perhatian dan kesediaan kerjasama dalam pengisian kuesioner ini diucapkan

Peneliti,

Zulkarnain

KUESINER PENELITIAN

PENGARUH SUPERVISI AKADEMIK, KOMPETENSI PROFESIONAL, KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU MATEMATIKA DI PROVINSI BENGKULU

Identitas Pengisi Instrumen

Nama :
Usia :
Jenis Kelamin :
Masa Bekerja :
Status Kepegawaian :
Pendidikan :
Kota Tempat Tinggal :
Status Sertifikasi :

Petunjuk Pengisian

1. Terdapat 5 (lima) kelompok variabel yaitu : 1) Supervisi Akademik, 2) Kompetensi Profesional, 3) Kepemimpinan Instruksional, 4) Motivasi Kerja, dan 5) Produktivitas Kerja.
2. Untuk memperlancar pengolahan data, dimohon kiranta Bapak/Ibu menjawab semua pertanyaan dan tidak ada pertanyaan yang dikosongkan.
3. Berikan tanda centang (√) pada opsion dari jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan pilihan yaitu:
 - 5 : Selalu (SE) / Sangat setuju (SS)
 - 4 : Sering (SR) / Setuju (S)
 - 3 : Kadang-kadang (KD) / Ragu-ragu (RR)
 - 2 : Jarang (JR) / Tidak setuju (TS)
 - 1 : Tidak pernah (TP) / Sangat tidak setuju (STS)

Hanya ada satu pilihan jawaban dalam setiap pernyataan.

Variabel: Supervisi Akademik (X₁)

No	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Kepala madrasah melibatkan wakil kurikulum dalam penetapan jadwal supervisi.					
2	Kepala madrasah membuat jadwal supervisi tanpa mempertimbangkan ketersediaan waktu guru.					
3	Kepala madrasah menyusun instrumen supervisi yang jelas dan terfokus pada tujuan.					
4	Kepala madrasah menyusun instrumen supervisi yang tidak sesuai dengan konteks					
5	Kepala madrasah selalu memilih teknik supervisi yang sesuai dengan kebutuhan guru					
6	Kepala madrasah sering menggunakan metode supervisi yang tidak tepat untuk situasi yang dihadapi guru.					
7	Kepala madrasah memberikan pendampingan yang jelas dan terarah selama supervisi.					
8	Kepala madrasah aktif mendiskusikan hasil observasi dengan guru selama proses pendampingan.					
9	Kepala madrasah memastikan bahwa dokumen pembelajaran yang disupervisi telah sesuai dengan kurikulum yang berlaku					
10	Kepala madrasah mengamati pelaksanaan pembelajaran di kelas dengan seksama.					
11	Kepala madrasah memberikan umpan balik kepada guru mengenai pengelolaan kelas dan interaksi siswa.					
12	Kepala madrasah selalu menyampaikan hasil supervisi kepada guru dengan cara yang jelas dan konstruktif.					
13	Kepala madrasah secara aktif menganalisis manfaat atau perubahan yang terjadi akibat supervisi yang dilakukan.					
14	Kepala madrasah selalu melakukan refleksi terhadap perubahan yang terjadi pada guru setelah supervisi					
15	Kepala madrasah memberikan pembinaan berdasarkan kebutuhan individual guru, sesuai dengan tantangan yang dihadapi.					
16	Kepala madrasah memberikan pembinaan yang berkesinambungan kepada guru dalam meningkatkan kualitas pengajaran.					
17	Kepala madrasah selalu merencanakan tindak lanjut pengembangan supervisi yang jelas dan terstruktur.					

Variabel: Kompetensi Profesional

No	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Saya memahami konsep dasar dan lanjutan dalam mata pelajaran matematika sesuai dengan kurikulum yang berlaku dan mampu menjelaskannya dengan jelas kepada siswa.					
2	Saya dapat menjelaskan keterkaitan antara konsep-konsep dalam matematika secara jelas, sehingga siswa dapat memahami hubungan antar materi yang diajarkan.					
3	Dalam mengajar matematika, saya sering mengaitkan konsep-konsep yang satu dengan yang lain agar siswa dapat melihat hubungan antara materi yang sedang dipelajari dengan materi sebelumnya.					
4	Saya selalu mengaitkan materi matematika yang saya ajarkan dengan disiplin ilmu lain, seperti fisika atau ekonomi, untuk menunjukkan relevansi konsep yang dipelajari dalam kehidupan sehari-hari.					
5	Saya selalu menerapkan pendekatan ilmiah dan mendorong siswa untuk berpikir kritis dalam memecahkan masalah matematika yang saya ajarkan.					
6	Dalam mengajar, saya memilih metode yang sesuai untuk menghubungkan materi matematika dengan pengalaman sehari-hari siswa, sehingga pembelajaran lebih relevan dan mudah dipahami.					
7	Saya memahami dengan baik standar kompetensi yang harus dicapai dalam mata pelajaran matematika yang saya ajarkan, sehingga saya dapat merancang pembelajaran yang sesuai dengan tujuan tersebut.					
8	Saya memahami dengan baik kompetensi dasar yang harus dicapai dalam mata pelajaran matematika yang saya ajarkan, sehingga saya dapat menyesuaikan materi dan kegiatan pembelajaran dengan kompetensi tersebut.					
9	Saya selalu memilih materi pembelajaran yang sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik, agar mereka dapat memahami konsep-konsep matematika dengan baik.					
10	Saya mengolah materi matematika dengan cara yang kreatif dan inovatif agar lebih menarik dan sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.					
11	Saya secara rutin melakukan refleksi terhadap kinerja saya dalam pembelajaran matematika, untuk mengevaluasi kekuatan dan area yang perlu diperbaiki.					
12	Saya jarang melakukan refleksi terhadap kinerja pembelajaran matematika karena merasa sudah cukup dengan cara mengajar yang saya gunakan saat ini.					
13	Saya memanfaatkan hasil refleksi terhadap kinerja pembelajaran matematika saya untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran secara berkelanjutan.					
14	Saya selalu berusaha mengikuti kemajuan zaman dengan terus belajar matematika dari berbagai sumber,					

	baik itu buku, artikel, seminar, atau pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mengajar saya.					
15	Saya jarang mengikuti kemajuan zaman atau mencari sumber belajar matematika baru, karena saya merasa sudah cukup dengan pengetahuan yang saya miliki saat ini.					
16	Saya memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) seperti email, aplikasi pesan, dan platform komunikasi lainnya untuk berinteraksi dan berdiskusi dengan sesama guru matematika serta peserta didik					
17	Saya secara aktif menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, seperti platform pembelajaran online dan sumber daya digital, untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan mengajar matematika					
18	Saya memanfaatkan pelatihan online dan webinar yang tersedia melalui teknologi informasi untuk meningkatkan kompetensi saya dalam mengajar matematika.					

Variabel: Kepemimpinan Instruksional

No	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Kepala madrasah menyusun tujuan madrasah yang jelas dan terukur, yang selaras dengan visi dan misi pendidikan di madrasah ini.					
2	Kepala madrasah secara aktif melibatkan guru dan staf dalam proses penyusunan tujuan madrasah untuk memastikan bahwa tujuan tersebut relevan dengan kebutuhan madrasah.					
3	Kepala madrasah secara jelas dan terbuka mengkomunikasikan tujuan madrasah kepada semua guru dan staf di madrasah.					
4	Kepala madrasah tidak memberikan penjelasan yang memadai tentang tujuan madrasah, sehingga sebagian guru tidak memahami tujuan tersebut.					
5	Kepala madrasah secara teratur melakukan supervisi terhadap proses pembelajaran di kelas untuk memastikan kualitas pengajaran yang optimal.					
6	Kepala madrasah memberikan umpan balik yang konstruktif kepada guru mengenai cara meningkatkan proses pembelajaran yang dilakukan.					
7	Kepala madrasah secara aktif berkoordinasi dengan guru-guru untuk memastikan kurikulum yang diterapkan relevan dengan kebutuhan peserta didik.					
8	Kepala madrasah kurang berkoordinasi dengan guru dalam penerapan kurikulum, sehingga implementasi kurikulum tidak sesuai dengan yang diharapkan.					
9	Kepala madrasah menyediakan sumber daya dan dukungan yang cukup untuk membantu guru dalam mengimplementasikan kurikulum dengan efektif.					
10	Kepala madrasah mendorong guru untuk memberikan umpan balik yang terstruktur dan bermakna kepada siswa berdasarkan hasil belajar mereka.					
11	Kepala madrasah jarang menindaklanjuti hasil evaluasi kemajuan siswa, karena hal itu sepenuhnya tanggung jawab guru.					
12	Kepala madrasah memastikan bahwa waktu pembelajaran digunakan secara optimal tanpa gangguan dari kegiatan yang tidak relevan.					
13	Kepala madrasah memberikan perhatian penuh untuk memastikan bahwa pembelajaran berjalan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, tanpa gangguan yang tidak perlu.					
14	Kepala madrasah secara rutin hadir di kelas dan berinteraksi dengan siswa serta guru untuk memastikan terciptanya lingkungan belajar yang positif.					
15	Kepala madrasah selalu berusaha untuk dikenal oleh siswa dan guru dengan hadir di berbagai kegiatan madrasah, menciptakan atmosfer positif di lingkungan madrasah.					

16	Kepala madrasah memberikan kesempatan bagi guru untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan melalui pelatihan dan kegiatan lainnya.					
17	Kepala madrasah aktif mendorong guru untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan profesional.					
18	Kepala madrasah menyediakan akses bagi guru untuk mengikuti seminar, workshop, atau pelatihan lainnya.					
19	Kepala madrasah tidak cukup mendukung upaya pengembangan profesional bagi guru, baik dari segi fasilitas maupun kesempatan.					
20	Kepala madrasah memberikan insentif yang jelas bagi guru yang meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas.					

Variabel: Motivasi Kerja

No	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1	Saya selalu siap menerima tugas tambahan dalam pengajaran matematika					
2	Saya merasa senang jika diberi kepercayaan untuk mengembangkan program pembelajaran matematika.					
3	Saya merasa puas ketika siswa saya mencapai hasil yang lebih baik dalam ujian matematika.					
4	Saya merasa termotivasi untuk menciptakan media pembelajaran inovatif dalam mengajar matematika..					
5	Saya tidak terlalu peduli dengan inovasi dalam mengajar matematika					
6	Saya merasa bangga jika siswa saya berhasil dalam kompetisi matematika.					
7	Saya merasa senang jika ide-ide saya dalam mengajar matematika diterima oleh guru lain.					
8	Saya sering memberikan masukan kepada rekan guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran matematika.					
9	Saya berusaha mendorong siswa untuk meraih hasil terbaik dalam pelajaran matematika.					
10	Saya senang membimbing guru baru dalam meningkatkan keterampilan mengajar matematika.					
11	Saya merasa bangga jika mendapatkan pengakuan atas kontribusi saya dalam pendidikan matematika.					
12	Saya ingin terlibat dalam kebijakan madrasah yang berkaitan dengan peningkatan mutu pengajaran matematika.					
13	Saya merasa nyaman berbagi pengalaman mengajar dengan kolega untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.					
14	Saya tidak terlalu peduli apakah saya bekerja dalam tim atau secara individu dalam mengajar.					
15	Saya berusaha menjaga hubungan baik dan komunikasi yang hangat dengan rekan guru.					
16	Saya merasa senang ketika memiliki hubungan yang harmonis dengan teman sejawat di madrasah.					
17	Saya merasa puas ketika dapat berkontribusi dalam tim pengembangan kurikulum matematika.					
18	Saya merasa lebih termotivasi ketika mendapatkan dukungan dari rekan kerja dalam mengembangkan metode mengajar.					
19	Saya tidak terlalu membutuhkan dukungan dari rekan kerja untuk meningkatkan motivasi mengajar saya.					

Variabel: Produktivitas Kerja

No	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		SL	SE	KD	JR	TP
1	Saya dapat menjelaskan konsep matematika dengan jelas kepada siswa.					
2	Saya memiliki keterampilan dalam menggunakan teknologi untuk mendukung pembelajaran.					
3	Saya dapat mengelola kelas dengan baik sehingga pembelajaran berjalan efektif.					
4	Saya jarang mempersiapkan materi sebelum mengajar.					
5	Prestasi siswa dalam mata pelajaran matematika meningkat dari waktu ke waktu.					
6	Hasil penilaian siswa menunjukkan peningkatan setelah mengikuti pembelajaran saya.					
7	Evaluasi yang saya lakukan memberikan dampak positif pada peningkatan hasil belajar siswa.					
8	Saya selalu bersemangat dalam mengajar matematika setiap hari.					
9	Saya merasa senang ketika siswa memahami materi yang saya ajarkan.					
10	Saya secara aktif mengikuti pelatihan atau seminar untuk meningkatkan kompetensi mengajar.					
11	Saya mencari umpan balik dari siswa untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.					
12	Saya mengikuti komunitas atau forum guru untuk meningkatkan keterampilan mengajar.					
13	Saya memanfaatkan teknologi baru untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran.					
14	Saya menyelesaikan tugas mengajar sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan.					
15	Saya selalu melakukan refleksi setelah mengajar untuk meningkatkan mutu pengajaran.					
16	Saya dapat mengelola waktu dengan baik dalam menyampaikan materi pelajaran.					
17	Saya menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dalam pembelajaran.					

Lampiran 3. Jawaban Ujicoba Penelitian

No	SA1	SA2	SA3	SA4	SA5	SA6	SA7	SA8	SA9	SA10	SA11	SA12	SA13	SA14	SA15	SA16	SA17	SA18	SA19	SA20
1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4
2	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	2	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	1	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4
7	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
8	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	1	4	4	4
9	5	4	4	4	3	4	5	4	5	2	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4
10	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	5	4	5	3	3	4
11	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
12	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5
13	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
14	4	4	3	3	3	3	1	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	2	2	3
15	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2
16	4	4	1	3	3	4	1	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3
17	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4
19	4	4	4	2	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	3	4	2	3	3	3
20	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4
21	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3
22	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
23	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
24	4	4	3	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4
25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
26	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5
27	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
28	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	4	5	2	5	5	5
29	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5
30	4	4	3	3	4	3	5	4	4	2	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4
31	5	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	5	5	4	5	4	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5

No		KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KP9	KP10	KP11	KP12	KP13	KP14	KP15	KP16	KP17	KP18	KP19	KP20
1		5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
2		5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4
3		5	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4
4		4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4
5		5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2
6		4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
7		4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
8		4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
9		4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
10		5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
11		4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
12		5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
13		5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14		4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	3
15		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
16		4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4
17		4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4
18		5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5
19		4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
20		5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3
21		4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
22		5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	3	4
23		4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4
24		4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
25		5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26		4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
27		1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
28		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29		5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
30		5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
31		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5
32		5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5

No	KI1	KI2	KI3	KI4	KI5	KI6	KI7	KI8	KI9	KI10	KI11	KI12	KI13	KI14	KI15	KI16	KI17	KI18	KI19	KI20
1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3
6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	3	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
8	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
9	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
11	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
12	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2
16	4	4	4	3	5	3	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	3
17	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
18	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
19	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	4	3
20	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	3	3
21	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3
24	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
27	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
31	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5

No	MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK8	MK9	MK10	MK11	MK12	MK13	MK14	MK15	MK16	MK17	MK18	MK19	MK20
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5
3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	4	2	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5
6	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5
7	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
8	5	5	5	5	3	4	1	2	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
10	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3
11	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
14	2	2	2	2	2	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	2
15	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	4	5	5	5	5	4	4
16	4	5	5	5	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5
17	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4
18	5	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
19	5	3	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4
21	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	2
23	4	4	4	4	2	4	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4
30	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
31	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4
32	5	5	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

No	PK1	PK2	PK3	PK4	PK5	PK6	PK7	PK8	PK9	PK10	PK11	PK12	PK13	PK14	PK15	PK16	PK17	PK18	PK19	PK20
1	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3
3	5	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	4
4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4
6	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
8	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
9	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	2
15	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
16	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4
17	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	4	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4
20	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4
21	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
23	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
27	3	3	3	2	1	1	4	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	2	2
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5	5

30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
52	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
55	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	3	3	1	3	3	3	3
59	1	3	3	5	4	1	4	4	4	1	3	3	1	3	3	1	1
60	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	4	2	2	2	2	2

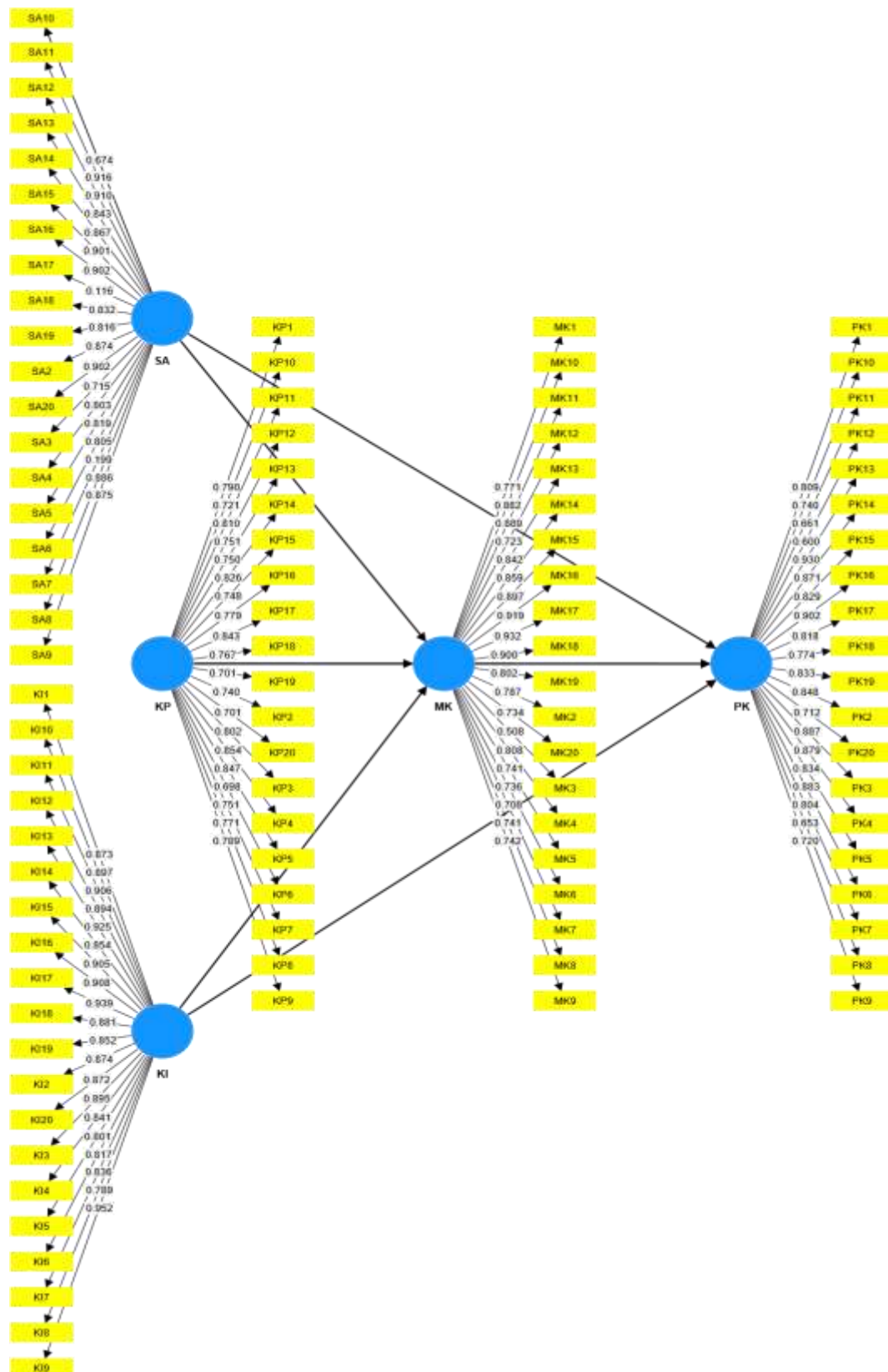
[illegible]

33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
35	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
44	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
47	2	4	4	4	2	4	4	2	5	2	4	4	4	2	4	4	2	5
48	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
49	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
50	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4
51	2	4	4	4	2	4	1	2	4	2	4	4	4	2	4	1	2	4
52	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	5	4	4	1	4	4	4	4	4	5	4	4	1	4	4	4
57	5	5	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5
58	4	4	3	4	3	4	2	5	5	4	4	3	4	3	4	5	5	4
59	2	2	2	2	2	2	4	2	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5
60	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	3

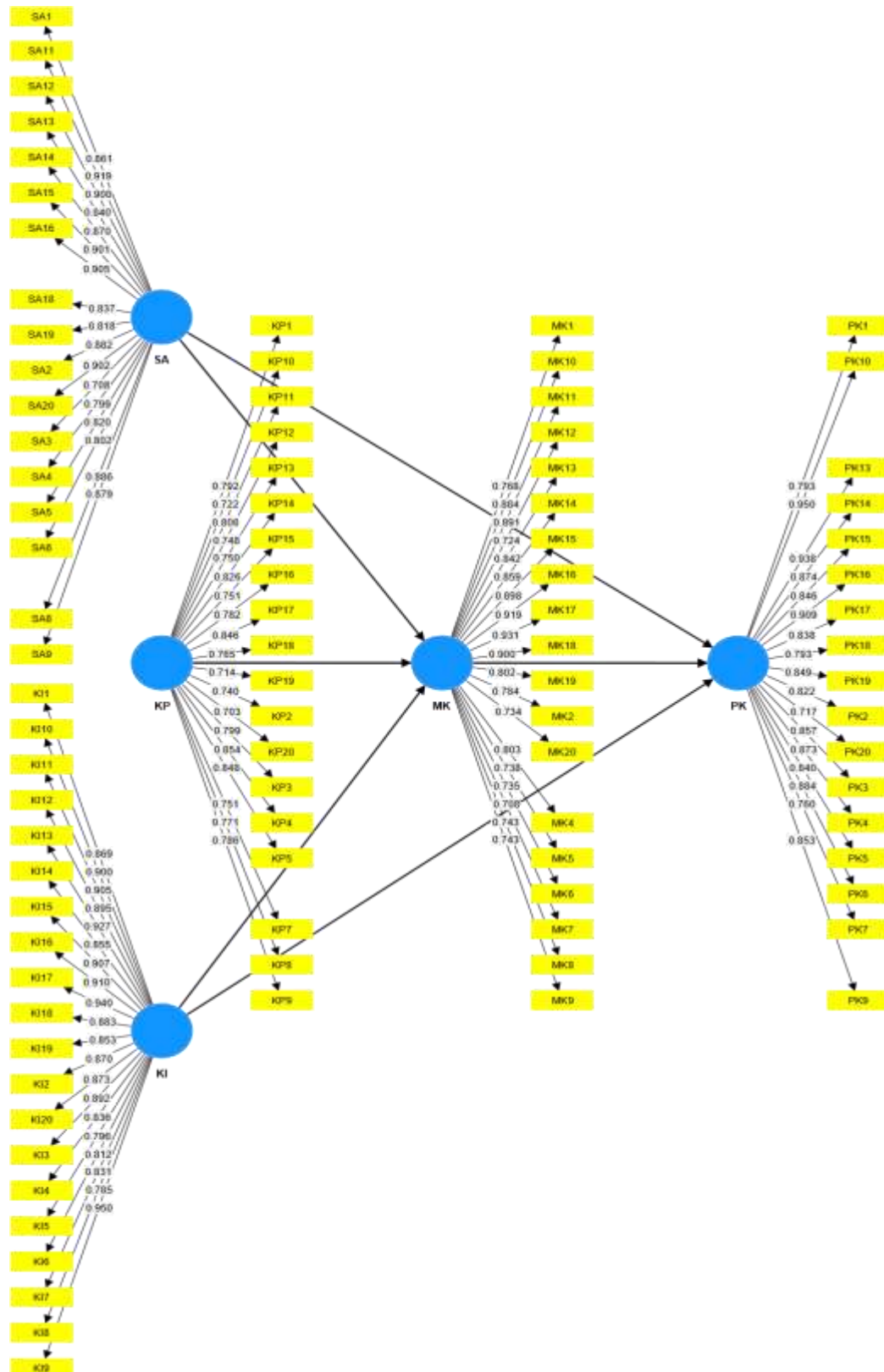
[illegible]

31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	3	5	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	4	1	3	4	4	1	4
58	5	4	5	5	1	1	5	4	1	1	1	5	1	1	4	4	1	1	4	3
59	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4
60	4	4	1	1	1	4	4	3	1	1	4	5	1	1	4	4	4	5	4	5

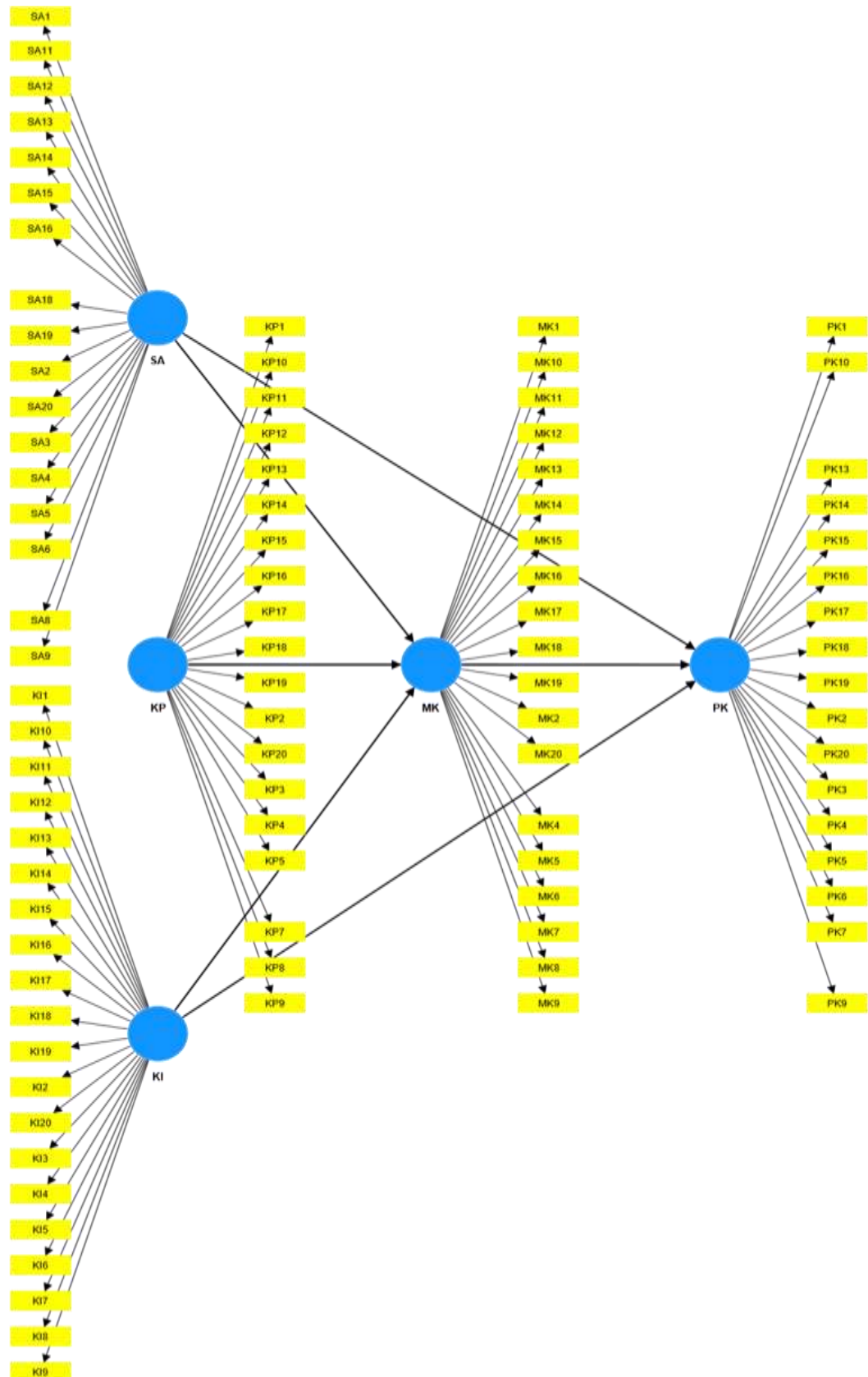
No	MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK8	MK9	MK10	MK11	MK12	MK13	MK14	MK15	MK16	MK17	MK18	MK19
1	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5
7	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3
8	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
9	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5
10	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
11	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	3	5
12	3	3	5	5	3	3	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5
13	4	4	2	3	4	4	2	4	4	2	3	4	4	2	2	3	4	4	2
14	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
21	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2
22	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3
23	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
24	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3
25	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
26	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
29	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	4	5	3	3	4	5	3	4	5	3	3	4	5	3	3	3	4	5	3

Lampiran 5. *Outer Loading* Ujicoba Penelitian Tahap 1

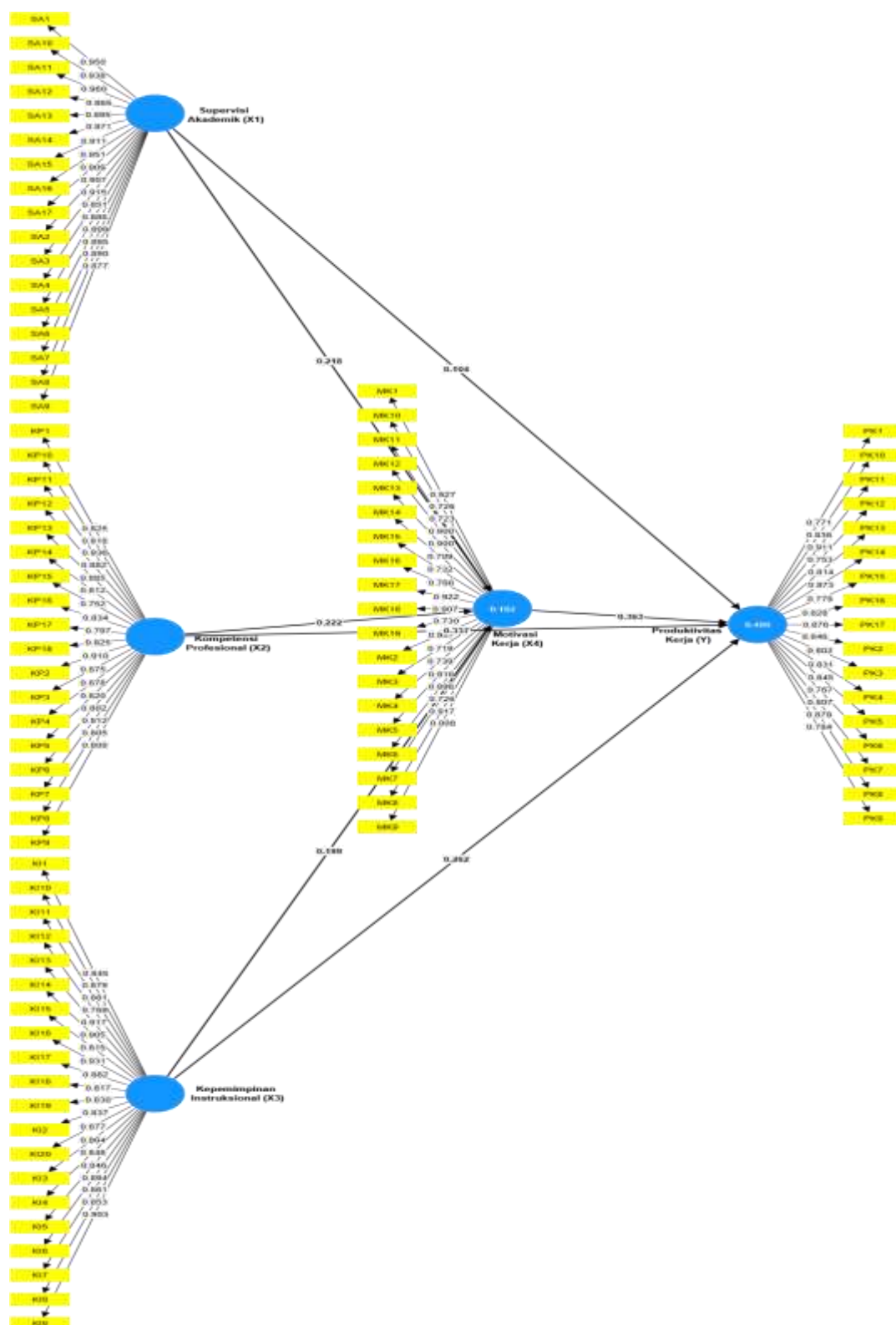
Lampiran 6. *Outer Loading* Ujicoba Penelitian Tahap 2



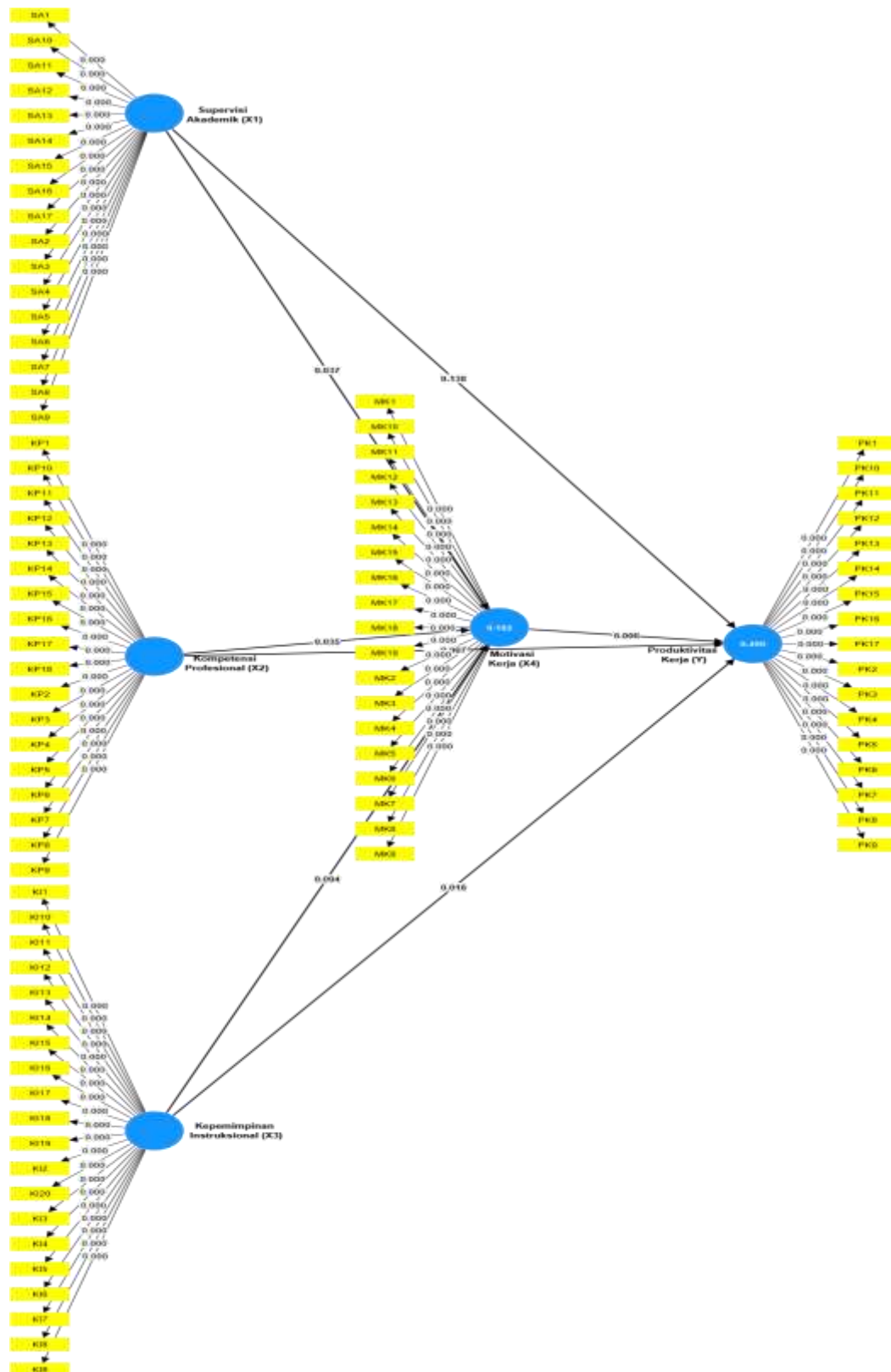
Lampiran 7. Model Penelitian



Lampiran 8. Outer Model Penelitian



Lampiran 9. Inner Model Penelitian



Lampiran 10. Outer Loading (Uji Instrumen)

	Kepemimpinan Instruksional	Kompetensi Profesional	Motivasi Kerja	Produktivitas Kerja	Supervisi Akademik
KI1	0.845				
KI10	0.879				
KI11	0.881				
KI12	0.769				
KI13	0.917				
KI14	0.905				
KI15	0.815				
KI16	0.931				
KI17	0.882				
KI18	0.817				
KI19	0.830				
KI2	0.837				
KI20	0.877				
KI3	0.864				
KI4	0.848				
KI5	0.846				
KI6	0.894				
KI7	0.861				
KI8	0.853				
KI9	0.903				
KP1		0.825			
KP10		0.818			
KP11		0.936			
KP12		0.882			
KP13		0.885			
KP14		0.812			
KP15		0.752			
KP16		0.834			
KP17		0.797			
KP18		0.825			
KP2		0.910			
KP3		0.875			
KP4		0.878			
KP5		0.820			
KP6		0.802			
KP7		0.812			
KP8		0.805			
KP9		0.809			
MK1			0.927		
MK10			0.726		
MK11			0.723		
MK12			0.900		
MK13			0.900		
MK14			0.709		
MK15			0.732		
MK16			0.766		
MK17			0.922		
MK18			0.907		
MK19			0.730		
MK2			0.907		

MK3			0.719		
MK4			0.739		
MK5			0.916		
MK6			0.898		
MK7			0.726		
MK8			0.917		
MK9			0.908		
PK1				0.771	
PK10				0.836	
PK11				0.911	
PK12				0.753	
PK13				0.814	
PK14				0.873	
PK15				0.779	
PK16				0.828	
PK17				0.876	
PK2				0.846	
PK3				0.802	
PK4				0.831	
PK5				0.845	
PK6				0.767	
PK7				0.807	
PK8				0.878	
PK9				0.784	
SA1					0.950
SA10					0.938
SA11					0.960
SA12					0.865
SA13					0.895
SA14					0.971
SA15					0.911
SA16					0.951
SA17					0.909
SA2					0.907
SA3					0.915
SA4					0.851
SA5					0.886
SA6					0.899
SA7					0.895
SA8					0.890
SA9					0.877

	<i>Outer loadings</i>
KI1 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.845
KI10 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.879
KI11 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.881
KI12 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.769
KI13 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.917
KI14 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.905
KI15 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.815
KI16 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.931
KI17 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.882
KI18 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.817
KI19 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.830
KI2 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.837
KI20 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.877
KI3 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.864
KI4 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.848
KI5 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.846
KI6 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.894
KI7 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.861
KI8 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.853
KI9 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.903
KP1 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.825
KP10 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.818
KP11 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.936
KP12 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.882
KP13 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.885
KP14 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.812
KP15 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.752
KP16 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.834
KP17 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.797
KP18 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.825
KP2 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.910
KP3 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.875
KP4 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.878
KP5 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.820
KP6 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.802
KP7 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.812
KP8 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.805
KP9 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.809
MK1 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.927
MK10 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.726
MK11 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.723
MK12 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.900
MK13 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.900
MK14 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.709
MK15 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.732
MK16 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.766
MK17 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.922
MK18 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.907
MK19 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.730
MK2 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.907
MK3 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.719
MK4 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.739
MK5 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.916
MK6 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.898

MK7 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.726
MK8 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.917
MK9 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.908
PK1 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.771
PK10 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.836
PK11 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.911
PK12 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.753
PK13 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.814
PK14 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.873
PK15 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.779
PK16 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.828
PK17 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.876
PK2 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.846
PK3 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.802
PK4 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.831
PK5 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.845
PK6 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.767
PK7 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.807
PK8 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.878
PK9 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.784
SA1 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.950
SA10 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.938
SA11 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.960
SA12 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.865
SA13 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.895
SA14 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.971
SA15 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.911
SA16 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.951
SA17 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.909
SA2 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.907
SA3 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.915
SA4 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.851
SA5 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.886
SA6 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.899
SA7 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.895
SA8 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.890
SA9 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.877

Lampiran 11. Quality Criteria

R-square

	R-square	R-square adjusted
Motivasi Kerja (X4)	0.182	0.139
Produktivitas Kerja (Y)	0.490	0.453

f-square

	Kepemimpinan Instruksional (X3)	Kompetensi Profesional (X2)	Motivasi Kerja (X4)	Produktivitas Kerja (Y)	Supervisi Akademik (X1)
Kepemimpinan Instruksional (X3)			0.048	0.127	
Kompetensi Profesional (X2)			0.046	0.162	
Motivasi Kerja (X4)				0.211	
Produktivitas Kerja (Y)					
Supervisi Akademik (X1)			0.044	0.016	

	f-square
Kepemimpinan _Instruksional (X3) -> Motivasi _Kerja (X4)	0.048
Kepemimpinan _Instruksional (X3) -> Produktivitas _Kerja (Y)	0.127
Kompetensi _Profesional (X2) -> Motivasi _Kerja (X4)	0.046
Kompetensi _Profesional (X2) -> Produktivitas _Kerja (Y)	0.162
Motivasi _Kerja (X4) -> Produktivitas _Kerja (Y)	0.211
Supervisi _Akademik (X1) -> Motivasi _Kerja (X4)	0.044
Supervisi _Akademik (X1) -> Produktivitas _Kerja (Y)	0.016

Construct reliability and validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.983	1.001	0.983	0.746
Kompetensi _Profesional (X2)	0.976	0.985	0.977	0.704
Motivasi _Kerja (X4)	0.976	0.987	0.976	0.689
Produktivitas _Kerja (Y)	0.970	0.971	0.973	0.680
Supervisi _Akademik (X1)	0.987	0.991	0.988	0.829

*Discriminant Validity**Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) – Matrix*

	Kepemimpinan Instruksional (X3)	Kompetensi Profesional (X2)	Motivasi Kerja (X4)	Produktivitas Kerja (Y)	Supervisi Akademik (X1)
Kepemimpinan Instruksional (X3)					
Kompetensi Profesional (X2)	0.117				
Motivasi Kerja (X4)	0.189	0.283			
Produktivitas Kerja (Y)	0.301	0.478	0.527		
Supervisi Akademik (X1)	0.090	0.480	0.334	0.398	

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) – List

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kompetensi Profesional (X2) <-> Kepemimpinan Instruksional (X3)	0.117
Motivasi Kerja (X4) <-> Kepemimpinan Instruksional (X3)	0.189
Motivasi Kerja (X4) <-> Kompetensi Profesional (X2)	0.283
Produktivitas Kerja (Y) <-> Kepemimpinan Instruksional (X3)	0.301
Produktivitas Kerja (Y) <-> Kompetensi Profesional (X2)	0.478
Produktivitas Kerja (Y) <-> Motivasi Kerja (X4)	0.527
Supervisi Akademik (X1) <-> Kepemimpinan Instruksional (X3)	0.090
Supervisi Akademik (X1) <-> Kompetensi Profesional (X2)	0.480
Supervisi Akademik (X1) <-> Motivasi Kerja (X4)	0.334
Supervisi Akademik (X1) <-> Produktivitas Kerja (Y)	0.398

Fornell-Larcker criterion

	Kepemimpinan Instruksional (X3)	Kompetensi Profesional (X2)	Motivasi Kerja (X4)	Produktivitas Kerja (Y)	Supervisi Akademik (X1)
Kepemimpinan Instruksional (X3)	0.864				
Kompetensi Profesional (X2)	-0.059	0.839			
Motivasi Kerja (X4)	0.198	0.315	0.830		
Produktivitas Kerja (Y)	0.320	0.485	0.555	0.825	
Supervisi Akademik (X1)	0.055	0.477	0.335	0.401	0.911

Cross loadings

	Kepemimpinan Instruksional (X3)	Kompetensi Profesional (X2)	Motivasi Kerja (X4)	Produktivitas Kerja (Y)	Supervisi Akademik (X1)
KI1	0.845	-0.004	0.145	0.215	0.020
KI10	0.879	-0.067	0.152	0.297	0.107
KI11	0.881	-0.062	0.009	0.249	-0.023
KI12	0.769	-0.084	0.026	0.140	-0.082
KI13	0.917	-0.038	0.233	0.355	0.102
KI14	0.905	-0.061	0.168	0.337	0.077
KI15	0.815	-0.059	0.133	0.188	0.044
KI16	0.931	-0.070	0.134	0.232	0.005
KI17	0.882	-0.032	0.030	0.270	0.015
KI18	0.817	-0.058	-0.052	0.201	-0.060
KI19	0.830	-0.087	0.064	0.176	0.017
KI2	0.837	-0.024	0.103	0.146	-0.031
KI20	0.877	-0.046	0.065	0.209	-0.045
KI3	0.864	-0.055	0.338	0.318	0.107
KI4	0.848	-0.028	0.401	0.328	0.131
KI5	0.846	-0.042	0.183	0.341	0.036
KI6	0.894	-0.036	0.081	0.269	0.004
KI7	0.861	-0.058	0.188	0.220	-0.006
KI8	0.853	-0.113	0.053	0.200	0.027
KI9	0.903	-0.055	0.255	0.391	0.110
KP1	-0.079	0.825	0.229	0.349	0.426
KP10	-0.085	0.818	0.115	0.338	0.399
KP11	-0.156	0.936	0.294	0.409	0.369
KP12	0.030	0.882	0.356	0.491	0.389
KP13	0.013	0.885	0.315	0.476	0.465
KP14	-0.045	0.812	0.098	0.353	0.396
KP15	0.004	0.752	0.067	0.426	0.380
KP16	-0.148	0.834	0.130	0.283	0.398
KP17	-0.105	0.797	0.122	0.301	0.358
KP18	-0.036	0.825	0.302	0.480	0.375
KP2	-0.146	0.910	0.353	0.402	0.377
KP3	0.030	0.875	0.478	0.489	0.419
KP4	0.014	0.878	0.443	0.475	0.490
KP5	-0.041	0.820	0.211	0.364	0.424
KP6	0.007	0.802	0.267	0.456	0.445
KP7	-0.019	0.812	0.074	0.331	0.390
KP8	-0.098	0.805	0.234	0.314	0.388
KP9	-0.196	0.809	0.185	0.348	0.285
MK1	0.239	0.345	0.927	0.588	0.305
MK10	0.014	0.257	0.726	0.287	0.281
MK11	-0.015	0.250	0.723	0.324	0.277
MK12	0.253	0.276	0.900	0.558	0.278
MK13	0.232	0.248	0.900	0.529	0.299
MK14	0.017	0.169	0.709	0.243	0.254
MK15	0.017	0.182	0.732	0.244	0.264
MK16	0.001	0.193	0.766	0.291	0.283

MK17	0.242	0.300	0.922	0.541	0.313
MK18	0.212	0.210	0.907	0.494	0.275
MK19	0.053	0.188	0.730	0.266	0.271
MK2	0.259	0.286	0.907	0.583	0.306
MK3	0.071	0.259	0.719	0.308	0.300
MK4	0.019	0.264	0.739	0.347	0.311
MK5	0.230	0.341	0.916	0.566	0.254
MK6	0.291	0.262	0.898	0.601	0.304
MK7	0.011	0.234	0.726	0.286	0.242
MK8	0.230	0.312	0.917	0.578	0.254
MK9	0.231	0.292	0.908	0.577	0.292
PK1	0.311	0.304	0.386	0.771	0.412
PK10	0.334	0.372	0.375	0.836	0.315
PK11	0.294	0.406	0.456	0.911	0.343
PK12	0.192	0.410	0.534	0.753	0.343
PK13	0.324	0.252	0.599	0.814	0.242
PK14	0.343	0.382	0.407	0.873	0.279
PK15	0.209	0.467	0.529	0.779	0.420
PK16	0.306	0.346	0.486	0.828	0.213
PK17	0.241	0.393	0.512	0.876	0.309
PK2	0.284	0.374	0.313	0.846	0.313
PK3	0.222	0.479	0.426	0.802	0.449
PK4	0.265	0.436	0.471	0.831	0.320
PK5	0.261	0.367	0.424	0.845	0.219
PK6	0.202	0.440	0.497	0.767	0.328
PK7	0.269	0.325	0.504	0.807	0.305
PK8	0.236	0.478	0.361	0.878	0.305
PK9	0.213	0.517	0.438	0.784	0.455
SA1	0.056	0.464	0.397	0.361	0.950
SA10	0.013	0.490	0.351	0.341	0.938
SA11	0.009	0.464	0.241	0.324	0.960
SA12	0.018	0.424	0.190	0.362	0.865
SA13	0.133	0.452	0.342	0.388	0.895
SA14	0.059	0.450	0.293	0.359	0.971
SA15	0.108	0.411	0.291	0.434	0.911
SA16	0.061	0.477	0.399	0.375	0.951
SA17	0.058	0.364	0.371	0.264	0.909
SA2	0.070	0.407	0.306	0.415	0.907
SA3	-0.024	0.465	0.341	0.355	0.915
SA4	-0.025	0.367	0.181	0.269	0.851
SA5	0.107	0.387	0.230	0.420	0.886
SA6	0.053	0.535	0.386	0.441	0.899
SA7	-0.032	0.393	0.253	0.275	0.895
SA8	-0.075	0.414	0.200	0.256	0.890
SA9	0.146	0.368	0.270	0.439	0.877

Collinearity statistics (VIF)

	VIF
KI1	20.759
KI10	157656724206518.000
KI11	-139897967904506.000
KI12	397631085806366.000
KI13	-75756109965496.500
KI14	236837302688696.000
KI15	830111466623881.000
KI16	875804359619933.000
KI17	30.356
KI18	466789129594060.000
KI19	210628141712993.000
KI2	547543144010113.000
KI20	415255492719112.000
KI3	341119126664599.000
KI4	124890399663110.000
KI5	5.330
KI6	631403855605982.000
KI7	1491269184063120.000
KI8	217859717582571.000
KI9	1373835524970810.000
KP1	1214148875234330.000
KP10	4801824634560940.000
KP11	11021523774000.100
KP12	157524641761959.000
KP13	22250872202305.200
KP14	333038572145129.000
KP15	412616072566904.000
KP16	166461407348949.000
KP17	44951819606174.900
KP18	35.454
KP2	12412277685585.600
KP3	181861313944116.000
KP4	25797874708380.000
KP5	1089080132740770.000
KP6	442007278177582.000
KP7	179313207181055.000
KP8	49271513982778.200
KP9	55.645
MK1	-135300815315020.000
MK10	-825162042147852.000
MK11	33.531
MK12	-133696661018710.000
MK13	-290670195194346.000
MK14	15804812328320.300
MK15	-825115284784608.000
MK16	318108116326817.000

	VIF
MK17	-14921746369230.500
MK18	-103025535016539.000
MK19	167845076411421.000
MK2	-519460001409954.000
MK3	152274618566062.000
MK4	250446488788401.000
MK5	32.570
MK6	33.773
MK7	-388532532603884.000
MK8	-261732273648402.000
MK9	-65525902967397.900
PK1	12.526
PK10	48.367
PK11	17.915
PK12	45.864
PK13	52.434
PK14	5.785
PK15	330.513
PK16	26.409
PK17	13.455
PK2	95.069
PK3	134.915
PK4	5.143
PK5	27.770
PK6	78.703
PK7	5.569
PK8	18.160
PK9	275.494
SA1	84663432577939.000
SA10	82829146947992.000
SA11	2104588551006850.000
SA12	1625248902512910.000
SA13	294962884459067.000
SA14	890994885501855.000
SA15	2179121783147940.000
SA16	57059711365398.900
SA17	194964301004537.000
SA2	1493751473571750.000
SA3	8.611
SA4	-139538453436093.000
SA5	-86862695839193.900
SA6	174002821243338.000
SA7	39.553
SA8	-292902000513762.000
SA9	1328326073668990.000

Model fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.110	0.110
d_UIS	50.708	50.708
d_G	n/a	n/a
Chi-square	infinite	infinite
NFI	n/a	n/a

Model selection criteria

	BIC (Bayesian information criterion)
Motivasi_Kerja (X4)	3.288
Produktivitas_Kerja (Y)	-20.977

Lampiran 12. Model dan Data

Inner model

	Kepemimpinan Instruksional (X3)	Kompetensi Profesional (X2)	Motivasi Kerja (X4)	Produktivitas Kerja (Y)	Supervisi Akademik (X1)
Kepemimpinan Instruksional (X3)			1.000	1.000	
Kompetensi Profesional (X2)			1.000	1.000	
Motivasi Kerja (X4)				1.000	
Produktivitas Kerja (Y)					
Supervisi Akademik (X1)			1.000	1.000	

Outer model

	Kepemimpinan Instruksional (X3)	Kompetensi Profesional (X2)	Motivasi Kerja (X4)	Produktivitas Kerja (Y)	Supervisi Akademik (X1)
KI1	-1.000				
KI10	-1.000				
KI11	-1.000				
KI12	-1.000				
KI13	-1.000				
KI14	-1.000				
KI15	-1.000				
KI16	-1.000				
KI17	-1.000				
KI18	-1.000				
KI19	-1.000				
KI2	-1.000				
KI20	-1.000				
KI3	-1.000				
KI4	-1.000				
KI5	-1.000				
KI6	-1.000				
KI7	-1.000				
KI8	-1.000				
KI9	-1.000				
KP1		-1.000			
KP10		-1.000			
KP11		-1.000			
KP12		-1.000			
KP13		-1.000			
KP14		-1.000			
KP15		-1.000			
KP16		-1.000			
KP17		-1.000			

KP18		-1.000			
KP2		-1.000			
KP3		-1.000			
KP4		-1.000			
KP5		-1.000			
KP6		-1.000			
KP7		-1.000			
KP8		-1.000			
KP9		-1.000			
MK1			-1.000		
MK10			-1.000		
MK11			-1.000		
MK12			-1.000		
MK13			-1.000		
MK14			-1.000		
MK15			-1.000		
MK16			-1.000		
MK17			-1.000		
MK18			-1.000		
MK19			-1.000		
MK2			-1.000		
MK3			-1.000		
MK4			-1.000		
MK5			-1.000		
MK6			-1.000		
MK7			-1.000		
MK8			-1.000		
MK9			-1.000		
PK1				-1.000	
PK10				-1.000	
PK11				-1.000	
PK12				-1.000	
PK13				-1.000	
PK14				-1.000	
PK15				-1.000	
PK16				-1.000	
PK17				-1.000	
PK2				-1.000	
PK3				-1.000	
PK4				-1.000	
PK5				-1.000	
PK6				-1.000	
PK7				-1.000	
PK8				-1.000	
PK9				-1.000	
SA1					-1.000
SA10					-1.000
SA11					-1.000
SA12					-1.000
SA13					-1.000

SA14					-1.000
SA15					-1.000
SA16					-1.000
SA17					-1.000
SA2					-1.000
SA3					-1.000
SA4					-1.000
SA5					-1.000
SA6					-1.000
SA7					-1.000
SA8					-1.000
SA9					-1.000

MV descriptives

	Mean	Median	Observed min	Observed max	Standard deviation	Excess kurtosis	Skewness	Number of observations used	Cramér-von Mises test statistic	Cramér-von Mises p value
KI1	4.167	4.000	3.000	5.000	0.582	-0.179	-0.039	60.000	1.460	0.000
KI10	3.983	4.000	1.000	5.000	0.885	4.482	-1.743	60.000	1.341	0.000
KI11	4.100	4.000	1.000	5.000	0.700	5.228	-1.340	60.000	1.367	0.000
KI12	4.183	4.000	3.000	5.000	0.591	-0.286	-0.075	60.000	1.386	0.000
KI13	4.033	4.000	1.000	5.000	0.795	5.393	-1.694	60.000	1.383	0.000
KI14	4.050	4.000	1.000	5.000	0.805	5.175	-1.668	60.000	1.300	0.000
KI15	4.067	4.000	1.000	5.000	0.704	4.830	-1.273	60.000	1.356	0.000
KI16	4.117	4.000	3.000	5.000	0.580	-0.046	-0.014	60.000	1.508	0.000
KI17	4.067	4.000	1.000	5.000	0.704	4.830	-1.273	60.000	1.356	0.000
KI18	4.117	4.000	1.000	5.000	0.709	4.974	-1.325	60.000	1.288	0.000
KI19	4.083	4.000	1.000	5.000	0.690	5.518	-1.361	60.000	1.455	0.000
KI2	4.167	4.000	3.000	5.000	0.553	0.053	0.056	60.000	1.667	0.000
KI20	4.133	4.000	3.000	5.000	0.591	-0.174	-0.043	60.000	1.426	0.000
KI3	4.100	4.000	1.000	5.000	0.700	5.228	-1.340	60.000	1.367	0.000
KI4	4.083	4.000	1.000	5.000	0.714	4.566	-1.253	60.000	1.274	0.000
KI5	3.983	4.000	1.000	5.000	0.885	4.482	-1.743	60.000	1.341	0.000
KI6	4.083	4.000	1.000	5.000	0.690	5.518	-1.361	60.000	1.455	0.000
KI7	4.150	4.000	3.000	5.000	0.572	-0.056	-0.004	60.000	1.540	0.000
KI8	4.083	4.000	1.000	5.000	0.714	4.566	-1.253	60.000	1.274	0.000
KI9	4.000	4.000	1.000	5.000	0.876	4.929	-1.834	60.000	1.442	0.000
KP1	3.900	4.000	2.000	5.000	0.831	0.641	-0.881	60.000	1.223	0.000
KP10	3.933	4.000	2.000	5.000	0.793	0.967	-0.906	60.000	1.294	0.000
KP11	3.950	4.000	2.000	5.000	0.617	2.389	-0.841	60.000	1.896	0.000
KP12	3.933	4.000	2.000	5.000	0.629	1.986	-0.772	60.000	1.778	0.000

KP13	3.917	4.000	2.000	5.000	0.614	2.256	-0.838	60.000	1.908	0.000
KP14	3.917	4.000	2.000	5.000	0.802	0.744	-0.839	60.000	1.201	0.000
KP15	3.883	4.000	1.000	5.000	0.709	4.687	-1.550	60.000	1.928	0.000
KP16	3.933	4.000	1.000	5.000	0.727	4.507	-1.495	60.000	1.795	0.000
KP17	3.950	4.000	2.000	5.000	0.805	0.865	-0.891	60.000	1.210	0.000
KP18	3.950	4.000	2.000	5.000	0.644	1.746	-0.723	60.000	1.658	0.000
KP2	3.933	4.000	2.000	5.000	0.655	2.446	-1.025	60.000	1.909	0.000
KP3	3.900	4.000	2.000	5.000	0.676	1.719	-0.871	60.000	1.675	0.000
KP4	3.883	4.000	2.000	5.000	0.661	1.939	-0.934	60.000	1.800	0.000
KP5	3.883	4.000	2.000	5.000	0.838	0.454	-0.816	60.000	1.133	0.000
KP6	3.833	4.000	1.000	5.000	0.734	3.893	-1.537	60.000	1.958	0.000
KP7	3.883	4.000	1.000	5.000	0.755	3.714	-1.469	60.000	1.821	0.000
KP8	3.917	4.000	2.000	5.000	0.842	0.556	-0.867	60.000	1.144	0.000
KP9	4.000	4.000	2.000	5.000	0.658	1.672	-0.719	60.000	1.545	0.000
MK1	3.633	4.000	2.000	5.000	0.706	-0.277	0.091	60.000	0.921	0.000
MK10	3.667	4.000	1.000	5.000	0.869	0.457	-0.532	60.000	0.697	0.000
MK11	3.583	4.000	2.000	5.000	0.737	-0.163	-0.168	60.000	0.890	0.000
MK12	3.600	4.000	2.000	5.000	0.735	-0.265	0.031	60.000	0.856	0.000
MK13	3.733	4.000	2.000	5.000	0.727	-0.267	-0.066	60.000	0.886	0.000
MK14	3.650	4.000	2.000	5.000	0.853	-0.485	-0.237	60.000	0.664	0.000
MK15	3.633	4.000	1.000	5.000	0.894	0.209	-0.486	60.000	0.648	0.000
MK16	3.550	4.000	1.000	5.000	0.805	0.761	-0.561	60.000	0.828	0.000
MK17	3.617	4.000	2.000	5.000	0.709	-0.303	0.148	60.000	0.912	0.000
MK18	3.700	4.000	1.000	5.000	0.802	1.116	-0.584	60.000	0.829	0.000
MK19	3.617	4.000	1.000	5.000	0.877	0.318	-0.519	60.000	0.699	0.000
MK2	3.733	4.000	2.000	5.000	0.704	-0.076	-0.151	60.000	0.995	0.000
MK3	3.633	4.000	1.000	5.000	0.836	0.720	-0.612	60.000	0.813	0.000
MK4	3.583	4.000	2.000	5.000	0.714	-0.043	-0.302	60.000	0.998	0.000
MK5	3.650	4.000	2.000	5.000	0.726	-0.370	0.125	60.000	0.863	0.000

MK6	3.717	4.000	2.000	5.000	0.732	-0.006	-0.273	60.000	0.965	0.000
MK7	3.683	4.000	1.000	5.000	0.885	0.339	-0.505	60.000	0.649	0.000
MK8	3.650	4.000	2.000	5.000	0.726	-0.370	0.125	60.000	0.863	0.000
MK9	3.750	4.000	2.000	5.000	0.722	-0.188	-0.119	60.000	0.922	0.000
PK1	4.083	4.000	1.000	5.000	0.690	5.518	-1.361	60.000	1.455	0.000
PK10	4.117	4.000	2.000	5.000	0.635	1.146	-0.505	60.000	1.387	0.000
PK11	4.100	4.000	3.000	5.000	0.539	0.436	0.079	60.000	1.822	0.000
PK12	3.900	4.000	2.000	5.000	0.676	0.048	-0.206	60.000	1.124	0.000
PK13	4.117	4.000	2.000	5.000	0.635	1.146	-0.505	60.000	1.387	0.000
PK14	4.067	4.000	2.000	5.000	0.602	1.697	-0.499	60.000	1.664	0.000
PK15	3.867	4.000	2.000	5.000	0.645	0.335	-0.248	60.000	1.302	0.000
PK16	4.150	4.000	2.000	5.000	0.654	0.887	-0.535	60.000	1.239	0.000
PK17	4.133	4.000	3.000	5.000	0.562	0.086	0.027	60.000	1.627	0.000
PK2	4.050	4.000	2.000	5.000	0.589	1.937	-0.512	60.000	1.772	0.000
PK3	3.833	4.000	2.000	5.000	0.637	0.319	-0.235	60.000	1.325	0.000
PK4	4.167	4.000	3.000	5.000	0.553	0.053	0.056	60.000	1.667	0.000
PK5	4.067	4.000	2.000	5.000	0.602	1.697	-0.499	60.000	1.664	0.000
PK6	3.883	4.000	2.000	5.000	0.661	0.186	-0.222	60.000	1.208	0.000
PK7	4.117	4.000	3.000	5.000	0.580	-0.046	-0.014	60.000	1.508	0.000
PK8	4.117	4.000	3.000	5.000	0.519	0.604	0.151	60.000	1.964	0.000
PK9	3.867	4.000	2.000	5.000	0.645	0.335	-0.248	60.000	1.302	0.000
SA1	3.283	3.000	1.000	5.000	0.798	0.322	-0.162	60.000	0.788	0.000
SA10	3.283	3.000	1.000	5.000	0.755	0.562	-0.295	60.000	0.882	0.000
SA11	3.333	3.000	2.000	5.000	0.723	-0.069	0.201	60.000	0.953	0.000
SA12	3.417	3.000	2.000	5.000	0.802	-0.397	0.081	60.000	0.719	0.000
SA13	3.233	3.000	1.000	5.000	0.824	0.493	-0.467	60.000	0.758	0.000
SA14	3.317	3.000	2.000	5.000	0.741	-0.170	0.158	60.000	0.882	0.000
SA15	3.383	3.000	2.000	5.000	0.818	-0.447	0.106	60.000	0.687	0.000
SA16	3.267	3.000	1.000	5.000	0.772	0.355	-0.287	60.000	0.824	0.000

SA17	3.250	3.000	1.000	5.000	0.849	0.435	-0.346	60.000	0.722	0.000
SA2	3.400	3.000	2.000	5.000	0.821	-0.478	0.052	60.000	0.675	0.000
SA3	3.350	3.000	2.000	5.000	0.749	-0.284	0.045	60.000	0.828	0.000
SA4	3.383	3.000	2.000	5.000	0.798	-0.324	0.192	60.000	0.760	0.000
SA5	3.400	3.000	2.000	5.000	0.821	-0.478	0.052	60.000	0.675	0.000
SA6	3.300	3.000	1.000	5.000	0.802	0.274	-0.211	60.000	0.763	0.000
SA7	3.383	3.000	2.000	5.000	0.798	-0.324	0.192	60.000	0.760	0.000
SA8	3.383	3.000	2.000	5.000	0.755	-0.199	0.171	60.000	0.851	0.000
SA9	3.383	3.000	1.000	5.000	0.858	0.046	-0.195	60.000	0.648	0.000

Indicator data (standardized)

Matrix

Case index	KI1	KI10	KI11	KI12	KI13	KI14	KI15	KI16	KI17	KI18	KI19	KI2	KI20	KI3	KI4	KI5	KI6	KI7	KI8	KI9
0	1.431	1.149	1.286	1.381	1.216	1.181	1.326	1.523	1.326	1.245	1.328	1.508	1.467	1.286	1.284	1.149	1.328	1.485	1.284	1.142
1	-0.286	0.019	-0.143	-0.310	-0.042	-0.062	-0.095	-0.201	-0.095	-0.164	-0.121	-0.302	-0.226	-0.143	-0.117	0.019	-0.121	-0.262	-0.117	0.000
2	-0.286	0.019	-0.143	-0.310	-0.042	-0.062	-0.095	-0.201	-0.095	-0.164	-0.121	-0.302	-0.226	-0.143	-0.117	0.019	-0.121	-0.262	-0.117	0.000
3	-0.286	0.019	-0.143	-0.310	-0.042	-0.062	-0.095	-0.201	-0.095	-0.164	-0.121	-0.302	-0.226	-0.143	-0.117	0.019	-0.121	-0.262	-0.117	0.000
4	-0.286	0.019	-0.143	-0.310	-0.042	-0.062	-0.095	-0.201	-0.095	-0.164	-0.121	-0.302	-0.226	-0.143	-0.117	0.019	-0.121	-0.262	-0.117	0.000
5	-2.004	-1.111	-1.571	-2.001	-1.300	-1.305	-1.515	-1.925	-1.515	-1.574	-1.570	-2.111	-1.919	-1.571	-1.517	-1.111	-1.570	-2.010	-1.517	-1.142
6	-0.286	0.019	-0.143	-0.310	-0.042	-0.062	-0.095	-0.201	-0.095	-0.164	-0.121	-0.302	-0.226	-0.143	-0.117	0.019	-0.121	-0.262	-0.117	0.000
7	-0.286	0.019	-0.143	-0.310	-0.042	-0.062	-0.095	-0.201	-0.095	-0.164	-0.121	-0.302	-0.226	-0.143	-0.117	0.019	-0.121	-0.262	-0.117	0.000
8	-0.286	0.019	-0.143	-0.310	-0.042	-0.062	-0.095	-0.201	-0.095	-0.164	-0.121	-0.302	-0.226	-0.143	-0.117	0.019	-0.121	-0.262	-0.117	0.000
9	1.431	1.149	1.286	1.381	1.216	1.181	1.326	1.523	1.326	1.245	1.328	1.508	1.467	1.286	1.284	1.149	1.328	1.485	1.284	1.142
10	1.431	1.149	1.286	1.381	1.216	1.181	1.326	1.523	1.326	1.245	1.328	1.508	1.467	1.286	1.284	1.149	1.328	1.485	1.284	1.142
11	1.431	1.149	1.286	1.381	1.216	1.181	1.326	1.523	1.326	1.245	1.328	1.508	1.467	1.286	1.284	1.149	1.328	1.485	1.284	1.142
12	1.431	1.149	1.286	1.381	1.216	1.181	1.326	1.523	1.326	1.245	1.328	1.508	1.467	1.286	1.284	1.149	1.328	1.485	1.284	1.142
13	1.431	1.149	1.286	1.381	1.216	1.181	1.326	1.523	1.326	1.245	1.328	1.508	1.467	1.286	1.284	1.149	1.328	1.485	1.284	1.142
14	-0.286	0.019	-0.143	-0.310	-0.042	-0.062	-0.095	-0.201	-0.095	-0.164	-0.121	-0.302	-0.226	-0.143	-0.117	0.019	-0.121	-0.262	-0.117	0.000
15	1.431	1.149	1.286	1.381	1.216	1.181	1.326	1.523	1.326	1.245	1.328	1.508	1.467	1.286	1.284	1.149	1.328	1.485	1.284	1.142
16	1.431	1.149	1.286	1.381	1.216	1.181	1.326	1.523	1.326	1.245	1.328	1.508	1.467	1.286	1.284	1.149	1.328	1.485	1.284	1.142
17	1.431	1.149	1.286	1.381	1.216	1.181	1.326	1.523	1.326	1.245	1.328	1.508	1.467	1.286	1.284	1.149	1.328	1.485	1.284	1.142
18	-0.286	0.019	-0.143	-0.310	-0.042	-0.062	-0.095	-0.201	-0.095	-0.164	-0.121	-0.302	-0.226	-0.143	-0.117	0.019	-0.121	-0.262	-0.117	0.000
19	1.431	1.149	1.286	1.381	1.216	1.181	1.326	1.523	1.326	1.245	1.328	1.508	1.467	1.286	1.284	1.149	1.328	1.485	1.284	1.142
20	1.431	1.149	1.286	1.381	1.216	1.181	1.326	1.523	1.326	1.245	1.328	1.508	1.467	1.286	1.284	1.149	1.328	1.485	1.284	1.142

47	1.431	1.149	1.286	1.381	1.216	1.181	1.326	1.523	1.326	1.245	1.328	1.508	1.467	1.286	1.284	1.149	1.328	1.485	1.284	1.142
48	-2.004	-1.111	-1.571	-2.001	-1.300	-1.305	-1.515	-1.925	-1.515	-1.574	-1.570	1.508	-1.919	-1.571	-1.517	-1.111	-1.570	-2.010	-1.517	-3.426
49	-0.286	0.019	-0.143	-0.310	-0.042	-0.062	-0.095	-0.201	-0.095	-0.164	-0.121	-0.302	-0.226	-0.143	-0.117	0.019	-0.121	-0.262	-0.117	0.000
50	-0.286	0.019	-0.143	-0.310	-0.042	-0.062	-0.095	-0.201	-0.095	-0.164	-0.121	-0.302	-0.226	-0.143	-0.117	0.019	-0.121	-0.262	-0.117	0.000
51	-0.286	0.019	-0.143	-0.310	-0.042	-0.062	-0.095	-0.201	-0.095	-0.164	-0.121	-0.302	-0.226	-0.143	-0.117	0.019	-0.121	-0.262	-0.117	0.000
52	1.431	0.019	-0.143	-0.310	-0.042	-0.062	-0.095	-0.201	-0.095	-0.164	-0.121	-0.302	-0.226	-0.143	-0.117	0.019	-0.121	-0.262	-0.117	0.000
53	-0.286	0.019	-0.143	-0.310	-0.042	-0.062	-0.095	-0.201	-0.095	-0.164	-0.121	-0.302	-0.226	-0.143	-0.117	0.019	-0.121	-0.262	-0.117	0.000
54	-0.286	0.019	-0.143	-0.310	-0.042	-0.062	-0.095	-0.201	-0.095	-0.164	-0.121	-0.302	-0.226	-0.143	-0.117	-3.371	-0.121	-0.262	-0.117	0.000
55	-0.286	0.019	-0.143	-0.310	-0.042	-0.062	-0.095	-0.201	-1.515	-0.164	-0.121	-0.302	-0.226	-0.143	-0.117	0.019	-0.121	-0.262	-0.117	0.000
56	-0.286	-3.371	-0.143	-0.310	-0.042	-0.062	-4.356	-1.925	-0.095	-0.164	-4.467	-0.302	-0.226	-0.143	-0.117	0.019	-0.121	-0.262	-4.319	0.000
57	1.431	-3.371	-4.429	1.381	-3.815	-3.790	-0.095	-0.201	-4.356	-4.394	-0.121	-0.302	-1.919	1.286	1.284	-3.371	-4.467	1.485	-0.117	-3.426
58	-0.286	0.019	1.286	1.381	-0.042	1.181	-1.515	-0.201	-0.095	1.245	-0.121	-0.302	-0.226	-0.143	-1.517	0.019	-0.121	-0.262	1.284	0.000
59	-0.286	-3.371	-0.143	1.381	-3.815	-3.790	-0.095	-0.201	-0.095	1.245	-0.121	-0.302	1.467	-4.429	-4.319	-3.371	-0.121	-0.262	-1.517	-3.426

KP1	KP10	KP11	KP12	KP13	KP14	KP15	KP16	KP17	KP18	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KP9
1.324	1.345	1.701	1.696	1.766	1.351	1.574	1.467	1.305	1.632	1.629	1.628	1.690	1.332	1.589	1.479	1.286	1.519
1.324	1.345	1.701	1.696	1.766	1.351	1.574	1.467	1.305	1.632	1.629	1.628	1.690	1.332	1.589	1.479	1.286	1.519
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	1.766	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	1.690	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
1.324	1.345	1.701	1.696	1.766	1.351	1.574	1.467	1.305	1.632	1.629	1.628	1.690	1.332	1.589	1.479	1.286	1.519
0.120	0.084	0.081	1.696	0.136	0.104	0.164	1.467	0.062	0.078	0.102	1.628	0.177	0.139	0.227	1.479	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
-2.287	-2.438	-3.160	-3.074	-3.124	-2.390	2.655	2.658	-2.423	3.030	2.952	-2.812	2.851	2.246	-2.497	-2.495	2.275	3.038
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
-1.083	-1.177	-1.539	-1.484	-1.494	-1.143	1.245	1.283	-1.181	1.476	1.425	-1.332	1.337	1.053	-1.135	-1.170	1.088	1.519
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
1.324	1.345	1.701	1.696	1.766	1.351	1.574	1.467	1.305	1.632	1.629	1.628	1.690	1.332	1.589	1.479	1.286	1.519

-1.083	-1.177	-1.539	-1.484	-1.494	-1.143	-	-	-1.181	-	-	-1.332	-	-	-1.135	-1.170	-	-
-1.083	-1.177	-1.539	-1.484	-1.494	-1.143	1.245	1.283	-1.181	1.476	1.425	-1.332	1.337	1.053	-1.135	-1.170	1.088	1.519
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
-1.083	-1.177	-1.539	-1.484	-1.494	-1.143	1.245	1.283	-1.181	1.476	1.425	-1.332	1.337	1.053	-1.135	-1.170	1.088	1.519
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
-2.287	-2.438	-3.160	-3.074	-3.124	-2.390	2.655	2.658	-2.423	3.030	2.952	-2.812	2.851	2.246	-2.497	-2.495	2.275	3.038
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
1.324	1.345	0.081	0.106	0.136	1.351	0.164	0.092	1.305	0.078	0.102	0.148	0.177	1.332	0.227	0.155	1.286	0.000
0.120	0.084	-1.539	-1.484	-1.494	0.104	1.245	1.283	0.062	1.476	1.425	-1.332	1.337	0.139	-1.135	-1.170	0.099	1.519
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
-1.083	-1.177	-1.539	-1.484	-1.494	-1.143	1.245	1.283	-1.181	1.476	1.425	-1.332	1.337	1.053	-1.135	-1.170	1.088	1.519
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	1.476	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	1.519
-1.083	-1.177	0.081	0.106	0.136	-1.143	0.164	0.092	-1.181	0.078	0.102	0.148	0.177	1.053	0.227	0.155	1.088	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000
1.324	1.345	0.081	0.106	0.136	1.351	0.164	0.092	1.305	0.078	0.102	0.148	0.177	1.332	0.227	0.155	1.286	0.000

-2.287	-2.438	0.081	0.106	0.136	-2.390	0.164	0.092	-2.423	1.632	0.102	0.148	0.177	-	2.246	0.227	0.155	-	2.275	1.519
1.324	1.345	0.081	0.106	0.136	1.351	0.164	0.092	1.305	0.078	0.102	0.148	0.177	1.332	0.227	0.155	1.286	0.000		
1.324	1.345	0.081	0.106	0.136	1.351	0.164	0.092	1.305	0.078	0.102	0.148	0.177	1.332	0.227	0.155	1.286	0.000		
-2.287	-2.438	0.081	0.106	0.136	-2.390	0.164	0.092	-2.423	0.078	0.102	0.148	0.177	-	2.246	0.227	0.155	-	2.275	0.000
-2.287	-2.438	0.081	0.106	0.136	-2.390	0.164	-	-2.423	0.078	0.102	0.148	0.177	-	2.246	0.227	-3.820	-	2.275	0.000
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	1.305	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	1.286	0.000		
1.324	1.345	1.701	1.696	1.766	1.351	1.574	1.467	1.305	1.632	1.629	1.628	1.690	1.332	1.589	1.479	1.286	1.519		
1.324	1.345	1.701	1.696	1.766	1.351	1.574	1.467	1.305	1.632	1.629	1.628	1.690	1.332	1.589	1.479	1.286	1.519		
0.120	0.084	0.081	0.106	0.136	0.104	0.164	0.092	0.062	0.078	0.102	0.148	0.177	0.139	0.227	0.155	0.099	0.000		
0.120	0.084	0.081	1.696	0.136	0.104	4.065	0.092	0.062	0.078	0.102	1.628	0.177	0.139	-3.860	0.155	0.099	0.000		
1.324	1.345	1.701	0.106	-1.494	1.351	0.164	0.092	0.062	1.632	1.629	0.148	1.337	1.332	0.227	0.155	0.099	1.519		
0.120	0.084	0.081	-1.484	0.136	-1.143	0.164	1.467	1.305	0.078	0.102	-1.332	0.177	-	1.053	0.227	-2.495	1.286	1.519	
-2.287	0.084	-1.539	0.106	0.136	0.104	1.574	0.092	0.062	1.632	2.952	-2.812	2.851	-	2.246	-2.497	0.155	-	2.275	1.519
1.324	1.345	1.701	-1.484	-1.494	1.351	1.245	1.467	1.305	-	1.476	1.629	-1.332	1.337	1.332	-1.135	1.479	1.286	1.519	

MK1	MK10	MK11	MK12	MK13	MK14	MK15	MK16	MK17	MK18	MK19	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK8	MK9
1.935	-	-	1.905	1.742	-	-	-	1.950	1.621	-	-	-	-	1.859	1.752	-	1.859	1.732
0.519	0.383	0.565	0.544	0.367	0.410	0.410	0.559	0.540	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	0.358	0.482	0.346
0.519	0.383	0.565	0.544	0.367	0.410	0.410	0.559	0.540	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	0.358	0.482	0.346
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.767	0.792	0.816	1.008	0.762	0.709	0.684	0.869	0.873	0.703	1.042	0.758	0.817	0.895	0.979	0.772	0.895	1.039
0.519	0.383	0.565	0.544	0.367	0.410	0.410	0.559	0.540	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	0.358	0.482	0.346
0.519	1.534	1.922	0.544	0.367	1.583	1.529	1.802	0.540	0.374	1.577	0.379	1.635	1.984	0.482	0.387	1.488	0.482	0.346
0.519	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.519	0.767	0.792	0.544	0.367	0.762	0.709	0.684	0.540	0.374	0.703	0.379	0.758	0.817	0.482	0.387	0.772	0.482	0.346
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.383	0.565	0.816	1.008	0.410	0.410	0.559	0.869	0.873	0.437	1.042	0.439	0.584	0.895	0.979	0.358	0.895	1.039
0.519	1.534	0.792	0.544	0.367	1.583	1.529	0.684	0.540	0.374	1.577	0.379	1.635	0.817	0.482	0.387	1.488	0.482	0.346
0.519	1.534	0.565	0.544	0.367	1.583	1.529	0.559	0.540	0.374	1.577	0.379	1.635	0.584	0.482	0.387	1.488	0.482	0.346
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	1.534	0.792	0.816	1.008	1.583	1.529	0.684	0.869	0.873	1.577	1.042	1.635	0.817	0.895	0.979	1.488	0.895	1.039
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	1.534	1.922	0.816	1.008	1.583	1.529	1.802	0.869	0.873	1.577	1.042	1.635	1.984	0.895	0.979	1.488	0.895	1.039
0.519	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.519	1.917	0.792	0.544	0.367	1.934	1.827	0.684	0.540	0.374	1.843	0.379	1.954	0.817	0.482	0.387	1.902	0.482	0.346
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	1.917	2.149	0.816	1.008	1.934	1.827	1.926	0.869	0.873	1.843	1.042	1.954	2.218	0.895	0.979	1.902	0.895	1.039
0.519	0.383	0.565	0.544	0.367	0.410	0.410	0.559	0.540	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	0.358	0.482	0.346
1.935	0.383	0.565	1.905	1.742	0.410	0.410	0.559	1.950	1.621	0.437	1.799	0.439	0.584	1.859	1.752	0.358	1.859	1.732
0.519	0.383	0.565	0.544	0.367	0.410	0.410	0.559	0.540	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	0.358	0.482	0.346
0.519	0.383	0.565	0.544	0.367	0.410	0.410	0.559	0.540	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	0.358	0.482	0.346
1.935	1.534	1.922	1.905	1.742	1.583	1.529	1.802	1.950	1.621	1.577	1.799	1.635	1.984	1.859	1.752	1.488	1.859	1.732
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.383	0.565	0.816	0.367	0.410	0.410	0.559	0.869	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.895	0.387	0.358	0.895	0.346

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	1.917	2.149	0.816	1.008	1.934	1.827	1.926	0.869	0.873	1.843	1.042	1.954	2.218	0.895	0.979	1.902	0.895	1.039
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.519	0.767	0.792	0.544	0.367	0.762	0.709	0.684	0.540	0.374	0.703	0.379	0.758	0.817	0.482	0.387	0.772	0.482	0.346
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.767	0.792	0.816	0.367	0.762	0.709	0.684	0.869	0.374	0.703	0.379	0.758	0.817	0.895	0.387	0.772	0.895	0.346
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.935	0.767	0.792	1.905	1.742	0.762	0.709	0.684	1.950	1.621	0.703	1.799	0.758	0.817	1.859	1.752	0.772	1.859	1.732
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.383	0.565	0.816	0.367	0.410	0.410	0.559	0.869	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.895	0.387	0.358	0.895	0.346
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.383	0.565	0.816	1.008	0.410	0.410	0.559	0.869	0.873	0.437	1.042	0.439	0.584	0.895	0.979	0.358	0.895	1.039
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.519	0.383	0.565	0.544	0.367	0.410	0.410	0.559	0.540	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	0.358	0.482	0.346
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.767	0.792	0.816	0.367	0.762	0.709	0.684	0.869	0.374	0.703	0.379	0.758	0.817	0.895	0.387	0.772	0.895	0.346
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.383	0.565	0.816	1.008	0.410	0.410	0.559	0.869	0.873	0.437	1.042	0.439	0.584	0.895	0.979	0.358	0.895	1.039
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.767	0.792	0.816	1.008	0.762	0.709	0.684	0.869	0.873	0.703	1.042	0.758	0.817	0.895	0.979	0.772	0.895	1.039
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.767	0.792	0.816	1.008	0.762	0.709	0.684	0.869	0.873	0.703	1.042	0.758	0.817	0.895	0.979	0.772	0.895	1.039
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.519	0.767	0.792	0.544	1.742	0.762	0.709	0.684	0.540	1.621	0.703	1.799	0.758	0.817	0.482	1.752	0.772	0.482	1.732
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.767	0.792	0.816	1.008	0.762	0.709	0.684	0.869	0.873	0.703	1.042	0.758	0.817	0.895	0.979	0.772	0.895	1.039
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.767	0.792	0.816	1.008	0.762	0.709	0.684	0.869	0.873	0.703	1.042	0.758	0.817	0.895	0.979	0.772	0.895	1.039
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.935	0.383	0.565	1.905	1.742	0.410	0.410	0.559	1.950	1.621	0.437	1.799	0.439	0.584	1.859	1.752	0.358	1.859	1.732
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.519	0.383	0.565	0.544	0.367	0.410	0.410	0.559	0.540	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	0.358	0.482	0.346
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.383	0.565	0.816	1.008	0.410	0.410	0.559	0.869	0.873	0.437	1.042	0.439	0.584	0.895	0.979	0.358	0.895	1.039
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.519	0.383	0.565	0.544	0.367	0.410	0.410	0.559	0.540	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	0.358	0.482	0.346
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.767	0.792	0.816	1.008	0.762	0.709	0.684	0.869	0.873	0.703	1.042	0.758	0.817	0.895	0.979	0.772	0.895	1.039

0.519	0.383	0.565	0.544	0.367	0.410	0.410	0.559	0.540	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	0.358	0.482	0.346
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.767	0.792	0.816	1.008	0.762	0.709	0.684	0.869	0.873	0.703	1.042	0.758	0.817	0.895	0.979	0.772	0.895	1.039
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.767	0.792	0.816	0.367	0.762	0.709	0.684	0.869	0.374	0.703	0.379	0.758	0.817	0.895	0.387	0.772	0.895	0.346
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.767	0.792	0.816	1.008	0.762	0.709	0.684	0.869	0.873	0.703	1.042	0.758	0.817	0.895	0.979	0.772	0.895	1.039
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.383	0.565	0.816	1.008	0.410	0.410	0.559	0.869	0.873	0.437	1.042	0.439	0.584	0.895	0.979	0.358	0.895	1.039
0.519	0.383	0.565	0.544	0.367	0.410	0.410	0.559	0.540	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	0.358	0.482	0.346
0.519	0.383	0.565	0.544	0.367	0.410	0.410	0.559	0.540	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	0.358	0.482	0.346
0.519	0.383	0.565	0.544	0.367	0.410	0.410	0.559	0.540	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	0.358	0.482	0.346
0.519	0.383	0.565	0.544	0.367	0.410	0.410	0.559	0.540	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	0.358	0.482	0.346
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.767	0.792	0.816	1.008	0.762	0.709	0.684	0.869	0.873	0.703	1.042	0.758	0.817	0.895	2.344	0.772	0.895	1.039
0.519	0.383	0.565	0.544	0.367	0.410	0.410	0.559	0.540	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	0.358	0.482	0.346
0.519	0.383	0.565	0.544	0.367	0.410	0.410	0.559	0.540	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	1.488	1.859	0.346
0.519	0.383	0.565	0.544	0.367	0.410	0.410	0.559	0.540	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	1.859	0.387	0.358	0.482	0.346
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.897	0.767	0.792	2.177	1.008	1.934	1.827	1.926	0.869	2.119	1.843	1.042	0.758	0.817	0.895	0.979	0.772	0.895	1.039
0.519	0.383	0.565	0.544	1.008	0.762	0.709	0.684	0.869	0.873	0.703	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	0.358	0.482	0.346
0.519	0.383	0.792	0.544	0.367	0.410	0.410	0.559	0.540	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	0.358	0.482	0.346
1.935	1.534	1.922	1.905	1.742	1.583	1.529	1.802	1.950	1.621	1.577	1.799	1.635	1.984	1.859	1.752	1.488	1.859	1.732
0.519	1.534	0.565	0.816	1.742	1.583	1.529	1.802	0.540	1.621	1.577	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	1.488	0.482	1.732
0.519	1.534	1.922	0.544	0.367	1.583	1.529	0.559	0.540	0.374	0.437	0.379	0.439	0.584	0.482	0.387	1.488	0.482	0.346
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.312	3.068	2.149	2.177	2.383	1.934	2.946	3.169	2.279	3.366	2.983	2.462	3.150	2.218	2.272	2.344	3.032	2.272	2.425
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.312	1.917	2.149	2.177	2.383	1.934	1.827	1.926	2.279	2.119	1.843	2.462	1.954	2.218	2.272	2.344	1.902	2.272	2.425

PK1	PK10	PK11	PK12	PK13	PK14	PK15	PK16	PK17	PK2	PK3	PK4	PK5	PK6	PK7	PK8	PK9
1.328	1.391	1.671	1.628	1.391	1.551	1.758	1.300	1.543	1.612	1.832	1.508	1.551	1.690	1.523	1.701	1.758
1.328	1.391	1.671	0.148	1.391	1.551	0.207	1.300	1.543	1.612	0.262	1.508	1.551	0.177	1.523	1.701	0.207
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
1.328	1.391	1.671	0.148	1.391	1.551	0.207	1.300	1.543	1.612	0.262	1.508	1.551	0.177	1.523	1.701	0.207
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
1.328	1.391	1.671	1.332	1.391	1.551	1.344	1.300	1.543	1.612	1.309	1.508	1.551	1.337	1.523	1.701	1.344
1.328	1.391	1.671	1.628	1.391	1.551	1.758	1.300	1.543	1.612	1.832	1.508	1.551	1.690	1.523	1.701	1.758
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.570	1.759	2.043	1.332	1.759	1.772	1.344	1.759	2.018	1.781	1.309	2.111	1.772	1.337	1.925	2.150	1.344
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.121	0.184	0.186	1.332	0.184	0.111	1.344	0.229	0.237	0.085	1.309	0.302	0.111	1.337	0.201	0.225	1.344
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.121	0.184	0.186	2.812	0.184	0.111	2.896	0.229	0.237	0.085	2.879	0.302	0.111	2.851	0.201	0.225	2.896
1.328	1.391	0.186	1.628	1.391	0.111	1.758	1.300	0.237	0.085	1.832	1.508	0.111	1.690	1.523	0.225	1.758
1.328	1.391	0.186	1.332	1.391	0.111	1.344	1.300	0.237	0.085	1.309	1.508	0.111	1.337	1.523	0.225	1.344
1.328	1.391	0.186	0.148	1.391	0.111	0.207	1.300	0.237	0.085	0.262	1.508	0.111	0.177	1.523	0.225	0.207
1.328	1.391	1.671	0.148	1.391	1.551	0.207	1.300	1.543	1.612	0.262	1.508	1.551	0.177	1.523	1.701	0.207

-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
1.328	1.391	1.671	1.628	1.391	1.551	1.758	1.300	1.543	1.612	1.832	1.508	1.551	1.690	1.523	1.701	1.758
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
1.570	1.759	2.043	1.332	1.759	1.772	1.344	1.759	2.018	1.781	1.309	2.111	1.772	1.337	1.925	2.150	1.344
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
1.570	1.759	2.043	1.332	1.759	1.772	1.344	1.759	2.018	1.781	1.309	2.111	1.772	1.337	1.925	2.150	1.344
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
1.570	1.759	2.043	1.332	1.759	1.772	1.344	1.759	2.018	1.781	1.309	2.111	1.772	1.337	1.925	2.150	1.344
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
1.328	1.391	1.671	1.628	1.391	1.551	1.758	1.300	1.543	1.612	1.832	1.508	1.551	1.690	1.523	1.701	1.758
1.328	1.391	1.671	0.148	1.391	1.551	0.207	1.300	1.543	1.612	0.262	1.508	1.551	0.177	1.523	1.701	0.207

-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	1.332	0.184	0.111	1.344	0.229	0.237	0.085	1.309	0.302	0.111	1.337	0.201	0.225	1.344
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	1.671	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	1.332	0.184	0.111	1.344	0.229	0.237	0.085	1.309	0.302	0.111	1.337	0.201	0.225	1.344
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	1.332	0.184	0.111	1.344	0.229	0.237	0.085	1.309	0.302	0.111	1.337	0.201	0.225	1.344
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	1.391	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	1.300	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	1.628	0.184	0.111	0.207	0.229	1.543	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
1.328	1.391	1.671	1.628	1.391	1.551	1.758	1.300	1.543	1.612	1.832	1.508	1.551	1.690	1.925	1.701	1.758
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
1.570	1.759	2.043	1.332	1.759	1.772	1.344	1.759	2.018	1.781	1.309	1.508	1.772	1.337	1.925	2.150	1.344
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	1.300	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	1.628	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	1.690	1.523	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
4.467	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	1.690	0.201	0.225	0.207
-	-	-		-	-		-	-	-		-	-		-	-	
0.121	0.184	0.186	0.148	3.334	0.111	0.207	0.229	0.237	0.085	0.262	0.302	0.111	0.177	0.201	1.701	1.758

1.328	1.391	1.671	1.628	1.391	1.551	1.758	1.300	1.543	1.612	1.832	1.508	1.551	1.690	1.523	1.701	1.758
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	0.111	0.207	3.288	1.543	0.085	0.262	0.302	3.434	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.121	3.334	0.186	1.628	1.391	0.111	1.758	0.229	0.237	3.478	1.309	0.302	0.111	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.121	0.184	0.186	0.148	0.184	1.551	0.207	1.300	1.543	0.085	0.262	0.302	1.551	0.177	0.201	0.225	0.207
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.121	0.184	0.186	1.332	0.184	3.434	1.344	0.229	0.237	0.085	1.309	0.302	0.111	1.337	0.201	0.225	1.344
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.121	0.184	0.186	1.332	0.184	0.111	1.344	0.229	0.237	0.085	1.309	0.302	0.111	1.337	0.201	0.225	1.344
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.570	1.759	2.043	1.332	1.759	1.772	1.344	1.759	2.018	1.781	1.309	2.111	1.772	1.337	1.925	0.225	1.344

SA1	SA10	SA11	SA12	SA13	SA14	SA15	SA16	SA17	SA2	SA3	SA4	SA5	SA6	SA7	SA8	SA9
2.152	2.274	2.306	1.974	2.144	2.270	1.975	2.246	2.061	1.950	2.203	2.027	1.950	2.119	2.027	2.142	1.884
2.152	2.274	2.306	1.974	2.144	2.270	1.975	2.246	2.061	1.950	2.203	2.027	1.950	2.119	2.027	2.142	1.884
2.152	0.949	2.306	0.727	0.930	2.270	0.754	0.950	2.061	0.731	0.868	2.027	0.731	0.873	2.027	2.142	0.719
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	1.767	0.283	0.427	1.690	0.346	0.294	1.706	0.467	0.481	1.706	0.374	0.481	0.508	1.612
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	1.974	0.283	0.427	1.975	0.346	0.294	1.950	0.467	0.481	1.950	0.374	0.481	0.508	1.884
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	1.974	0.283	0.427	1.975	0.346	0.294	1.950	0.467	0.481	1.950	0.374	0.481	0.508	1.884
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	1.974	0.283	0.427	1.975	0.346	0.294	1.950	0.467	0.481	1.950	0.374	0.481	0.508	1.884
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.609	1.700	1.845	1.767	1.497	1.776	1.690	1.641	1.472	1.706	1.803	1.734	1.706	1.621	1.734	1.833	1.612
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.609	1.700	1.845	1.767	1.497	1.776	1.690	1.641	1.472	1.706	1.803	1.734	1.706	1.621	1.734	1.833	1.612
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.609	1.700	1.845	1.767	1.497	1.776	1.690	1.641	1.472	1.706	1.803	1.734	1.706	1.621	1.734	1.833	1.612
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930												

0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.609	1.700	1.845	1.767	1.497	1.776	1.690	1.641	1.472	1.706	1.803	1.734	1.706	1.621	1.734	1.833	1.612
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.609	1.700	1.845	1.767	1.497	1.776	1.690	1.641	1.472	1.706	1.803	1.734	1.706	1.621	1.734	1.833	1.612
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	2.650	0.487	0.467	0.481	0.487	2.119	0.481	0.508	0.447
0.898	0.949	0.923	0.727	0.930	0.922	0.754	0.950	0.883	0.731	0.868	0.773	0.731	0.873	2.027	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	0.467	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	0.283	0.427	0.468	0.346	0.294	0.487	2.203	0.481	0.487	0.374	0.481	0.508	0.447
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.355	0.375	0.461	0.520	2.711	0.427	0.468	0.346	0.294	0.731	0.868	2.027	0.487	0.374	2.027	2.142	0.447
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.862	3.025	0.461	0.520	2.711	0.427	0.468	2.937	2.650	0.487	0.467	2.027	0.731	2.868	0.773	0.817	0.719
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.609	0.375	0.461	0.727	1.497	1.776	1.690	1.641	1.472	1.706	1.803	1.734	1.706	1.621	1.734	0.508	2.777

Lampiran 13. Hasil Uji Hipotesis

Path coefficients

Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan Instruksional (X3) -> Motivasi_Kerja (X4)	0.199	0.210	0.152	1.314	0.094
Kepemimpinan Instruksional (X3) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.262	0.254	0.125	2.092	0.018
Kompetensi Profesional (X2) -> Motivasi Kerja (X4)	0.222	0.270	0.123	1.811	0.035
Kompetensi Profesional (X2) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.337	0.336	0.136	2.466	0.007
Motivasi Kerja (X4) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.363	0.360	0.094	3.867	0.000
Supervisi Akademik (X1) -> Motivasi_Kerja (X4)	0.218	0.190	0.122	1.792	0.037
Supervisi Akademik (X1) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.104	0.096	0.096	1.090	0.138

Confidence intervals

	Original sample (O)	Sample mean (M)	5.0%	95.0%
Kepemimpinan Instruksional (X3) -> Motivasi Kerja (X4)	0.199	0.210	-0.084	0.410
Kepemimpinan Instruksional (X3) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.262	0.254	0.041	0.446
Kompetensi Profesional (X2) -> Motivasi Kerja (X4)	0.222	0.270	0.075	0.461
Kompetensi Profesional (X2) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.337	0.336	0.108	0.556
Motivasi Kerja (X4) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.363	0.360	0.205	0.515
Supervisi Akademik (X1) -> Motivasi Kerja (X4)	0.218	0.190	-0.019	0.385
Supervisi Akademik (X1) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.104	0.096	-0.060	0.254

Total indirect effects

Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan Instruksional (X3) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.072	0.076	0.060	1.207	0.114

Kompetensi _ (X2) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.081	0.093	0.047	1.722	0.043
Supervisi Akademik (X1) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.079	0.071	0.053	1.503	0.066

Confidence intervals

	Original sample (O)	Sample mean (M)	5.0%	95.0%
Kepemimpinan Instruksional (X3) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.072	0.076	-0.028	0.167
Kompetensi Profesional (X2) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.081	0.093	0.029	0.171
Supervisi Akademik (X1) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.079	0.071	-0.006	0.165

Total effects

Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan Instruksional (X3) -> Motivasi Kerja (X4)	0.199	0.210	0.152	1.314	0.094
Kepemimpinan Instruksional (X3) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.335	0.330	0.136	2.455	0.007
Kompetensi Profesional (X2) -> Motivasi Kerja (X4)	0.222	0.270	0.123	1.811	0.035
Kompetensi Profesional (X2) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.417	0.430	0.135	3.081	0.001
Motivasi Kerja (X4) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.363	0.360	0.094	3.867	0.000
Supervisi Akademik (X1) -> Motivasi Kerja (X4)	0.218	0.190	0.122	1.792	0.037
Supervisi Akademik (X1) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.183	0.167	0.104	1.763	0.039

Confidence intervals

	Original sample (O)	Sample mean (M)	5.0%	95.0%
Kepemimpinan Instruksional (X3) -> Motivasi Kerja (X4)	0.199	0.210	-0.084	0.410
Kepemimpinan Instruksional (X3) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.335	0.330	0.098	0.521
Kompetensi Profesional (X2) -> Motivasi Kerja (X4)	0.222	0.270	0.075	0.461
Kompetensi Profesional (X2) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.417	0.430	0.204	0.647

Motivasi Kerja (X4) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.363	0.360	0.205	0.515
Supervisi Akademik (X1) -> Motivasi Kerja (X4)	0.218	0.190	-0.019	0.385
Supervisi Akademik (X1) -> Produktivitas Kerja (Y)	0.183	0.167	-0.008	0.335

Outer loadings

Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KI1 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.845	0.810	0.175	4.827	0.000
KI10 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.879	0.863	0.129	6.792	0.000
KI11 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.881	0.856	0.149	5.909	0.000
KI12 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.769	0.728	0.225	3.416	0.000
KI13 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.917	0.912	0.135	6.799	0.000
KI14 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.905	0.898	0.134	6.753	0.000
KI15 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.815	0.789	0.166	4.906	0.000
KI16 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.931	0.888	0.155	6.029	0.000
KI17 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.882	0.857	0.145	6.083	0.000
KI18 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.817	0.785	0.199	4.104	0.000
KI19 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.830	0.805	0.171	4.865	0.000
KI2 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.837	0.798	0.163	5.149	0.000
KI20 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.877	0.833	0.209	4.186	0.000
KI3 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.864	0.858	0.170	5.069	0.000
KI4 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.848	0.841	0.175	4.854	0.000
KI5 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.846	0.840	0.141	5.999	0.000
KI6 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.894	0.871	0.146	6.132	0.000
KI7 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.861	0.826	0.179	4.823	0.000
KI8 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.853	0.832	0.153	5.584	0.000
KI9 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.903	0.896	0.131	6.888	0.000
KP1 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.825	0.800	0.130	6.350	0.000
KP10 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.818	0.782	0.143	5.739	0.000
KP11 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.936	0.916	0.091	10.282	0.000
KP12 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.882	0.883	0.070	12.627	0.000
KP13 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.885	0.880	0.081	10.932	0.000
KP14 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.812	0.776	0.139	5.832	0.000
KP15 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.752	0.745	0.169	4.464	0.000
KP16 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.834	0.807	0.134	6.215	0.000
KP17 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.797	0.760	0.141	5.643	0.000
KP18 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.825	0.816	0.122	6.771	0.000
KP2 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.910	0.898	0.087	10.427	0.000
KP3 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.875	0.890	0.060	14.602	0.000
KP4 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.878	0.887	0.067	13.014	0.000
KP5 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.820	0.795	0.127	6.448	0.000
KP6 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.802	0.811	0.131	6.145	0.000
KP7 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.812	0.787	0.128	6.327	0.000
KP8 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.805	0.779	0.129	6.253	0.000

KP9 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.809	0.776	0.139	5.820	0.000
MK1 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.927	0.924	0.028	33.207	0.000
MK10 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.726	0.710	0.143	5.079	0.000
MK11 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.723	0.711	0.127	5.677	0.000
MK12 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.900	0.897	0.040	22.471	0.000
MK13 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.900	0.895	0.038	23.566	0.000
MK14 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.709	0.696	0.136	5.194	0.000
MK15 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.732	0.716	0.138	5.286	0.000
MK16 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.766	0.750	0.123	6.229	0.000
MK17 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.922	0.919	0.028	32.506	0.000
MK18 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.907	0.901	0.035	25.581	0.000
MK19 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.730	0.715	0.139	5.247	0.000
MK2 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.907	0.903	0.039	23.185	0.000
MK3 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.719	0.703	0.145	4.950	0.000
MK4 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.739	0.726	0.128	5.776	0.000
MK5 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.916	0.913	0.030	30.559	0.000
MK6 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.898	0.894	0.039	23.063	0.000
MK7 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.726	0.711	0.141	5.147	0.000
MK8 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.917	0.915	0.029	31.309	0.000
MK9 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.908	0.904	0.037	24.693	0.000
PK1 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.771	0.791	0.121	6.379	0.000
PK10 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.836	0.837	0.083	10.104	0.000
PK11 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.911	0.909	0.037	24.804	0.000
PK12 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.753	0.750	0.069	10.906	0.000
PK13 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.814	0.823	0.085	9.536	0.000
PK14 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.873	0.878	0.051	16.987	0.000
PK15 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.779	0.776	0.066	11.771	0.000
PK16 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.828	0.831	0.072	11.472	0.000
PK17 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.876	0.876	0.048	18.425	0.000
PK2 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.846	0.847	0.089	9.460	0.000
PK3 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.802	0.794	0.061	13.256	0.000
PK4 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.831	0.829	0.096	8.633	0.000
PK5 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.845	0.848	0.079	10.735	0.000
PK6 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.767	0.763	0.068	11.218	0.000
PK7 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.807	0.805	0.112	7.199	0.000
PK8 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.878	0.877	0.047	18.686	0.000
PK9 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.784	0.780	0.066	11.912	0.000
SA1 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.950	0.955	0.024	40.043	0.000
SA10 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.938	0.943	0.028	32.996	0.000
SA11 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.960	0.954	0.025	38.067	0.000
SA12 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.865	0.863	0.059	14.611	0.000
SA13 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.895	0.903	0.054	16.657	0.000
SA14 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.971	0.966	0.023	41.971	0.000
SA15 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.911	0.911	0.039	23.428	0.000
SA16 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.951	0.956	0.024	39.662	0.000
SA17 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.909	0.913	0.046	19.812	0.000
SA2 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.907	0.906	0.039	23.216	0.000
SA3 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.915	0.911	0.057	15.972	0.000
SA4 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.851	0.840	0.111	7.674	0.000
SA5 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.886	0.882	0.057	15.452	0.000

SA6 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.899	0.906	0.052	17.172	0.000
SA7 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.895	0.886	0.067	13.400	0.000
SA8 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.890	0.879	0.070	12.773	0.000
SA9 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.877	0.875	0.055	15.952	0.000

Confidence intervals

	Original sample (O)	Sample mean (M)	5.0%	95.0%
KI1 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.845	0.810	0.522	0.979
KI10 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.879	0.863	0.718	0.990
KI11 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.881	0.856	0.633	0.987
KI12 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.769	0.728	0.323	0.983
KI13 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.917	0.912	0.823	0.997
KI14 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.905	0.898	0.802	0.991
KI15 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.815	0.789	0.523	0.971
KI16 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.931	0.888	0.645	0.994
KI17 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.882	0.857	0.637	0.981
KI18 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.817	0.785	0.424	0.987
KI19 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.830	0.805	0.526	0.985
KI2 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.837	0.798	0.537	0.981
KI20 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.877	0.833	0.450	0.999
KI3 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.864	0.858	0.621	0.997
KI4 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.848	0.841	0.602	0.990
KI5 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.846	0.840	0.690	0.989
KI6 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.894	0.871	0.656	0.997
KI7 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.861	0.826	0.527	0.997
KI8 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.853	0.832	0.607	0.984
KI9 <- Kepemimpinan _Instruksional (X3)	0.903	0.896	0.823	0.989
KP1 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.825	0.800	0.592	0.917
KP10 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.818	0.782	0.543	0.918
KP11 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.936	0.916	0.792	0.973
KP12 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.882	0.883	0.794	0.953
KP13 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.885	0.880	0.758	0.959
KP14 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.812	0.776	0.539	0.909
KP15 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.752	0.745	0.447	0.967
KP16 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.834	0.807	0.586	0.946
KP17 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.797	0.760	0.523	0.898
KP18 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.825	0.816	0.600	0.944
KP2 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.910	0.898	0.783	0.966
KP3 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.875	0.890	0.835	0.949
KP4 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.878	0.887	0.799	0.956
KP5 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.820	0.795	0.592	0.910
KP6 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.802	0.811	0.593	0.968
KP7 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.812	0.787	0.584	0.940
KP8 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.805	0.779	0.574	0.899
KP9 <- Kompetensi _Profesional (X2)	0.809	0.776	0.527	0.921
MK1 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.927	0.924	0.875	0.965
MK10 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.726	0.710	0.442	0.879
MK11 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.723	0.711	0.470	0.859

MK12 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.900	0.897	0.822	0.952
MK13 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.900	0.895	0.826	0.948
MK14 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.709	0.696	0.441	0.857
MK15 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.732	0.716	0.454	0.877
MK16 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.766	0.750	0.516	0.891
MK17 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.922	0.919	0.869	0.960
MK18 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.907	0.901	0.836	0.948
MK19 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.730	0.715	0.452	0.877
MK2 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.907	0.903	0.832	0.958
MK3 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.719	0.703	0.427	0.875
MK4 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.739	0.726	0.484	0.874
MK5 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.916	0.913	0.861	0.958
MK6 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.898	0.894	0.825	0.951
MK7 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.726	0.711	0.446	0.877
MK8 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.917	0.915	0.862	0.958
MK9 <- Motivasi _Kerja (X4)	0.908	0.904	0.837	0.955
PK1 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.771	0.791	0.594	0.953
PK10 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.836	0.837	0.691	0.945
PK11 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.911	0.909	0.842	0.958
PK12 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.753	0.750	0.627	0.847
PK13 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.814	0.823	0.673	0.941
PK14 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.873	0.878	0.789	0.954
PK15 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.779	0.776	0.659	0.869
PK16 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.828	0.831	0.704	0.930
PK17 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.876	0.876	0.792	0.943
PK2 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.846	0.847	0.686	0.959
PK3 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.802	0.794	0.686	0.879
PK4 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.831	0.829	0.651	0.950
PK5 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.845	0.848	0.706	0.953
PK6 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.767	0.763	0.642	0.860
PK7 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.807	0.805	0.595	0.941
PK8 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.878	0.877	0.793	0.943
PK9 <- Produktivitas _Kerja (Y)	0.784	0.780	0.665	0.871
SA1 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.950	0.955	0.922	0.987
SA10 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.938	0.943	0.896	0.982
SA11 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.960	0.954	0.913	0.983
SA12 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.865	0.863	0.757	0.948
SA13 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.895	0.903	0.809	0.983
SA14 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.971	0.966	0.928	0.988
SA15 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.911	0.911	0.846	0.969
SA16 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.951	0.956	0.923	0.989
SA17 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.909	0.913	0.834	0.980
SA2 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.907	0.906	0.840	0.965
SA3 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.915	0.911	0.808	0.982
SA4 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.851	0.840	0.630	0.981
SA5 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.886	0.882	0.781	0.960
SA6 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.899	0.906	0.816	0.983
SA7 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.895	0.886	0.759	0.970
SA8 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.890	0.879	0.748	0.969
SA9 <- Supervisi _Akademik (X1)	0.877	0.875	0.778	0.949

Model and dataInner model

	Kepemimpinan Instruksional (X3)	Kompetensi Profesional (X2)	Motivasi Kerja (X4)	Produktivitas Kerja (Y)	Supervisi Akademik (X1)
Kepemimpinan _Instruksional (X3)			1.000	1.000	
Kompetensi _Profesional (X2)			1.000	1.000	
Motivasi _Kerja (X4)				1.000	
Produktivitas _Kerja (Y)					
Supervisi _Akademik (X1)			1.000	1.000	

Outer model

	Kepemimpinan Instruksional (X3)	Kompetensi Profesional (X2)	Motivasi Kerja (X4)	Produktivitas Kerja (Y)	Supervisi Akademik (X1)
KI1	-1.000				
KI10	-1.000				
KI11	-1.000				
KI12	-1.000				
KI13	-1.000				
KI14	-1.000				
KI15	-1.000				
KI16	-1.000				
KI17	-1.000				
KI18	-1.000				
KI19	-1.000				
KI2	-1.000				
KI20	-1.000				
KI3	-1.000				
KI4	-1.000				
KI5	-1.000				
KI6	-1.000				
KI7	-1.000				
KI8	-1.000				
KI9	-1.000				
KP1		-1.000			
KP10		-1.000			
KP11		-1.000			
KP12		-1.000			
KP13		-1.000			
KP14		-1.000			
KP15		-1.000			
KP16		-1.000			
KP17		-1.000			
KP18		-1.000			
KP2		-1.000			
KP3		-1.000			
KP4		-1.000			
KP5		-1.000			

KP6		-1.000			
KP7		-1.000			
KP8		-1.000			
KP9		-1.000			
MK1			-1.000		
MK10			-1.000		
MK11			-1.000		
MK12			-1.000		
MK13			-1.000		
MK14			-1.000		
MK15			-1.000		
MK16			-1.000		
MK17			-1.000		
MK18			-1.000		
MK19			-1.000		
MK2			-1.000		
MK3			-1.000		
MK4			-1.000		
MK5			-1.000		
MK6			-1.000		
MK7			-1.000		
MK8			-1.000		
MK9			-1.000		
PK1				-1.000	
PK10				-1.000	
PK11				-1.000	
PK12				-1.000	
PK13				-1.000	
PK14				-1.000	
PK15				-1.000	
PK16				-1.000	
PK17				-1.000	
PK2				-1.000	
PK3				-1.000	
PK4				-1.000	
PK5				-1.000	
PK6				-1.000	
PK7				-1.000	
PK8				-1.000	
PK9				-1.000	
SA1					-1.000
SA10					-1.000
SA11					-1.000
SA12					-1.000
SA13					-1.000
SA14					-1.000
SA15					-1.000
SA16					-1.000
SA17					-1.000
SA2					-1.000

SA3					-1.000
SA4					-1.000
SA5					-1.000
SA6					-1.000
SA7					-1.000
SA8					-1.000
SA9					-1.000

LETTER OF ACCEPTANCE

No: Nj-T06/300/A.5/8.2025

On behalf of the committee of Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam,
I am glad to inform you that your manuscript:

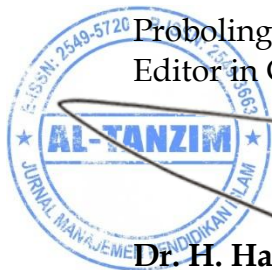
Author(s) : **Zulkarnain, Jumira Warlizasusi, Hendra Harmi**
Entitled : The Influence of Academic Supervision, Professional
Competence, Instructional Leadership, and Work
Motivation on the Work Productivity

HAS BEEN ACCEPTED to be Published in Al-Tanzim: Jurnal Manajemen
Pendidikan Islam. **Article will be published in Vol. 9 No. 3 2025**

Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam is a scientific journal with the
publication level of **SINTA 2** Accredited National Journal, based on the Decree
of the Minister of Research and Technology/Head of National Agency for
Research and Innovation Number: No. [5162/E4/AK.04/2021](#) concerning the
ranking of scientific journal accreditation period I in 2021.

Sincerely Yours,

Probolinggo, 25 August 2025
Editor in Chief



Dr. H. Hasan Baharun, M. Pd



This is to certify that paper entitled :

The Influence of Supervision, Competence, Leadership, and Motivation on Mathematics Teachers Productivity in Bengkulu

Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam

ISSN : 2549-3663

E-ISSN : 2549-5720

Authored by :

Zulkarnain Zulkarnain, Jumira Warlizasusi, Hendra Harmi

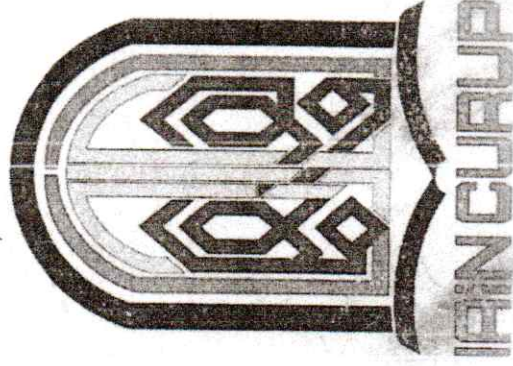
This paper has been thoroughly evaluated by Editorial Board of Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam



Dr. H. HASAN BAHARUN, M.Pd

Editor in Chief

KARTU BIMBINGAN DISERTASI (KBD)



NAMA : Zulkarnain

NIM : 23911009

PRODI : Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
PROGRAM PASCASARJANA
TAHUN 2024

VISI DAN MISI PROGRAM PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP

VISI

Menjadi Program Pascasarjana Yang Bermutu
Dalam Pengembangan Ilmu Pengetahuan Berbasis Islam
Moderasi Di Tingkat Asia Tenggara Tahun 2045.

MISI

1. Mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam proses pendidikan yang bermutu dan kontekstual berbasis Islam moderasi;
2. Meningkatkan penelitian yang berbasis Islam moderasi dalam bingkai keberagaman;
3. Melaksanakan pemberdayaan masyarakat dengan keikutsertaan (partisipatoris) berbasis Islam Moderasi.

**BUKTI BIMBINGAN MAHASISWA
DENGAN PROMOTOR**

NO	HARI/ TANGGAL	HASIL BIMBINGAN/ SARAN-SARAN	PARAF
1.	Senin, 21/10 2024	Perbaikan judul, rumusan masalah dan teori	fah
2.	Rabu, 30/10 2024	Lampiran definisi, kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian	fah
3.	Jumat, 10/11 2024	Lengkap teori dan kerangka berpikir	fah
4.	Kamis, 14/12 2024	Lengkap bab-bab sebelumnya berdasarkan indikator	fah
5.	Senin, 1/2 2025	Bab penutup	fah
6.	Jelang, 4/2 2025	Penyempurnaan lagi untuk masalah	fah
7.	Jumat, 21/2 2025	Penyempurnaan ke arah penelitian	fah

8.	24 Mei 2025	- Papikan tata letak tabel - Persiapkan untuk seminar hari	✓ <i>fat</i>
9.	17 Juni 2025	Buat ppt Seminar Acc Ujian Semula	✓ <i>fat</i>
10.	07/08 2025	Acc Ujian Terhby	✓ <i>fat</i>
11.	14/10 2025	Lengkapkan dlm-dlm yg masih belum lengkap.	✓ <i>fat</i>
12.	11/11 2025 20/01 2026	Acc Ujian Terhby Acc Ujian Terbuka	✓ <i>fat</i>

Curup, 20 Januari 2026
Promotor

Prof. Dr. Rendra Haran

NIP

Catatan Akhir :

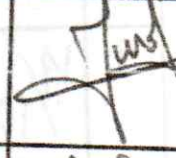
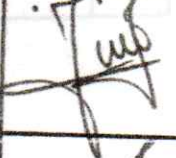
.....

.....

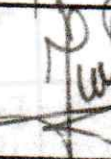
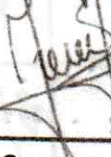
.....

.....

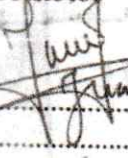
**BUKTI BIMBINGAN MAHASISWA
DENGAN CO-PROMOTOR**

NO	HARI/TANGGAL	HASIL BIMBINGAN/ SARAN-SARAN	PARAF
1.	Selasa, 22/10 2024	Masalah penelitian dan Novelty	
2.	Senin, 4/11 2024	Teori, fokus penelitian	
3.	Senin, 18/11 2024	Teori dan metode penelitian: teknik analisa data	
4.	Selasa, 17/01 2025	Perbaiki data indikator variabel	
5.	Selasa, 19/1 - 2025	Usut keisi-ku instrumen penelitian	
6.	3/2 - 2025	Perbaiki Instrumen Penelitian	
7.	21/2 - 2025	Langkah penelitian	

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
PROGRAM PASCASARJANA
TAHUN 2024

8.	24 Mei 2025	Uraian Susunan Rumusan Masalah. Variabel yg kuat dan lemah. Tanggapan kritis dari dosen S3 MPP	
9.	17/06 2025	Ace Ujian Semulas	
10.	7/08-2025.	Ace Ujian Tertutup	
11.	14/10 2025	- Abstrak & pemb. penjelasan - Rensi perubahan & kring bal yg & bndan - Tambahan ayat & manajemen	
12.	1/11 2025 14/01-2026	Ace Ujian Tertutup - Ace Ujian Terbuka	

Curup, 14 Januari 2026
Co Promotor


NIP

Catatan Akhir :

.....
.....



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
PROGRAM STUDI MPI S3 PASCASARJANA

. Dr. Ak. Gani No. 1 Kotak Pos 108 Telp (0732) 21010 Fax (0732) 21010 Curup 39119
Website: <http://www.iaincurup.ac.id>, email: admin@iaincurup.ac.id

SURAT KETERANGAN CEK SIMILARITY

Nomor : 090/In.34/2/MPI/01/2026

Admin Turnitin Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (S3-MPI) menerangkan bahwa telah dilakukan pemeriksaan similarity terhadap Disertasi berikut:

Judul : Pengaruh Supervisi Akademik, Kompetensi Profesional, Kepemimpinan Instruksional dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Matematika di Provinsi Bengkulu

Penulis : Zulkarnain

NIM : 23911009

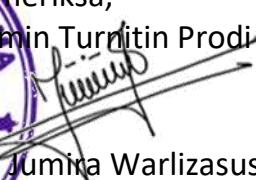
Dengan tingkat kesamaan sebesar **15%**

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Curup, 28 Januari 2026

Pemeriksa,
Admin Turnitin Prodi S3 MPI


Dr. Jumika Warlizasusi, M.Pd
NIP. 196509251995022001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Setia Negara No 1 Kotak Pos 108 (0732) 21010-21759 Fax. 21010 Kode Pos 39119
Homepage: <http://www.iaincurup.ac.id> Email: pascasarjana.staincurup@gmail.com

KEPUTUSAN

DIREKTUR PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP

Nomor : 1281 /In.34/PCS/PP.00.9/11/2024

Tentang

**PENUNJUKAN PROMOTOR DAN CO PROMOTOR DALAM PENULISAN DISERTASI
PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA (S3) INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP**

- Menimbang** : a. Bahwa untuk kelancaran penulisan Disertasi mahasiswa, perlu ditunjuk Dosen Promotor dan Co Promotor yang bertanggung jawab dalam penyelesaian penulisan yang dimaksud;
b. Bahwa saudara yang namanya tercantum dalam Surat Keputusan ini dipandang cakap dan mampu serta memenuhi syarat untuk diserahi tugas sebagai Promotor dan Co Promotor;
- Mengingat** : 1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Peraturan Presiden RI Nomor 24 Tahun 2018 tentang Institut Agama Islam Negeri Curup;
3. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 30 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Institut Agama Islam Negeri Curup;
4. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 184/U/2001 tentang Pedoman Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan Program Diploma, Sarjana, dan Pascasarjana di Perguruan Tinggi;
5. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 019558/B.II/3/2022 tanggal 18 April 2022 tentang pengangkatan Rektor IAIN Curup Periode 2022-2026;
6. Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 1315 Tanggal 08 Desember 2021 tentang Izin Penyelenggaraan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Doktor Pascasarjana (S3) Pada STAIN Curup;
7. Keputusan Rektor IAIN Curup Nomor 1195/In.34/R/Kp.07.5/09/2023/2023 tentang Pengangkatan Direktur Pascasarjana IAIN Curup.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan

Saudara:

- Pertama** : 1. **Prof. Dr. Hendra Harmi, M.Pd** NIP 19751108 200312 1 001
2. **Dr. Jumira Warlizasusi M.Pd** NIP 19660925 199502 2 001

Dosen Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup masing-masing sebagai Promotor dan Co Promotor dalam penulisan Disertasi mahasiswa:

NAMA : Zulkarnain
NIM : 23911009
JUDUL : Pengaruh Supervisi Akademik, Kompetensi Profesional, kepemimpinan Instruksional dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Matematika di Propinsi Bengkulu
DISERTASI

- Kedua** : Proses Bimbingan dengan Promotor dan Co Promotor dilakukan 10 kali dan dapat dibuktikan dengan Kartu Bimbingan Disertasi;
- Ketiga** : Promotor bertugas membimbing dan mengarahkan hal-hal yang berkaitan dengan substansi dan konten Disertasi. Untuk Co Promotor bertugas dan mengarahkan dalam penggunaan bahasa dan metodologi penulisan;
- Keempat** : Kepada masing-masing pembimbing diberi honorarium sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- Kelima** : Surat Keputusan ini disampaikan kepada yang bersangkutan untuk diketahui dan dilaksanakan sebagaimana mestinya;
- Keenam** : Keputusan ini berlaku sejak ditetapkan dan berakhir setelah Disertasi tersebut dinyatakan sah oleh IAIN Curup atau masa bimbingan telah mencapai 1 tahun sejak SK ini ditetapkan;
- Ketujuh** : Apabila terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini, akan diperbaiki sebagaimana mestinya sesuai peraturan yang berlaku.



Tembusan

1. Rektor IAIN Curup;
2. Bendahara IAIN Curup;
3. Kasubbag TU Pascasarjana IAIN Curup;
4. Kepala Perpustakaan IAIN Curup;
5. Pembimbing I dan II;
6. Mahasiswa yang bersangkutan;



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
PROGRAM PASCASARJANA

Jl.dr. Ak Gani No 1 Kotak Pos 108 Telp. (0732) 21010-7003044 Fax (0732) 21010 Curup 39119
Website : www.pascasarjana.iaincurup.ac.id

Nomor : 092/In.34/PCS/PP.00.9/03/2024 22 Maret 2024
Sifat : Penting
Lampiran : -
Hal : **Rekomendasi Izin Penelitian**

Yth. Kepala Dinas Penanaman Modal
Dan Perizinan Terpadu Satu Pintu
Prov. Bengkulu

di-

Tempat

Dalam rangka penyusunan Disertasi S.3 pada Program Pascasarjana Institut Agama
Islam Negeri (IAIN) Curup :

Nama : Zulkarnain
NIM : 23911009
Program Studi : S3 Manajemen Pendidikan Islam
Judul Disertasi : Pengaruh Supervisi Akademik, Kompetensi Profesional, Kepemimpinan Instruksional dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru Matematika di Provinsi Bengkulu
Waktu Penelitian : 04 Februari s.d 04 Juli 2025
Tempat Penelitian : Provinsi Bengkulu

Mohon kiranya Bapak berkenan memberi izin penelitian kepada mahasiswa yang bersangkutan.

Demikianlah atas kerjasama dan izinnya diucapkan terima kasih.

Direktur,



Prof. Dr. H. Hamengkubuwono, M.Pd
NIP 19650826 199903 1 001

Tembusan :

1. Wakil Rektor 1 Bidang Akademik IAIN Curup .
2. Mahasiswa Ybs.
3. Arsip.



PEMERINTAH PROVINSI BENGKULU
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU

Jalan Batang Hari No.108, Kelurahan Tanah Patah, Kecamatan Ratu Agung, Kota Bengkulu

Website: <https://dpmtsp.bengkuluprov.go.id> / Email: dpmtsp@bengkuluprov.go.id

BENGKULU 38224

REKOMENDASI

Nomor : 503/82.650/149/DPMTSP-P.4/2025

TENTANG PENELITIAN

- Dasar :
1. Peraturan Gubernur Bengkulu Nomor 13 Tahun 2022 Tentang Pendelegasian Wewenang Penyelenggaraan Pelayanan Perizinan Berusaha Berbasis Resiko dan Non perizinan Kepada Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.
 2. Surat Dekan Program Pascasarjana institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup Nomor : 092/In.34/PCS/PP.00.9/02/2025, Tanggal 04 Februari 2025 Perihal Rekomendasi Penelitian. Permohonan diterima tanggal 24 Februari 2025 .

Nama / NPM	: ZULKARNAIN/23911009
Pekerjaan	: Mahasiswa
Maksud	: Melakukan Penelitian
Judul Proposal Penelitian	: Pengaruh Supervisi Akademik, Kompetensi Profesional, Kepemimpinan Instruksional dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas kerja Guru Matematika di Provinsi Bengkulu
Daerah Penelitian	: MAN di seluruh Provinsi Bengkulu
Waktu Penelitian/Kegiatan	: 24 Februari s.d 04 Juli 2025
Penanggung Jawab	: Dekan Program Pascasarjana institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup

Dengan ini merekomendasikan penelitian yang akan diadakan dengan ketentuan :

- a. Sebelum melakukan penelitian harus melapor kepada Gubernur/Bupati/Walikota Cq.Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik atau sebutan lain setempat.
- b. Harus mentaati semua ketentuan Perundang-undangan yang berlaku.
- c. Selesai melakukan penelitian agar melaporkan/menyampaikan hasil penelitian kepada Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Bengkulu.
- d. Apabila masa berlaku Rekomendasi ini sudah berakhir, sedangkan pelaksanaan penelitian belum selesai, perpanjangan Rekomendasi Penelitian harus diajukan kembali kepada instansi pemohon.
- e. Rekomendasi ini akan dicabut kembali dan dinyatakan tidak berlaku, apabila ternyata pemegang surat rekomendasi ini tidak mentaati/mengindahkan ketentuan-ketentuan seperti tersebut di atas.

Demikian Rekomendasi ini dikeluarkan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Ditetapkan di : Bengkulu
Pada tanggal : 24 Februari 2025

KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL DAN
PELAYANAN TERPADU SATU PINTU
PROVINSI BENGKULU



SUPRAN, S.H., M.H

Pembina Utama Madya / IV.d

NIP. 19681221 199303 1 002



Tembusan disampaikan kepada Yth :

1. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Bengkulu
2. Kepala Kantor Kementerian Agama RI kota Bengkulu
3. Dekan Program Pascasarjana institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup
4. Yang Bersangkutan



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI CURUP
PROGRAM PASCASARJANA

Jl.dr. Ak Gani No 1 Kotak Pos 108 Telp. (0732) 21010-7003044 Fax (0732) 21010 Curup 39119
Website : www.pascasarjana.iaincurup.ac.id

Nomor : 094/In.34/PCS/PP.00.9/02/2025
Sifat : Penting
Lampiran : -
Hal : **Rekomendasi Izin Penelitian**

04 Februari 2025

Yth. **Kepala Kantor Wilayah**
Provinsi Bengkulu

di-

Tempat

Dalam rangka penyusunan Disertasi S.3 pada Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup :

Nama : **Zulkarnain**
NIM : **23911009**
Program Studi : **S3 Manajemen Pendidikan Islam**
Judul Disertasi : **Pengaruh Supervisi Akademik, Kompetensi Profesional, Kepemimpinan Instruksional dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru Matematika di Provinsi Bengkulu**
Waktu Penelitian : **04 Februari s.d 04 Juli 2025**
Tempat Penelitian : **Provinsi Bengkulu**

Mohon kiranya Bapak berkenan memberi izin penelitian kepada mahasiswa yang bersangkutan.

Demikianlah atas kerjasama dan izinnya diucapkan terima kasih.

Direktur,



Prof. Dr. H. Hamengkubuwano, M.Pd
NIP. 19650826 199903 1 001

Tembusan :

1. Wakil Rektor 1 Bidang Akademik IAIN Curup .
2. Mahasiswa Ybs.
3. Arsip.



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA
PROVINSI BENGKULU

Jalan Basuki Rahmat No. 10 Telp. (0736) 21097 – 21597
Website : bengkulu.kemenag.go.id E-mail : kanwilbengkulu@kemenag.go.id

Nomor : B- 915 /Kw.07.1.2/KP.07.1/02/2025
Lamp : -
Perihal : **Izin Penelitian**

Bengkulu, 20 Februari 2025

Berdasarkan Surat Direktur IAIN Curup Nomor : 094/In.34/PCS/PP.00.9/02/2025, tanggal 4 Februari 2025, Perihal Rekomendasi Izin Penelitian.

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu, menyatakan bahwa,

Nama : **Zulkarnain**
NIM : 23911009
Prodi : S.3 Manajemen Pendidikan Islam
Status : Mahasiswa
Judul Naskah Tugas : Pengaruh Supervisi Akademik, Kompetensi Profesional, Kepemimpinan Instruksional dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Matematika di Provinsi Bengkulu.
Tempat Penelitian : di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu
Waktu : 04 Februari s.d 04 Juli 2025.

Dengan ini diizinkan untuk melakukan Penelitian Tentang Pengaruh Supervisi Akademik, Kompetensi Profesional, Kepemimpinan Instruksional dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Matematika di Provinsi Bengkulu yang bertempat di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu, dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Menghormati dan mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu selama melaksanakan Penelitian;
2. Tidak dibenarkan melakukan Penelitian/riset dan sejenisnya yang tidak sesuai atau tidak relevan dengan judul penelitian/riset yang telah diajukan;
3. Menyerahkan laporan hasil Penelitian/riset kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu cq. Tim Pengelolaan SDM dan Hukum;
4. Surat Izin Penelitian ini berlaku mulai tanggal 04 Februari s.d 04 Juli 2025

Demikian surat izin Penelitian ini dibuat dan disampaikan, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Dr. H. Muhammad Abdu, S.Pd.I, MM.
196908101995031002



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Dr. Ak. Gani No. 1 Kotak Pos 10 Telp (0732) 21010 Curup 39113

Nomor : 352 /In.34/PCS/PP.00.9/06/2025
Sifat : Penting
Lampiran : -
Hal : **Rekomendasi Selesai Penelitian**

23 Juni 2025

Yth. **Kepala Kanwil Kementerian Agama
Prov. Bengkulu**

di-

Tempat

Sehubungan dengan telah selesainya penelitian Disertasi S-3 pada Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup :

Nama	: Zulkarnain
NIM	: 23911009
Program Studi	: S3 Manajemen Pendidikan Islam
Judul Disertasi	: Pengaruh Supervisi Akademik, Kompetensi Profesional, Kepemimpinan Instruksional dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Guru Matematika di Provinsi Bengkulu
Waktu Penelitian	: 04 Februari s.d 04 Juli 2025
Tempat Penelitian	: Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu

Mohon kiranya Bapak berkenan memberi surat keterangan telah selesai melakukan penelitian kepada mahasiswa yang bersangkutan.

Demikianlah atas kerjasama dan izinnya diucapkan terima kasih.

Direktur,



Prof. Dr. H. Hamengkubuwono, M.Pd
NIP. 196508261999031001

Tembusan :

1. Wakil Rektor 1 Bidang Akademik IAIN Curup
2. Mahasiswa Ybs.
3. Arsip



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA
PROVINSI BENGKULU**

Jl. Jend. Basuki Rahmat No. 10 Bengkulu, 38221

Telp. (0736) 21097 - 344602, Fax. (0736) 21597

Website : bengkulu.kemenag.go.id

SURAT REKOMENDASI
NOMOR : B - 2532/Kw.07.2/PP.00/06/2025

Berdasarkan Surat Direktur IAIN Curup Nomor: 352/In.34/PCS/PP.00.9/06/2025 tanggal 23 Juni 2025 perihal Rekomendasi Selesai Penelitian, maka Kepala Bidang Pendidikan Madrasah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu memberikan Rekomendasi kepada ;

Nama : **ZULKARNAIN**
NIM : 23911009
Program Studi : S3 Manajemen Pendidikan Islam
Judul Disertasi : Pengaruh Supervisi Akademik, Kompetensi Profesional, Kepemimpinan Instruksional dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Matematika di Provinsi Bengkulu
Waktu Penelitian : 04 Februari s.d 04 Juli 2025
Tempat Penelitian : Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Bengkulu.

Menyatakan yang bersangkutan telah selesai melakukan penelitiannya.

Demikianlah Surat Rekomendasi ini dibuat dengan sebenarnya untuk di gunakan sebagaimana mestinya.

Bengkulu, 30 Juni 2025

Kepala
Bidang Pendidikan Madrasah



M. Hamdani, M.Pd

NIP. 19681107 199703 1 003



Zulkarnain lahir di Bengkulu tanggal 25 Mei 1982, anak keenam dari tujuh bersaudara yang lahir dari pasangan Bapak Achmad Chatib, SMHk (Alm) dan Ibu Lela Fauza (Alm). Menikah dengan Siti Warohmah, S.Pd.I, M.Pd. Gr. Ch. Cht pada tahun 2012 dan telah dikaruniai dua orang anak yang bernama Syakira Sina Al Khawarizmi kelas VI SD dan Muhammad Arsyil Majid Sina kelas III SD.

Menyelesaikan pendidikan di SD Negeri 15 Kota Bengkulu lulus tahun 1994, SLTP Negeri 12 Kota Bengkulu lulus tahun 1997, dan SMU Negeri 1 Kota Bengkulu jurusan IPA lulus tahun 2000. Kemudian melanjutkan pendidikan S1 Fakultas KIP jurusan matematika di Universitas Bengkulu dan lulus tahun 2005. Selanjutnya melanjutkan pendidikan S2 Fakultas MIPA jurusan matematika di Institut Teknologi Bandung dan lulus tahun 2011. Pada tahun 2023 melanjutkan program S3 di PPs Institut Agama Islam Negeri Curup program studi Manajemen Pendidikan Islam. Pendidikan non akademik yang pernah diikuti yaitu *Certifief Mental Block Management (C.MBM)*, *Certified Coaching for Teaching (C.CTc)* dan *Certified Problem Solving Management (C.PSM)*. Selama menjadi siswa dan mahasiswa, aktif di kegiatan Rohis, Karya Ilmiah Remaja, Badan Eksekutif Mahasiswa, HIMATIKA, HIMPASS, Himpunan Mahasiswa Islam dan Palang Merah Indonesia. Untuk aktivitas organisasi sekrang ini aktif sebagai pengurus Matematika Nusantara (MN) dan anggota ISNU.

Mulai bekerja sebagai guru matematika di SMP Negeri 11 Kota Bengkulu tahun 2005 sampai 2006 dan sebagai guru private bagi siswa-siswi SMPN 1 Kota Bengkulu, SMPN 4 Kota Bengkulu, SMAN 2 Kota Bengkulu, dan SMAN 5 Kota Bengkulu dari tahun 2000 sampai 2006. Kemudian pada tahun 2006 ditugaskan mengajar di MAN 1 Lebong sampai tahun 2015. Pada tahun 2015 sampai 2016 sebagai guru matematika di MAN 1 Kepahiang. Selanjutnya pada tahun 2016 sampai 2020 mengabdikan sebagai guru matematika di MAN Insan Cendekia Bengkulu Tengah, dan pada tahun 2020 sampai sekarang sebagai Kepala MAN 2 Lebong. Selain itu sejak 2012 sampai dengan sekarang masih aktif sebagai tutor mata kuliah matematika dan statistika di UPBJJ Universitas Terbuka Bengkulu

Beberapa karya ilmiah dalam bentuk buku dan artikel dalam bidang matematika dan manajemen pendidikan yang pernah dipublikasikan antara lain: a) Manajemen Pendidikan Islam: *Membangun Generasi Berakhlak Mulia*; b) Manajemen Lembaga Pendidikan Islam: *Pendekatan Strategis dan Optimalisasi Sumber Daya*; c) Eksplorasi Etnomatematika pada Motif Batik Pasiran Garut ditinjau dari Aspek Matematis; d) Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah melalui Analisis SWOT; e) Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam: *Kajian pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Lebong*; f) Efektivitas Penerapan Model Kooperatif Tipe *Generative Learning* terhadap Kemampuan Pemecahan Masalah Matematis Siswa. Plusminus; g) *The Influence of Supervision, Competence, Leadership, and Motivation on Mathematics Teachers Productivity in Bengkulu*; h) Struktur Bilangan Matematika dalam Al Qur an; i) Penggunaan Metode Demonstrasi pada Pembelajaran Matematika di Sekolah Dasar; j) Implementasi Manajemen Konflik dalam Pendidikan Agama; dan k) Penerapan Manajemen Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kinerja Guru pada Era Millenial di MA Negeri 2 Lebong; l) *The Impact of Leadership Styles on School Performance: A Comparative Study of Educational Management Models*; dan m) *Emotionally Intelligent Instructional Leadership: Madrasah Principal's Strategies in Building a Conducive School Climate for Learning*.

Alamat rumah di Jalan Pariwisata 2 RT 009 RW 003 Kelurahan Tes Kecamatan Lebong Selatan Kabupaten Lebong, ponsel 085273300618 dan surel nain.math@gmail.com.