

PENGARUH SUPERVISI DAN TANGGUNG JAWAB TERHADAP PRODUKTIVITAS GURU SMA SWASTA DI WILAYAH JAKARTA SELATAN

Amin Ilyas*

Abstract: *The aim of this research is to investigate the effect of supervision and responsibility on teacher productivity at private high schools in South Jakarta. The research was conducted using survey method with quantitative approach. The population of this research is 134 teachers from which a research sample of 100 teachers is selected by using simple random sampling technique. The data was obtained through questionnaires and then analyzed using path analysis techniques. Based on the results of data analysis in this research it is concluded that: 1) supervision has a positive direct effect on productivity; 2) responsibility has positive direct effect on productivity; and 3) supervision has positive direct effect on responsibility. Therefore teacher productivity can be improved through improvements in supervision they receive and enhancement in their responsibility.*

Keywords: *supervision, responsibility, and productivity*

PENDAHULUAN

Sekolah memegang peranan penting dalam pendidikan peserta didik karena sekolah memiliki kontribusi yang besar terhadap pembentukan kemampuan dan pengalaman manusia. Dalam menjaga sekolah agar terus berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan secara nasional, maka perlulah dilakukan supervisi yang sesuai dengan kaidah pengawasan yang tepat, supervisi perlu dilakukan demi menjaga produktivitas dan tanggung jawab pendidik dan tenaga kependidikan dalam lingkup instansi pendidik.

Hal ini sejalan dengan teorinya Han-ding Guo dan kawan-kawan menjelaskan tentang kaitan supervisi pemerintah yang terstandarisasi dengan kualitas konstruksi sebagai berikut, "*standardization of government supervision business decisions for construction quality is the core of scientific and effective operation of the standardization system of supervision decision-making which is in record to standardization of performance evaluation and assessment.*" Standardisasi terhadap keputusan-keputusan bisnis terkait kualitas konstruksi yang disupervisi pemerintah merupakan kunci dari operasi sistem pengambilan keputusan berdasarkan supervisi yang saintifik dan efektif.

Produktivitas

Prokopenko (1992:3) menyatakan, "*productivity is the relationship between the output generated by a production or a service system and the input provided to create this output. Thus, productivity is defined as the efficient use of resources – labour, capital, land, materials, energy, information – in the production of various goods and services. Higher productivity means accomplishing more with the same amount of resources or achieving higher output in terms of volume and quality for the same input.*" Produktivitas adalah

* Guru Sekolah Victory Plus

hubungan antara *output* yang dihasilkan oleh sistem produksi (barang) atau jasa dan input yang tersedia untuk menghasilkan *output* tersebut. Dengan demikian, produktivitas diartikan sebagai penggunaan sumber daya secara efisien – tenaga kerja, sumber daya alam, bahan baku, energi, informasi – dalam memproduksi berbagai jenis barang dan jasa. Produktivitas yang lebih tinggi berarti pencapaian yang lebih dengan jumlah sumber daya yang sama, atau memperoleh *output* yang lebih tinggi dari segi volume dan kualitas untuk jumlah input yang sama.

Tangen (2002:2) menyatakan, *“so far the term productivity may seem rather easy to understand, however, there are several implications which have caused much confusion. A common mistake is, for instance, to use productivity synonymous to measures of production, which refers to the amount of a product or service produced. As a result of this confusion, people tend to believe that increased production, means increased productivity. This is not necessarily true. An important point to keep in mind is that productivity is a relative concept, which can not be said to increase or decrease unless a comparison is made, either of variations from competitors or other standards at a certain point in time, or of changes over time.”* Istilah ‘produktivitas’ mungkin terlihat mudah untuk dipahami, akan tetapi, terdapat beberapa implikasi yang dapat menyebabkan kebingungan. Contoh kesalahan yang sering terjadi adalah, memaknai produktivitas sebagai ukuran-ukuran produksi, yang mengacu kepada jumlah barang atau jasa yang diproduksi. Sebagai hasil dari kesalahan ini, banyak orang cenderung mempercayai bahwa produksi yang meningkat berarti produktivitas juga meningkat. Ini tidak sepenuhnya benar. Hal penting yang harus diingat adalah bahwa konsep produktivitas bersifat relatif, yang tidak dapat dikatakan naik atau turun kecuali sebuah perbandingan (rasio) dibuat, baik terhadap variasi-variasi dari pesaing, atau standard pada waktu tertentu, atau perubahan yang terjadi seiring berjalannya waktu.

Pynes (2009:110) menyatakan, *“productivity is improved because the work environment is supportive and nurturing, and contributions are appreciated.”*. Produktivitas berkembang karena adanya lingkungan kerja yang mendukung dan mengayomi, serta kontribusi dari anggota kelompok dihargai. Jex dan Britt (2008:96) menjelaskan, *“productive behavior is defined as employee behavior that contributes positively to the goals and objectives of the organization.”* Perilaku produktif adalah perilaku pegawai yang berkontribusi secara positif terhadap cita-cita dan tujuan-tujuan organisasi.

Supervisi

Sergiovani dan Starratt (2002:41) menyatakan, *“supervision is a process designed to help teachers and supervisors learn more about their practice, to be better able to use their knowledge and skills to serve parents and schools, and to make the school a more effective learning community.”* Supervisi adalah sebuah proses yang dibuat untuk membantu para guru dan para supervisor untuk mengenal lebih jauh mengenai pekerjaan mereka, untuk dapat memberdayakan pengetahuan dan keterampilan mereka dengan lebih baik dalam rangka melayani orang tua dan sekolah, serta

untuk menjadikan sekolah sebagai komunitas pembelajaran yang lebih efektif. Selanjutnya, menurut Burton, Krug, dan Wildburn (2011:27) , dapat pula supervisi dan evaluasi merupakan dua kegiatan yang tak terpisahkan. Menurut ketiganya, *“supervision includes efforts taken by the principal to support teachers and provide resources, including professional development, to facilitate teacher improvement. Evaluation includes evaluative judgements of teacher performance. These two roles must coincide simultaneously, through effective face-to-face interactions and quality feedback. Symbolic interactionism is the cornerstone to the social interactions of principal and teacher.”*

Supervisi mencakup usaha-usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mendukung guru-runya dan untuk menyediakan perlabagi sumber daya, termasuk pengembangan profesional dalam rangka mengimprof guru. Di sisi lain, ada evaluasi yang menckaup penilaian-penilaian evaluatif terhadap kinerja guru. Kedua peran ini harus berjalan bersamaan melalui interaksi tatap muka yang efektif dan umpan balik yang berkualitas. Interaksi yang bersifat simbolik menjadi landasan interaksi sosial antara kepala sekolah dengan guru.

Sejalan dengan dua pengertian di atas, Clark dan Olumese (2013:8) menjelaskan, *“supervision entails the activity carried out by supervisors to watch over the work or tasks of people who report directly to them.”* Supervisi melibatkan aktivitas yang dilakukan oleh para supervisor dalam mengawasi pekerjaan-pekerjaan dan tugas-tugas orang-orang yang melapor langsung kepada mereka. Atau dengan kata lain, supervisi dilakukan oleh seorang supervisor terhadap pegawai yang menjadi tanggung jawabnya. Peran seorang supervisor tidak hanya terbatas kepada urusan-urusan fisik berupa pekerjaan pegawai, tetapi juga harus melibatkan sisi emosi antara dirinya dengan bawahannya. Hawkins dan Shohet (2002:210) menjelaskan, *“the supervisor’s role is not just to reassure the worker, but to allow the emotional disturbance to be felt within the safer setting of the supervisory relationship where it can be survived, reflected upon and learnt from.”*

Dalam rangka menjalankan tugas dengan baik, Heron (2010:146) menyebutkan enam keterampilan yang mesti dimiliki oleh seorang supervisor sebagai berikut: (a) *prescriptive: giving advice, being directive*; (b) *informative: providing instruction and information*; (c) *confrontative: challenging, giving direct feedback*; (d) *cathartic: releasing tension, abreaction*; (e) *catalytic: being reflective, encouraging self-directed problem solving*; dan (f) *supportive: being approving, confirming and validating*.

Pertama, supervisor harus preskriptif dengan cara memberi nasihat serta mengarahkan. Kedua, supervisor bersifat informatif dengan menyediakan instruksi dan informasi. Ketiga, konftontatif, yaitu supervisor mampu memberikan tantangan sekaligus umpan balik langsung kepada bawahan. Keempat, supervisor harus katartik yakni mampu melepaskan ketegangan, abreaksi. Kelima, besfiat katalitik yang berarti supervisor harus mampu mendorong pegawainya untuk mampu menyelesaikan masalah secara mandiri. Keenam, supervisor seligus juga adalah orang yang suportif, mau menerima, memastikan, dan mengakui pencapaian sekaligus juga kekurangan baik pada dirinya maupun pegawai-pegawai di bawahnya. Pemberian ruang kepada pegawai untuk memilih harus didukung oleh

kemampuan supervisor dalam memberikan pemberian arahan yang jelas kepada pegawai.

Ferguson (2009:54) menyatakan, *“a good supervisor helps others do their best by being clear about what to do and how to do it. Training a person takes time and effort. It shouldn't be left to chance or left up to the worker to figure out. It is the leader's responsibility to provide the direction his or her worker needs to do the job.”* Supervisor atau atasan yang baik membantu pegawainya bekerja dengan kemampuan terbaik dengan cara memberikan arahan yang jelas tentang apa yang harus dilakukan pegawai dan bagaimana melakukannya. Melatih seseorang memerlukan waktu dan usaha. Seorang supervisor tidak boleh secara penuh membiarkan pegawainya mencari tahu sendiri. Salah satu tanggung jawab pemimpin, dalam hal ini supervisor, adalah memberikan arahan yang diperlukan oleh pegawai-pegawainya dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Supervisor atau atasan berperan tidak hanya dalam hal memastikan dari batas aman yang menyebabkan pekerjaan pegawainya, tetapi juga memungkinkan gangguan emosional yang diciptakan dalam taraf yang aman dalam hubungan antara atasan dengan bawahan, yakni dalam taraf dimana hubungan supervisi ini dapat bertahan, dijadikan bahan perenungan, serta pembelajaran, baik oleh supervisor serta pegawainya. Tidak boleh pelibatan emosi ini keluar emosi pegawai menjadi sama sekali tidak stabil yang memperburuk kinerja dan pada akhirnya mengganggu kualitas kerja mereka.

Tanggung Jawab

Robbins dan Culter (2007:300) menyatakan, *“responsibility is the obligation to perform any assigned duties.”* Tanggung jawab adalah kewajiban melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Senada dengan pengertian di atas, Daft (2008:240) menyatakan, *“responsibility is the duty to perform the task or activity as assigned”*. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melaksanakan tugas atau aktivitas sebagaimana yang diperintahkan. Definisi ini menguatkan pengertian sebelumnya bahwa tanggung jawab tidak berarti melaksanakan tugas yang dibebankan saja, tetapi juga melaksanakan tugas itu sebagaimana yang diperintahkan.

George dan Jones (2005:84) menyatakan, *“responsibility is being accountable for decisions and actions”*. Tanggung jawab itu berarti akuntabel untuk setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan. Lucia Raatma (2000:5) menyatakan, *“responsibility means doing what you say you will do. Responsible people try hard to keep their promises. They accept the consequences of their words or actions. Responsible people follow rules.”* Tanggung jawab berarti seseorang itu melaksanakan apa yang dia katakan akan ia kerjakan. Orang yang bertanggung jawab berusaha dengan keras untuk mewujudkan janji-janji mereka. Tidak hanya itu, mereka juga menerima konsekuensi-konsekuensi dari kata-kata dan tindak-tanduk mereka. Disamping itu juga, orang yang bertanggung jawab mengikuti aturan main.

Selanjutnya, Mullin (2005:850) mengatakan, *“responsibility involves an obligation by a subordinate to perform certain duties or make certain decisions and having to*

accept possible reprimand for unsatisfactory performance." Tanggung jawab melibatkan kewajiban seorang bawahan (subordinat) untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu atau mengambil keputusan-keputusan dan menerima kemungkinan adanya teguran dari atasan jika kinerja tidak memuaskan. Terkait dengan tanggung jawab pemimpin, Mosley dan kawan-kawan (2005:131) menyatakan, *"the supervisor clearly communicates the delegated responsibility to all other manager so that the employee can carry out the assignment with a minimum of confusion and disagreement with other managers."* Supervisor secara jelas mengkomunikasikan tanggung jawab yang sudah didelegasikan kepada semua manajer sehingga pegawai dapat melakukan penilaian yang dengan tingkat kebingungan dan konflik dengan manajer lain yang rendah.

Lebih lanjut, Maria Bender (2002:8) menyatakan, *"responsibility means doing what is right, keeping your promises, and acting appropriately. It means fulfilling your obligations and doing your duty. Responsible people are honest, trustworthy and dependable and when they do something wrong, they admit their mistakes and to what they can they make it right. Following the rules and trying to make good choice."* Tanggung jawab berarti melakukan apa yang benar, menunaikan janji, dan berperilaku wajar. Ia juga berarti memenuhi kewajiban dan melaksanakan tugas. Orang yang bertanggung jawab adalah orang-orang yang jujur, dapat dipercaya, mengauki kesalahan dan siap memperbaikinya. Mereka juga patuh terhadap aturan-aturan dan selalu berusaha untuk melahirkan keputusan yang baik.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan pada guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Swasta di wilayah Jakarta Selatan dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey dengan menggunakan teknik kausal. Populasi adalah guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Swasta di wilayah Jakarta Selatan yang berjumlah 134 guru dengan jumlah sampel sebanyak 100 guru. Data yang dikumpulkan dalam penelitian dijaring melalui kuesioner yang berupa skala penilaian (*rating scale*) dengan sebaran skor antara 1 sampai dengan 5.

Setelah dilakukan analisis deskriptif dilanjutkan dengan uji persyaratan analisis berupa uji normalitas, uji linieritas data dan keberartian regresi, dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Supervisi terhadap Produktivitas

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa supervisi memberikan pengaruh positif secara langsung terhadap produktivitas. Besarnya pengaruh tersebut ditunjukkan oleh koefisien korelasi 0,581 dan koefisien jalur 0,451. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi dapat meningkatkan produktivitas guru.

Produktivitas sebagai rasio *output* terhadap input mempunyai nilai yang tinggi, atau dengan kata lain kegiatan ini produktif.

Lebih lanjut, Carlene Cassidy dan Robert Kreitner (2010:86-87) menyatakan, *"intangible costs are more difficult to identify and measure than the more obvious tangible"*

costs. These "hidden" costs include the cost of reduced performance by the person leaving, cost to pay an experienced person to take on additional work when a position is vacant, a decline in productivity as result of increased stress of team members during the vacancy period, lower productivity for the new employee, cost of reworking errors by the new person, and increased supervision to coach the new hire."

Mengacu kepada penjelasan ini dapat dilihat bahwa biaya-biaya yang tersembunyi mencakup antara lain biaya akibat produktivitas yang menurun. Penurunan ini disebabkan oleh beberapa hal, antara lain meningkatnya stress pada pegawai serta meningkatnya supervisi kepada pegawai baru. Terdapat indikasi bahwa supervisi yang berlebihan justru akan mengakibatkan produktivitas menurun.

Hubungan antara supervisi dengan produktivitas produksi kemudian dibuat alat ukurnya oleh menggunakan tiga rasio, sebagaimana yang diterangkan oleh Bernard C. Beaudreau (2008:56) yakni rasio pekerjaan terhadap total supervisor, rasio pekerjaan terhadap pimpinan di level bawah (*work to lower-level supervisors*), dan rasio pekerjaan terhadap pimpinan di level atas (*work to upper-level supervisors*). Supervisi memiliki hubungan langsung dengan produktivitas. Menurut penelitian Opoku (2012:1), *"the ability of library supervisors to lead and implement the library's policies effectively through effective and supportive supervision is critical to the productivity and the overall success of the library's mission."* Supervisi pimpinan dalam memimpin dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan organisasi melalui supervisi yang efektif dan supportif merupakan hal yang kritical di dalam produktivitas dan kesuksesan misi organisasi secara keseluruhan.

Kemudian, produktivitas bergantung kepada fungsi seorang supervisor sebagaimana dinyatakan oleh Shaun Tyson (2012:352), *"productivity schemes focus on the role of the supervisor and, by making him or her responsible for the achievement of improved performance, this is the opportunity to build up his or her role. But for the agreement to be effective, supervisors have to have powers of control which make their already difficult intermediary position even more stressful."* Menurut Tyson, skema-skema produktivitas fokus kepada peran seorang pimpinan. Peran ini dapat dikembangkan dengan cara memberikan tanggung jawab perkembangan kinerja sebagai tanggung jawab supervisor. Selain itu, untuk dapat menjadi efektif, pimpinan harus memiliki kekuatan untuk mengontrol, suatu hal yang membuat posisi mereka yang sudah ada ditengah-tengah ini menjadi semakin sulit.

Merujuk dari teori tersebut dengan demikian terdapat pengaruh langsung positif supervisi terhadap produktivitas guru. Dengan kata lain semakin tinggi tanggung jawab maka semakin tinggi produktivitas guru.

Pengaruh Tanggung jawab terhadap produktivitas

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tanggung jawab memberikan pengaruh positif secara langsung terhadap produktivitas. Besarnya pengaruh tersebut ditunjukkan oleh koefisien korelasi 0,522 dan koefisien jalur 0,451. Hal ini menunjukkan bahwa tanggung jawab dapat meningkatkan produktivitas guru.

Trujillo (2000:132) mengatakan, *“corporations’ responsibility is to provide employees with specific job training and to maintain an updated technology to help increase employees’ productivity.”* Dari uraian ini dapat dipahami bahwa ketika salah unsur organisasi (yaitu korporasi) menjalankan kewajibannya, yakni dengan menyelenggarakan pelatihan-pelatihan dan penyediaan teknologi mutakhir bagi para pegawainya, maka hal ini akan mempengaruhi produktivitas organisasi.

Hal senada mengenai pengaruh tanggung jawab terhadap produktivitas ini juga diungkapkan oleh S.J. Paris yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan kualifikasi staf pada level pimpinan di organisasi hotel memiliki pengaruh konsekuensi terhadap produktivitas. Konsekuensi-konsekuensi ini tampak dalam organisasi para pegawainya mengambil porsi tanggung jawab organisasi yang lebih besar. Prais (1995:72) menyatakan, *“the consequences were apparent in the greater proportion of organizational responsibility undertaken by the German housekeeper, who spent more time (in comparison with the British hotel housekeeper) on work scheduling, stock control, purchasing, organising external services (laundry), and selecting labour-saving equipment. Efficient work-scheduling, we judged, was probably the single most important element in raising workforce productivity in German Hotels.”*

Berdasarkan uraian di atas, pengambilan tanggung jawab organisasi oleh para pegawai hotel di Jerman terwujud dalam tindakan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, mengontrol stok barang, pembelian, mengorganisasi jasa hotel yang melibatkan pihak eksternal, dan memilih perlengkapan keselamatan pekerja. Tindakan-tindakan sebagai wujud dari pengambilan tanggung jawab organisasi ini merupakan unsur yang penting dalam meningkatnya produktivitas hotel-hotel di Jerman. Lebih lanjut, Nagelkerk (2012:160) menyatakan, *“the core job dimensions interact with three critical psychological states: the meaningfulness of the work, responsibility for outcomes, and the actual result of the work. The outcomes may improve productivity, enhance quality, decrease turnover and absenteeism, and improve personal and professional job satisfaction.”*

Mengacu kepada pernyataan ini, tanggung jawab terhadap akibat dari pekerjaan yang dilakukan adalah salah satu dari tiga kondisi psikologis yang kritical bagi individu di dalam bekerja. Hal ini dapat dimengerti bahwa pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan individu akan berdampak pada peningkatan produktivitas, di samping perbaikan kualitas, menurunnya jumlah pegawai berhenti, menurunnya ketidakhadiran, serta meningkatkan kepuasan kerja personal dan juga profesional.

Merujuk dari teori tersebut dengan demikian terdapat pengaruh langsung positif tanggung jawab terhadap produktivitas guru. Dengan kata lain semakin tinggi tanggung jawab maka semakin tinggi produktivitas guru.

Pengaruh Supervisi terhadap Tanggung jawab

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa supervisi memberikan pengaruh positif secara langsung terhadap tanggung jawab. Besarnya pengaruh tersebut ditunjukkan oleh koefisien korelasi 0,361 dan koefisien jalur 0,361.

Menurut Scaife (2008:166), *“supervisors have vicarious ethical responsibilities in relation to the work being carried out by the supervisee.”* Apapun posisi legal seorang pimpinan di dalam sebuah organisasi, dia tidak dapat mengabaikan tanggung jawabnya terhadap orang-orang yang dipimpinya. R K Sahu (2009:89) menyatakan, *“once the performance period begins, both supervisor and employee have certain responsibilities. The employee’s responsibility is to perform the job in a way that meets established standards. The supervisor’s responsibility is to provide the direction and support to help employees perform effectively and to remove any obstacles to that performance.”*

Kinerja dalam sebuah organisasi harus terpantau dengan jelas. Ketika akan dilakukan pemantauan terhadap kinerja ini maka harus dipastikan bahwa baik pimpinan ataupun pegawainya memiliki dan mengetahui tanggung jawabnya masing-masing. Tanggung jawab pegawai adalah bekerja sesuai dengan standard. Adapun pimpinan bertanggung jawab dalam mengarahkan dan mendukung pegawai agar dapat bekerja secara efektif serta menyingkirkan berbagai halangan yang dapat menurunkan kinerja pegawai. Pada saat supervisor bertanggung jawab untuk memonitor kinerja pegawai, pegawai pada saat yang sama memiliki tanggung jawab untuk memastikan pimpinan selalu mendapatkan informasi perkembangan pekerjaan yang mungkin saja dapat menghambat mereka untuk bekerja sesuai dengan standard yang diharapkan.

PENUTUP

Kesimpulan

(1) Supervisi berpengaruh langsung terhadap produktivitas. Artinya, peningkatan supervisi mengakibatkan peningkatan produktivitas guru SMA Swasta di wilayah Jakarta Selatan. (2) Tanggung Jawab berpengaruh langsung terhadap produktivitas. Artinya, peningkatan tanggung jawab mengakibatkan peningkatan produktivitas guru SMA Swasta di wilayah Jakarta Selatan. (3) Supervisi berpengaruh langsung terhadap tanggung jawab. Artinya, peningkatan supervisi mengakibatkan peningkatan tanggung jawab guru SMA Swasta di wilayah Jakarta Selatan.

Saran

Untuk Kepala Dinas Pendidikan Jakarta Selatan Wilayah 1 dan 2 agar melaksanakan program pelatihan dan pembinaan terus menerus disertai monitoring dan evaluasi program kepada semua kepala sekolah. Bagi pengawas sekolah di wilayah Jakarta Selatan agar melaksanakan pendampingan, pembinaan dan kunjungan ke sekolah untuk memberikan motivasi dan menanamkan sikap positif kepada guru agar menjadi produktif di sekolah. Bagi kepala SMA Swasta di wilayah Jakarta Selatan agar memberikan kesempatan kepada guru untuk terlibat secara aktif di dalam organisasi sekolah, agar guru dapat meningkatkan kinerjanya, serta mampu memberdayakan berbagai sumber daya yang ada dalam lingkup lembaga yang dipimpinya. Meningkatkan sikap positif guru karena perlu mendapat dorongan dari kepala sekolah antara lain dengan adanya supervisi yang baik.

Bagi guru SMA Swasta di wilayah Jakarta Selatan, agar dapat mengembangkan profesionalismenya dan meningkatkan kinerja dalam bekerja, serta lebih bertanggung jawab atas tugas-tugas yang menjadi kewajibannya di sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Beaudreau, Bernard C. *Energy and Organization: Growth and Distribution Reexamined Second Edition*. Lulu: 2008.
- Burton, Laura *et. al.* "The Sociology of Educational Supervision and Evaluation," *Journal of Cross-Disciplinary Perspectives in Education*, Vol. 4(1), May 2011, h. 24-33.
- Cassidy, Carlene and Robert Kreitner. *Supervision: Setting People Up For Success*. USA: South-Western, 2010.
- Daft, Richard L. *New Era of Management 9th Edition*. South Western, 2008.
- George, Jennifer M. dan Jones, Gareth R. *Understanding and Managing Organizational Behaviour 6th Edition*. New Jersey: Pearson, 2012.
- Ferguson, *Leadership Skills 3rd Edition*. New York: Infobase Publishing, 2009.
- J. Mullin, Laurie. *Management and Organizational Behavior 7th Edition*. England: Prantice Hall, 2005.
- Jex, Steve M dan W Britt, Thomas. *Organizational Psychology: A scientist-Practitioner Approach Second Edition*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2008.
- Mosley, Donald C. *et. al.,. Supervisory Management The Art of Inspiring, Empowering, and Developing People*. South-Western: Thomson, 2005.
- Nagelkerk, Jean, *Study Guide for Leadership and Nursing Care Management Third Edition*. London: Saunders Elsevier, 2012.
- Prais, S. J. *Productivity, Education and Training: An International Perspective*. Cambridge: Press Syndicate Of The University of Cambridge, 1995.
- Prokopenko, Joseph. *Productivity Management: A Practical Handbook*. Genewa: International Labour Organization, 1992.
- Pynes, Joan E. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2009.
- Robbins. Stephen P. dan Marry Coulter. *Management 9th Edition*. New Jersey: Pearson, 2007.
- Sahu, R K. *Performance Management System*. New Delhi: Excel Books, 2009.
- Scaife, Joyce. *Supervision in Clinical Practice*. London: Routledge, 2008.
- Shohet , Hawkins and di dalam Colin Newton dan Tony Tarrant, *Managing Change in Schools: A Practical Handbook* . London: Routledge, 2002.

- Thomas J. Sergiovanni dan Robert J. Starratt, *Supervision: A Redefinition* (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc, 2002), h. 41.
- Trujillo, Victor. "Adequate Salaries In Developing Countries" dalam *Bussiness Stundents Focus on Ethics*, eds. Leo V. Ryan *et. al.* USA: Transcation Publisher, 2000.
- Tyson, Shaun. *Essentials of Human Resource Management* . London: Routledge, 2012.