

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA  
MADRASAH, PENGEMBANGAN, BUDAYA KERJA DAN *SELF  
LEARNING* TERHADAP KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU  
MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) DI KAWASAN PESISIR  
PANTAI UTARA JAKARTA**



**SINTHA WAHJUSAPUTRI  
7617120788**

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
untuk Mendapatkan Gelar Doktor**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2015**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH, PENGEMBANGAN,  
BUDAYA KERJA DAN SELF LEARNING TERHADAP KOMPETENSI  
PEDAGOGIK GURU MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) DI KAWASAN  
PESISIR PANTAI UTARA JAKARTA**

***THE EFFECT OF MADRASAH PRINCIPAL'S LEADERSHIP, DEVELOPMENT,  
WORK CULTURE AND SELF LEARNING ON COMPETENCE OF PEDAGOGIC  
TEACHER PERFORMANCE MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) AT THE  
NORTHERN COAST OF JAKARTA***

**SINTHA WAHJUSAPUTRI  
7617120788  
sinthaw@dnet.net.id**

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the effect of madrasah principal's leadership, development, work culture, and self learning on competence of pedagogic teacher performance Madrasah Aliyah Negeri at The Northern Coast of Jakarta. This research tried to answer problems about competence of pedagogic teacher performance with evidence increasing of learning quality. The research was conducted on competence of pedagogic teacher performance involving samples of 70 teacher had been selected from the target population of 85 teacher by using quantitative approach with path analysis methodes. The research of the hypothesis testing show: (1) leadership had a direct effect positive on competence of pedagogic; (2) development had a direct effect positive on competence of pedagogic; (3) self learning had a direct effect positive on competence of pedagogic; (4) leadership had a direct effect positive on self learning; (5) development had a direct effect positive on self-learning; (6) work culture had a direct effect positive on self learning; (7) leadership had a direct effect positive on work culture; (8) development had a direct effect positive on work culture. Therefore to improve the competence of pedagogic teacher performance Madrasah Aliyah Negeri, need to increase leadership, development, work culture and self learning.*

**Keywords: Leadership, development, work culture, self learning, and pedagogic competence.**

## RINGKASAN

### A. Pendahuluan

Madrasah merupakan Lembaga Pendidikan Islam binaan Departemen Agama. Departemen Agama (DEPAG) telah berusaha mengembangkan intervensi terencana untuk menjadikan madrasah sebagai pilihan yang adaptif bagi kebutuhan masyarakat di Kawasan Pesisir Pantai Utara Jakarta. Pendidikan menjadi salah satu mekanisme sosial untuk mengangkat derajat sosial ekonomi masyarakat pesisir pantai khususnya di Kawasan Pesisir Pantai Utara Jakarta.

Dalam dunia pendidikan guru merupakan garda terdepan dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya. Guru dituntut harus memiliki kompetensi, salah satunya adalah kompetensi pedagogik. Kompetensi pedagogik adalah *"the best way to support the students learning"* cara terbaik untuk mendukung pembelajaran peserta didik, dengan menjamin tidak hanya kualitas guru pada bidang disiplin ilmu saja, tetapi juga peserta didik diajar oleh guru secara profesional. Ryegard, Apelgren dan Olson (2010:6) menjelaskan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru mengelola pembelajaran, mentransformasikan pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*), dan ketrampilan (*skill*) pada proses belajar mengajar kepada peserta didik. Kompetensi pedagogik dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan pada lima subkompetensi dari kompetensi pedagogik guru yang biasa dilaksanakan dalam rangka meningkatkan hasil belajar peserta didik, yaitu: (1) kemampuan dalam memahami peserta didik; (2) kemampuan membuat POAC yaitu: perencanaan (*planning*), pengaturan (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*); (3) kemampuan melaksanakan pembelajaran; (4) kemampuan mengevaluasi hasil belajar; (5) kemampuan mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. Kompetensi pedagogik akan meningkat jika kepemimpinan, pengembangan, budaya kerja dan self learning (pembelajaran diri) sebagai proses penunjang berjalan dengan baik.

### B. Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif, metode penelitian yang digunakan adalah survei dengan pendekatan kausal. Hasil survey dianalisis menggunakan *statistic multivariate* dengan teknik analisis jalur (*path analysis*). Populasi penelitian adalah 85 guru MAN di Kawasan Pesisir Pantai Utara Jakarta, dan sampel yang dijadikan responden berdasarkan rumus *Isaac* dan *Michael*, berjumlah 70 guru. Unit analisis dalam penelitian ini adalah guru.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang didesain dalam bentuk skala Linkert. Dalam skala ini pernyataan-pernyataan yang diajukan dilengkapi dengan lima alternatif jawaban berikut bobotnya untuk setiap alternatif. Untuk skala Linkert rinciannya adalah: Selalu = 5, Sering = 4, Cukup Sering = 3, Jarang = 2, dan Tidak Pernah = 1. Sedangkan tes objektif pada instrumen kompetensi pedagogik, untuk menguji validitas menggunakan rumus *korelasi point biserial* dan uji reliabilitas menggunakan rumus KR-20 (*Kuder-Richardson*).

Penelitian ini menggunakan 5 instrumen untuk mengukur kompetensi pedagogik, kepemimpinan, pengembangan, budaya kerja dan *self learning*. Instrumen tersebut di uji coba kepada 30 responden, sehingga diperoleh butir-butir instrument yang *valid* (sesuai) dan *reliable* (tingkat kepercayaan). Sebelum dilakukan analisis jalur, dilakukan beberapa syarat pengujian yang harus dipenuhi yaitu: uji normalitas data, uji linearitas, dan uji signifikansi regresi

### C. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dari pembahasan penelitian, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut; **Pertama:** kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik, dijelaskan oleh Colquit, LePine, dan Wesson (2011:451) bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung kepada pengikutnya dalam menginterpretasi kompetensinya, aktifitas kerja, komitmen untuk mencapai tujuan utama, dan memiliki akses untuk saling kerjasama yang mendukung dari unit kerja lainnya. Hasil penelitian diperoleh  $t_{hitung} = 4,684$  dan  $t_{tabel} = 1,98$ , nilai signifikan ( $p_{value}$ ) = 0,000; **Kedua:** pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik, dijelaskan oleh Hameed dan Waheed (2011:282) bahwa pengembangan berpengaruh langsung terhadap kompetensi pedagogik, meliputi: peningkatan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan pembelajaran diri. Hasil penelitian diperoleh  $t_{hitung} = 2,585$  dan  $t_{tabel} = 1,98$ , nilai signifikan ( $p_{value}$ ) = 0,012; **Ketiga:** *self learning* berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik, dijelaskan Elliot dan Dweck (2005:171) hal ini dipengaruhi melalui proses pengaruh *intrinsik* (dalam diri pribadi) oleh emosi, atau secara tidak langsung (*eksternal*) serta melalui lingkungan, yaitu pengembangan diri. Hasil penelitian diperoleh  $t_{hitung} = 2,694$  dan  $t_{tabel} = 1,98$ , nilai signifikan ( $p_{value}$ ) = 0,009; **Keempat:** kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap *self learning*, dijelaskan oleh Griffin dan Moorhead (2014:324) bahwa kepemimpinan mempengaruhi, sikap, motivasi, dan perilaku anggotanya agar bisa menumbuhkan *self learning* (pembelajaran diri) untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian diperoleh  $t_{hitung} = 2,619$  dan  $t_{tabel} = 1,98$ , nilai signifikan ( $p_{value}$ ) = 0,011; **Kelima:** pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap *self learning*, dijelaskan

oleh Toha (2003:7) bahwa pengembangan memperbaiki perilaku dan kemampuan dalam proses pembelajaran serta kepribadian. Hasil penelitian diperoleh  $t_{hitung} = 4,018$  dan  $t_{tabel} = 1,98$ , nilai signifikan ( $p_{value}$ ) = 0,000; **Keenam:** budaya kerja berpengaruh langsung positif terhadap *self learning*, dijelaskan oleh George dan Jones (2012:503) bahwa nilai dan norma kerja, secara langsung memiliki efek yang sangat kuat terhadap perilaku karyawan untuk mendorong karyawan menumbuhkan *self learning* (pembelajaran diri). Hasil penelitian diperoleh  $t_{hitung} = 4,307$  dan  $t_{tabel} = 1,98$ , nilai signifikan ( $p_{value}$ ) = 0,000; **Ketujuh:** kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap budaya kerja, dijelaskan oleh Schein (2010:195-196) bahwa kepemimpinan memberikan motivasi dalam menumbuhkan etos kerja. Hasil penelitian diperoleh  $t_{hitung} = 4,452$  dan  $t_{tabel} = 1,98$  dengan nilai signifikan ( $p_{value}$ ) = 0,000; **Kedelapan:** pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap budaya kerja, dijelaskan oleh Krietner dan Kinicki (2010:840) bahwa pengembangan diri yang dilakukan pihak organisasi akan mempengaruhi budaya kerja. Hasil penelitian diperoleh  $t_{hitung} = 4,672$  dan  $t_{tabel} = 1,98$  dengan nilai signifikan ( $p_{value}$ ) = 0,000.

#### D. Kesimpulan

Hasil penelitian ini memperkuat teori bahwa: **Pertama:** perbaikan dan peningkatan kepemimpinan dalam menjalankan peran dan fungsinya akan menyebabkan peningkatan kompetensi pedagogik guru MAN. **Kedua:** perbaikan dan peningkatan pengembangan yang terstruktur dan terprogram dari Kanwil Depag kota setempat akan menyebabkan peningkatan kompetensi pedagogik guru MAN di Kawasan Pesisir Pantai Utara Jakarta. **Ketiga:** perbaikan dan peningkatan *self learning* (pembelajaran diri) guru akan menyebabkan peningkatan kompetensi pedagogik guru MAN. **Keempat:** perbaikan dan peningkatan kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan peran dan fungsinya akan meningkatkan *self learning* (pembelajaran diri) guru MAN. **Kelima:** peningkatan dan perbaikan pengembangan yang dilakukan oleh Kanwil Depag DKI akan meningkatkan *self learning* kepala madrasah, guru dan staf kependidikan MAN. **Keenam:** perbaikan dan peningkatan budaya kerja yang tinggi akan meningkatkan *self learning* kepala madrasah, guru beserta staf kependidikan MAN. **Ketujuh:** perbaikan dan peningkatan kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan fungsi dan perannya akan meningkatkan budaya kerja guru dan staf kependidikan MAN. **Kedelapan:** perbaikan dan peningkatan program yang terstruktur dari Kanwil Depag kota setempat akan menyebabkan peningkatan budaya kerja yang tinggi sehingga menumbuhkan etos kerja bagi kepala madrasah, guru dan staf kependidikan MAN di Kawasan Pesisir Pantai Utara Jakarta.

**PERSETUJUAN PANITIA UJIAN**  
**DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA**  
**DISERTASI/PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Co-Promotor



Prof. Dr. H. Djaali

Tanggal 17-02- 2015



Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd

Tanggal 19-02- 2015

NAMA

TANDA TANGAN

TANGGAL

Prof. Dr. H. Djaali

(Ketua) 1



17-02-2015

Prof. Dr. Moch. Asmawi, M.Pd

(Sekretaris) 2



17-02-2015

**Nama : Sintha Wahjusaputri**








**No. Registrasi : 7617120788**

**Tgl. Lulus : .....**

- 1) Rektor Universitas Negeri Jakarta
- 2) Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

## BUKTI PENGESAHAN PERBAIKAN DISERTASI

Nama : Sintha Wahjusaputri  
 No. Registrasi : 7617120788  
 Program Studi : Manajemen Pendidikan  
 Angkatan : 2012 - 2013

No	NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1	Rektor / Promotor Prof. Dr. H. Djaali		17/02-2015
2	Direktur Prof. Dr. Moch. Asmawi, M.Pd		17/02-2015
3	Asdir I / Co - Promotor Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd		10/02-2015
4	Kaprog. Prof. Dr. Mukhneri Mukhtar, M.Pd		05/02-2015
5	Penguji Senat Prof. Dr. R. Madhakomala, M.Pd.		4/2 2015
6	Penguji Senat Prof. Dr. Bedjo Sujanto, M.Pd.		3/2 15
7	Penguji Luar Dr. Erman Suparno		03/02-2015

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri .

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau ada plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, Februari 2015



( Sintha Wahjusaputri )



## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat, taufiq serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Disertasi, yang berjudul: "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Pengembangan, Budaya Kerja dan *Self Learning* Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kawasan Pesisir Pantai Utara Jakarta."

Disertasi ini ditulis dalam memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian Disertasi ini telah melibatkan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, perorangan maupun lembaga yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian penyusunan disertasi ini. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. H. Djaali selaku Rektor dan Promotor serta Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd, selaku Co Promotor yang telah memberikan bimbingan, arahan sejak awal pelaksanaan penelitian hingga penulisan disertasi ini dapat diselesaikan.
2. Prof. Dr. Moch. Asmawi, M.Pd, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta beserta jajarannya.

3. Prof. Dr. Mukhneri Mukhtar, M.Pd, selaku Kaprodi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta yang telah memberikan izin dan motivasi dalam pelaksanaan penelitian dan penyelesaian disertasi ini.
4. Prof. Dr. Bejo Sujanto, M.Pd; Prof. Dr. R. Madhakomala, M.Pd; dan Dr. Erman Suparno, selaku Dosen Penguji serta seluruh Dosen Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
5. Rektor Institut Pembina Rohani Islam Jakarta beserta rekan-rekan dosen yang telah memberikan motivasi dalam penyelesaian penyusunan disertasi ini.
6. Kepala madrasah MAN 5, 8, 16 dan MAN 17 beserta guru dan jajarannya yang telah memberikan izin serta kerjasamanya dalam pelaksanaan penelitian.
7. Rekan-rekan angkatan 2012-2013 Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta yang telah bersama-sama meraih ilmu dan memberikan motivasi dalam penyusunan disertasi ini.
8. Suami, Ir. Tauchid Roelianto, MM, Ibunda Hj. Titi Soeharti, Ayah (Alm) H. Wahjudi N dan anak-anak tercinta, Tashia Indah Nastiti dan M. Rafi Tauchid Nugroho, yang telah memberikan spirit, do'a, semangat, serta kesetiaan dan kesabaran menanti keberhasilan ini.

Penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dalam penyempurnaan penulisan disertasi ini. Semoga karya ini bermanfaat bagi pelaksana tenaga pendidikan dan pembaca.

Jakarta, Februari 2015

Penulis

Sintha Wahjusaputri

## DAFTAR ISI

	Halaman
COVER .....	i
ABSTRAK.....	ii
RINGKASAN.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN .....	vi
BUKTI PERBAIKAN DISERTASI.....	vii
LEMBAR PERNYATAAN .....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	13
C. Pembatasan Masalah .....	15
D. Rumusan Masalah .....	16
E. Manfaat Penelitian.....	17
 <b>BAB II KAJIAN TEORITIK</b>	
A. Deskripsi Konseptual.....	18
1. Kompetensi Pedagogik.....	18
2. Kepemimpinan ( <i>Leadership</i> ) .....	29
3. Pengembangan ( <i>Development</i> ).....	38
4. Budaya Kerja ( <i>Work Culture</i> ).....	52
5. <i>Self Learning</i> (Pembelajaran Diri) .....	63
B. Hasil Penelitian yang Relevan .....	75

C. Kerangka Teoretik .....	82
1. Kepemimpinan dan Kompetensi Pedagogik.....	82
2. Pengembangan dan Kompetensi Pedagogik. ....	83
3. <i>Self-Learning</i> dan Kompetensi Pedagogik. ....	85
4. Kepemimpinan dan <i>Self Learning</i> .....	87
5. Pengembangan dan <i>Self-Learning</i> .....	89
6. Budaya Kerja dan <i>Self-Learning</i> .....	90
7. Kepemimpinan dan Budaya Kerja.....	92
8. Pengembangan dan Budaya Kerja.....	93
D. Hipotesis Penelitian .....	95

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Tujuan Penelitian.....	97
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	97
C. Metode Penelitian .....	98
D. Populasi dan Sampel .....	101
E. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian .....	104
1. Kompetensi Pedagogik (Y) .....	105
2. Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	110
3. Pengembangan ( $X_2$ ) .....	113
4. Budaya Kerja ( $X_3$ ) .....	115
5. <i>Self Learning</i> ( $X_5$ ) .....	117
F. Teknik Analisis Data .....	120
G. Hipotesis Statitika .....	121

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Deskripsi Data .....	124
1. Kompetensi Pedagogik (Y).....	125
2. Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	127
3. Pengembangan ( $X_2$ ) .....	129

4. Budaya Kerja ( $X_3$ ) .....	133
5. <i>Self-Learning</i> ( $X_4$ ) .....	135
B. Pengujian Persyaratan Analisis Data.....	135
1. Uji Normalitas Galat Taksiran ( $Y - \hat{Y}$ ).....	135
2. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi. ....	141
C. Pengujian Hipotesis.....	155
D. Pembahasan Hasil Penelitian.....	164
 <b>BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	178
B. Implikasi.....	179
C. Saran.....	184
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>187</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>195</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Model Pengembangan Guru .....	50
Tabel 3.1	Data Jumlah Guru MAN di empat wilayah Pesisir Pantai Utara Jakarta.....	102
Tabel 3.2	Data Jumlah Sampel Guru MAN 5,8,16 dan 17 dengan taraf kesalahan 5%.....	104
Tabel 3.3	Kisi-kisi Instrumen Kompetensi Pedagogik .....	106
Tabel 3.4	Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan .....	111
Tabel 3.5	Kisi-kisi Instrumen Pengembangan.....	114
Tabel 3.6	Kisi-kisi Instrumen Budaya Kerja.....	116
Tabel 3.7	Kisi-kisi Instrumen <i>Self Learning</i> (Pembelajaran Diri) .....	119
Tabel 4.1	Rangkuman Data Kompetensi Pedagogik Guru, Kepemimpinan, Pengembangan, Budaya Kerja, dan <i>Self Learning</i> .....	125
Tabel 4.2	Distribusi Frekuensi Data Variabel Kompetensi Pedagogik ...	126
Tabel 4.3	Distribusi Frekuensi Data Variabel Kepemimpinan .....	128
Tabel 4.4	Distribusi Frekuensi Data Variabel Pengembangan .....	130
Tabel 4.5	Distribusi Frekuensi Data Variabel Budaya Kerja.....	132
Tabel 4.6	Distribusi Frekuensi Data Variabel <i>Self Learning</i> .....	134
Tabel 4.7	Ringkasan Galat Taksiran Uji Normalitas Galat Taksiran Dengan Uji Liliefors (Lo).....	140
Tabel 4.8	Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Kompetensi Pedagogik atas Kepemimpinan .....	142
Tabel 4.9	Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Kompetensi Pedagogik atas Pengembangan.....	143

Tabel 4.10	Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Kompetensi Pedagogik atas <i>self learning</i> .	145
Tabel 4.11	Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi <i>Self Learning</i> atas Kepemimpinan. ....	147
Tabel 4.12	Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi <i>Self Learning</i> atas Pengembangan. ....	148
Tabel 4.13	Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi <i>Self Learning</i> atas Budaya Kerja. ....	150
Tabel 4.14	Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Budaya Kerja atas Kepemimpinan. ....	152
Tabel 4.15	Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Budaya Kerja atas Pengembangan. ....	153
Tabel 4.16	Rangkuman Hasil Uji Linieritas Regresi .....	155
Tabel 4.17	Hasil Perhitungan koefisien jalur dan t-hitung dependent variabel Y .....	156
Tabel 4.18	Hasil Perhitungan koefisien jalur dan t-hitung independent variabel $X_4$ .....	156
Tabel 4.19	Hasil Perhitungan koefisien jalur dan t-hitung independent variabel $X_3$ .....	157
Tabel 4.20	Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis.....	163

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Data empiris kompetensi pedagogik.....	9
Gambar 2.1.	<i>Teaching Skill and Pedagogical Competence</i> .....	21
Gambar 2.2.	<i>A comparison of what can be shown by a trial lecture and a teaching portfolio</i> .....	23
Gambar 2.3.	<i>Leadership Definition Key Elements</i> .....	31
Gambar 2.4	<i>Employee Development</i> .....	46
Gambar 2.5	Model Hipotetik Penelitian.....	96
Gambar 3.1	Konstelasi Model Permasalahan Penelitian .....	100
Gambar 4.1.	Grafik Histogram Variabel Kompetensi Pedagogik (Y) .....	127
Gambar 4.2.	Grafik Histogram Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	129
Gambar 4.3	Grafik Histogram Variabel Pengembangan ( $X_2$ ) .....	131
Gambar 4.4	Grafik Histogram Variabel Budaya Kerja .....	133
Gambar 4.5	Grafik Histogram Variabel <i>Self Learning</i> .....	135
Gambar 4.6	Grafik Regresi Linier Kompetensi Pedagogik atas Kepemimpinan .....	143
Gambar 4.7	Grafik Regresi Linier Kompetensi Pedagogik atas Pengembangan .....	144
Gambar 4.8	Grafik Regresi Linier Kompetensi Pedagogik atas <i>Self Learning</i> .....	146
Gambar 4.9	Grafik Regresi Linier <i>Self Learning</i> atas Kepemimpinan....	148
Gambar 4.10	Grafik Regresi Linier <i>Self Learning</i> atas Pengembangan ..	149
Gambar 4.11	Grafik Regresi Linier <i>Self Learning</i> atas Budaya Kerja .....	151
Gambar 4.12	Grafik Regresi Budaya Kerja atas Kepemimpinan .....	153
Gambar 4.13	Grafik Regresi Budaya Kerja atas Pengembangan .....	154
Gambar 4.15	Koefisien Jalur dan $t_{hitung}$ Kepemimpinan Kepala Madrasah, Pengembangan, Budaya Kerja dan <i>Self Learning</i> Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru MAN .....	158



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Masyarakat pesisir pantai, sebagian besar hidup di bawah garis kemiskinan, dan memiliki tingkat pendidikan yang rendah. Sebagai upaya memberdayakan masyarakat pesisir dapat ditempuh melalui pendidikan yang mampu membawa pada proses kemandirian, tidak bergantung pada penentu kebijakan. Hal ini lebih disebabkan, *Pertama*, melalui pendidikan, masyarakat akan dibawa menuju pemikiran baru yang nantinya akan membantu mereka mewujudkan perubahan ke arah yang lebih baik. *Kedua*, pendidikan adalah aset jangka panjang yang tak ternilai harganya. *Ketiga*, kondisi ekonomi masyarakat pesisir memiliki kemungkinan kecil untuk mengenyam pendidikan di sekolah formal yang sangat mahal.

Berkaitan hal tersebut, Departemen Agama (DEPAG) telah berusaha mengembangkan intervensi terencana untuk menjadikan madrasah sebagai pilihan yang adaptif bagi kebutuhan masyarakat di Kawasan Pesisir Pantai Utara Jakarta. Jumlah data Madrasah di DKI Jakarta menurut data dari Kemenag RI adalah terdapat 22 Madrasah Aliyah Negeri (data terlampir).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [www.pendis.kemenag.go.id](http://www.pendis.kemenag.go.id), *Data Jumlah Madrasah Aliyah Negeri*, diunduh 7 April 2014.

Salah satu faktor yang sangat menentukan dalam upaya meningkatkan kualitas SDM melalui Pendidikan adalah tenaga Pendidik (Guru/Dosen), melalui guru/dosen pendidikan diimplementasikan dalam tatanan mikro, ini berarti bahwa bagaimana kualitas pendidikan dan hasil pembelajaran akan terletak pada bagaimana pendidik melaksanakan tugasnya secara profesional serta dilandasi oleh nilai-nilai dasar kehidupan yang tidak sekedar nilai materil namun juga nilai-nilai yang dapat mengilhami pada proses pendidikan ke arah suatu kondisi ideal dan bermakna bagi kebahagiaan hidup peserta didik, pendidik serta masyarakat secara keseluruhan.

Tidak sah rasanya, jika pemaparan tentang sumber daya guru tersebut tanpa diimbangi dengan penjelasan kebijakan Pemerintah yang berkaitan dengan kompetensi. Oleh karena itu, peneliti akan memaparkan beberapa kebijakan Pemerintah yang berkaitan dengan kompetensi guru.

**Kebijakan pertama**, yang akan dikupas adalah Undang-Undang Dasar 1945 (UUD 45) pasal 28 dan 31 yang berbunyi: (1) Setiap orang berhak mengembangkan diri melalui pemenuhan kebutuhan dasarnya, berhak mendapat pendidikan dan memperoleh manfaat dari ilmu pengetahuan dan teknologi, seni dan budaya, demi meningkatkan kualitas hidupnya dan demi kesejahteraan umat manusia; (2) Setiap warga negara berhak mendapat pendidikan. Dalam pemaparan tentang UUD 45 di atas, menyuratkan makna bahwa .tidak ada diskriminasi dalam mendapatkan

pendidikan. Pendidikan diberikan kepada seluruh lapisan masyarakat Indonesia, tanpa terkecuali.

**Kebijakan kedua**, dalam dunia pendidikan tidak akan terlepas dari faktor pendidik sebagai pelaksana kebijakan Pemerintah yang berupa kurikulum. Oleh karena itu siapakah sosok pendidik yang ikut berperan serta dalam pendidikan akan ditemukan dalam Undang-Undang No.20/2003 pasal 39 tentang Sistem pendidikan Nasional (Sisdiknas), yaitu: Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. Dengan adanya informasi dari UU No.20/2003 tentang Sisdiknas, maka standar tentang pendidik telah ditetapkan, yaitu seorang tenaga profesional harus bisa melakukan perencanaan pembelajaran, hingga mengevaluasi pencapaian perencanaan tersebut. Oleh karena itu untuk mempertajam pengetahuan tentang standar pendidik dalam kaca mata kebijakan nasional, maka perlu mengkaji Undang-undang No.19/2005 Pasal 28 tentang Standar Nasional Pendidikan sebagai berikut: (1) Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional; (2) Kualifikasi akademik adalah tingkat minimal yang harus dipenuhi oleh

seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku; (3) Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional, dan kompetensi sosial; (4) Seseorang yang tidak memiliki ijazah dan/atau sertifikat keahlian tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan; (5) Kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

**Kebijakan ketiga**, mencetak guru profesional, maka untuk langkah awal dalam mengembangkan sikap profesional yang dimiliki guru, muncullah kebijakan lain sebagai bentuk pengembangannya, yaitu Undang-Undang No.14/2005 pasal 1, 8 dan 10, tentang Guru dan dosen, yaitu: (1) Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; (2) Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidikan, sehat jasmanai dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan Nasional; (3) Kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi

sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Jika seorang guru telah mampu memiliki empat kompetensi tersebut, maka predikat professional layak untuk didapatkannya. Dalam Peraturan Pemerintah (PP) No.74/2008 Pasal 2 dan 3 tentang guru dijelaskan panjang lebar tentang keempat kompetensi guru tersebut. Adapun jabarannya sebagai berikut: (1) Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional; (2) Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; (3) Kompetensi guru meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi professional, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial yang diperoleh melalui pendidikan profesi. **Kompetensi pedagogik** merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi: pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, pengembangan kurikulum atau silabus, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. **Kompetensi profesional** merupakan kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan

bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan budaya yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan: materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu; dan konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan, yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu. **Kompetensi kepribadian** mencakup kepribadian yang beriman dan bertakwa; berakhlak mulia; arif dan bijaksana; demokratis; mantap; berwibawa; stabil; dewasa jujur; sportif; menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; secara obyektif mengevaluasi kinerja sendiri; dan mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan. **Kompetensi sosial** merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya meliputi kompetensi untuk berkomunikasi lisan, tulis, dan/atau isyarat secara santun; menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, orang tua atau wali peserta didik; bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta sistem nilai yang berlaku; dan menerapkan prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan. (4) Kompetensi guru bersifat holistik.

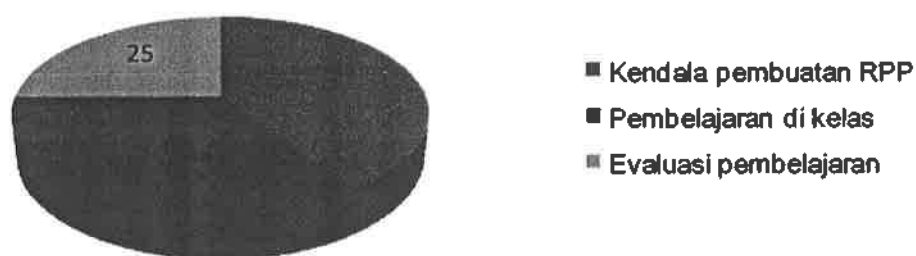
Peneliti menggambarkan bahwa, kualitas pendidikan di madrasah sangat bervariasi dan sebagian besar sangat memprihatinkan. Hal ini dapat diamati dari berbagai aspek, baik berhubungan dengan instrumental input seperti: kurikulum, tenaga pengajar, bahan ajar, maupun berkaitan dengan environmental input, seperti: kondisi lingkungan fisik, administrasi madrasah, aspek-aspek yang terkait dengan proses, seperti: proses pembelajaran, dan sarana prasarana yang diperlukan, maupun yang terkait dengan output dan outcome, seperti lulusan dan keterserapan oleh pasar tenaga kerja. Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas pendidikan pada madrasah, mengenai pengembangan kurikulum, peningkatan profesionalitas guru, pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana dan lainnya perlu diupayakan.

Secara pedagogis, pada penelitian ini memfokuskan pada lima subkompetensi dari kompetensi pedagogik guru yang biasa dilaksanakan dalam rangka meningkatkan hasil belajar peserta didik, yaitu: (1) kemampuan dalam memahami peserta didik; (2) kemampuan membuat POAC yaitu: perencanaan (*planning*), pengaturan (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*); (3) kemampuan melaksanakan pembelajaran; (4) kemampuan mengevaluasi hasil belajar; (5) kemampuan mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.

Data empiris yang diperoleh peneliti berdasarkan jumlah sampel 70 guru dari 85 populasi guru MAN, maka peneliti mendiskripsikan dan menyimpulkan bahwa secara pedagogis, kompetensi pedagogik guru mengalami kendala dalam membuat RPP terlihat 34.05%, pembelajaran di kelas hanya 40.50%, dan evaluasi pembelajaran 25.45%. Membuat RPP merupakan suatu keharusan bagi seorang guru, karena di dalam RPP memuat aspek-aspek penting dalam proses belajar mengajar. Aspek-aspek tersebut misalnya kompetensi yang akan dicapai, cara mencapai, bahan/materi pelajaran, model interaksi, model evaluasi, dan lain sebagainya. Sedangkan faktor penyebabnya: (1) Waktu, faktor ini yang paling besar (41.05%). Yang termasuk faktor ini antara lain; kesulitan guru dalam mendistribusikan waktu dalam RPP, dan tidak adanya waktu guru untuk membuat RPP karena kesibukannya; (2) Kesulitan dalam menjabarkan materi pelajaran dalam RPP (14.74%); (3) Kesulitan mengikuti format RPP yang baku (13.68%); (4) Kesulitan buku-buku referensi (13.68%), kesulitan menentukan buku mana yang dipakai, buku wajib dan buku penunjang; (5) Kesulitan menentukan metode mengajar (8.42%). Guru yang mampu membuat RPP diharapkan juga mampu mengajar. Karena dengan mampu membuat RPP, guru sudah memahami karakteristik siswa, memahami filosofi dan teori belajar, memahami dan merancang media/sarana prasana pembelajaran, menguasai materi, dan sebagainya. Tetapi kenyataannya tidak demikian, karena pembelajaran di



kelas adalah situasional dan dinamis. Oleh karenanya, hal-hal yang mungkin terjadi harus diperhitungkan dan direncanakan. Guru yang mengalami permasalahan pembelajaran di kelas cukup besar yaitu 40.5%. Data empiris permasalahan kompetensi di atas, dapat dilihat pada gambar 1.1 berikut:



**Gambar 1.1.**

#### **Data Empiris Kompetensi Pedagogik Guru MAN di Kawasan Pesisir Pantai Utara Jakarta.**

Rendahnya kompetensi pedagogik guru yang terjadi di madrasah Pesisir Pantai Utara Jakarta dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional, yaitu: kepemimpinan, pengembangan, budaya kerja, dan *self learning* (pembelajaran diri).

**Pertama**, kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan yang efektif adalah: (1) kepemimpinan yang mampu mengarahkan, mempengaruhi, memfasilitasi, membimbing dan memberikan dorongan/semangat kepada para pengikutnya yaitu guru dan karyawan lainnya agar tujuan organisasi tercapai; (2) kepemimpinan yang kredibel (dapat dipercaya karena

kejujuran dan komitmennya terhadap diri sendiri dan lembaga madrasah), usaha keras untuk mewujudkan visi dan misinya, akseptabel dan akuntabel (diterima bawahannya dan dapat mempertanggungjawabkan kepemimpinannya), terampil secara konseptual (menguasai iptek), sosial (mampu bergaul dan memiliki jaringan kerja yang luas/*networking*, dan teknikal (agar lebih berwibawa dan tidak mudah dikelabui bawahannya). Kondisi yang terjadi, kepemimpinan di MAN 5, 8, 16 dan MAN 17 belum efektif dan efisien, hal ini disebabkan kepemimpinan kepala madrasah secara konseptual masih belum terampil, perlu adanya pengembangan kompetensi baik kompetensi manajerial, kepribadian, kewirausahaan, supervisi dan kompetensi sosial, sehingga dengan kompetensi yang dimiliki oleh kepala madrasah dapat mempengaruhi peningkatan kompetensi pedagogik.

Kedua, pengembangan (*development*). Pengembangan merupakan faktor terpenting dari upaya organisasi untuk meningkatkan kompetensi pedagogik melalui proses pengalaman pembelajaran atau pengembangan diri (*self managed*) kepala madrasah, guru dan staf kependidikan. Proses ini dilakukan pihak Pemerintah yang diwakili oleh Kanwil Depag kota setempat untuk memungkinkan kepala madrasah, guru dan staff kependidikan untuk maju dari keadaan yang tidak tahu menuju keadaan masa depan dengan memiliki tingkat kemampuan, pengetahuan, sikap, keterampilan, dan kompetensi yang lebih tinggi. Pengembangan ini

dilakukan secara keseluruhan melalui proses pembinaan (*coaching*), bimbingan (*mentoring*), instruksi kerja (*job instruction*) dan pemberdayaan (*empowerment*) sesuai kebutuhan dan bidang pekerjaannya masing-masing. Kondisi yang terjadi, kendala dalam pengembangan sumber daya MAN 5,8,16 dan MAN 17 adalah: (1) terlalu sedikitnya waktu bagi guru untuk menyusun rencana dan belajar keterampilan dan pengetahuan baru; (2) kurang berkesinambungan dukungan Kanwil Depag kota setempat bagi kegiatan pengembangan; (3) terbatasnya dana yang disediakan; (4) terbatasnya instruktur dan insentif dari luar bagi pengembangan staf; (5) kurangnya kesadaran mengenai keterbatasan pengetahuan guru dan non guru mengenai cara untuk mengimplementasikan pengetahuan yang dimilikinya.

Ketiga, budaya kerja. Budaya kerja yang tinggi akan meningkatkan kompetensi pedagogik, karena budaya kerja tinggi akan memiliki etos kerja yang tinggi. Etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau kelompok. Etos kerja sebagai landasan kerja guru adalah: (1) kerja adalah rahmat; (2) kerja adalah amanah; (3) kerja adalah panggilan; (4) kerja adalah aktualisasi; (5) kerja adalah ibadah; (6) kerja adalah seni; (7) kerja adalah kehormatan; (8) kerja adalah pelayanan. Etos kerja guru perlu dipelihara dan dibangun agar tujuan peningkatan mutu dapat tercapai dengan baik. Etos kerja guru akan tampak dari wujud pelaksanaannya dalam bekerja, yakni guru cenderung

menyukai pekerjaannya, memperoleh kepuasan dirinya, memiliki keikatan (*commitment*) yang lebih kuat terhadap tujuan madrasah, memiliki semangat kerja yang tinggi, suka kerja keras, bekerja penuh semangat, bekerja serius penuh pengabdian, bekerja kreatif ras dan hemat, merasa lebih terikat secara moral, bekerja tulus penuh syukur, bekerja tuntas penuh tanggung jawab, bekerja penuh integritas, bekerja kerja serius penuh semangat, bekerja unggul penuh ketekunan. Kondisi yang terjadi, kendalanya adalah etos kerja guru MAN 5,8,16 dan MAN 17 yang masih rendah dalam jiwa guru sebagai pengajar dan pendidik.

Keempat, *self learning*. *Self Learning* (pembelajaran diri) mencerminkan upaya yang dilakukan seorang guru secara sadar dan terencana untuk melakukan perbaikan-perbaikan secara terus menerus kekurangan yang ada pada dirinya dengan menumbuhkan motivasi yang tinggi agar kompetensi pedagogik meningkat. Kondisi yang ada saat ini, *self learning* (pembelajaran diri) belum tumbuh pada diri guru sehingga guru belum memiliki kesadaran dan motivasi untuk melakukan perubahan diri agar dapat meningkatkan kompetensi yang dimilikinya.

Berdasarkan uraian singkat di atas, maka dalam penulisan disertasi ini, peneliti tertarik untuk mengambil judul: Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Pengembangan, Budaya Kerja, dan Self Learning Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Madrasah Aliyah Negeri di Kawasan Pesisir Pantai Utara Jakarta.

## **B. Identifikasi Masalah**

Sebagaiman telah di uraikan dalam latarbelakang masalah di atas, maka terdapat beberapa persoalan yang dapat diidentifikasi, yaitu:

1. Kompetensi pedagogik masih belum memenuhi standar kompetensi pedagogik yang ditentukan oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16, tahun 2007 bahwa: (a) guru harus mampu menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual; masih kurang; (b) guru harus menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik; (c) guru harus mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu; (d) guru harus mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik..
2. Kepemimpinan kepala madrasah belum efektif dan efisien, perlu adanya pengembangan kompetensi kepemimpinan kepala madrasah melalui pembinaan dan pelatihan dari Kanwil Depag kota setempat agar dapat meningkatkan kompetensi pedagogik. Pengembangan kompetensi yang harus dilakukan adalah kompetensi manajerial, supervisi, kepribadian dan sosial.
3. Pengembangan belum optimal, kondisi ini ditunjukkan karena: (a) sedikitnya waktu bagi guru untuk menyusun rencana dan belajar keterampilan baru; (b) kurang berkesinambungan dukungan Kanwil

Depag setempat bagi kegiatan pengembangan; (c) terbatasnya dana yang disediakan oleh Kanwil Depag setempat; (d) terbatasnya instruktur dan insentif dari luar bagi pengembangan staf; (e) kurangnya kesadaran mengenai keterbatasan pengetahuan guru dan non guru mengenai cara untuk mengimplementasikan proyek.

4. Budaya kerja masih rendah, terlihat etos kerja dalam jiwa guru masih rendah sebagai pengajar dan pendidik, guru sering datang terlambat, kreatifitas dalam mengembangkan metode belajar masih dituntun oleh kepala madrasah, kerja keras masih minim, dan sebagainya.
5. *Self learning* (pembelajaran diri) masih rendah, hal ini terlihat dari guru kurang termotivasi dalam melakukan perubahan diri dan belajar secara terus menerus dalam meningkatkan kompetensi yang dimiliki.
6. Sarana prasarana (sanpras) masih minim, seperti komputer, laboratorium, mushola, ruang ekskul, perangkat IT belum lengkap, akibatnya guru dalam memberikan pembelajaran kepada anak didik, membuat laporan RPP dan hasil evaluasi juga belum maksimal karena penggunaan komputer masih bergantian, jaringan informasi (*internet*) masih belum lengkap sehingga lambat dalam penyebaran informasi dan pengetahuan.
7. Budaya sekolah, ini merujuk kepada nilai, sistem kepercayaan, norma, dan cara berpikir anggota dalam organisasi, serta budaya ilmu masih

belum terlihat dengan baik. Guru masih belum memiliki motivasi untuk melakukan penelitian, membaca dan menulis jurnal.

8. Komitmen diri kepala madrasah, guru dan karyawan lainnya belum mendukung perilaku inovatif, karena masih minim usaha-usaha karyawan yang ditunjukkan untuk memajukan madrasah, lemahnya kepercayaan karyawan terhadap organisasi dan rasa identifikasi terhadap tujuan serta nilai-nilai kerja.
9. Kompensasi masih dipersepsi kurang memuaskan yang ditunjukkan dengan guru dan karyawan mengeluhkan beban pekerjaan tidak sebanding dengan gaji yang diterima, gaji belum mampu memenuhi kebutuhan pendidikan dan kesejahteraan.

### **C. Pembatasan Masalah**

Mengingat luasnya permasalahan sebagaimana disebutkan dalam identifikasi masalah, maka penelitian ini perlu dibatasi. Penelitian ini dibatasi pada usaha untuk mengungkapkan kepemimpinan, pengembangan, budaya kerja, dan *self learning* terhadap kompetensi pedagogik. Dalam penelitian ini, kepemimpinan kepala madrasah, pengembangan, budaya kerja, dan *self learning* sebagai variabel *eksogen* (variable X) sedangkan kompetensi pedagogik sebagai variabel *endogen* (variable Y). Karena keterbatasan peneliti, seperti: waktu dan dana, unit analisis penelitian ini adalah guru-guru PNS asuhan DEPAG.

#### D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan, identifikasi masalah dan pembatasan masalah di atas, maka penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kompetensi pedagogik?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung pengembangan terhadap kompetensi pedagogik?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung *self learning* terhadap kompetensi pedagogik?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap *self learning*?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung pengembangan terhadap *self learning*?
6. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya kerja terhadap *self learning*?
7. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap budaya kerja?
8. Apakah terdapat pengaruh langsung pengembangan terhadap budaya kerja?



## **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

### **1. Manfaat Teoritis**

Dapat memberikan kontribusi yang berdaya guna secara teoritis, metodologis, dan empiris bagi kepentingan akademis dalam bidang ilmu pendidikan.

### **2. Manfaat Praktis**

- a. Informasi bagi para pengelola pendidikan dalam upaya memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi pedagogik, kepemimpinan, pengembangan, budaya kerja dan self learning guru.
- b. Bahan masukan bagi Kementrian Agama Kabupaten/Kota/Propinsi DKI Jakarta dalam merencanakan, melaksanakan, menempatkan, dan melakukan pengawasan, serta mengevaluasi kepemimpinan kepala madrasah MAN, sehingga dapat memperbaiki dan menyempurnakan serta meningkatkan produktivitas MAN sesuai dengan renstra yang sudah ditentukan.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORETIK**

#### **A. Deskripsi Konseptual**

##### **1. Kompetensi Pedagogik**

Kompetensi dalam dunia pendidikan sangat penting. Pentingnya kompetensi dalam dunia pendidikan didasarkan atas pertimbangan rasional bahwa proses pembelajaran merupakan proses yang rumit dan kompleks. Ada beragam aspek yang saling berkaitan dan mempengaruhi berhasil atau gagalnya kegiatan pembelajaran. Banyak guru yang bertahun-tahun mengajar, tetapi sebenarnya kegiatan yang dilakukannya tidak banyak memberikan aspek perubahan positif dalam kehidupan peserta didiknya. Sebaliknya, ada juga guru yang relatif baru, namun telah memberikan kontribusi konkret kearah kemajuan dan perubahan positif dalam diri peserta didik. Salah satu kompetensi yang harus dimiliki guru adalah kompetensi pedagogik.

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 menyatakan bahwa warga negara berhak atas pendidikan yang bermutu. Dalam mendukung harapan itu, Pemerintah Indonesia menetapkan standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 yaitu guru merupakan tenaga profesional yang

bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan, pelatihan, melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Menurut Jones inti kompetensi dalam suatu organisasi adalah:

*Core competence to achieve a competitive advantage and outperform competitors and development core competence to gain a competitive advantage so it can increase its share of scarce resources in its environment.*<sup>1</sup>

Inti kompetensi untuk mencapai keunggulan yang kompetitif serta unggul dalam persaingan dan inti pengembangan kompetensi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif sehingga dapat meningkatkan sumber daya dalam lingkungan organisasi. Dikatakan lebih lanjut oleh Jones bahwa kemampuan untuk mengembangkan strategi organisasi dalam menciptakan nilai dan unggul dari pesaingnya. Kekuatan kompetensi adalah hasil dari kemampuan sumber daya dalam mengembangkan kemampuan yang dimiliki. Dalam penelitian ini kompetensi di fokuskan pada kompetensi pedagogik (*pedagogic of competence*).

Kata '*Pedagogik*' tidak asing di dunia pendidikan khususnya guru sebagai garda depan, tetapi apakah semua guru memahami apa yang dimaksud dengan kompetensi pedagogik walau sebenarnya sudah pernah dilakukannya? Kompetensi pedagogik menjadi salah satu jenis

---

<sup>1</sup> Gareth R. Jones, *Organizational Theory, Design, and Change*, Fifth Edition (New York: Pearson, 2010), h. 229.

kompetensi yang harus dikuasai guru. Kompetensi pedagogik merupakan kompetensi khas, yang akan membedakan guru dengan profesi lainnya. Penguasaan kompetensi pedagogik harus secara profesional akan menentukan tingkat keberhasilan dan hasil pembelajaran peserta didik.

Menurut Barley dan Diamond, mendefinisikan kompetensi pedagogik sebagai berikut :

*Pedagogy competence is the practice of teaching framed and informed by a shared and structured body of knowledge. This knowledge comprises experience, evidence, understanding moral purpose and shared transparent values.*<sup>2</sup>

Kompetensi pedagogik adalah praktek dari kerangka pembelajaran yang disampaikan dengan pengetahuan yang terstruktur. Pengetahuan ini meliputi pengalaman (*experience*), pembuktian (*evidence*), memahami tujuan-tujuan moral (*moral*) dan menyebarkan nilai-nilai yang transparan (*transparent values*). Untuk dapat memecahkan permasalahan dalam pembelajaran, seorang guru tidak hanya memiliki pengetahuan yang memadai dengan materi bahan ajar, namun juga memiliki kiat-kiat yang tepat dalam mentransfer pengetahuan sehingga dapat diterima peserta didik.

---

<sup>2</sup> Keith Barley and Ian Diamond, *Professionalism and Pedagogy* (London: University of London, 2010), h. 5.

Ryegard, Apelgren dan Olson, mendefinisikan kompetensi pedagogik adalah, *"pedagogical competence is the ability and will to regularly apply the attitude, the knowledge, and the skills that promote the learning of the teacher's students in the best way"*.<sup>3</sup> Kompetensi pedagogik adalah kemampuan, pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang dimiliki guru untuk meningkatkan pembelajaran peserta didik. Kompetensi pedagogik adalah *"the best way to support the students learning"* cara terbaik untuk mendukung pembelajaran peserta didik, dengan menjamin tidak hanya kualitas guru pada bidang disiplin ilmu saja, tetapi juga peserta didik diajar oleh guru secara profesional. Tiga hal yang dibutuhkan dalam penilaian kompetensi pedagogik guru, yaitu: (1) guru harus mengetahui apa definisi kompetensi pedagogik (*a definition of pedagogical competence*), sehingga dapat menilai kekurangan yang dimilikinya; (2) kontribusi guru terhadap pengembangan pendidikan; dan (3) tanggung jawab guru sebagai pemimpin pedagogik.



Gambar 2.1.  
*Teaching Skill and Pedagogical Competence* <sup>4</sup>

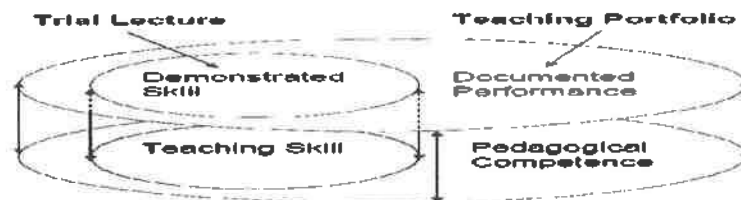
<sup>3</sup> Åsa Ryegård, Karin Apelgren and Thomas Olsson, *Pedagogical Competence* (Sweden: Uppsala University, 2010), hh. 6-9

<sup>4</sup> Åsa Ryegård, Karin Apelgren and Thomas Olsson, *Pedagogical Competence* (Sweden: Uppsala University, 2010), h. 10.

Kompetensi pedagogik dapat dideskripsikan dalam tiga komponen dasar, yaitu: (1) mendukung proses pembelajaran peserta didik (*shall be based on that which supports the students learning*); (2) mencakup kemampuan guru untuk berkembang dengan bahan ajar pada proses belajar mengajar (*shall include the teacher's ability to develop with the support of theory and to make public their Practic-Scholarship of Teaching and Learning*); (3) menggambarkan nilai ambang batas/tingkat terendah dalam proses perkembangan kompetensi pedagogik (*shall make it possible to describe a threshold value (a lowest level) and a progression of pedagogical competence*).

Ketiga komponen dasar kompetensi pedagogik, dapat menunjukkan kemampuan/ketrampilan mengajar seorang guru dalam pengajaran di kelas. Dalam pengajaran, mungkin guru lebih pada sosok penghibur, perantara dan mungkin peserta didik sulit untuk menangkap bagaimana guru mengaktifkan belajar pada siswa. Secara pedagogis, seorang guru harus mempunyai kompetensi mengelola pembelajaran. Hal ini perlu diperhatikan karena pengajaran yang terjadi selama ini dinilai kering dari aspek pedagogik. Pengelolaan kelas adalah tugas guru yang tidak boleh ditinggalkan. Guru harus dapat mengelola kelas ketika melaksanakan tugasnya. Pengelolaan kelas dimaksudkan untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi peserta didik sehingga tercapai tujuan pengajaran secara efektif dan efisien. Ketika

kelas terganggu, guru berusaha mengembalikannya agar tidak menjadi penghalang bagi proses belajar mengajar.



**Gambar 2.2.**  
***A comparison of what can be shown by a trial lecture and a teaching portfolio.***<sup>5</sup>

Kompetensi pedagogik guru memiliki sejumlah komponen penting, yaitu : (1) kemampuan (*ability*). Guru harus dapat menerapkan pengetahuan sesuai dengan bidang ilmu yang dikuasai dengan membuat materi bahan ajar, mengatur kegiatan belajar, membuat absensi/ kehadiran peserta didik secara sistematis; (2) pengetahuan (*knowledge*), sebagai dasar kompetensi pedagogik, guru membutuhkan pengetahuan untuk dapat mentransformasikan ilmu kepada peserta didik; (3) sikap (*attitude*), sikap yang baik bagi seorang guru dalam memberikan pembelajaran kepada peserta didik. Sikap yang dimaksudkan adalah bahwa guru dapat memberikan reaksi, respon serta tanggung jawabnya kepada peserta didik dengan menciptakan suasana yang akrab. Suasana keakraban ini penting dikuasai oleh guru sebelum memulai kegiatan pembelajaran; (4) beradaptasi dalam situasi

<sup>5</sup> Åsa Ryegård, Karin Apelgren and Thomas Olsson, *Pedagogical Competence* (Sweden: Uppsala University, 2010), h.13

belajar (*adapting to the situation*), guru harus mampu beradaptasi dalam menghadapi sekelompok siswa yang bermasalah dengan membuat kerangka kerja sesuai dengan tingkat permasalahannya. Penanganan permasalahan ini diberikan kepada guru yang sesuai dengan bidangnya yaitu guru bimbingan konseling (BK); (5) memberikan penampilan yang baik (*perserverence*). Guru dalam mengajar harus memberikan penampilan yang baik, santun, berbudi pekerti, dan berakhlak mulia; (6) perkembangan yang berkelanjutan (*continuous development*). Guru tidak boleh statis. Guru harus memiliki kemauan untuk selalu mengembangkan kompetensi pedagogiknya secara berkelanjutan dalam proses belajar mengajar sehingga menciptakan mutu siswa yang berkualitas. Keenam komponen tersebut mencerminkan kemampuan guru untuk mengintegrasikan pengalaman, pengetahuan yang dimiliki merupakan ekspresi yang terlihat dari kompetensi pedagogik.

Apelgren dan Giertz mendefinisikan kompetensi pedagogik adalah:

*Pedagogical competence is the ability and will to regularly apply the attitude, the knowledge, and the skills that promote the learning of the teacher's students in the best way. This shall be in agreement with the goals that apply, and within the framework available and presupposes continuous development of the teacher's own competence and instructional design.*<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Karen Apelgren dan Birgitta Giertz, *Pedagogical Competence* (Sweden: Uppsala University, 2010), h.30.



Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan, transformasi pengetahuan, keinginan bersikap baik, dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam memberikan pembelajaran yang terbaik kepada peserta didik.

Everard, Morris dan Wilson mengatakan kompetensi pedagogik adalah:

*Competence of pedagogic is a combination of knowledge and skill plus the ability and will to apply them to particular situation. It thus includes motives, traits, attitudes, values and aspects of self image and role. Competence is related to performance in regard to both the functions and demands of the particular management job and requirements and constraints of the organizational setting.*<sup>7</sup>

Kompetensi pedagogik adalah kombinasi dari kemampuan, pengetahuan, keterampilan serta kemauan untuk dapat diterapkan pada situasi tertentu. Kompetensi pedagogik meliputi aspek motivasi, sifat, sikap, nilai-nilai, peran dan sikap diri.

Menurut Irina dan Liliana mengutip Gliga, mengatakan bahwa kompetensi pedagogik adalah:

*The concept of pedagogical competence tends to be used with the meaning of minimum professional standard, often specified by law, which should raise a person in fulfilling a particular role of the teaching profession*<sup>8</sup>

<sup>7</sup> K.B. Everard, Geoffrey Morris and Ian Wilson, *Effective School Management*, Fourth Edition (London: Paul Champman Publishing, 2004), h.130.

<sup>8</sup> Andreia Iriana and Liliana Mata, *Pedagogical Competence -The Key to Efficient Education*, International Online Journal of Educational Science, Vol, 7, No. 3, 2011, h. 413.

Konsep kompetensi pedagogik digunakan sebagai standar untuk mengukur profesionalitas guru dalam memenuhi peran sebagai profesi guru. Penekanan dalam memahami kompetensi pedagogik terintegrasi pada kemampuan untuk memecahkan masalah pedagogis dengan menerapkan pengetahuan, pengalaman profesional kehidupan, nilai-nilai dan bakat dengan cara yang kreatif sehingga mendapatkan hasil yang tepat dan efektif.

Wahyudi mendefinisikan kompetensi pedagogik yaitu kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran peserta didik. Selain itu kemampuan pedagogik juga ditunjukkan dalam membantu dan membimbing peserta didik.<sup>9</sup>

Mulyasa mendefinisikan kompetensi pedagogik adalah :

Kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.<sup>10</sup>

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi: (1) kemampuan mengelola pembelajaran, secara pedagogis, kompetensi guru-guru dalam mengelola pembelajaran perlu mendapat

---

<sup>9</sup> Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan: Strategi Inovatif dan Kreatif Dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif* (Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya, 2012), h.115.

<sup>10</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008), h. 76.

perhatian yang serius; (2) pemahaman terhadap peserta didik, merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh guru. Setidaknya terdapat empat hal yang harus dipahami guru dari peserta didiknya, yaitu tingkat kecerdasan, kreativitas, cacat fisik, dan perkembangan kognitif; (3) perencanaan pembelajaran, merupakan salah satu kompetensi pedagogik yang harus dimiliki guru yang bermuara pada pelaksanaan pembelajaran. Perencanaan pembelajaran setidaknya mencakup tiga kegiatan yaitu identifikasi kebutuhan, perumusan kompetensi dasar, dan penyusunan program pembelajaran; (4) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Hal ini berarti bahwa pelaksanaan pembelajaran harus berangkat dari proses dialogis antar sesama subjek pembelajaran, sehingga melahirkan pemikiran kritis dan komunikasi; (5) pemanfaatan teknologi pembelajaran. Guru dituntut untuk memiliki kompetensi dalam memanfaatkan teknologi pembelajaran, terutama internet (*e-learning*), agar guru mampu memanfaatkan berbagai pengetahuan, teknologi, dan informasi dalam melaksanakan tugas utamanya mengajar dan membentuk kompetensi peserta didik. Dengan demikian, penguasaan guru terhadap standar kompetensi dalam bidang teknologi pembelajaran dapat dijadikan sebagai salah satu indikator standar dan sertifikasi kompetensi guru; (6) evaluasi hasil belajar. Evaluasi hasil belajar dilakukan untuk mengetahui perubahan perilaku dan pembentukan kompetensi peserta didik, yang

dapat dilakukan dengan penilaian kelas, tes kemampuan dasar, penilaian akhir satuan pendidikan dan sertifikasi, *benchmarking*, serta penilaian program; (7) pengembangan peserta didik. Pengembangan peserta didik merupakan bagian dari kompetensi pedagogik yang harus dimiliki guru, untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki oleh setiap peserta didik. Pengembangan peserta didik dapat dilakukan oleh guru melalui berbagai cara, yaitu melalui kegiatan ekstra kurikuler (ekskul), pengayaan dan remedial, serta bimbingan dan konseling (BK).<sup>11</sup>

Berdasarkan deskripsi konseptual diatas, maka dapat disintesis bahwa kompetensi pedogogik adalah kemampuan guru mengelola pembelajaran, mentransformasikan pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*), dan keterampilan (*skill*) pada proses belajar mengajar kepada peserta didik, diukur berdasarkan indikator: (1) kemampuan dalam memahami peserta didik; (2) kemampuan membuat perencanaan (*planning*), pengaturan (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) / POAC; (3) kemampuan melaksanakan pembelajaran; (4) kemampuan mengevaluasi hasil belajar; (5) kemampuan mengembangkan

---

<sup>11</sup> E.Mulyasa, *Pengembangan Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 125.

peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.

## 2. Kepemimpinan (*Leadership*)

Dalam kehidupan berorganisasi, kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam menentukan tercapainya tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan faktor yang paling penting menentukan berjalan atau tidaknya suatu organisasi. Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi gagal atau berhasilnya sebuah lembaga (organisasi).

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson mendefinisikan kepemimpinan adalah, "*leadership as the process of influencing others to facilitate the attainment of organizationally relevant goals.*"<sup>12</sup> Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasional yang relevan.

Robbins dan Coulter, kepemimpinan adalah, "*leadership is what leaders to do. More specifically, it's the process of influencing a group to achieve goals.*"<sup>13</sup> Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan.

<sup>12</sup> John M. Ivancevich, Robert Konopaske and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, Eight Edition (Boston: McGraw-Hill, 2008), h. 413.

<sup>13</sup> Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson Education Inc, 2007), h. 518.

Yulk mendefinisikan kepemimpinan adalah:

*Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objective.*<sup>14</sup>

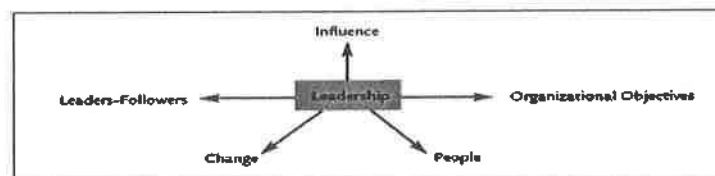
Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Achua dan Lussier mendefinisikan kepemimpinan adalah, *“leadership is the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objectives through change.”*<sup>15</sup> Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dari seorang pimpinan kepada pengikutnya untuk melakukan suatu perubahan sesuai tujuan organisasi. Bagi Lussier dan Achua, proses mempengaruhi tidak hanya dari pemimpin kepada pengikut atau satu arah melainkan timbal balik atau dua arah. Pengikut yang baik juga dapat saja memunculkan kepemimpinan dengan mengikuti kepemimpinan yang ada dan pada derajat tertentu memberikan umpan balik kepada pemimpin. Pengaruh adalah proses pemimpin mengkomunikasikan gagasan, memperoleh

<sup>14</sup> Gary Yulk, *Leadership in Organization*, Seventh Edition (New York: Pearson Education Inc, 2010), h.26

<sup>15</sup> Lussier Robert N dan Achua, *Management Fundamentals, Concept, Applications, Skill Development* (Australia: South Western, 2010), h.6.

penerimaan atas gagasan, dan memotivasi pengikut untuk mendukung serta melaksanakan gagasan tersebut lewat “perubahan.”



**Gambar 2.3.**  
***Leadership Definition Key Elements***<sup>16</sup>

Pada gambar 2.3, dijelaskan bahwa kegiatan kepemimpinan sebagai kegiatan melibatkan diri dalam tindakan memulai suatu interaksi sebagai bahan dari proses pemecahan masalah, mengarahkan, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan, serta mempengaruhi proses kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan. Uraian kegiatan kepemimpinan yaitu: (1) *leaders-followers* (kepemimpinan-pengikut). Suatu pemikiran apakah ingin menjadi pemimpin atau pengikut. Dengan demikian, definisi tentang kepemimpinan adalah proses mempengaruhi antara pimpinan dan pengikut, bukan hanya seorang pemimpin mempengaruhi pengikut, melainkan sebuah jalan dua arah sehingga membuat pemimpin dan pengikut menjadi lebih baik; (2) *influence* (pengaruh) yaitu mempengaruhi adalah proses seorang pemimpin mengkomunikasikan ide-ide, menerima pendapat dari staff,

<sup>16</sup> Lussier Robert N and Achua, *Management Fundamentals, Concept, Applications, Skill Development* (Australia: South Western, 2010), h.6.

memotivasi pengikut untuk mendukung dan mengimplementasikan ide-ide dalam melakukan suatu perubahan. Pengaruh adalah inti dari kepemimpinan; (3) *organizational objectives* (objek organisasi). Para pemimpin yang efektif dapat mempengaruhi pengikutnya untuk berpikir, tidak mementingkan diri sendiri, tetapi berpikir untuk kepentingan organisasi melalui sebuah visi bersama. Anggota organisasi perlu bekerja bersama menuju suatu hasil yang diinginkan, masa depan atau tujuan bersama. Pemimpin perlu memberikan arahan, tetapi kelompok yang harus menetapkan tujuan yang akan dicapai; (4) *change* (perubahan). Seorang pemimpin mempengaruhi dan menetapkan tujuan organisasi untuk mencapai suatu perubahan. Suatu organisasi perlu perubahan, beradaptasi dengan lingkungan globalisasi yang berubah dengan cepat. Pemimpin yang efektif menyadari perlunya perubahan terus-menerus untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Kepemimpinan melibatkan pengaruh pengikutnya (staff) untuk membawa perubahan menuju masa depan yang diinginkan bersama bagi organisasi; (5) *people* (orang-orang). Pemimpin efektif akan membantu pengikut agar senang bekerjasama dengan orang-orang (teman sejawat) agar berhasil dalam pekerjaannya.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Lussier Robert N and Achua, *Management Fundamentals, Concept, Applications, Skill Development* (Australia: South Western, 2010), hh. 7-8.



Kepemimpinan menurut Newstrom adalah, "*leadership is the process of influencing and supporting others to work enthusiastically toward achieving objectives*".<sup>18</sup> Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan memberi dorongan kepada pengikutnya untuk bekerja dengan semangat dalam mencapai tujuan.

Definisi lain, dijelaskan oleh Champoux bahwa:

*Leadership is a social influence process involving two or more people: the leader and a follower (or a potential follower).<sup>1</sup> The influence process has two dimensions: (1) the leader's intention to affect the behavior of at least one other person, and (2) the extent to which the target of the influence effort perceives the behavior as acceptable.*<sup>19</sup>

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi yang melibatkan dua orang atau lebih, yaitu pemimpin dan seorang pengikut. Proses mempengaruhi memiliki dua dimensi: (1) pemimpin berniat untuk mempengaruhi perilaku orang lain, dan (2) sejauh mana target upaya mempengaruhi perilaku orang lain diterima.

Gibson, Donnelly, Invancevich, dan Konopaske mendefinisikan kepemimpinan adalah:

*Leadership is an attempt to use influence to motivate individuals to accomplish some goal. Leadership as "an interaction between members of a group. Leaders are agents of change; persons whose act affect other people more than other people's acts*

<sup>18</sup> John W. Newstrom, *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, Thirteenth Edition (Boston: McGraw-Hill, 2011), h. 171.

<sup>19</sup> Joseph E. Champoux, *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*, Fourth Edition (New York: Routledge, 2010), h.287.

*affect them. Leadership accours when one group member modifies the motivation or competencies of other in the group."*<sup>20</sup>

Kepemimpinan sebagai upaya mempengaruhi dan memotivasi

anggotanya untuk mencapai beberapa tujuan. Kepemimpinan sebagai interaksi antar anggota kelompok. Pemimpin adalah agen perubahan, yaitu orang yang bertindak mempengaruhi orang lain melebihi pengaruh tindakan orang tersebut. Kepemimpinan terjadi ketika seorang anggota kelompok memberikan motivasi dan kemampuannya kepada yang lain dalam satu kelompok tersebut.

Nelson dan Quick menjelaskan bahwa:

*The leadership process involves: (1) setting a direction for the organization; (2) aligning people with that direction through communcation); (3) motivating people to action, partly through empowerment and parthly through basic need gratification.*<sup>21</sup>

Kepemimpinan adalah suatu proses yang meliputi: (1) seorang pemimpin dapat menetapkan arah bagi organisasi; (2) menyatukan dan merangsang para anggotanya untuk mencapai tujuan yang ditentukan melalui komunikasi searah; dan (3) memotivasi anggotanya untuk bertindak melalui pemberdayaan dan kompensasi dengan memenuhi kepuasan kebutuhan dasar anggotanya.

<sup>20</sup> James L.Gibson, James H.Donnelly, John M. Invancevich, and Konopaske, *Organizations : Behavior, Structure, Process*, Fourteenth Edition (Boston: McGraw-Hill, 2012), h. 314

<sup>21</sup> Debra L. Nelson and James Campbell Quick, *Organizational Behavior: Foundation, Realities and Chalenge*, Fifth Edition (Canada: Thomson, 2006), h. 388.

Menurut Hughes, Ginnett, dan Curphy menjelaskan kepemimpinan sebagai berikut:

*Leadership is a complex phenomenon involving the leader, the follower, and the situation.* "Defined Leadership is : 1) the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner; 2) directing and coordinating the work of group members; 3) an interpersonal relation in which others comply because they want to, not because they have to; 4) the process of influencing an organized group toward accomplishing its goals; 4) action the focus resources to create desirable opportunities; 5) creating conditions for a team to be effective; 6) getting result through others (the ends of leadership), and the ability to build cohesive, goal-oriented teams (the means of leadership). Good leadership are those who build teams to get result across a variety of situations.; 7) a complex form of social problem solving.<sup>22</sup>

Kepemimpinan merupakan suatu fenomena yang kompleks yang melibatkan pemimpin, pengikut, dan lingkungan. Kepemimpinan adalah: (1) proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi bawahan untuk berperilaku dengan cara yang diinginkan; (2) mengarahkan dan mengkoordinasikan pekerjaan kepada anggota kelompok; (3) proses hubungan interpersonal dengan anggotanya bukan karena paksaan tetapi sesuai keinginan; (4) proses mempengaruhi kelompok organisasi ke arah mencapai tujuannya; (5) tindakan anggotanya fokus untuk menciptakan peluang diinginkan; (6) membentuk sebuah tim yang efektif; (7) mendapatkan hasil tujuan organisasi melalui anggotanya (akhir dari kepemimpinan). Kepemimpinan yang baik adalah pemimpin

<sup>22</sup> Rich Hughes, Robert Ginnett, and Gordy Curphy, *Leadership: Enhancing the lesson of experience*, Seventh Edition (Boston: McGraw-Hill, 2012), h. 4

yang dapat membangun tim untuk mendapatkan hasil di inginkan dengan berbagai situasi; (8) usaha pemimpin dalam memecahkan masalah sosial.

Prinsip-prinsip kepemimpinan yang dibutuhkan oleh kepala sekolah/madrasah menurut Reinhartz dan Beach adalah sebagai berikut: (1) kepemimpinan harus dapat dipercaya (*credible*). Setiap pemimpin harus memiliki 6 C, yaitu: *characteristic*, *care*, *composure*, *courage*, *competence*, dan *conceptual*. Pemimpin yang berkarakter (*characteristic*) adalah pemimpin yang jujur, membela yang benar dan berintegritas (berkomitmen). *Care* berarti peduli untuk memahami kebutuhan orang lain terutama bawahannya. *Composure* adalah tenang menghadapi berbagai tekanan. *Courage* mengambil keputusan berdasarkan keyakinannya untuk membela bawahannya. *Competence* adalah sejumlah pengetahuan, sikap, dan ketrampilan yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya dalam rangka mencapai tujuan. Cara terbaik untuk mengetahui kompetensi seseorang adalah melihat kinerjanya. *Conceptual* adalah pemimpin yang banyak memiliki gagasan (*ide*) cemerlang atau teori mutakhir dan canggih untuk dapat diterapkan dalam menjalankan kepemimpinannya; (2) kepemimpinan harus menggunakan kebenaran. Pemimpin harus memiliki keberanian karena merasa benar atau membela yang benar; (3) kepemimpinan harus menggunakan pengetahuan nilai inti bersama, yaitu etika-bekerja

efektif, hubungan mengembangkan kepercayaan dan rasa hormat, sukses menjalankan organisasi dengan sebaik-baiknya dan menguntungkan, selalu meningkatkan kualitas diri dan rasa ingin tahu; (4) kepemimpinan harus mendengarkan seluruh suara guru, siswa, staf, orang tua dan lain-lain; (5) kepemimpinan harus menghasilkan visi yang baik; (6) kepemimpinan harus berdasarkan data yang benar; (7) kepemimpinan harus berjalan dengan introspeksi dan refleksi. Pemimpin harus mengintrospeksi dirinya dan merefleksi atas tindakan kepemimpinannya; (8) kepemimpinan harus memberdayakan dirinya sendiri dan orang lain, serta melibatkan orang lain dalam informasi dan pengambilan keputusan. Pemimpin harus mampu memberdayakan dirinya sendiri dengan memotivasi diri sendiri untuk melakukan yang terbaik didasari keikhlasan dan pengabdian (komitmen yang tinggi); (9) kepemimpinan melibatkan pengidentifikasian dan perlakuan terhadap hambatan-hambatan personal dan organisasional untuk berubah. Pemimpin sebagai agen perubahan karena tidak ada organisasi yang tidak ingin ketinggalan zaman.<sup>23</sup>

Berdasarkan deskripsi konseptual diatas, maka dapat disintesisakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi/mendorong semangat,

---

<sup>23</sup> Reinhartz, J and Beach, D.M, *Educational Leadership Changing Schools, Changing Roles* (New York: Pearson, 2004), hh. 358-362.

memfasilitasi, dan membimbing para pengikutnya (*followers*) untuk mencapai tujuan organisasi, dapat diukur berdasarkan indikator: (1) mempengaruhi; (2) mengarahkan; (3) mendorong semangat/motivasi; (4) memfasilitator; (5) membimbing para pengikutnya.

### 3. Pengembangan (*development*)

Pengembangan pada dasarnya akan berhasil dengan baik apabila dampaknya dapat menumbuhkan sikap inovatif dan kreatif dalam mengelola pendidikan secara komprehensif. Sikap inovatif dan kreatif ini akan semakin memperkuat kemampuan profesional tenaga guru di Indonesia.

Ivancevich dan Konopaske menjelaskan pengembangan adalah:

*Development is processes that attempt to provide an employee with information, skill and an understanding of the organization and its goals. Development prepares individuals for the future. It focuses on learning and personal development.*<sup>24</sup>

Pengembangan adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan karyawan dengan pengetahuan, keterampilan dan pemahaman tentang organisasi dan tujuannya. Pengembangan mempersiapkan karyawan untuk masa depan. Ini berfokus pada pembelajaran dan pengembangan diri. Pengembangan didesain untuk

---

<sup>24</sup> John M. Ivancevich and Robert Konopaske, *Human Resource Management* (New York: McGraw-Hill, 2013), hh. 391-393.

membantu karyawan secara kontinu membuat kontribusi positif kepada organisasi dalam kinerja yang baik.

Amstrong menjelaskan pengembangan adalah:

*Development is concerned with ensuring that a persons ability and potential grows through the provision of learning experiences or through self directed (self managed) learning. It is an unfolding process which enables people to progress from a presen state of understanding and capability to a future state in which higher level skills, knowledge and competencies are required.*<sup>25</sup>

Pengembangan adalah sesuatu yang berpusat pada kemampuan seseorang untuk berkembang melalui proses pengalaman pembelajaran atau pengembangan diri seseorang (*self managed*). Proses ini dilakukan oleh suatu organisasi untuk memungkinkan orang untuk maju dari keadaan yang tidak tahu menuju keadaan masa depan, harus memiliki tingkat kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang lebih tinggi sangat diperlukan. Lebih lanjut dikatakan oleh Amstrong bahwa:

*Personal development planning is carried out by individuals with guidance, encouragement and help from their manager as required. A personal development plan sets out the actions people propose to take to learn and to develop themselves.*<sup>26</sup>

Pengembangan karyawan akan efektif jika pemimpin memberikan pembinaan (*coaching*), bimbingan (*mentoring*) dan kemampuan instruksi dari (*instruction skill*). Pemimpin berperan dalam

<sup>25</sup> Michael Amstrong, *Human Resource Managemen Practice, A guide to people Management* (London: British Library, 2009), hh. 664-665.

<sup>26</sup> *Ibid*, h.674

membantu karyawan untuk belajar dan berkembang. Perencanaan pengembangan dilakukan oleh seorang karyawan dengan pembimbingan dari luar maupun dari dalam institusi. Pemimpin memberikan dorongan dan bantuan sesuai kebutuhan yang diperlukan. Pengembangan karyawan merupakan suatu upaya untuk meningkatkan pembelajaran (*learning*) dan pengembangan diri (*self managed*). Pembelajaran (*learning*) dan pengembangan (*development*) adalah suatu proses memperoleh dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, sikap dan perilaku melalui pengalaman, peristiwa, dan program yang disediakan oleh organisasi, pembimbingan dan pembinaan yang diberikan oleh supervisor dan lainnya sedangkan pembelajaran diarahkan atau dikelola oleh diri sendiri. Lebih rinci Amstrong mendefinisikan bahwa, "*learning is the means by which a person acquires and develops new knowledge, skills, capabilities, behaviours and attitudes*". Pembelajaran adalah dimana seseorang memperoleh dan mengembangkan pengetahuan baru, keterampilan, kemampuan, sikap dan perilaku, sedangkan pengembangan (*development*) adalah kemampuan dan potensi seseorang berkembang melalui pemberian pengalaman belajar atau melalui pembelajaran diri. Tahapan pengembangan karyawan adalah: (1) merupakan bagian dari kebutuhan kinerja; (2) menetapkan tujuan pengembangan, meliputi: peningkatan kinerja, keterampilan, memperluas pengetahuan yang



relevan, mengembangkan kompetensi, melakukan perubahan; (3) menyiapkan rencana aksi pengembangan. Rencana aksi ini menetapkan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana hal itu akan dilakukan, pengembangan kegiatan, tanggung jawab untuk pengembangan (apa yang individu harapkan untuk melakukan dan dukungan pimpinan, departemen HR atau orang lain), serta waktu kegiatan. Berbagai kegiatan kebutuhan karyawan dibuat dalam suatu perencanaan; (4) melaksanakan rencana pengembangan. Rencana pengembangan dinyatakan dalam bentuk kontrak, merupakan perjanjian formal antara pemimpin dan karyawan tentang pembelajaran yang akan dilakukan serta tujuan pembelajaran. Kedua belah pihak yaitu pemimpin dan karyawan sepakat tentang tujuan yang akan dicapai dalam bentuk program belajar, pembinaan (*coaching*), bimbingan (*mentoring*) dan pelatihan (*training*). Bentuk pengembangan karyawan adalah: (1) *coaching* (pembinaan), adalah, "*coaching is a one-to-one method of helping people develop their skills and competences. Coaching is often provided by specialists from inside or outside the organization who concentrate on specific areas of skills or behaviour, for example leadership, but it is also something that can happen in the workplace.* Bentuk pengembangan melalui *coaching* adalah salah satu metode pembinaan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawan. Pemimpin dapat menyediakan pelatih dari dalam atau dari

luar organisasi yang ahli pada bidangnya untuk melakukan pembinaan (*coaching*). Kebutuhan pembinaan (*coaching*) timbul dari penilaian kinerja. Proses pembinaan (*coaching*) meliputi: (a) karyawan sadar apa yang akan dilakukan dalam pekerjaannya; (b) delegasi yang terkontrol, karyawan memastikan bahwa secara pribadi karyawan tidak hanya tahu apa yang diharapkan dari organisasi tetapi juga memahami apa diharapkan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tujuan organisasi; (c) kesempatan untuk meningkatkan pembelajaran; (d) memberikan semangat kepada karyawan untuk menyelesaikan tingkat masalah yang lebih sulit dan bagaimana mereka akan menangani. Pada saat melakukan *coaching* (pembinaan) karyawan harus ditumbuhkan motivasi yang tinggi, struktur dan umpan balik yang efektif. Sebagai pelatih, harus percaya bahwa karyawan yang dilatihnya bisa sukses dan dapat berkontribusi untuk kesuksesan pribadi karyawan itu sendiri; (2) *mentoring* (bimbingan), adalah, *"mentoring is the process of using specially selected and trained individuals to provide guidance, pragmatic advice and continuing support which will help the individuals allocated to them to learn and develop"*. Pengembangan melalui mentoring adalah proses memberikan bimbingan, saran dan dukungan berkelanjutan didukung oleh instruktur terlatih yang akan membantu karyawan untuk belajar dan mengembangkan diri; (3) intruksi kerja (*job instruction*) adalah, *"when people learn specific tasks, especially those involving*

*manual skills, the learning will be more effective if job instruction techniques are used. The sequence of instruction should consist of the following stages*". Ketika karyawan belajar melakukan tugas-tugas tertentu, yang melibatkan keterampilan, pembelajaran akan lebih efektif jika teknik yang digunakan adalah instruksi kerja.

Mullins mendefinisikan pengembangan adalah, "*development is wider than both training and learning and is a longer-term, structured learning process involving a number of activities, including training*."<sup>27</sup> Mullins menekankan pengembangan lebih luas dari pelatihan dan pembelajaran. Pengembangan adalah proses jangka, serta proses pembelajaran terstruktur yang melibatkan sejumlah kegiatan, termasuk pelatihan. Ada banyak pemikiran yang dibuat organisasi, salah satu pemikirannya adalah fokus pada pengembangan karyawan yaitu pengembangan diri (*self direction learning*) dan belajar (*learning*). Konsep ini menunjukkan bahwa pengembangan karyawan harus diikuti oleh karyawan yang ingin belajar atau yang bersedia untuk belajar. Ketika karyawan bersedia untuk belajar, karyawan menunjukkan minat, sehingga karyawan lebih puas akhirnya kinerja meningkat. Pengembangan karyawan juga tergantung pada masing-masing individu, berapa banyak rasa ingin tahu untuk belajar. Ketika karyawan

---

<sup>27</sup> Laurie J. Mullins, *Management and Organisational Behavior*, 9<sup>th</sup> Edition (Essex: Pearson Education Limited, 2010), h.503.

ingin belajar, karyawan akan belajar lebih banyak dan akan berpartisipasi dalam berbagai kegiatan lain seperti hadir dalam seminar, lokakarya dan pelatihan, baik di tempat kerja atau di luar pekerjaan. Jadi pengembangan karyawan merupakan tanggung jawab pribadi karyawan. Karyawan di semua tingkatan terlibat dalam kegiatan mulai karyawan tingkat atas, menengah atau karyawan tingkat yang lebih rendah. Tantangan dalam pengembangan karyawan tergantung pada apakah karyawan bersedia untuk berperan aktif atau tidak, selain itu pengembangan juga tergantung pada budaya organisasi, sikap manajemen dan kesempatan promosi.

Mizell mengatakan pengembangan adalah:

*Development is the strategy schools and school districts use to ensure that educators continue to strengthen their practice throughout their career. The most effective professional development engages teams of teachers to focus on the needs of their students. Development refers to many types of educational experiences related to an individual's work.*<sup>28</sup>

Pengembangan adalah strategi yang paling efektif yang dilakukan sekolah/madrasah untuk memastikan bahwa pendidik harus memperkuat praktek mengajar mereka sepanjang karir sesuai kebutuhan siswa. Pengembangan mengacu pada berbagai jenis pengalaman pendidikan yang berhubungan dengan pekerjaan pendidik.

---

<sup>28</sup> Hayes Mizell, *Why Professional Development Matters* (United State: Learning Foward, 2010), hh.1-3.

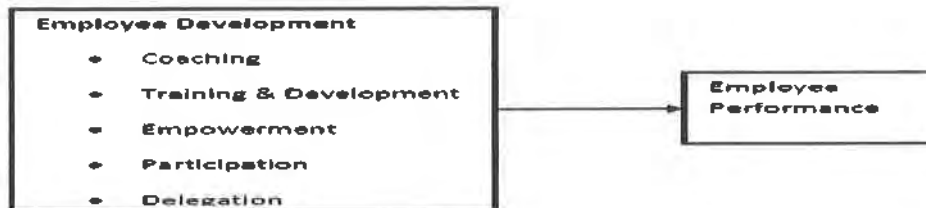
Hameed dan Waheed mendefinisikan pengembangan adalah *"development is becoming an increasingly critical and strategic imperative for organizations in the current business environment"*.<sup>29</sup>

Pengembangan adalah suatu keharusan yang harus diambil organisasi dan merupakan langkah strategis dalam lingkungan bisnis saat ini. Ada lima (5) aspek pengembangan karyawan yang akan mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu: (1) pembinaan (*coaching*). Karyawan diperbolehkan untuk mengambil tanggung jawab. Karyawan diperlakukan sebagai mitra untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Jika tujuan tercapai, maka kinerja meningkat; (2) pelatihan dan pengembangan (*training and development*); (3) partisipasi (*participation*). Dengan membiarkan karyawan berpartisipasi dalam melakukan kebijakan organisasi atau pengambilan keputusan sehingga menciptakan kinerja yang tinggi. Karyawan akan dapat membuat keputusan yang lebih cerdas; (4) pemberdayaan (*empowerment*). Pemberdayaan berarti meningkatkan kapasitas karyawan dan memberikan kebebasan kerja yang akan membangun kepercayaan di antara karyawan; dan (5) delegasi (*delegation*). Pimpinan mendelegasikan wewenang kepada karyawan untuk melakukan tugas, dengan tujuan agar kinerja karyawan meningkat. Karyawan akan

---

<sup>29</sup> Abdul Hameed dan Aamer Waheed, *Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework* (Pakistan: COMSATS Institute of Information Technology Park Road, 2011), hh. 226-227.

melakukan kegiatan-kegiatan yang lebih mudah. Hal ini akan menyebabkan efektivitas organisasi dan kinerja organisasi.



**Gambar 2.4**  
***Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework***<sup>30</sup>

Daft menjelaskan pengembangan sebagai berikut :

*Development is a planned, systematic process of change that uses behavior science knowledge and techniques to improve an organization's health and effectiveness through its ability to adapt to the environment, improve internal relationships, and increase learning and problem solving capabilities. Development focuses on the human and social aspects of the organization and works to change attitudes and relationships among employee, helping to streng then organization's capability for adaptation and renewal.*<sup>31</sup>

Pengembangan adalah sebuah sistem yang terencana yang dilakukan organisasi, proses perubahan secara sistematis menggunakan pengetahuan dan teknik-teknik untuk memperbaiki organisasi yang sehat dan efektif melalui kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan, memperbaiki hubungan internal, dan meningkatkan kemampuan pembelajaran serta pemecahan masalah

<sup>30</sup> Abdul Hameed dan Aamer Waheed, *Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework* (Pakistan: COMSATS Institute of Information Technology Park Road, 2011), h. 227

<sup>31</sup> Richard L. Daft, *New Era of Management*, 9<sup>th</sup> Edition (New York: Cengage Learning, 2010), h. 287.

(*problem solving*). Pengembangan difokuskan pada aspek manusia dan sosial dari sebuah organisasi untuk mengubah sikap dan hubungan diantara para karyawan, membantu untuk menguatkan kemampuan organisasi beradaptasi melakukan pembaharuan/perubahan.

Noe mendefinisikan pengembangan sebagai berikut:

*Development is future oriented, it involved learning that is not necessarily related to the employee's current job. Development help prepare them for other positions in the company and increases their ability to move into jobs that may not yet exist.*<sup>32</sup>

Pengembangan berarti berorientasi pada masa depan, melibatkan pembelajaran yang tidak selalu berhubungan dengan pekerjaan karyawan. Pengembangan membantu mempersiapkan karyawan untuk posisi lain di perusahaan dan meningkatkan kemampuan untuk bergerak menciptakan pekerjaan. Pengembangan adalah komponen penting dari upaya organisasi meningkatkan kualitas, memenuhi tantangan persaingan global dan perubahan sosial.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright, mengatakan pengembangan adalah, "*development is the acquisition of knowledge, skills, and behaviors that improve an employee's ability to meet changes in job requirements and in client and customer demands.*"<sup>33</sup>

Pengembangan adalah usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk

<sup>32</sup> Raymond A. Noe, *Employee Training and Development*, 4<sup>th</sup> edition (Boston: McGraw-Hill, 2010), h. 347.

<sup>33</sup> Raymond A. Noe, John, R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright, *Human Resource Management* (Boston: McGraw-Hill, 2008), h. 400.

memperbaiki kemampuan, pengetahuan, ketrampilan, dan sikap serta perilaku karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang berhubungan dengan pekerjaan. Lebih lanjut dikatakan oleh Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright ada empat (4) pendekatan yang digunakan dalam pengembangan karyawan, yaitu: (1) pendidikan formal (*formal education*); (2) penilaian (*assessment*); (3) pengalaman kerja (*job experiences*), dan (4) hubungan antar rekan kerja (*interpersonal relationships*).

Menurut Luthans dan Doh mendefinisikan pengembangan adalah, "*development is learning styles. Learning is the acquisition of skills, knowledge, and abilities that result in a relatively permanent change in behavior.*"<sup>34</sup> Pengembangan adalah gaya pembelajaran. Pembelajaran adalah sarana memperoleh keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan hasilnya perubahan sikap dan perilaku.

Anthony, Perewe dan Kacmar menjelaskan pengembangan sebagai berikut:

*Development is providing an employee with knowledge that may be used today or at some time in the future. Development is broader than training and is tied more closely to the skills and aptitudes of the employee.*<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Fred Luthans and Jonathan P.Doh, *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, Eight Edition (Boston: McGraw-Hill, 2009), h. 523.

<sup>35</sup> William P.Anthony, Pamela L.Perewe, and K. Michale Kacmar, *Human Resource Management: A Strategic Approach*, Third Edition (USA: Harcourt Brace & Company, 2000), h. 337.



Pengembangan adalah usaha organisasi untuk mengembangkan karyawan dengan pengetahuan yang dapat digunakan untuk masa depan organisasi. Pengembangan lebih luas pengertiannya dari pelatihan (*training*) dan berhubungan dengan ketrampilan dan bakat karyawan. Pengembangan membutuhkan modal, yaitu pengetahuan, ketrampilan dan informasi yang cukup.

Pengembangan dijelaskan oleh Palmer, Dunford, dan Akin berikut ini:

*Development is approach as one that has the following characteristic : 1) it is planned and involves a systematic diagnosis of the whole organizational system, a plan for its improvement, and provision of adequate resources; 2) the top of organization is committed to the change process; 3) it aims at improving the effectiveness of the organization in order to help it achieve mission; 4) It is long term, typically taking two or three years to achieve effective change; 5) it is action-oriented.*<sup>36</sup>

Dari penjelasan tersebut, terlihat bahwa pengembangan sebagai salah satu pendekatan yang memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) direncanakan dan melibatkan seluruh sistem organisasi, rencana untuk perbaikan, serta penyediaan sumber daya yang memadai; (2) pimpinan organisasi berkomitmen untuk proses perubahan; (3) bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka pencapaian misi; (4) waktu pengembangan adalah jangka panjang, biasanya mengambil dua

---

<sup>36</sup> Ian Palmer, Richard Dunford, and Gib Akin, *Managing Organizational Change*, Second Edition (Boston: McGraw-Hill, 2009), h 193.

atau tiga tahun untuk mencapai perubahan yang efektif; (5) pengembangan berorientasi aksi.

Mulyasa menyebutkan bahwa, "pengembangan karyawan melalui pembinaan (*coaching*) dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in service training*. Pada lembaga pendidikan, cara yang populer untuk pembinaan kemampuan profesional guru adalah dengan melakukan penataran (*in service training*) baik dalam rangka penyegaran (*refreshing*) maupun peningkatan kemampuan (*up-grading*). Cara lain baik dilakukan sendiri-sendiri (*in formal*) atau bersama-sama seperti: *on job training*, workshop, seminar, diskusi panel, rapat-rapat, simposium, konferensi dan sebagainya.<sup>37</sup>

Sa'ud menjelaskan ada lima model pengembangan untuk guru seperti pada tabel berikut:

**Tabel 2.1.**  
**Model Pengembangan Guru<sup>38</sup>**

Model Pengembangan Guru	Keterangan
<b><i>Individual Guided Staff Development</i></b> (Pengembangan guru yang dipadu secara Individual)	Para guru dapat menilai kebutuhan belajar mereka dan mampu belajar aktif serta mengarahkan diri sendiri. Para guru harus dimotivasi saat menyeleksi tujuan belajar berdasar penilaian personil dari kebutuhan mereka.
<b><i>Observation / Assessment</i></b> (Observasi atau penilaian)	Observasi dan penilaian dari instruksi menyediakan guru dengan data yang dapat direfleksikan dan dianalisis untuk tujuan peningkatan belajar siswa. Refleksi

<sup>37</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hh. 43-44.

<sup>38</sup> Udin Syaefudin Sa'ud, *Pengembangan Profesi Guru* (Bandung: Alfabeta, 2012), h.102.

	oleh guru pada praktiknya dapat ditingkatkan oleh observasi lainnya.
<b><i>Involvement in a development / improvement process</i></b> (Keterlibatan dalam suatu proses pengembangan / peningkatan)	Pembelajaran orang dewasa lebih efektif ketika mereka perlu untuk mengetahui atau perlu memecahkan suatu masalah. Guru perlu untuk memperoleh pengetahuan atau keterampilan melalui keterlibatan pada proses peningkatan sekolah atau pengembangan kurikulum.
<b><i>Training</i></b> (pelatihan)	Ada teknik-teknik dan perilaku yang pantas untuk ditiru guru dalam kelas. Guru-guru dapat merubah perilaku mereka dan belajar meniru perilaku dalam kelas mereka.
<b><i>Inquiry</i></b> (pemeriksaan)	Pengembangan professional adalah studi kerjasama oleh para guru sendiri untuk permasalahan dan isu yang timbul dari usaha untuk membuat praktik mereka konsisten dengan nilai-nilai bidang pendidikan.

Berdasarkan deskripsi konseptual diatas, maka dapat disintesisakan bahwa pengembangan (*development*) adalah upaya organisasi untuk meningkatkan kualitas pengetahuan, ketrampilan, dan perubahan sikap anggotanya secara keseluruhan melalui proses pengalaman pembelajaran atau pengembangan diri (*self managed*) yang berhubungan dengan pekerjaan, dapat diukur berdasarkan indikator: (1) kebutuhan dan sasaran pengembangan; (2) rencana pengembangan; (3) proses pengembangan; (4) dukungan pelaksanaan pengembangan; (5) hasil-hasil pencapaian pengembangan dan tindak lanjut.

#### 4. Budaya Kerja (*Work Culture*)

Pembahasan mengenai budaya kerja akan diawali dengan membicarakan apa budaya itu. Budaya (*culture*) adalah suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama oleh kelompok untuk memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal. Pola yang berhasil dan dianggap sah cenderung akan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir, dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut. Beberapa elemen penting dari budaya adalah norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan, tradisi, ritual, kebiasaan-kebiasaan, mitos yang dianut oleh sekelompok orang tertentu.<sup>39</sup> Budaya dipahami sebagai satuan nilai-nilai yang umum, kepercayaan-kepercayaan dan norma-norma bahwa bantuan bisa dipahami dari suatu organisasi. Budaya kerja berbeda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda.

Pada hakekatnya, bekerja merupakan bentuk atau cara manusia untuk mengaktualisasikan dirinya. Bekerja merupakan bentuk nyata dari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan yang dianutnya dan dapat menjadi

---

<sup>39</sup> Edgar Schein, *Organizational and Leadership*, Third Edition (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004), h. 17

motivasi untuk melahirkan karya yang bermutu dalam pencapaian suatu tujuan.

Lotze mendefinisikan budaya kerja (*work culture*) yang di artikan dalam dua hal, yaitu :

*We might refer to as culture with a small "c." By this we mean the environment in which work happens. The set of assumptions, understandings, and beliefs shared by a working community that manifests itself with clear and distinct patterns of interaction in a particular workplace.*

Budaya kerja adalah lingkungan dimana adanya suatu aktivitas kerja. Budaya kerja ditulis dengan huruf "b" kecil. Kumpulan asumsi-asumsi, pemahaman dan keyakinan-keyakinan bersama komunitas pekerja yang terwujud dengan jelas serta pola yang berbeda dari interaksi di tempat kerja.

*The second thing we mean by work culture is the common sense that a worker brings to work. The work culture consists of the shared attitudes toward work, the shared beliefs not about this workplace, but work in general, the common expectations about behavior, the "rituals" of work, the traditions of work, the "way things have always been done."<sup>40</sup>*

Budaya kerja adalah sikap bersama terhadap pekerjaan yang disebarkan, diyakini, dan dipahami pada interaksi yang berlaku ditempat kerja terdiri dari sikap terhadap kerja yang ada diperlihara dan dijadikan kebiasaan oleh pekerja, harapan-harapan tentang perilaku kerja, ritual/

---

<sup>40</sup> Evie Lotze, *Work Culture Transformation* , A definition formulated first, I believe, by Ken Megill in his work with the Work Culture Transformation Board (München: K.G Saur, 2004), hh.10-11.

nilai-nilai religi dalam pelaksanaan kerja dan cara-cara melaksanakan pekerjaan yang diselalu dilakukan. Budaya kerja memiliki nilai-nilai (*values*), norma (*norms*), keyakinan (*confidence*), kepercayaan (*beliefs*), kebiasaan (*customs*), tradisi (*traditions*), nilai kebajikan (*virtues*) yang merupakan penuntun manusia dalam kehidupannya, mengerjakan maupun memikirkan sesuatu baik dimasyarakat maupun dalam organisasi. Budaya kerja mempunyai arti yang sangat mendalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Disamping itu masih banyak lagi manfaat yang muncul seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan berkurang, tingkat absensi menurun, terus ingin belajar, ingin memberikan terbaik bagi organisasi, dan lain-lain.<sup>41</sup>

Sementara itu, menurut Triguno budaya kerja adalah:

Suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai 'kerja' atau 'bekerja'.<sup>42</sup>

Triguno mengungkapkan bahwa "masuknya nilai-nilai budaya kerja dalam manajemen dapat meningkatkan kualitas sumber daya

---

<sup>41</sup> *Ibid.*, h.13.

<sup>42</sup> Triguno, *Budaya Kerja* (Jakarta: PT.Golden Trayon Press, 2005), h.3.

manusia, kualitas cara kerja dan kualitas produknya. Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat mendalam, karena akan merubah sikap dan perilaku Sumber Daya Manusia untuk mencapai produktifitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Manfaat yang didapat dari budaya kerja antara lain sebagai berikut: (1) menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik seperti membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, gotong-royong, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki; (2) cepat menyesuaikan diri dari perkembangan luar, seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi dan lain-lain; (3) mengurangi laporan berupa data-data, informasi yang salah dan palsu; (4) kepuasan kerja meningkat; (5) pergaulan lebih akrab; (6) disiplin meningkat; (7) pengawasan fungsional berkurang; (8) pemborosan berkurang; (9) tingkat absensi turun; (10) ingin terus belajar dan ingin memberikan yang terbaik bagi organisasi.<sup>43</sup>

Daft mendefinisikan budaya kerja sebagai berikut :

*A big influence on internal corporate culture is the external environment. Cultures can vary widely across organizations; however, organizations within the same industry often reveal similar cultural characteristics because they are operating in similar environments.*<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> *Ibid.*, h.9.

<sup>44</sup> Richard L. Daft, *Management, Eighth Edition* (Canada: Thomson South-Western, 2008), hh. 89-90.

Budaya kerja berpengaruh besar pada budaya organisasi di lingkungan internal dan eksternal. Budaya kerja dapat bervariasi di seluruh organisasi, pada suatu organisasi yang sama akan memiliki karakteristik budaya yang sama karena berada di lingkungan kerja yang sama. Budaya kerja di lingkungan kerja internal mewujudkan apa yang diperlukan untuk berhasil dalam lingkungan kerja. Jika lingkungan kerja eksternal memerlukan layanan pelanggan yang luar biasa, budaya kerja harus menciptakan pelayanan yang baik, teknis pengambilan keputusan, dan nilai-nilai budaya harus memperkuat pengambilan keputusan manajerial. Sebagai seorang pemimpin harus memperhatikan budaya kerja.

Kesuksesan organisasi bermula dari adanya disiplin menerapkan nilai-nilai inti manajemen. Konsistensi dalam menerapkan kedisiplinan dalam setiap tindakan, penegakan aturan dan kebijakan akan mendorong munculnya kondisi keterbukaan, yaitu keadaan yang jadi prasangka negatif karena segala sesuatu disampaikan melalui fakta dan data yang akurat (informasi yang benar). Selanjutnya, situasi yang penuh dengan keterbukaan akan meningkatkan komunikasi horizontal dan vertikal, membina hubungan personal baik formal maupun informal diantara jajaran manajemen, sehingga tumbuh sikap saling menghargai. Pada gilirannya setelah interaksi lintas sektoral dan antar karyawan semakin baik akan menyuburkan semangat kerjasama dalam wujud



saling koordinasi manajemen atau karyawan lintas sektoral, menjaga kekompakkan manajemen, mendukung dan mengamankan setiap keputusan manajemen, serta saling mengisi dan melengkapi. Hal inilah yang menjadi tujuan bersama dalam rangka membentuk budaya kerja. Fungsi budaya kerja bertujuan untuk membangun keyakinan sumberdaya manusia atau menanamkan nilai-nilai tertentu yang melandasi atau mempengaruhi sikap dan perilaku yang konsisten serta komitmen membiasakan suatu cara kerja di lingkungan masing-masing. Dengan adanya suatu keyakinan dan komitmen kuat merefleksikan nilai-nilai tertentu, misalnya membiasakan kerja berkualitas, sesuai standar, atau sesuai ekspektasi pelanggan (organisasi), efektif atau produktif dan efisien.

Tujuan fundamental budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran pelanggan, pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembarakan. Budaya kerja berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin.

Dengan membiasakan kerja berkualitas, seperti berupaya melakukan cara kerja tertentu, sehingga hasilnya sesuai dengan standar atau kualifikasi yang ditentukan organisasi madrasah. Jika hal

ini dapat terlaksana dengan baik atau membudaya dalam diri guru, sehingga guru tersebut menjadi tenaga yang bernilai ekonomis, atau memberikan nilai tambah bagi orang lain dan organisasi. Selain itu, jika pekerjaan yang dilakukan guru dapat dilakukan dengan benar sesuai prosedur atau ketentuan yang berlaku, berarti guru dapat bekerja efektif dan efisien.

Thomson dan Strickland menjelaskan budaya kerja adalah:

*Work culture is the beliefs, vision, objectives, and business approaches and practices underpinning a company's strategy may be compatible with its culture or they may not. When they are, the culture becomes a valuable ally in strategy implementation and execution. When they are not, a company usually finds it difficult to implement the strategy successfully.*<sup>45</sup>

Keyakinan, visi, tujuan, pendekatan bisnis dan praktek yang mendukung strategi perusahaan dapat mempengaruhi budaya kerja. Ketika keyakinan, visi, tujuan, pendekatan bisnis, budaya kerja menjadi sangat tinggi dalam mengimplementasikan strategi organisasi. Ketika faktor tersebut tidak dimiliki, maka sebuah organisasi menemukan kesulitan untuk mencapai strategi yang sukses.

Sinha, Singh, Gupta, dan Dutt mendefinisikan, "*work culture is essential for maximizing the value of humancapital, and culture*

---

<sup>45</sup> Arthur A. Thomson, Jr and A.J. Strickland III, *Strategic Management*, Tenth Edition (Boston: McGraw-Hill, 1998), h. 336.

*management should become a critical management competence".<sup>46</sup>*

Budaya kerja adalah bagian yang sangat penting untuk memaksimalkan nilai modal manusia, dan manajemen budaya harus menjadi kompetensi yang kritis.

Robbins dan Judge menjelaskan budaya kerja adalah :

*Work culture has a defining role; it creates distinction between one organization and others; it conveys a sense of identity for organization members. Work culture facilitates commitment to something larger than individual self-interest. Work culture it enhances the stability of the social system. Work culture is the social glue that helps hold the organization together by providing standards for what employees should say and do. Finally, it is a sense-making and control mechanism that guides and shapes employees attitude and behavior.<sup>47</sup>*

Teori di atas menjelaskan bahwa budaya kerja memiliki peranan penting dalam menciptakan perbedaan antara satu organisasi dan organisasi lainnya, memiliki rasa keterikatan antar anggota organisasi, menumbuhkan komitmen diri mementingkan kebutuhan organisasi dari pada kepentingan pribadi, meningkatkan stabilitas kerja dalam sistem sosial. Budaya kerja sebagai perekat sosial yang membantu mempertahankan sebuah organisasi dengan memberikan aturan-aturan/prosedur kerja kepada para karyawan terhadap apa yang sebaiknya dikatakan ataupun dilakukan.

---

<sup>46</sup> Smrita Sinha, Ajay Kr. Singh, Nisha Gupta, Rajul Dutt, *Impact of Work Culture On Motivation and Performance Level of Employees in Private Sector Companies* (New Delhi: University of Delhi; Rajul Dutt, J.P. School of Business, Meerut, 2010), h. 50.

<sup>47</sup> Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, Fifteenth Edition (United State: Pearson, 2013), h. 550.

Schein mendefinisikan budaya kerja adalah:

*Work culture is a totality of various levels of interaction among organisational factors (boundaries, goals, objectives, technology, managerial practices, material and human resources, and the constraints) and organismic factors (skills, knowledge, needs, and expectations) interact among themselves at various levels. Over a period of time they develop roles, norms and values focusing work and is called work culture.*<sup>48</sup>

Budaya kerja adalah totalitas dari berbagai tingkat interaksi antara faktor-faktor organisasi (batas, tujuan, sasaran, teknologi, praktek manajerial, material, sumber daya manusia, serta kendala) dan faktor organismik (keterampilan, pengetahuan, kebutuhan, dan harapan) di berbagai tingkatan. Selama periode waktu tertentu karyawan mengembangkan peran, norma-norma dan nilai-nilai yang memfokuskan pekerjaan. Dikatakan lebih lanjut oleh Schein, ada lima fungsi budaya kerja organisasi yang menonjol dan penting diaktualisasikan, yakni: (1) penentu batas-batas perilaku, cara-cara berperilaku yang sesuai dengan tuntutan budaya kerja; (2) menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi; (3) memiliki komitmen, yaitu adanya rasa memiliki akan menumbuhkan komitmen untuk berbuat yang terbaik bagi organisasi; (4) pemeliharaan stabilitas organisasi, maksudnya produktifitas kerja akan terganggu jika kondisi organisasi tidak stabil; (5) mekanisme pengawasan, maksudnya

---

<sup>48</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (New York: Jossey-Bass, 2004), h. 15.

pengawasan dilakukan secara sistematis dan jika sudah memungkinkan jauh lebih baik manfaatnya bila anggota organisasi sudah dapat melakukan pengendalian dan pemantauan diri sendiri.

Sinamo mengatakan bahwa etos kerja berkaitan dengan budaya kerja. Etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau suatu kelompok dalam melakukan kerja. Etos kerja dapat diartikan sebagai doktrin tentang kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang sebagai baik dan benar yang mewujudkan nyata secara khas dalam perilaku kerja mereka. Guru sebagai pengajar dan pendidik yang memiliki budaya kerja bisa dilihat dari pemahaman (pandangan) guru tentang pekerjaannya, sikap terhadap pekerjaan, perilaku ketika mengajar dan mendidik serta dari etos kerjanya. Ada delapan doktrin etos kerja profesional, yakni: (1) kerja adalah rahmat; (2) kerja adalah amanah; (3) kerja adalah panggilan; (4) kerja adalah aktualisasi, kerja merupakan perwujudan dari potensi yang dimiliki melalui kerja kerja; (5) kerja adalah ibadah; (6) kerja adalah seni; (7) kerja adalah kehormatan; (8) kerja adalah pelayanan, bekerja dengan sebaik-baiknya agar dapat memberikan hasil yang terbaik, terpuji dan sempurna. Jika guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat mempedomani doktrin etos kerja akan muncul perilaku kerja positif sebagai akibatnya, yakni: bekerja tulus penuh syukur, bekerja penuh semangat, bekerja serius penuh pengabdian, bekerja kreatif

penyukacita, bekerja unggul penuh ketekunan, dan bekerja dengan pelayanan yang sempurna.<sup>49</sup>

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas dapat dikatakan bahwa etos kerja berkaitan dengan budaya kerja. Sebagai dimensi budaya, etos kerja perlu dipelihara dan dibangun agar tujuan peningkatan mutu dapat tercapai dengan baik. Etos kerja akan nampak dari wujud pelaksanaannya dalam bekerja, yakni cenderung menyukai pekerjaannya, memperoleh kepuasan diri, memiliki keikatan (*commitment*) yang lebih kuat terhadap organisasi dan tujuan madrasah (pendidikan), memiliki semangat kerja yang tinggi, suka kerja keras dan hemat, merasa lebih terikat secara moral, bekerja tulus penuh syukur, bekerja tuntas penuh tanggung jawab, bekerja benar penuh integritas, bekerja penuh semangat, bekerja serius penuh pengabdian, bekerja kreatif penuh penyukacita, bekerja unggul penuh ketekunan, dan bekerja sempurna pelayanan.

Berdasarkan deskripsi konseptual diatas, maka dapat disintesis bahwa budaya kerja adalah serangkaian nilai-nilai/prosedur kerja, kebiasaan, norma, tradisi yang dilakukan individu/kelompok dalam melaksanakan tugas, diukur berdasarkan indikator: (1) norma perilaku kerja; (2) kebiasaan pola kerja; (3)

---

<sup>49</sup> Jasson Sinamo, *Etos Kerja* (Jakarta: Gramedia, 2002), h. 64

keyakinan terhadap nilai kerja; (4) harapan-harapan nilai kerja; (5) tradisi-tradisi pelaksanaan kerja; (6) nilai-nilai/ prosedur kerja.

### **5. *Self Learning* (Pembelajaran Diri)**

*Self learning* (pembelajaran diri) terdiri atas dua kata, yakni pembelajaran dan diri. Tidak ada kesuksesan tanpa pembelajaran. Tidak pernah ada pembelajaran jika tidak ada tujuan yang ingin dicapai. Manusia adalah pembelajar sejati, yang terus belajar mulai dari ia lahir hingga akhir hayat. Baik belajar secara formal maupun secara informal didalam lembaga pendidikan maupun dalam kehidupan. Belajar bukan hanya suatu kebutuhan melainkan keharusan bagi manusia dan untuk manusia itu sendiri agar bisa berkembang dan memaknai kehidupan. Belajar untuk menerima perubahan, tantangan, dan peluang. Belajar selalu ingin tahu untuk peningkatan pengetahuan. Manusia dapat memanfaatkan pengalaman hidup yang diserap inderanya untuk belajar dan menjadikan kesempatan untuk berkembang.

Suharsaputra mendefinisikan *self learning* (pembelajaran diri) adalah:

*Self learning* (pembelajaran diri) merupakan hal penting yang dapat mengubah, meningkatkan keaktifan diri dalam berinteraksi dengan lingkungan sehingga hidup dan kehidupan guru, dapat lebih memberi makna yang dalam dan semakin dalam bagi hidup dan kehidupan. Untuk itu guru perlu memperkuat, mengembangkan diri dengan memberikan energi yang menghidupkan dan mengilhami cara dalam melihat lingkungan

serta berinteraksi dan berkomunikasi dengan efektif dan produktif.<sup>50</sup>

Dikatakan lebih lanjut oleh Suharsaputra bahwa *self-learning* (pembelajaran diri) seorang guru harus: (1) mengembangkan gambaran diri (*self-image*) yang positif; (2) membangun konsep diri (*self-concept*) yang unggul. Konsep diri menggambarkan bagaimana seseorang memandang dirinya dalam hal-hal tertentu yang merupakan penilaian diri yang akan berkontribusi pada pembentukan konsep diri. Konsep diri dapat berubah seiring perjalanan waktu manakala penilaian tentang diri berubah. Konsep diri tidak hanya terkait dengan kondisi sekarang tapi juga terkait dengan masa lalu dan masa depan; (3) menumbuhkan dan mengembangkan harga diri (*self-esteem*). Harga diri merupakan pengalaman menjadi kompeten untuk mengatasi tantangan hidup dan merasa berharga dalam mencapai kebahagiaan. Harga diri merefleksikan penilaian yang menyeluruh atas kebergunaan diri. Harga diri mencakup keyakinan; (4) memiliki keyakinan diri / berkompeten (*self-efficacy*). *Self-efficacy* (efikasi diri) menunjukkan keyakinan diri pada kemampuan sendiri, serta mampu melaksanakan peran dan tugas dengan baik dalam mencapai tujuan tertentu. Guru harus yakin akan kemampuan diri dalam mendidik dan mengajar peserta didik dalam mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran yang telah ditetapkan,

---

<sup>50</sup> Umar Suharsaputra, *Menjadi Guru Berkarakter* (Bandung: Refika Aditama, 2013), h. 52



*self-efficacy* (efikasi diri) akan sangat menentukan dalam optimalisasi peran dan tugas sebagai guru; (5) perkuat kepercayaan diri (*self-confidence*). Gambaran diri yang positif (*self-image*) akan mendorong pada konsep diri yang positif (*self-concept*), dan kedua *self* tersebut akan memberi kontribusi pada harga diri (*self-esteem*), sehingga akan makin kuatlah rasa percaya diri (*self-confidence*), dan semua itu akan membentuk suatu pribadi yang percaya diri. Percaya diri tidak dibawa dari lahir, rasa percaya diri berkembang secara bertahap dan bisa berubah sesuai dengan upaya guru untuk meningkatkan kearah yang lebih tinggi; (6) capai dan wujudkan perwujudan diri (*self-actulization*). Perkembangan hidup dan kehidupan selalu membawa variasi jalan yang ditempuh. Guru sebagai individu pribadi selalu berusaha untuk mengaktualisasikan diri.<sup>51</sup>

Zimmerman mendefinisikan *self learning* (pembelajaran diri) adalah:

*Self-learning is not a mental ability or an academic performance skill; rather it is the self- directive process by which learners transform their mental abilities into academic skills. Learning is viewed as an activity that students do for them- selves in a proactive way rather than as a covert event that happens to them in reaction to teaching. Self-learning refers to self-generated thoughts, feelings, and behaviors that are oriented to attain- ing goals. self regulated as the process we use to activate and*

---

<sup>51</sup> *Ibid.*, h. 59.

*sustain our thought, behaviors and emotions in order to reach our goals.*<sup>52</sup>

*Self learning* (pembelajaran diri) adalah proses pembelajaran diri bukan merubah kemampuan mental tetapi suatu kemampuan keterampilan akademik. Belajar dipandang sebagai suatu kegiatan yang dilakukan untuk diri sendiri dengan cara proaktif dan bukan sebagai peristiwa yang terjadi sebagai reaksi. *Self-learning* (pembelajaran diri) mengacu pada pikiran sendiri yang dihasilkan, perasaan, dan perilaku yang berorientasi pada tujuan atau proses yang digunakan dalam diri untuk mengaktifkan, mempertahankan pikiran, perilaku, dan emosi untuk mencapai tujuan. Menurut Zimmerman, seseorang dikatakan telah memiliki *self learning* apabila memiliki strategi untuk mengaktifkan metakognisi, motivasi, dan tingkah laku dalam proses belajar mereka sendiri. Faktor-faktor yang mempengaruhi *self learning*, menurut Zimmerman ada tiga (3) faktor, yaitu: (1) faktor pribadi, adalah proses pribadi untuk mengatur strategi perilaku dan lingkungan belajar; (2) faktor perilaku, guru secara proaktif menggunakan strategi *self evaluation* (evaluasi diri) sehingga mendapatkan informasi tentang akurasi diri sendiri untuk melakukan perubahan; (3) faktor lingkungan, dalam hal ini guru secara proaktif menggunakan strategi manipulasi lingkungan yang melibatkan intervensi lingkungan untuk mengubah

<sup>52</sup> Barry J. Zimmerman, *Becoming a Self-Regulated Learner: An Overview. Theory Into Practice* (New York: Cambride University Press, 2002), hh. 64-70.

respon diri. *Self learning* sangat penting dimiliki oleh individu dalam proses pembelajaran. Seseorang yang memiliki *self learning*, akan cenderung lebih memiliki prestasi yang baik. Hal ini diperkuat ketika seorang guru memiliki *self learning*, mereka menetapkan tujuan akademik yang lebih tinggi untuk diri mereka sendiri, belajar lebih efektif dan berprestasi di lingkungan belajarnya, yaitu sekolah/madrasah.<sup>53</sup>

Pintrich mendefinisikan *self learning* (pembelajaran diri) sebagai berikut:

*Self learning as a constructive process when teachers set learning goals at once trying to monitor, regulate, and control observations motivation, and behavior are restricted by the learning objectives and environmental conditions.*<sup>54</sup>

*Self learning* (pembelajaran diri) sebagai proses konstruktif ketika guru menetapkan tujuan pembelajaran diri sekaligus mencoba memantau, mengatur, dan mengendalikan pengamatan motivasi, serta perilakunya yang dibatasi oleh tujuan belajar dan kondisi lingkungan.

Woolfolk mendefinisikan *self learning* (pembelajaran diri) sebagai berikut:

*Environmental events, personal factors, and behaviors are seen as interacting in the process of learning. Personal factor (beliefs, expectations, attitudes, and knowledge), the physical and social environment (resources, consequences of actions, choices, and verbal statements) all influence and are influenced by each other.*<sup>55</sup>

<sup>53</sup> *Ibid*, h. 330.

<sup>54</sup> Pintrich, R.R, *Motivation in education: Theory, research, and applications*, Second Edition (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002), h. 453.

<sup>55</sup> Anita Woolfolk, *Education Psychology*, Teent Edition (Boston: Pearson, 2007), h. 330.

*Self learning* (pembelajaran diri) sebagai perubahan diri yang dipengaruhi oleh peristiwa yang terjadi dilingkungan kerja, faktor-faktor personal, dan perilaku saling berinteraksi dalam proses pembelajaran. Faktor-faktor personal (keyakinan, ekspektasi, sikap, dan pengetahuan), lingkungan fisik dan sosial (sumber daya, konsekuensi tindakan, orang lain dan setting fisik) semuanya saling mempengaruhi dan dipengaruhi pada diri pribadi. Dikatakan oleh Woolfok, bahwa seorang guru harus memiliki *self learning* (pembelajaran diri), agar bisa terus belajar sepanjang hidup untuk memperbaiki diri. *Self learning* mempunyai kombinasi ketrampilan belajar akademik dan pengendalian diri yang membuat pembelajarannya terasa lebih mudah, sehingga lebih termotivasi. *Self learning* (pembelajaran diri) mentransformasikan kemampuan-kemampuan mental, apapun itu menjadi keterampilan dan merupakan strategi tujuan akademik. Konsep *self learning* (pembelajaran diri) mengintegrasikan banyak hal yang sudah diketahui tentang belajar efektif dan motivasi. Seorang guru dalam memotivasi *self learning* dalam dirinya, membutuhkan pengetahuan, strategi-strategi untuk belajar, dan konteks-konteks pembelajaran yang akan diterapkan. Untuk mengetahui *self learning* (pembelajaran diri), seorang guru melakukan penilaian diri sendiri (*self-observation*), yakni melakukan pengamatan atas perilaku-perilaku sendiri. Hal ini dapat disamakan dengan melakukan penilaian diri atau melakukan refleksi diri. Suatu

perenungan diri akan menumbuhkan suatu pembelajaran diri sendiri, salah satunya adalah pemikiran-pemikiran baru atas sesuatu yang terjadi untuk menjadi suatu pelajaran. Dengan kata lain, individu dapat memperhatikan serta menentukan kesalahan-kesalahan atau kekurangan apa yang telah dilakukan sehingga dapat menentukan perbaikan apa yang perlu diperbaiki berdasarkan kekurangan atau kesalahan tersebut.<sup>56</sup>

Menurut Pinder, *self learning* (pembelajaran diri) adalah:

*Self learning is that the individual sets his own goal (unlike much of the work done in the goal-setting tradition in which people have their goals set or them or in which they determine their goals jointly with others). So, an individual adopts some goal for himself to accomplish over a set period of time. These goals may be performance goal (such as accomplishing so much work in a given periode of time) or they may be learning and mastery goals. A person's goal instigates the three mechanism underlying human motivation: Effort, Persistence , and direction.*<sup>57</sup>

Pernyataan di atas memiliki arti bahwa *self learning* (pembelajaran diri) adalah individu menetapkan tujuannya sendiri (tidak seperti banyak pekerjaan yang dilakukan dalam tradisi penetapan tujuan di mana orang mengatur tujuan mereka atau di mana mereka menentukan tujuan mereka bersama-sama dengan orang lain). Jadi, seorang individu memiliki beberapa tujuan untuk dirinya sendiri dalam mencapai tujuan selama periode waktu tertentu. Tujuan ini mungkin

<sup>56</sup> *Ibid.*, h. 335.

<sup>57</sup> Craig.C. Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior* , Second Edition (New York: Psychology Press, 2008), h. 467.

menjadi tujuan kinerja (seperti menyelesaikan pekerjaan dalam periode waktu tertentu) atau tujuan penguasaan pembelajaran. Individu pribadi dalam mencapai tujuan peningkatan kompetensi pedagogik, salah satunya adalah tujuan penguasaan pembelajaran harus memiliki motivasi. Motivasi seorang individu harus dilandasi dengan upaya (*effort*), ketekunan (*persistence*), dan arah (*direction*).

Lebih lanjut dijelaskan oleh Pintrich dan Zeidner bahwa:

*Self Learning is an active constructive process in which a teacher sets learning goals and then attempt to monitor, regulate, and control their cognition, motivation, and behavior to suit its purpose and contextual conditions of its environment.*<sup>58</sup>

*Self Learning* merupakan proses konstruktif aktif dimana seorang guru menetapkan tujuan pembelajarannya kemudian berusaha untuk memonitor, mengatur, dan mengontrol kognisi, motivasi, dan tingkah lakunya agar sesuai dengan tujuannya dan kondisi kontekstual dari lingkungannya. Lebih lanjut dikatakan oleh Pinder, bahwa *self learning* (pembelajaran diri) memiliki beberapa komponen di dalamnya, yaitu : (1) *goal setting* (identifikasi hasil akhir). *Goal setting* merupakan pengidentifikasian hasil akhir yang diinginkan untuk kegiatan pembelajarannya. Seorang guru yang memiliki *self learning*, tahu apa yang ia ingin capai ketika melakukan pembelajaran diri. Guru memegang tujuannya untuk kegiatan belajar dan aspirasinya dapat

<sup>58</sup> Pintrich, P.R and Zeidner, M, *Handbook of Self Regulated* (New York: Academic Press, 2002), h. 202.

menetapkan tengang waktu untuk diri sendiri sebagai cara untuk memastikan mereka tidak meninggalkan tugas-tugas belajar yang penting sampai akhir; (2) *Planning* (perencanaan). *Planning* adalah menentukan atau merencanakan cara terbaik untuk menggunakan waktu yang tersedia untuk belajar. Guru dengan self learning memiliki rencana ke depan berhubungan dengan tugas belajar dan menggunakan waktu mereka secara efektif untuk mencapai tujuannya; (3) *Self-motivation* (motivasi diri) adalah mempertahankan motivasi intrinsik untuk menyelesaikan tugas belajar. Seorang guru dengan self learning cenderung memiliki self-efficacy yang tinggi mengenai kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas belajar dengan sukses. Selain itu, guru menggunakan berbagai strategi untuk mempertahankan semangatnya mungkin dengan cara menghiasi tugasnya agar lebih menyenangkan, mengingatkan diri akan pentingnya melakukan dengan baik, akhirnya mereka memvisualisasikan kesuksesan atau menjanjikan sendiri hadiah ketika mereka selesai; (4) *attention control* (mengontrol pikiran dan emosi) adalah memaksimalkan perhatian pada tugas belajar. Seorang guru dengan self learning akan mencoba untuk memusatkan perhatian mereka pada tugasnya dan menghilangkan pikiran mereka yang berpotensi mengganggu pikiran dan emosi; (5) *application of learning strategies* (strategi mengaplikasikan pembelajaran), yaitu memilih dan menggunakan cara yang tepat

pengolahan bahan yang akan dipelajari. Seorang guru akan mengatur sendiri memilih strategi pembelajaran yang berbeda tergantung pada tujuan yang spesifik sesuai yang ingin mereka capai, misalnya mereka membaca sebuah artikel majalah berbeda, tergantung pada apakah mereka membacanya untuk hiburan atau belajar untuk ujian; (6) *self-monitoring* (monitoring diri), seorang guru akan mengevaluasi secara berkala untuk melihat apa kemajuan mencapai tujuan. Seorang guru dengan self learning akan terus memantau perkembangannya selama proses pembelajaran dengan mengubah strategi belajarnya atau tujuannya jika perlu; (7) *self-evaluation* (evaluasi diri), Menilai hasil akhir dari usaha individu. Seorang guru dengan self learning akan menilai hal yang mereka pelajari cukup untuk tujuan yang telah ditetapkan; (8) *self-reflection* (refleksi diri), menentukan sejauh mana strategi belajar seseorang telah berhasil dan efisien, dan mungkin mengidentifikasi alternatif yang mungkin lebih efektif dalam situasi belajar masa depan.

Switzky mengatakan bahwa *self learning* (pembelajaran diri), adalah:

*Self learning are personal self-determination, in essence, theories of how or why people become self-governing and exert control over their lives. With a few exceptions, the bulk of the theoretical work in this area has not used the term self determination per se, but instead focused on components that contribute to self-determination, including human control and causality, self-efficacy and outcome expectations, self-regulation, achievement,*



*effectance and mastery motivation, interpersonal cognitive problem solving, goal setting and attainment, and so forth.*<sup>59</sup>

Penjelasan dari teori tersebut adalah *self learning* (pembelajaran diri) harus memiliki *self determination* (pengaturan diri) sebagai kapasitas untuk memilih dan memiliki pilihan-pilihan sendiri, bukan dari tekanan orang lain, pilihan itu menjadi penentu tindakan yang akan dilakukan. Dalam hal ini, seorang guru harus bisa melakukan pengaturan diri (*self-determination*), guru membutuhkan motivasi dalam diri yang berevolusi bagi perkembangan kepribadian, perilaku yang mengatur diri sendiri. *Self determination* merupakan arena investigasi dari motivasi diri dan kondisi yang mendorong proses berpikir positif. *Self determination* memfokuskan pada seberapa tinggi perilaku manusia ditentukan oleh diri sendiri.

Hellriegel dan Slocum mengatakan *self learning* (pembelajaran diri) adalah:

*Self learning is an influence by some aspects of an individual's personality may predispose that person to resist change, indicated that self-esteem is an important personality characteristic that determines how a person behaves in an organization. People with low self-esteem are more likely to resist change than those with high self-esteem because low self-esteem people are more likely to perceive the negative aspects of change than the positive aspects.*<sup>60</sup>

<sup>59</sup> Harvey N. Switzky, *Personality and Motivational Differences in Persons With Mental Retardation* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2001), h.145.

<sup>60</sup> Don Hellriegel and John W. Slocum, *Organizational Behavior*, Thirteenth Edition (New York: Cengage Learning, 2011), h.520.

Penjelasan di atas menggambarkan bahwa *self learning* (pembelajaran diri) dipengaruhi oleh beberapa aspek kepribadian untuk melakukan perubahan diri, diindikasikan bahwa harga diri (*self esteem*) merupakan ciri kepribadian yang penting dalam menentukan bagaimana seseorang berperilaku dalam suatu organisasi. Orang dengan harga diri rendah lebih mungkin untuk menolak perubahan dibandingkan dengan harga diri yang tinggi karena orang rendah diri lebih memahami aspek-aspek perubahan negatif daripada aspek-aspek perubahan positif.

Lebih lanjut dikatakan oleh Schunk, bahwa *self learning* harus ditumbuhkan dengan motivasi, berikut pernyataan Schunk:

*Motivation is intimately linked with self learning. People motivated to attain a goal engage in self learning activities they believe will help them (e.g. organize and rehearse material, monitor learning progress and adjust strategies). In turn, self learning promotes learning, and the perception of greater competence sustains motivation and self learning to attain new goals.*<sup>61</sup>

Motivasi berhubungan erat dengan *self learning* (pembelajaran diri). Orang yang memiliki motivasi akan tercapai tujuan dalam pembelajaran dirinya. Dengan motivasi, seseorang memiliki percaya diri untuk meningkatkan kompetensi dan mencapai tujuan yang diinginkan.

---

<sup>61</sup> Dale H. Schunk, *Learning Theories: An Educational Perspective*, Six Edition (Boston: Pearson, 2012), h. 431.

Slavin menjelaskan bahwa, "*self learning as a change in a person caused by experience.*"<sup>62</sup> *Self learning* (pembelajaran diri) sebagai perubahan dalam diri seseorang bisa disebabkan oleh pengalaman diri pribadi.

Berdasarkan deskripsi konseptual diatas, maka dapat disintesis bahwa *self learning* (pembelajaran diri) adalah usaha perbaikan diri yang dilakukan secara sadar, terencana dalam proses pembelajaran dengan secara terus menerus belajar dan berlatih sehingga mendorong dirinya memiliki motivasi untuk berkembang menjadi lebih baik, diukur berdasarkan indikator: (1) penilaian diri; (2) agenda perbaikan diri; (3) penguatan diri.

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Berikut ini diuraikan hasil penelitian yang relevan dengan masalah pokok bahasan penelitian ini sebagai acuan untuk membangun model teoritik penelitian dan hipotesis penelitian.

### **1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kompetensi pedagogik.**

Hasil penelitian yang relevan tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kompetensi pedagogik dilakukan oleh Ming Jen Wu dan Shu Cuan Lien dengan judul , "*Teacher's Professional Growth: Study on*

---

<sup>62</sup> Robert E. Slavin, *Educational Psychology*, Eight Edition, Terjemahan Bahasa Indonesia, Mariano Samosir (Jakarta: PT. Indeks, 2008), h. 179.

*Professional (Pedagogical) competency development of teachers in Junior College/ University Technology, tahun 2011, the Journal of American Academic of Business Cambridge. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa : the four main findings in this study include :a) 9 competency dimensions have been attained based on factor analysis result of professional (pedagogical) competency; b) 39,1% teachers professional development intent may be explained by variables such as professional (pedagogical) competency growth need; c) Professional educational ideologies teachers professional development intents are subject to changes due to the social demography variable; d) item with greater the need level of professional competency growth including instruction competency, research competency information application competency, interpersonal relationship and communication competency.*<sup>63</sup>

## 2. Pengaruh pengembangan terhadap kompetensi pedagogik

Penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan pengaruh pengembangan terhadap kompetensi pedagogik dilakukan oleh Akhyak, Mohamad Idrus, Yunus Abu Bakar, judul penelitian, *"Implementation of Teachers Pedagogy Competence to Optimizing Learners Development*

---

<sup>63</sup> Ming Jen Wu and Shu Cuan Lien, "Teacher's Professional Growth: Study on professional (pedagogical) competency development of teachers in Junior College/ University Technology", *The Journal of American Academic of Business Cambridge*, Vol. 2, No. 5, 2011, h.25.

*in Public Primary School in Indonesia", dalam International Journal of Education and Research, tahun 2013. Hasil penelitiannya adalah: Teachers are people who are very influential in the teaching-learning process. Teachers' roles and responsibilities in education is very heavy and hard. Therefore, teachers should really bring their students to the objectives to be achieved. Teachers must be able to influence their students. Considering with this description, it is important for teachers to be competent. The efforts to improve their competencies can be advised to conduct. This research was conducted in three area: a) Public Primary School in Yogyakarta, Middle Java, Indonesia; b) Public Primary School in Tulungagung, East Java, Indonesia; c) Public Primary School in Surabaya, East Java, Indonesia. The aims of this study are to research how the implementation of teachers' pedagogical competence to optimizing the learners development of the intellectual, emotional, and moral aspects in public primary school in Indonesia, seems the teachers have made serious efforts in the development of the intellectual, emotional and moral to learners.<sup>64</sup>*

### 3. Pengaruh self learning terhadap kompetensi pedagogik

Penelitian yang relevan mengenai pengaruh self learning terhadap kompetensi pedagogik dilakukan oleh Nowack, Penelitian

---

<sup>64</sup> Akhyak, Mohamad Idrus, Yunus Abu Bakar, "Implementation of Teachers Pedagogy Competence to Optimizing Learners Development in Public Primary School in Indonesia", *International Journal of Education and Research*, Vol.1, No.9, 2013, h.1.

yang berjudul, "*Leadership, Emotional Intelligence and Employee Engagement: Creating a Pedagogic Competence*", tahun 2000. Hasil penelitian menyatakan bahwa adanya hubungan antara kepemimpinan, kecerdasan emosional dan komitmen karyawan di mana ketiga komponen tersebut akan menghasilkan kompetensi pedagogik.<sup>65</sup>

#### 4. Pengaruh kepemimpinan terhadap self learning

Penelitian yang relevan mengenai pengaruh self learning terhadap kompetensi pedagogik dilakukan oleh Riggio dan Lee, melakukan penelitian deskriptif kualitatif dengan mereview penelitian terdahulu berjudul, "*Emotional and Interpersonal Competencies and Leader Development*", pada tahun 2007. Penelitian ini mengambil kesimpulan bahwa pengembangan kecerdasan interpersonal dan emosional merupakan hal yang baik sehingga mengindikasikan bahwa kesuksesan para pemimpin akan lebih efektif dalam hal ketrampilan (*skill*), kecerdasan interpersonal dan emosional. Hal tersebut perlu dilakukan program-program pengembangan kepemimpinan yang berbasis kecerdasan interpersonal dan emosional untuk menunjang kesuksesan para pemimpin.<sup>66</sup>

<sup>65</sup> Nowack, *Leadership*, "Emotional Intelligence and Employee Engagement: Creating a Pedagogic Competence", *International Journal of Education and Research*, Vol.5, No.2, 2007, h. 4.

<sup>66</sup> Riggio and Lee, "Emotional and Interpersonal Competencies and Leader Development", *International Journal of Education and Research*, Vol. 2, No.9, 2007, h. 3.

##### 5. Pengaruh pengembangan terhadap *self learning*.

Penelitian yang relevan mengenai pengaruh *self learning* terhadap kompetensi pedagogik dilakukan Antonacopoulou yang berjudul, "*Employee development through self-development in three retail Banks*", tahun 2000. Penelitian ini mengambil kesimpulan bahwa: *Employee Development is one of the most important functions of Human Resource Management. Employee development means to develop the abilities of an individual employee and organization as a whole so; hence employee development consists of individual or employee and overall growth of the employee as when employees of the organization would develop the organization, organization would be more flourished and the employee performance would increase.*<sup>67</sup>

Pengembangan karyawan adalah salah satu fungsi yang paling penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengembangan karyawan berarti mengembangkan kemampuan karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Pengembangan karyawan berhubungan dengan kinerja karyawan. Ketika karyawan mengalami kemajuan, pekerjaan memuaskan, dan lebih berkomitmen maka akan meningkat kinerjanya. Ketika kinerja meningkat, akan menyebabkan efektivitas organisasi. Ada banyak pemikiran yang dibuat organisasi, salah satu pemikirannya

---

<sup>67</sup> Elena P. Antonacopoulou, "Employee development through self-development in three retail Banks", *Journal of Personnel Review*, Vol. 29, No. 4, 2000, h. 491.

adalah fokus pengembangan karyawan ada pada pengembangan diri (*self direction learning*) dan belajar (*learning*). Konsep ini menunjukkan bahwa pengembangan karyawan harus diikuti oleh karyawan yang ingin belajar atau yang bersedia untuk belajar.<sup>68</sup>

#### 6. Pengaruh budaya kerja terhadap *self learning* (pembelajaran diri).

Penelitian yang relevan mengenai pengaruh budaya kerja terhadap *self learning* dilakukan oleh Fermin Torrano Montalvo dan Maria Carmen Gonzales Torres, dengan judul, "*Self Regulated Learning: Current and Future Direction*, 2004. Hasil penelitiannya adalah *Examining the role of individual and cultural differences in self regulated learning. Regarding the former, one could study the influence of temperament, impulsivity, patience or resistance to distractions in the self regulation proces.*"<sup>69</sup>.

#### 7. Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya kerja.

Penelitian yang relevan mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap budaya kerja dilakukan oleh Victor Pattiasina dan Made Sudarma dan Sutrisno, dengan judul, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pelayanan Kinerja Pelayanan Dengan Budaya Kerja dan *Good Corporate Governance*" (Studi pada

---

<sup>68</sup> *Ibid.*, h. 508

<sup>69</sup> Fermin Torrano Montalvo and Maria Carmen Gonzales Torres, "Self Regulated Learning: Current and Future Direction", *International Journal of Education and Research*, Vol.10, No.5, 2004, h.15.



Rumah Sakit di Kota Ambon), Tahun 2009. Hasil Penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pelayanan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan berperan dalam pencapaian kinerja yang lebih baik. Akan tetapi, budaya kerja sebagai variabel moderasi tidak memiliki pengaruh terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pelayanan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi GCG berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pelayanan. Hal ini mengindikasikan bahwa implementasi GCG memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pelayanan.<sup>70</sup>

#### 8. Pengaruh pengembangan terhadap budaya kerja.

Penelitian yang relevan mengenai pengaruh pengembangan terhadap budaya kerja dilakukan oleh Sandra H. Harwell, Ph.D, dengan judul, "*Teacher Professional Development: It's Not an Event, It's a Process*", pada tahun 2003. Hasil penelitiannya menghasilkan bahwa, "*while the end result of all education reform should be student, every reform initiative, if it to succeed, must begin with recognition of the importance of teachers in raising student performance.*"<sup>71</sup> Hasil akhir dari

<sup>70</sup> Victor Pattiasina dan Made Sudarma dan Sutrisno, "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pelayanan Kinerja Pelayanan Dengan Budaya Kerja dan Good Corporate Governance*" (Studi pada Rumah Sakit di Kota Ambon), *International Journal of Education and Research*, Vol.1, No.2, 2009, h. 10.

<sup>71</sup> Sandra H. Harwell, Ph.D, "*Teacher Professional Development: It's Not an Event, It's a Process*", *International Journal of Education and Research*, Vol.2, No.1, 2003, h. 9.

semua reformasi pendidikan harus dilihat pada murid, setiap inisiatif reformasi jika berhasil, harus dimulai dengan peran penting guru dalam meningkatkan prestasi siswa.

### C. Kerangka Teoretik

#### 1. Kepemimpinan dan Kompetensi Pedagogik

Kepemimpinan sangat diperlukan dalam mendukung suksesnya peningkatan kompetensi pedagogik. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, memfasilitasi, dan membimbing para pengikutnya (*followers*) untuk mencapai tujuan organisasi. Teori tersebut dapat dilihat dari pernyataan Colquit, LePine, dan Wesson, mendefinisikan kepemimpinan sebagai “*leadership as the use of power and influence to direct the activities of followers toward goals achievement.*”<sup>72</sup> Kepemimpinan sebagai kekuatan berpengaruh langsung kepada aktifitas pengikutnya (*followers*) guna mencapai serangkaian tujuan. Secara teoretik, keterkaitan antara kepemimpinan dengan kompetensi pedagogik diungkapkan Lebih lanjut Colquit, LePine, dan Wesson mengatakan bahwa, “*that direction can affect followers, interpretation of event, the organization of their work activities, their commitment to key goals, their relationships with other followers, and their access to cooperation and support from other work unit*”.

<sup>72</sup> Jason A. Colquit, Jeffery A. LePine, and Michael. J. Wesson, *Organizational Behavior* (Irwin: McGraw-Hill, 2011), h. 451.

Kepemimpinan berpengaruh langsung kepada pengikutnya dalam menginterpretasi kompetensinya, aktifitas kerja, komitmen untuk mencapai tujuan utama, dan memiliki akses untuk saling kerjasama yang mendukung dari unit kerja lainnya. Teori keterkaitan kepemimpinan terhadap kompetensi pedagogik dijelaskan oleh Pongoh bahwa, "*the principal's leadership significantly influences teachers' teaching competence.*"<sup>73</sup>

Jika kepemimpinan ini sangat kuat diterapkan, akan mampu mendorong pengikutnya meningkatkan kompetensi yang dimilikinya khususnya kompetensi pedagogik. Hasil penelitian tersebut semakin memberikan keyakinan tentang teori yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kompetensi pedagogik.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diduga bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik.

## **2. Pengembangan dan Kompetensi Pedagogik.**

Pengembangan diperlukan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik sehingga dapat dimanfaatkan pada proses pengelolaan pembelajaran. Pengembangan (*development*) adalah upaya organisasi

---

<sup>73</sup> Sophia Pongo, "The Effect of Principal Leadership and Achievement Motivation on Teaching Competence of Public School Teacher in Manado City", *Journal of Education and Practice*, Vol.5, No.1, 2014, h.139.

untuk meningkatkan kualitas pengetahuan, ketrampilan, dan sikap anggotanya secara keseluruhan melalui proses pengalaman pembelajaran atau pengembangan diri (*self managed*) yang berhubungan dengan pekerjaan. Pengembangan karyawan harus direncanakan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Pengembangan sebagai kebutuhan karyawan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik. Secara teoritik, pengaruh pengembangan terhadap kompetensi pedagogik dapat dilihat dari pernyataan Everard, Morris dan Wilson menjelaskan bahwa, *"competence can be improved by systematic development and training none is so innate that it cannot be influenced, although people's aptitudes for acquiring particular competences differ widely"*.<sup>74</sup> Penjelasan teori tersebut mengatakan bahwa upaya strategi dalam pengembangan terhadap kompetensi pedagogik dapat ditingkatkan dengan pengembangan sistematis dan pelatihan, bukan merupakan sifat bawaan dan untuk memperoleh kompetensi satu sama lainnya berbeda tergantung pada bakatnya.

Menurut, Hameed dan Waheed pengaruh pengembangan terhadap kompetensi pedagogik adalah :

*Develops a proposed model which explains the relationship between employee development variables (employee learning, skill growth, self directed, employee attitude) and employee*

---

<sup>74</sup> K.B. Everard, Geoffrey Morris Ian Wilson, *Effective School Management*, Fourth Edition (London: Paul Champman Publishing, 2004), h.130.

*performance variable. The employee performance will affect on organizational effectiveness.*<sup>75</sup>

Pengembangan berpengaruh langsung terhadap kompetensi pedagogik, meliputi peningkatan pengetahuan, kemampuan, pembelajaran diri). Jika pengembangan yang diupayakan organisasi ini sangat kuat, akan mampu mendorong pengikutnya meningkatkan kompetensi pedagogik.

Hasil penelitian tersebut semakin memberikan keyakinan tentang teori yang menjelaskan pengaruh pengembangan terhadap kompetensi pedagogik.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diduga bahwa pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik.

### **3. Self-Learning dan Kompetensi Pedagogik.**

Segala sesuatu agar dapat berjalan dengan hasil yang memuaskan dibutuhkan *self learning* (pembelajaran diri) dari setiap individu. *Self Learning* (pembelajaran diri) adalah usaha perbaikan-perbaikan diri yang dilakukan secara sadar, terencana dan secara terus menerus dalam proses pembelajaran sehingga mendorong dirinya memiliki motivasi untuk berkembang menjadi lebih baik. Jika seseorang

---

<sup>75</sup> Abdul Hameed and Aamer Waheed, "Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 13, 2011, h. 228.

secara sadar dan berencana ingin meningkatkan pengetahuan, ketrampilan serta sikap harus memiliki motivasi yang akan menumbuhkan kompetensi dalam diri pribadinya. Secara teoritik pengaruh *self learning* terhadap kompetensi pedagogik dijelaskan oleh Elliot dan Dweck bahwa:

*The competency sought will be influenced by the values of the culture. Many competencies will become internally motivated, either directly, through early intrinsic processes influenced by temperament, or more indirectly, through internalization of the desires of significant others and the development of secondary motivations or ego structures, to be described later.*<sup>76</sup>

Kompetensi dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya di lingkungan kerja seseorang. Kompetensi akan menjadi termotivasi secara internal, baik secara langsung, melalui awal proses pengaruh intrinsik (dalam diri pribadi) oleh emosi, atau secara tidak langsung (eksternal), melalui lingkungan, yaitu pengembangan diri. Hal ini signifikan terhadap motivasi dalam diri untuk selalu ingin belajar mengembangkan diri melalui belajar dan berlatih secara terus menerus.

Penelitian yang dilakukan oleh Ferguson-Patrick, bahwa:

*Pedagogy was significant in enhancing these early career teachers professional accomplishment, as well as maintaining their enthusiasm in the early years of teaching with implications for retaining quality teachers.*<sup>77</sup>

<sup>76</sup> Andrew J. Elliot and Carol S. Dweck, *Handbook of Competence and Motivation* (New York: The Guilford Press, 2005), h. 171.

<sup>77</sup> Kate Ferguson-Patrick, "Professional development of early career teachers: A pedagogical focus on cooperative learning", *Issues in Educational Research*, Vol.21, No.2, 2011, h.109.

Penjelasan di atas menyatakan bahwa *self learning* (pembelajaran diri) berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pedagogik, sehingga berimplikasi kepada kualitas guru. Kedua hasil penelitian tersebut semakin memberikan keyakinan tentang teori yang menjelaskan pengaruh *self learning* (pembelajaran diri) terhadap kompetensi pedagogik.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diduga bahwa *self learning* (pembelajaran diri) berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik.

#### **4. Kepemimpinan dan *Self Learning***

Kepemimpinan faktor penting dalam mempengaruhi *self learning*. Kepemimpinan efektif yang selama ini dilakukan adalah yang berkaitan dengan motivasi, pengembangan potensi individu, dan pembentukan team yang solid. Namun itu saja tidak cukup, kemampuan mengelola krisis, perubahan perilaku dan melakukan pertumbuhan-pertumbuhan, menjadi tujuan dominan dalam kepemimpinan. Keahlian kepemimpinan membutuhkan tidak saja ketrampilan namun juga membutuhkan inspirasi, kearifan dan komitmen yang harus bisa memicu perubahan perilaku karyawannya untuk menentukan kesuksesan ataupun kegagalan.

Secara teoritik pengaruh kepemimpinan terhadap self learning dijelaskan Griffin dan Moorhead berikut :

*Leadership is the set of characteristics attributed to those who are perceived to use such influence successfully. Influence, a common element of both perspectives, is the ability to affect the perceptions, beliefs, attitudes, motivation, and /or behaviors of others. From an organizational viewpoint, leadership is vital because it has such a powerful influence on individual and group behavior. Moreover, because the goal toward which the group directs its efforts is often the desired goal of the leader, it may or may not mesh with organizational goals.*<sup>78</sup>

Uraian di atas menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan atribut karakteristik yang digunakan untuk mempengaruhi pengikutnya agar berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Pengaruh, adalah kemampuan untuk mempengaruhi persepsi, kepercayaan, sikap, motivasi, dan / atau perilaku orang lain. Dari sudut pandang organisasi, kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat (*signifikan*) pada perilaku individu atau kelompok. Selain itu, pemimpin mengarahkan pengikutnya kearah mana tujuan yang diinginkan organisasi.

Kutipan teori di atas dengan tegas menjelaskan kepemimpinan yang kuat dalam menumbuhkan self learning pada diri anggotanya. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diduga bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap self learning (pembelajaran diri).

---

<sup>78</sup> Ricky W.Griffin and Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organization*, Eleventh Edition (New York: Thomson, 2014), h. 324.



## 5. Pengembangan dan *Self-Learning*

Pengembangan (*development*) adalah sesuatu yang berpusat pada kemampuan seseorang untuk berkembang melalui proses pengalaman pembelajaran atau pengembangan diri (*self managed*). Proses ini berlangsung yang memungkinkan orang untuk maju dari keadaan yang tidak tahu menuju keadaan masa depan harus memiliki tingkat kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang lebih tinggi sangat diperlukan.

Menurut penjelasan di atas, pengembangan dinyatakan memiliki keterkaitan positif dengan *self learning* (pembelajaran diri). Keterkaitan antara pengembangan dengan *self learning* dijelaskan oleh Alderman, bahwa:

*The influences of others can have positive or negative effects on possible selves. Interactions with our social environment—including parents, media, people we admire, peers, and school experiences—have a formative influence on possible selves. One implicit goal of PLAN was to help students create a vision of the future. Several components of the program were used for this goal: assignments with stories in literature, mentors, and future talk.*<sup>79</sup>

*Self learning* (pembelajaran diri) dipengaruhi oleh faktor orang lain maupun lingkungan yang dapat memberikan efek positif atau negatif terhadap perubahan diri. Faktor eksternal adalah interaksi dengan sosial lingkungan termasuk orang tua, media, orang-orang yang

<sup>79</sup> M. Kay Alderman, *Motivation For Achievement: Possibilities for Teaching and Learning*, Second Edition (New Jersey: LEA Publishing, 2004), hh.138-141.

kita kagumi, teman, dan pengalaman memiliki pengaruh pada proses pembelajaran diri. Pengembangan adalah upaya seseorang untuk membantu membuat visi masa depan. Beberapa komponen program yang digunakan untuk tujuan ini adalah melalui bimbingan (*mentor*), dan bicara tentang masa depan.

Demikian juga Toha menjelaskan bahwa pengembangan bertujuan untuk memperbaiki perilaku dalam proses pembelajaran, yaitu: (1) memperbaiki perilaku dan kemampuan. Untuk itu perlu diperhatikan sumber utama yang akan membantu identifikasi masalah atau kebutuhan; (2) pengembangan terhadap kepribadian. Jika seseorang diberi kesempatan untuk bertumbuh, maka kreativitas akan berkembang. Sesama rekan kerja akan saling membantu untuk melatih diri mengembangkan potensinya.<sup>80</sup> Hasil penelitian tersebut semakin memberikan keyakinan tentang teori yang menjelaskan pengaruh pengembangan (*development*) terhadap *self learning* (pembelajaran diri).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diduga bahwa pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap *self learning*.

## **6. Budaya Kerja dan *Self-Learning***

Untuk dapat bertahan terhadap perubahan lingkungan yang terjadi, suatu organisasi harus mampu mengembangkan dirinya

---

<sup>80</sup> M.Thoha, *Pembinaan Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2003), h.7.

menjadi organisasi cerdas budaya. Suatu organisasi cerdas budaya adalah suatu organisasi yang mampu mensinergikan pengetahuan, kesadaran, dan keterampilan berperilaku. Membangun budaya kerja dimungkinkan apabila terdapat sumber-sumber yang menjadi faktor pendorong bagi perlunya budaya kerja yaitu terbentuknya *self learning* (pembelajaran diri) pada setiap pekerja. Menurut penjelasan di atas, budaya kerja dinyatakan memiliki keterkaitan positif dengan *self learning* (pembelajaran diri). Hal tersebut dijelaskan oleh George dan Jones sebagai berikut:

*Value and norms work in a subtle, indirect fashion, yet have a powerfull effect on behavior. A norm as a share expectation for behavior. Organizational norms are standards or styles of behavior considered acceptable or typical for a group of people who perform a certain task or job. In essence, norms are informal rules of conduct thar emerge over time to encourage employees to cultivate the work attitudes and behavior important to on organization.*<sup>81</sup>

Nilai dan norma kerja, secara tidak langsung memiliki efek yang sangat kuat terhadap perilaku pekerja. Norma sebagai harapan untuk pembentukan perilaku. Norma suatu organisasi adalah standar atau gaya perilaku sekelompok pekerja diterima atau tidak dalam melakukan tugas atau pekerjaan tertentu. Pada dasarnya, norma merupakan aturan perilaku untuk mendorong karyawan menumbuhkan sikap kerja dan perilakunya sesuai tujuan organisasi.

---

<sup>81</sup> Jennifer M. George and Gareth R. Jones, *Organizational Behavior: Understanding and Managing*, Sixth Edition (Boston: Prentice Hall, 2012), h. 503.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diduga bahwa budaya kerja berpengaruh langsung positif terhadap *self-learning*.

## 7. Kepemimpinan dan Budaya Kerja.

Dalam program budaya kerja kedudukan kepemimpinan sangat strategik, karena peran pemimpin menentukan keberhasilan maupun kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam mendukung budaya kerja yang tinggi demi kesuksesan organisasi. Kepemimpinan berperan dalam meningkatkan budaya kerja dengan mengarahkan semua unsur manajemen pada tujuan dan nilai-nilai yang telah disepakati oleh kelompok atau organisasi dalam menghadapi tantangan dan persaingan.

Teori di atas mengungkapkan keterkaitan antara kepemimpinan dengan budaya kerja dijelaskan oleh Schein berikut ini:

*The role leadership can and should play in using these processes to influence cultural evaluation to their purpose. Culture can and does change, nothing how leaders can influence these processes. Organizational changes, culture change may become involved, but the leader must first understand the general processes of organizational change before managed culture change as such becomes relevant. The relationship of leadership to culture, we have take a developmental view of organizational growth.*<sup>82</sup>

Peran kepemimpinan berpengaruh terhadap perubahan budaya kerja sesuai tujuan organisasi. Perubahan organisasi, perubahan

---

<sup>82</sup> Edgar H.Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Fourth Edition (New York: John Wiley & Sons, Inc, 2010), hh. 195-196

budaya melibatkan seorang pemimpin, tetapi pemimpin harus terlebih dahulu memahami proses perubahan organisasi sebelum perubahan budaya yang dikelola menjadi relevan. Hubungan kepemimpinan dengan budaya kerja, memberikan pandangan bahwa ada pertumbuhan dan perkembangan organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan dengan kepemimpinan yang kuat. Kutipan teori diatas memberikan penegasan bahwa kepemimpinan yang kuat akan menciptakan budaya kerja yang tinggi sehingga meningkatkan kinerja seluruh sumber daya dalam organisasi.

Hasil penelitian diatas, memberikan suatu justifikasi penting dan meyakinkan tentang pengaruh kepemimpinan terhadap budaya kerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diduga bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap budaya kerja.

#### **8. Pengembangan dan Budaya Kerja**

Pengembangan adalah suatu fungsi yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam pengembangan karyawan lebih berorientasi kepada peningkatan kemampuan seseorang untuk memahami dan menginterpretasi pengetahuannya sehingga menghasilkan ketrampilan dan sikap yang dapat menunjang kinerja. Pengembangan membuat karyawan lebih memiliki kekuatan dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya dilandasi budaya kerja yang baik.

Keterkaitan pengembangan dengan budaya kerja dijelaskan oleh Krietner dan Kinicki , “ *mentoring is important as a tactic for embedding organization culture, but research suggest it can significantly influence the protege/protegee’s future carrier.*<sup>83</sup> Maksud penjelasan di atas adalah *mentoring* (bimbingan) sebagai upaya yang dilakukan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karyawan untuk masa depan karir karyawan. Alasan yang dikemukakan oleh Krietner dan Kinicki, *mentoring* (bimbingan) dilakukan oleh organisasi memiliki dua alasan yaitu: (1) *mentoring* (bimbingan) memberikan kontribusi untuk menciptakan rasa kesatuan dengan menerima nilai-nilai inti organisasi di seluruh organisasi (*mentoring contributes to creating a sense of oneness by promoting the acceptance of the organization’s core values throughout the organization*); (2) aspek sosialisasi, menumbuhkan rasa keanggotaan kepada organisasi (*the socialization aspect of mentoring also promotes a sense of membership*).

Hasil penelitian diatas, memberikan suatu justifikasi penting dan meyakinkan tentang pengembangan berperan penting dalam mempengaruhi budaya kerja. Apabila pengembangan inovatif dan kreatif bagi karyawan, maka akan diikuti etos kerja yang tinggi.

---

<sup>83</sup> Robert Krietner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Ninth Edition (New York: McGraw-Hill, 2010), h. 84

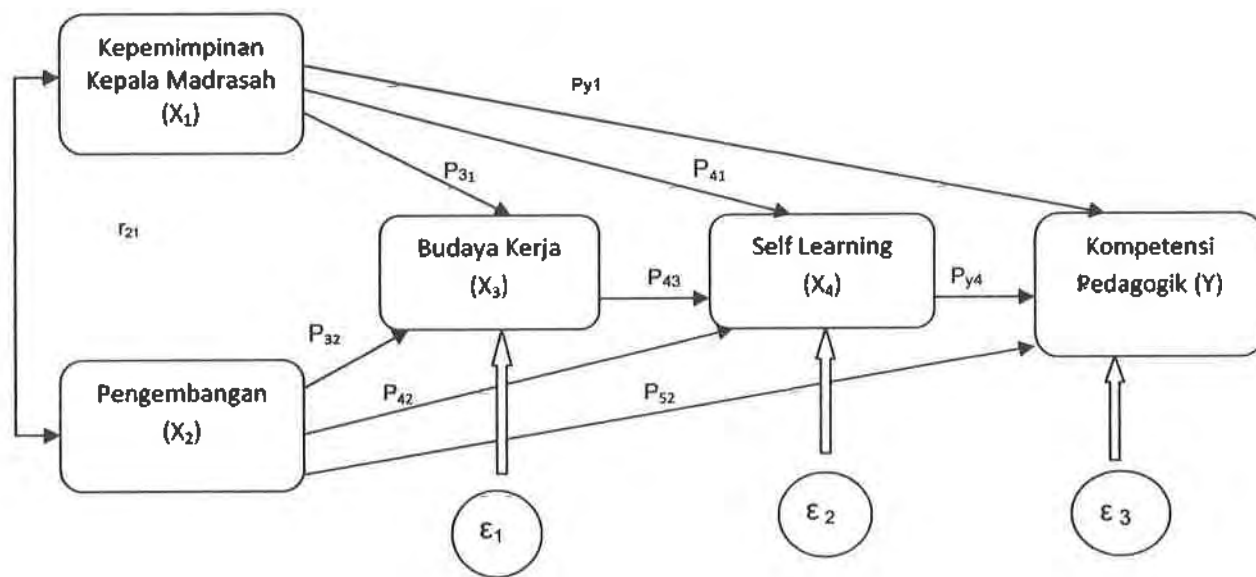
Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diduga bahwa pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap budaya kerja.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan deskripsi konseptual, dan kerangka teoritik diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian ini, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik.
2. Pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagaogik.
3. *Self Learning* berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik.
4. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap *self-learning*.
5. Pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap *self learning*.
6. Budaya kerja berpengaruh langsung positif terhadap *self learning*.
7. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap budaya kerja.
8. Pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap budaya kerja.

Selanjutnya hipotesis penelitian ini, digambarkan melalui model hipotetik sebagai berikut :



**Gambar 2.5**  
**Model Hipotetik Penelitian**

Keterangan :

Y : Kompetensi Pedagogik Guru Madrasah

X<sub>1</sub> : Kepemimpinan Kepala Madrasah

X<sub>2</sub> : Pengembangan

X<sub>3</sub> : Budaya Kerja

X<sub>4</sub> : *Self Learning*

ε<sub>1</sub> : Variabel lain yang berpengaruh terhadap budaya kerja yang tidak diteliti.

ε<sub>2</sub> : Variabel lain yang berpengaruh terhadap *self learning* yang tidak diteliti.

ε<sub>3</sub> : Variabel lain yang berpengaruh terhadap kompetensi pedagogik yang tidak ikut diteliti.



### **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memperoleh gambaran yang jelas ada dan tidaknya:

1. Pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap kompetensi pedagogik.
2. Pengaruh langsung positif pengembangan terhadap kompetensi pedagogik.
3. Pengaruh langsung positif *self learning* terhadap kompetensi pedagogik.
4. Pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap *self learning*.
5. Pengaruh langsung positif pengembangan terhadap *self learning*.
6. Pengaruh langsung positif budaya kerja terhadap *self learning*.
7. Pengaruh langsung positif kepemimpinan terhadap budaya kerja.
8. Pengaruh langsung positif pengembangan terhadap budaya kerja.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada empat Madrasah Aliyah Negeri (MAN) yang berada di Kawasan Pesisir Pantai Utara Jakarta, yakni:

1. MAN 5, yang terletak di Jl. Marunda Baru III No. 28, Cilincing Jakarta Utara
2. MAN 8, yang terletak di Balai Rakyat Cakung Jakarta Timur
3. MAN 16, yang terletak di Kanal Raya No. 3, Tegal Alur Jakarta Barat.
4. MAN 17, yang terletak di Manunggal I RT. 005/11. Kapuk Cengkareng , Jakarta Barat

Waktu penelitian mulai dari persiapan proposal sampai penulisan laporan penelitian direncanakan mulai Maret 2014 sampai dengan Oktober 2014 selama 8 bulan.

### C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode survei. Sebagai unit analisisnya adalah guru. Menurut Gay, Mills dan Airasian, menjelaskan metode survei adalah:

*Survey research involves collecting data to test hypotheses or to answer question about people's opinions on some topic or issues. A survey is an instrument to collect data that describe one or more characteristics of a specific population.<sup>1</sup>*

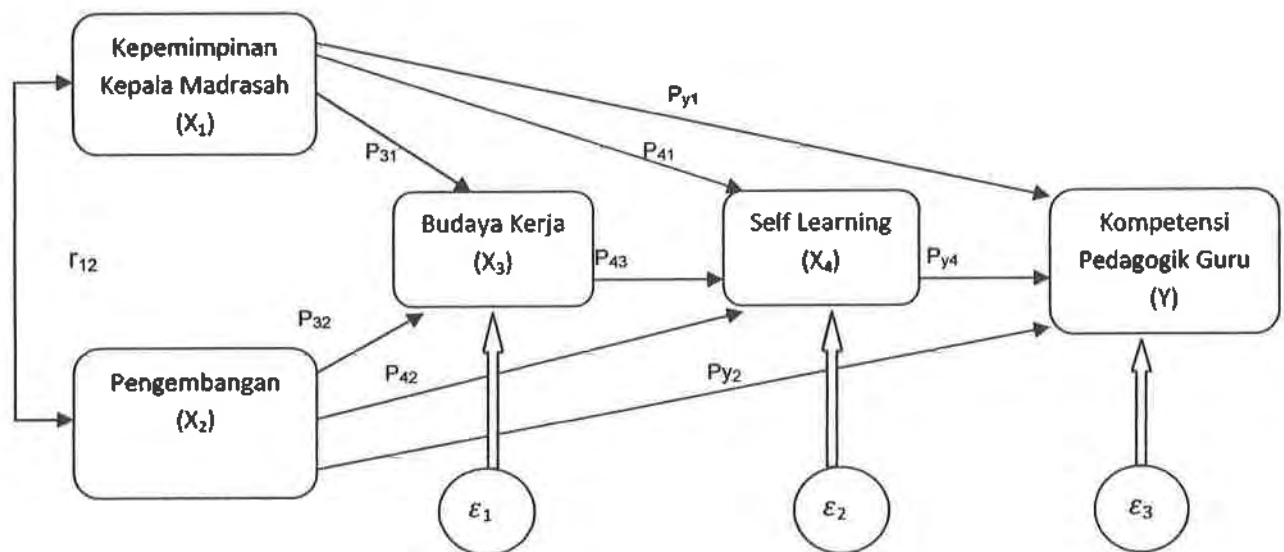
Penelitian survei melibatkan pengumpulan data untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan tentang pendapat orang pada beberapa topik atau masalah. Survei adalah instrumen untuk

---

<sup>1</sup> Lorraine R. Gay, Geoffrey E.Mills and Peter W. Airasian, *Educational Research: Competence for Analysis and Applications* (Pearson: Prentice Hall, 2011), hh.184-185

mengumpulkan data yang menjelaskan satu atau lebih karakteristik populasi tertentu. Lebih lanjut Gay, Mills dan Airasian menyebutkan ciri penelitian survei yaitu: (1) penelitian survei mencari informasi yang belum tersedia dan mengembangkan instrumen dengan tepat; (2) Jika instrumen dinyatakan valid dan dapat diandalkan, peneliti bisa menggunakan data, tetapi harus menggunakan instrumen; (3) Jika menginginkan jawaban yang tepat, harus mengajukan pertanyaan yang tepat; (4) penelitian survei harus hati-hati dalam menulis atau memilih pertanyaan yang jelas dan tidak ambigu; (5) penelitian survei jarang memiliki kesempatan untuk menjelaskan kepada responden yang mengisi pertanyaan (*questionnary*) atau kata tertentu yang benar-benar yang memiliki arti; (6) jika instrumen akan dikembangkan dalam suatu penelitian, perlu di uji coba dan merevisinya sesuai kebutuhan sebelum mengumpulkan data penelitian.

Adapun konstelasi model permasalahan penelitian yang menunjukkan model hubungan antara variabel *eksogenus* (X) dengan variabel *endogenus* (Y) digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3.1**  
**Konstelasi Model Permasalahan Penelitian**

Keterangan :

$Y$  : Kompetensi Pedagogik

$X_1$  : Kepemimpinan Kepala Madrasah

$X_2$  : Pengembangan

$X_3$  : Budaya Kerja

$X_4$  : *Self Learning*

$\epsilon_1$  : Variabel lain yang berpengaruh terhadap budaya kerja yang tidak diteliti.

$\epsilon_2$  : Variabel lain yang berpengaruh terhadap *self learning* yang tidak diteliti.

$\epsilon_3$  : Variabel lain yang berpengaruh terhadap kompetensi pedagogik yang tidak ikut diteliti.

#### D. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, populasinya adalah guru Madrasah Aliyah Negeri berstatus PNS Depag, yang telah menjadi tenaga pendidik tetap di MAN 5, 8, 16 dan 17 sebanyak 85 guru. Sesuai dengan metode penelitian kuantitatif, maka untuk menetapkan jumlah sampel menurut Thomas, Nelson dan Silverman sebagai berikut:

*A sample is a group of individuals, items, or events that represents the characteristics of the larger group from which the sample is drawn . Testing a sample, especially in a quantitative study, can allow the researcher to make inferences about the performance of the larger group, which is known as the population. The process of selecting a sample is known as sampling.*<sup>2</sup>

Sampel adalah sekelompok orang, benda, atau peristiwa yang merupakan karakteristik dari kelompok yang lebih besar dari mana sampel diambil. Pengujian sampel, terutama dalam studi kuantitatif, peneliti dapat membuat kesimpulan tentang kinerja kelompok yang lebih besar, yang dikenal sebagai populasi. Proses pemilihan sampel dikenal sebagai sampling. Sampel yang di ambil dari penelitian ini sebanyak 70 responden guru MAN 5, 8, 16, dan MAN 17. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *simple random sampling* atau acak sederhana, dimana setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel penelitian.

---

<sup>2</sup> Jerry R. Thomas, Jack K. Nelson and Stephen J. Silverman, *Research Methods in Physical Activity* (USA: Human Kinetics Publisher, 2005), hh.99-100.

**Tabel 3.1**  
**Data Guru MAN di empat wilayah Pesisir Pantai**  
**Utara Jakarta**

No	Nama Madrasah	Jumlah Guru
1	MAN 5	24 orang
2	MAN 8	42 orang
3	MAN 16	11 orang
4	MAN 17	8 orang
	JUMLAH	85 orang

Sumber data : Olah data primer empat (4) MAN di Kawasan Pesisir Pantai Utara Jakarta

Untuk memperoleh sampel secara keseluruhan, peneliti menggunakan rumus dari *Isaac* dan *Michael*, berdasarkan tingkat kesalahan 1%, 5% dan 10%.<sup>3</sup> Rumus *Isaac* dan *Michael* adalah :

$$s = \frac{x^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2 (N - 1) + x^2 \cdot P \cdot Q}$$

$x^2$  dengan dk = 1, taraf kesalahan bisa 1 %, 5%, 10%.

$P = Q = 0.5$  ;  $d = 0.05$

dimana :

$s$  = Jumlah sampel

$x^2$  = Chi kuadrat, harganya tergantung derajat kebebasan dan tingkat kesalahan. Untuk derajat kebebasan (dk) = 1 dan taraf kesalahan ( $\alpha$ ) = 5% , harga Chi kuadrat = 3.841

$N$  = Jumlah populasi

<sup>3</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2013), h.158.

P = Peluang benar (0.5)

Q = Peluang salah (0,5)

d = Perbedaan antara rata-rata sampel dengan rata-rata populasi dengan harga 0,01; 0,05 dan 0,1

Maka sampel dapat dihitung berdasarkan rumus sebagai berikut:

$$s = \frac{3.841 \times 85 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 (85 - 1) + 3.841 \times 0.5 \times 0.5} = 69,7 \text{ guru}$$

Jadi jumlah sampel dibulatkan menjadi = 70 guru.

Sedangkan dalam menentukan besar sampel untuk empat (4) MAN akan dikombinasikan dengan penggunaan rumus *Nomogram Harry King* sebagai berikut:<sup>4</sup>

$$S = \frac{P_c}{T_p} \times T_s$$

dimana:

S = besarnya sampel untuk setiap MAN

P<sub>c</sub> = populasi tiap MAN

T<sub>p</sub> = total populasi MAN

T<sub>s</sub> = total sampel dari seluruh MAN.

---

<sup>4</sup>*Ibid.*, h. 67 .

**Tabel 3.2**  
**Data sampel Guru MAN 5,8,16 dan 17 dengan taraf**  
**kesalahan 5%**

No	Nama Madrasah	Populasi Guru (N)	Sampel (s) 5 %
1	MAN 5	24	$24/85 \times 70 = 20$
2	MAN 8	42	$42/85 \times 70 = 35$
3	MAN 16	11	$11/85 \times 70 = 9$
4	MAN 17	8	$8/85 \times 70 = 6$
	Total sampel guru		70

#### **E. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang didesain dalam bentuk skala Linkert. Dalam skala ini pernyataan-pernyataan yang diajukan dilengkapi dengan lima alternatif jawaban berikut bobotnya untuk setiap alternatif. Untuk skala Linkert rinciannya adalah: Selalu = 5, Sering = 4, Cukup Sering = 3, Jarang = 2, dan Tidak Pernah = 1. Sedangkan tes objektif pada instrumen kompetensi pedagogik, untuk menguji validitas menggunakan rumus *korelasi point biserial* dan uji reliabilitas menggunakan rumus KR-20 (*Kuder-Richardson*).

Thomas, Nelson dan Silverman mengatakan bahwa, "*Kuder Ricardson (KR-20) is used for items scored dichotomously (e.g, right or wrong). Only one test administration is required, and no correlation is*



*calculated* ".<sup>5</sup> Kuder Ricardson (KR-20) adalah koefisien reliabilitas yang dapat menggambarkan variasi dari item-item untuk jawaban benar/salah yang diberi skor 0 atau 1. Kuesioner sebagai instrumen penelitian dibuat berdasarkan kerangka teoretik yang dikukuhkan dalam bentuk definisi konseptual dan definisi operasional yang kemudian disajikan dalam bentuk kisi-kisi instrumen penelitian. Kisi-kisi tersebut selanjutnya dijabarkan dalam butir-butir pernyataan kemudian di uji coba kepada 30 responden menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas sebelum digunakan untuk penelitian.

## **1. Kompetensi Pedagogik (Y)**

### **a. Definisi Konseptual**

Kompetensi Pedagogik adalah kemampuan guru mengelola pembelajaran, mentransformasikan pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*), dan ketrampilan (*skill*) untuk meningkatkan pembelajaran peserta didik.

### **b. Definisi Operasional**

Kompetensi pedagogik adalah penilaian yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap kemampuan guru mengelola pembelajaran, mentransformasikan pengetahuan (*knowledge*), sikap

---

<sup>5</sup> Jerry R. Thomas, Jack K. Nelson and Stephen J. Silverman, *Research Methods in Physical Activity* (USA: Human Kinetics Publisher, 2005), hh.99-100.

(*attitude*), dan ketrampilan (*skill*) untuk meningkatkan pembelajaran peserta didik, yang diperoleh dari skor jawaban responden berdasarkan indikator: (1) kemampuan dalam memahami peserta didik; (2) kemampuan membuat perencanaan, pengaturan, pelaksanaan, dan pengendalian / POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*); (3) kemampuan melaksanakan pembelajaran; (4) kemampuan mengevaluasi hasil belajar; (5) kemampuan mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.

### c. Jenis dan Kisi-kisi Instrumen

Jenis instrumen yang dipakai untuk mengukur kompetensi pedagogik berbentuk test. Kisi-kisi instrumen kompetensi pedagogik pada tabel 3.3.

**Tabel 3.3**  
**Kisi-kisi instrumen kompetensi pedagogik**

No	Indikator	No Butir	Jumlah
1	Kemampuan dalam memahami peserta didik <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Karakteristik belajar dilihat dari aspek fisik , moral, sosial, kultural, emosial dan intelektual</li> <li>➢ Prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.</li> </ul>	1,2,3,4	4
		5,6,7	3
2	Kemampuan membuat perencanaan, pengaturan, pelaksanaan dan pengendalian <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Pengembangan bahan ajar yang diampu</li> <li>➢ Model TIK untuk pembelajaran</li> </ul>	8,9,10,11,12,13	6
		14,15,16,17,18,19	6

No	Indikator	No Butir	Jumlah
3	Kemampuan melaksanakan pembelajaran ➤ Metode pembelajaran yang mendidik	20,21,22,23,24,25	6
4	Kemampuan mengevaluasi hasil belajar ➤ Prosedur penilaian hasil belajar	26,27,28,29,30,31,32	7
5	Kemampuan mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. ➤ Model berkomunikasi pembelajaran secara efektif, simpatik dan santun dengan peserta didik ➤ Teknik dalam melakukan tindakan reflektif pembelajaran	33,34,35,36,37 38,39,40	5 3
	Jumlah butir soal		40

#### d. Pengujian Validitas dan Perhitungan Reliabilitas

##### 1. Uji Validitas

Validitas instrumen adalah kesesuaian alat ukur yang digunakan untuk menilai karakteristik responden. Alat ukur disusun dengan indikator-indikator pada masing-masing variabel dan berfungsi sebagai kisi-kisi instrumen. Tiap kisi-kisi instrumen disusun butir pernyataan yang dijawab oleh responden. Hasil jawaban tersebut merupakan pencerminan kondisinya. Untuk menghitung validitas butir instrumen dilakukan dengan mengkorelasikan skor dari tiap butir dengan skor dari total jawaban butir. Kriteria valid atau tidaknya butir, dengan cara menggunakan korelasi *point biserial*. Korelasi *point biserial* adalah korelasi yang digunakan untuk

menganalisis hubungan antara dua interval / rasio dengan data *dikotomi* (murni), dengan rumus : <sup>6</sup>

$$y_{pbis} = \left( \frac{y_p - y_q}{s_y} \right) \sqrt{pq}$$

dimana :

$y_p$  = Rata-rata data interval / rasio Y dari kelompok 1 (p)

$y_q$  = Rata-rata data interval / rasio Y dari kelompok 2 (q)

$s_y$  = Simpangan baku seluruh data interval / ratio Y (variabel interval/rasio)

p = Proporsi data interval / rasio Y kelompok 1 (kelompok p)

q = Proporsi data interval / rasio Y kelompok 2 (kelompok q).

## 2. Perhitungan Reliabilitas

Reliabilitas artinya adalah tingkat keterpercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi, yaitu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (*reliabel*). Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrumen pengukuran yang baik. Kadang-kadang reliabilitas disebut juga sebagai keterpercayaan, keterandalan, konsistensi, kestabilan, dan sebagainya, namun ide pokok dalam konsep reliabilitas adalah

<sup>6</sup> Supardi U.S, *Aplikasi Statistik Dalam Penelitian* (Jakarta: PT.Ufuk Publishing House, 2012), h. 169.

sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, artinya sejauh mana skor hasil pengukuran terbebas dari kekeliruan pengukuran (*measurement error*). Tinggi rendahnya reliabilitas, secara empiris ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas. Walaupun secara teoritis, besarnya koefisien reliabilitas berkisar antara 0,00–1,00; akan tetapi pada kenyataannya koefisien reliabilitas sebesar 1,00 tidak pernah dicapai dalam pengukuran, karena manusia sebagai subjek pengukuran psikologis merupakan sumber kekeliruan yang potensial. Di samping itu walaupun koefisien korelasi dapat bertanda positif (+) atau negatif (-), akan tetapi dalam hal reliabilitas, koefisien reliabilitas yang besarnya kurang dari nol (0,00) tidak ada artinya karena interpretasi reliabilitas selalu mengacu kepada koefisien reliabilitas yang positif.

Teknik perhitungan koefisien reliabilitas yang digunakan disini adalah dengan menggunakan *koefisien reliabilitas Kuder-Richardson (KR-20)*, metode ini merupakan koefisien reliabilitas yang dapat menggambarkan variasi dari item-item untuk jawaban benar/salah yang diberi skor 0 atau 1.<sup>7</sup> Koefisien reliabilitas menggunakan formula *Kuder-Richardson (KR-20)*.

---

<sup>7</sup> Anas Sudijono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hh. 252-253.

$$r_{KR-20} = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum p(1-p)}{s^2_x} \right]$$

**Keterangan:**

**k** = banyaknya aitem

**p** = indeks kesukaran aitem

**s<sup>2</sup><sub>x</sub>** = varians skor tes (X)

Skor item yang dihitung koefisien reliabilitasnya adalah item skor yang dinyatakan valid. Untuk mempercepat perhitungan, digunakan paket program Microsoft Excel. Adapun kriteria koefisien reliabilitas adalah sebagai berikut:

- 0,80 < r<sub>KR-20</sub> ≤ 1,00 : reliabilitas sangat tinggi
- 0,60 < r<sub>KR-20</sub> ≤ 8,00 : reliabilitas tinggi
- 0,40 < r<sub>KR-20</sub> ≤ 6,00 : reliabilitas sedang
- 0,20 < r<sub>KR-20</sub> ≤ 4,00 : reliabilitas rendah
- 0,00 < r<sub>KR-20</sub> ≤ 2,00 : reliabilitas sangat rendah.

## **2. Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

### **a. Definisi Konseptual**

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi, mengarahkan, mengkomunikasikan, membimbing, memotivasi, dan memfasilitasi kepada para pengikutnya (*followers*) untuk mencapai tujuan organisasi.

### **b. Definisi Operasional**

Kepemimpinan adalah penilaian yang dilakukan oleh guru kepada kepala madrasah dalam mempengaruhi, membimbing, memotivasi, memfasilitasi, dan mengarahkan untuk mencapai tujuan organisasi, yang diperoleh dari skor jawaban responden berdasarkan indikator: (1) mengarahkan; (2) komunikasi yang efektif; (3) mendorong semangat/motivasi; (4) memfasilitator; (5) membimbing terhadap para pengikutnya.

### **c. Jenis dan Kisi-kisi Instrumen**

Jenis instrumen yang dipakai untuk mengukur kepemimpinan kepala madrasah berbentuk angket. Kisi-kisi instrumen kepemimpinan pada tabel 3.4 adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.4**  
**Kisi-kisi instrumen kepemimpinan**

No	Indikator	No Butir	Jumlah
1	Mengarahkan	1,2,3,4,5,6	6
2	Komunikasi	7,8,9,10,11,12	6
3	Mendorong semangat/motivasi	13,14,15,16,17,18	6
4	Memfasilitator	19,20,21,22,23,24	6
5	Membimbing	25,26,27,28,29,30	6
	Jumlah		30

#### **d. Pengujian Validitas dan Perhitungan Reliabilitas**

##### **1. Uji Validitas**

Validitas instrumen adalah kesesuaian alat ukur yang digunakan untuk menilai karakteristik responden. Alat ukur disusun dengan indikator-indikator pada masing-masing variabel dan berfungsi sebagai kisi-kisi instrumen. Dari tiap kisi-kisi instrumen disusun butir pertanyaan yang dijawab oleh responden. Hasil jawaban tersebut diberi skor yang merupakan pencerminkan kondisinya. Jawaban butir instrumen pernyataan positif, masing-masing skor diberi skor 5,4,3,2, dan 1 untuk jawaban: selalu, sering, cukup sering, jarang dan tidak pernah.

##### **2. Perhitungan Reliabilitas**

Reliabilitas instrumen adalah tingkat/taraf keterandalan alat ukur yang digunakan untuk mengukur karakteristik responden. Koefisien reliabilitas instrumen yang tinggi mencerminkan bahwa alat ukur tersebut cukup handal dan dipercaya dalam menjaring data penelitian. Untuk menghitung reliabilitas instrumen ini dilakukan pengujian reliabilitas secara internal konsisten yaitu dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada dan dilakukan dengan cara menguji cobakan instrumen uji coba



kepada responden. Analisis reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan teknik koefisien reliabilitas alpha (*Alpha Cronbach*).

### **3. Pengembangan ( $X_2$ )**

#### **a. Definisi Konseptual**

Pengembangan (*development*) adalah upaya organisasi meningkatkan kualitas pengetahuan, ketrampilan, dan sikap karyawan secara keseluruhan melalui proses pengalaman pembelajaran atau pengembangan diri (*self managed*) yang berhubungan dengan pekerjaan.

#### **b. Definisi Operasional**

Pengembangan (*development*) adalah upaya yang dilakukan Kanwil Depag DKI dalam meningkatkan kualitas pengetahuan, ketrampilan, dan sikap kepala madrasah, guru dan staf kependidikan secara keseluruhan melalui proses pengalaman pembelajaran atau pengembangan diri (*self managed*) yang berhubungan dengan pekerjaan, yang diperoleh dari skor jawaban responden berdasarkan indikator: (1) kebutuhan dan sasaran pengembangan; (2) rencana pengembangan; (3) proses pengembangan; (4) dukungan pelaksanaan pengembangan; (5) hasil pengembangan dan tindak lanjut.

### c. Jenis dan Kisi-kisi Instrumen

Jenis instrumen yang dipakai untuk mengukur pengembangan berbentuk angket. Dapat dilihat pada tabel 3.5.

**Tabel 3.5**  
**Kisi-kisi instrumen pengembangan**

No	Indikator	No Butir	Jumlah
1	Kebutuhan dan sasaran pengembangan	1,2,3,4,5,6,7	7
2	Rencana pengembangan	8,9,10,11,12,13,14	7
3	Proses pengembangan	15,16,17,18,19,20,21	7
4	Dukungan pelaksanaan pengembangan	22,23,24,25,26,27,28	7
5	Hasil pengembangan dan tindak lanjut	29,30,31,32,33,34,35	7
	Total Butir Soal		35

### d. Pengujian Validitas dan Perhitungan Reliabilitas

#### 1. Uji Validitas

Validitas instrumen adalah kesesuaian alat ukur yang digunakan untuk menilai karakteristik responden. Alat ukur disusun dengan indikator-indikator pada masing-masing variabel dan berfungsi sebagai kisi-kisi instrumen. Dari tiap kisi-kisi instrumen disusun butir pertanyaan yang dijawab oleh responden. Hasil jawaban tersebut diberi skor yang merupakan pencerminan kondisinya. Jawaban butir instrumen pernyataan masing-masing skor diberi skor 5,4,3,2, dan 1 untuk jawaban: selalu, sering, cukup sering, jarang dan tidak pernah.

## **2. Perhitungan Reliabilitas**

Reliabilitas instrumen adalah tingkat/taraf keterandalan alat ukur yang digunakan untuk mengukur karakteristik responden. Koefisien reliabilitas instrumen yang tinggi mencerminkan bahwa alat ukur tersebut cukup handal dan dipercaya dalam menjaring data penelitian. Untuk menghitung reliabilitas instrumen ini dilakukan pengujian reliabilitas secara internal konsisten yaitu dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada dan dilakukan dengan cara mengujicobakan instrumen uji coba kepada responden. Analisis reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan teknik koefisien reliabilitas alpha (*Alpha Cronbach*).

## **4. Budaya Kerja ( $X_3$ )**

### **a. Definisi Konseptual**

Budaya kerja adalah suatu kebiasaan, nilai, norma, tradisi yang dilakukan individu/kelompok dalam melaksanakan tugas.

### **b. Definisi Operasional**

Budaya kerja adalah penilaian yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada anggotanya (guru dan staff kependidikan lainnya) sebagai nilai-nilai, kebiasaan, norma, tradisi yang dilakukan dalam menjalankan tugas, yang diperoleh dari skor jawaban responden berdasarkan indikator: (1) norma perilaku

kerja; (2) kebiasaan pola kerja; (3) keyakinan terhadap nilai kerja; (4) harapan-harapan nilai kerja; (5) tradisi-tradisi pelaksanaan kerja; (6) nilai-nilai/ prosedur kerja.

### c. Jenis dan Kisi-kisi Instrumen

Jenis instrumen yang dipakai untuk mengukur budaya kerja berbentuk angket. Kisi-kisi budaya kerja bisa dilihat pada tabel 3.6.

**Tabel. 3.6**  
**Kisi-kisi instrumen budaya kerja**

No	Indikator	No Butir	Jumlah
1	Norma Perilaku Kerja <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peraturan yang berlaku</li> <li>• Orientasi pada tujuan</li> </ul>	1,2,3,4,5,6	6
2	Kebiasaan Pola Kerja	7,8,9,10,11,12	6
3	Keyakinan terhadap nilai kerja	13,14,15,16,17,18	6
4	Harapan-harapan nilai kerja	19,20,21,22,23,24	6
5	Tradisi-tradisi pelaksanaan kerja	25,26,27,28,29,30	6
6	Nilai kerja/prosedur kerja	31,32,33,34,35,36	6
Total Butir Soal			36

### d. Pengujian Validitas dan Perhitungan Reliabilitas

#### 1. Uji Validitas

Validitas instrumen adalah kesesuaian alat ukur yang digunakan untuk menilai karakteristik responden. Alat ukur disusun dengan indikator-indikator pada masing-masing variabel dan berfungsi sebagai kisi-kisi instrumen. Dari tiap

kisi-kisi instrumen disusun butir pertanyaan yang dijawab oleh responden. Hasil jawaban tersebut diberi skor yang merupakan pencerminan kondisinya. Jawaban butir instrumen masing-masing skor diberi skor 5,4,3,2, dan 1 untuk jawaban : selalu, sering, cukup sering, jarang dan tidak pernah.

## **2. Perhitungan Reliabilitas**

Reliabilitas instrumen adalah tingkat/taraf keterandalan alat ukur yang digunakan untuk mengukur karakteristik responden. Koefisien reliabilitas instrumen yang tinggi mencerminkan bahwa alat ukur tersebut cukup handal dan dipercaya dalam menjaring data penelitian. Untuk menghitung reliabilitas instrumen ini dilakukan pengujian reliabilitas secara internal konsisten yaitu dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada dan dilakukan dengan cara mengujicobakan instrumen uji coba kepada responden. Analisis reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan teknik koefisien reliabilitas alpha (*Alpha Cronbach*).

## **5. Self Learning ( $X_5$ )**

### **a. Definisi Konseptual**

*Self learning* (pembelajaran diri) adalah usaha perbaikan diri yang dilakukan secara sadar, terencana dalam proses

pembelajaran dengan secara terus menerus belajar dan berlatih sehingga mendorong dirinya memiliki motivasi untuk berkembang menjadi lebih baik.

#### **b. Definisi Operasional**

*Self learning* (pembelajaran diri) adalah usaha yang dilakukan seorang guru sebagai usaha perbaikan diri secara sadar, terencana dalam proses pembelajaran secara terus menerus belajar dan berlatih sehingga menumbuhkan motivasi untuk berkembang menjadi lebih baik, yang diperoleh dari skor jawaban responden berdasarkan indikator: (1) penilaian diri; (2) agenda perbaikan diri; (3) penguatan diri.

#### **c. Jenis dan Kisi-kisi Instrumen**

Jenis instrumen yang dipakai untuk mengukur *self learning* (pembelajaran diri) berbentuk angket. Kisi-kisi *self learning* dapat dilihat pada tabel 3.7.

**Tabel 3.7**  
**Kisi-kisi instrumen *self learning* (pembelajaran diri)**

No	Indikator	No Butir	Jumlah
1	Penilaian diri	1,2,3,4,5	5
2	Agenda perbaikan diri	6,7,8,9,10,11,12,13	8
3	Penguatan diri	14,15,16,17,18,19,20 21,22,23,24,25	12
	Total Butir Item		25

#### **d. Pengujian Validitas dan Perhitungan Reliabilitas**

##### **1. Uji Validitas**

Validitas instrumen adalah kesesuaian alat ukur yang digunakan untuk menilai karakteristik responden. Alat ukur disusun dengan indikator-indikator pada masing-masing variabel dan berfungsi sebagai kisi-kisi instrumen. Dari tiap kisi-kisi instrumen disusun butir pertanyaan yang dijawab oleh responden. Hasil jawaban tersebut diberi skor yang merupakan pencerminan kondisinya. Jawaban butir instrumen masing-masing skor diberi skor 5,4,3,2, dan 1 untuk jawaban : selalu, sering, kadang-kadang, jarang dan tidak pernah.

##### **2. Perhitungan Reliabilitas**

Reliabilitas instrumen adalah tingkat/taraf keterandalan alat ukur yang digunakan untuk mengukur karakteristik responden.

Koefisien reliabilitas instrumen yang tinggi mencerminkan bahwa alat ukur tersebut cukup handal dan dipercaya dalam menjaring data penelitian. Untuk menghitung reliabilitas instrumen ini dilakukan pengujian reliabilitas secara internal konsisten yaitu dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada dan dilakukan dengan cara mengujicobakan instrumen uji coba kepada responden. Analisis reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan teknik koefisien reliabilitas alpha (*Alpha Cronbach*).

#### **F. Teknik Analisis Data**

Data yang diperoleh dari hasil penelitian selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan statistik inferensial. Analisis statistik deskriptif dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata (mean), median, modus, standar deviasi, varians, skor maksimum dan minimum, serta dilengkapi dengan distribusi frekuensi dan histogram. Sementara untuk statistik inferensial menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan dilengkapi dengan model persamaan struktural. Menurut Hair et al., *path analysis refer to general term for an approach that employs simple bivariate correlations to estimate relationship in SPSS Models. Path Analysis seeks to determine the strength of the paths shown*



*in path diagram*.<sup>8</sup> Analisis jalur mengacu pada istilah umum untuk pendekatan yang mempekerjakan korelasi bivariat sederhana untuk memperkirakan hubungan. Analisis jalur (*path analysis*) berusaha untuk menentukan kekuatan jalan hubungan antar variabel yang ditunjukkan pada diagram jalur.

### G. Hipotesis Statistik

Berdasarkan hipotesis penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis statistik sebagai berikut:

1. Hipotesis statistik pertama menguji pengaruh langsung kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kompetensi pedagogik ( $Y$ )

$$H_0: \beta y_1 \leq 0$$

$$H_1: \beta y_1 > 0$$

2. Hipotesis statistik kedua menguji pengaruh langsung pengembangan ( $X_2$ ) terhadap kompetensi pedagogik ( $Y$ ).

$$H_0: \beta y_2 \leq 0$$

$$H_1: \beta y_2 > 0$$

---

<sup>8</sup> Joseph F. Hair, Jr, William C. Black, Barry J. Babin, and Rolp E, Anderson, *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2010), h. 630.

3. Hipotesis statistik ketiga menguji pengaruh langsung *self learning* ( $X_4$ ) terhadap kompetensi pedagogik ( $Y$ )

$$H_0: \beta_{y_4} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{y_4} > 0$$

4. Hipotesis statistik keempat menguji pengaruh langsung kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap *self learning* ( $X_4$ ).

$$H_0: \beta_{41} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{41} > 0$$

5. Hipotesis statistik kelima menguji pengaruh langsung pengembangan ( $X_2$ ) terhadap *self learning* ( $X_4$ ).

$$H_0: \beta_{42} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{42} > 0$$

6. Hipotesis statistik keenam menguji pengaruh langsung budaya kerja ( $X_3$ ) terhadap *self learning* ( $X_4$ ).

$$H_0: \beta_{43} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{43} > 0$$

7. Hipotesis statistik ketujuh menguji pengaruh langsung kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap budaya kerja ( $X_3$ ).

$$H_0: \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{31} > 0$$

8. Hipotesis statistik kedelapan menguji pengaruh langsung pengembangan ( $X_2$ ) terhadap budaya kerja ( $X_3$ ).

$$H_0: \beta_{32} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{32} > 0$$

**Keterangan :**

- $H_0$  : Hipotesis nol
- $H_1$  : Hipotesis alternatif
- $\beta_{Y_1}$  : Koefisien jalur pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kompetensi pedagogik (Y)
- $\beta_{Y_2}$  : Koefisien jalur pengaruh pengembangan ( $X_2$ ) terhadap kompetensi pedagogik (Y)
- $\beta_{Y_3}$  : Koefisien jalur pengaruh *self learning* ( $X_2$ ) terhadap kompetensi pedagogik (Y)
- $\beta_{31}$  : Koefisien jalur pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap budaya kerja ( $X_3$ )
- $\beta_{32}$  : Koefisien jalur pengaruh pengembangan ( $X_2$ ) terhadap budaya kerja ( $X_3$ )
- $\beta_{41}$  : Koefisien jalur pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap *self learning* ( $X_4$ )
- $\beta_{42}$  : Koefisien jalur pengaruh pengembangan ( $X_2$ ) terhadap *self learning* ( $X_4$ )
- $\beta_{43}$  : Koefisien jalur pengaruh budaya kerja ( $X_3$ ) terhadap *self learning* ( $X_4$ )

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Data

Tahapan awal dalam penelitian hasil penelitian adalah dengan pendeskripsian data tiap variabel yaitu variabel kepemimpinan, pengembangan, budaya kerja, self learning terhadap kompetensi pedagogik. Ilustrasi umum mengenai kondisi setiap variabel tersebut dipaparkan dengan menggunakan statistik deskriptif yang meliputi ukuran pemusatan dan penyebaran data. Ukuran pemusatan data meliputi nilai rata-rata (*mean*), modus (*mode*) dan median. Ukuran penyebaran data meliputi jangkauan (*range*) dan standar deviasi (*simpangan baku*) data dan *varians* data. Guna penjelasan deskripsi data tiap variabel disajikan dalam distribusi frekuensi dan grafik histogram.

Pengukuran pada penelitian dilakukan pada variabel endogen dan variabel eksogen. Variabel endogen (variabel yang dipengaruhi) adalah variabel yang variasinya dijelaskan oleh variabel eksogen, penelitian ini variabel endogennya adalah kompetensi pedagogik (Y). Variabel eksogen (variabel yang mempengaruhi) adalah variabel yang variasinya diasumsikan terjadi bukan karena sebab-sebab dalam model, penelitian ini variabel eksogen meliputi variabel kepemimpinan kepala madrasah ( $X_1$ ), pengembangan ( $X_2$ ), budaya kerja ( $X_3$ ) dan *self learning* ( $X_4$ ). Rangkuman

data variabel endogen dan variabel eksogen dapat dilihat dalam tabel 4.1 dibawah ini:

**Tabel 4.1**  
**Rangkuman Data Kompetensi Pedagogik Guru, Kepemimpinan, Pengembangan, Budaya Kerja, dan *Self Learning***

Keterangan	Variabel				
	Kompetensi Pedagogik (Y)	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Pengembangan (X <sub>2</sub> )	Budaya Kerja (X <sub>3</sub> )	Self Learning (X <sub>4</sub> )
Jumlah sampel (N)	70	70	70	70	70
Mean	26,31	108,20	104,61	132,41	119,38
Median	27,00	107,00	105,00	132,50	121,00
Mode	27,00	107,00	105,00	130,00	121,00
Std Deviasi	4,11	7,52	3,08	6,37	8,30
Varians	16,86	56,48	9,49	40,57	68,91
Range	19,00	29,00	10,00	25,00	43,00
Minimum	20,00	98,00	100,00	120,00	94,00
Maximum	39,00	127,00	110,00	145,00	137,00
Sum	1842,00	7574,00	7323,00	9269,00	8357,00

### 1. Kompetensi Pedagogik (Y)

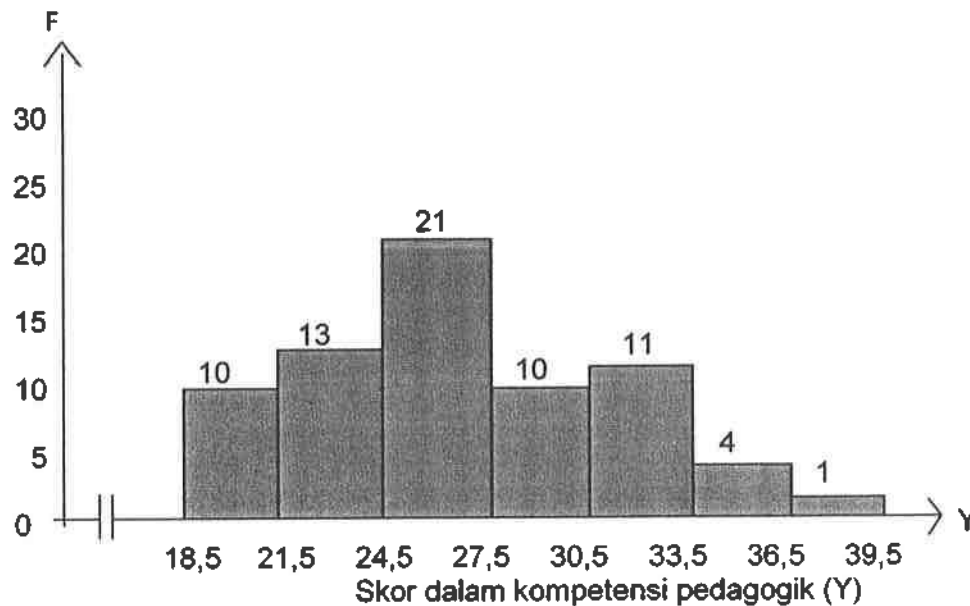
Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemudian diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel kompetensi pedagogik memiliki skor maksimum 39 dan skor minimum 20 sehingga *range* (rentang) skor 19, diperoleh pula bahwa nilai rata-rata (*mean*) sebesar 26,31; dengan

standar deviasi (*simpangan baku*) adalah 4,11; median sebesar 27,00; modus (*mode*) adalah 27,00; dan *varians* adalah 16,86.

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Frekuensi Data Variabel Kompetensi Pedagogik**

No	Kelas Interval	Frekuensi	
		Absolut	Relatif (%)
1	19 – 21	10	14,3
2	22 - 24	13	18,6
3	25 – 27	21	30
4	28 – 30	10	14,3
5	31 – 33	11	15,7
6	34 – 36	4	5,7
7	37 - 39	1	1,4
	Jumlah	70	100

Sebagian besar skor variabel kompetensi pedagogik berada pada kelas interval antara 25 - 27 (30%) dan diikuti dengan kelas interval 22 - 24 (18,6 %) dan 31–33 (15,7 %). Sementara skor terkecil berada pada rentang 37 – 39 (1,4 %). Selanjutnya distribusi frekuensi tersebut dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut:



**Gambar 4.1.**  
**Grafik Histogram Variabel Kompetensi Pedagogik (Y)**

## 2. Kepemimpinan ( $X_1$ )

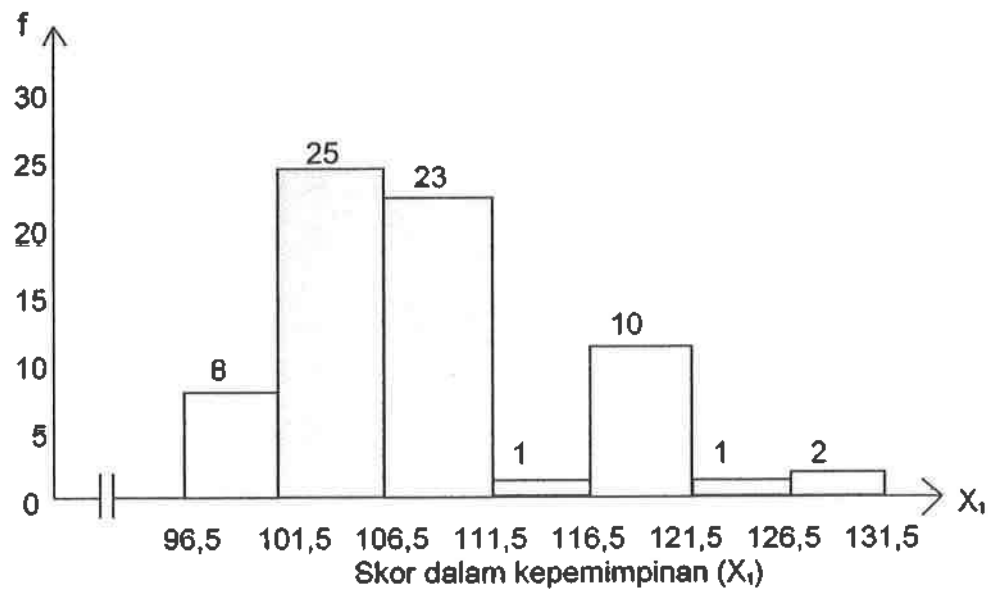
Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemudian diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel kepemimpinan kepala madrasah memiliki skor maksimum 127 dan skor minimum 98 sehingga rentang (*range*) skor 29, diperoleh pula bahwa nilai rata-rata (*mean*) sebesar 108,2; dengan simpangan baku (*standar deviasi*) adalah 7,52; median sebesar 107,00; modus (*mode*) adalah 107,00; dan *varians* adalah 56,48.

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Frekuensi Data Variabel Kepemimpinan**

No	Kelas Interval	Frekuensi	
		Absolut	Relatif (%)
1	97 - 101	8	11,4
2	102 – 106	25	35,7
3	107 – 111	23	32,9
4	112 – 116	1	1,4
5	117 – 121	10	14,3
6	122 – 126	1	1,4
7	127=131	2	2,9
	Jumlah	70	100

Sebagian besar skor variabel kepemimpinan, berada pada kelas interval antara 102 – 106 ( 35,7%) dan diikuti dengan kelas interval 107 – 111 (34,3 %) dan 117 – 121 (14,3 %). Sementara skor terkecil berada pada rentang (*range*) 112 – 116 (1,4%). Selanjutnya distribusi frekuensi tersebut dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut :





**Gambar 4.2.**  
**Grafik Histogram Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )**

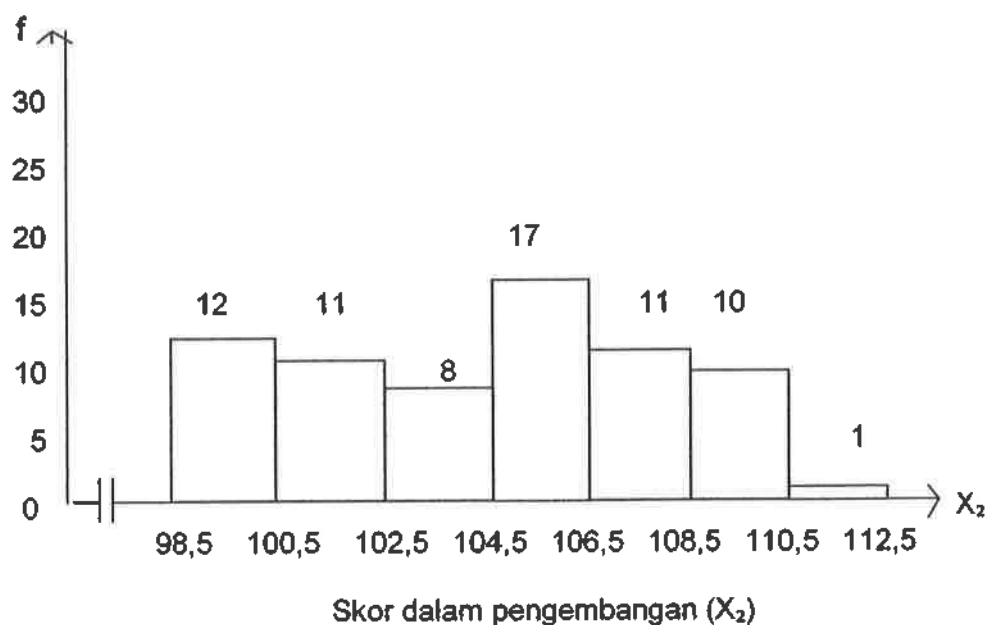
### 3. Pengembangan ( $X_2$ )

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemudian diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel pengembangan memiliki skor maksimum 110 dan skor minimum 100 sehingga rentang (*range*) skor 10, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 104,61; dengan standar deviasi (simpangan baku) adalah 3,08; median sebesar 105,00; modus (*mode*) adalah 105,00; dan *varians* adalah 9,49.

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Frekuensi Data Variabel Pengembangan**

No	Kelas Interval	Frekuensi	
		Absolut	Relatif (%)
1	99– 100	12	17
2	101 – 102	11	15,7
3	103 – 104	8	11,4
4	105 – 106	17	24,2
5	107 – 108	11	16
6	109 – 110	10	14,3
7	111 –112	1	1,4
	Jumlah	70	100

Sebagian besar skor variabel pengembangan berada pada kelas interval antara 105 – 106 (24,2%) dan diikuti dengan kelas interval 99 – 100 ( 17 %) dan 107 – 108 (16 %). Sementara skor terkecil berada pada rentang (*range*) 111 – 112 (1,4%). Selanjutnya distribusi frekuensi tersebut dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut :



**Gambar 4.3**  
**Grafik Histogram Variabel Pengembangan ( $X_2$ )**

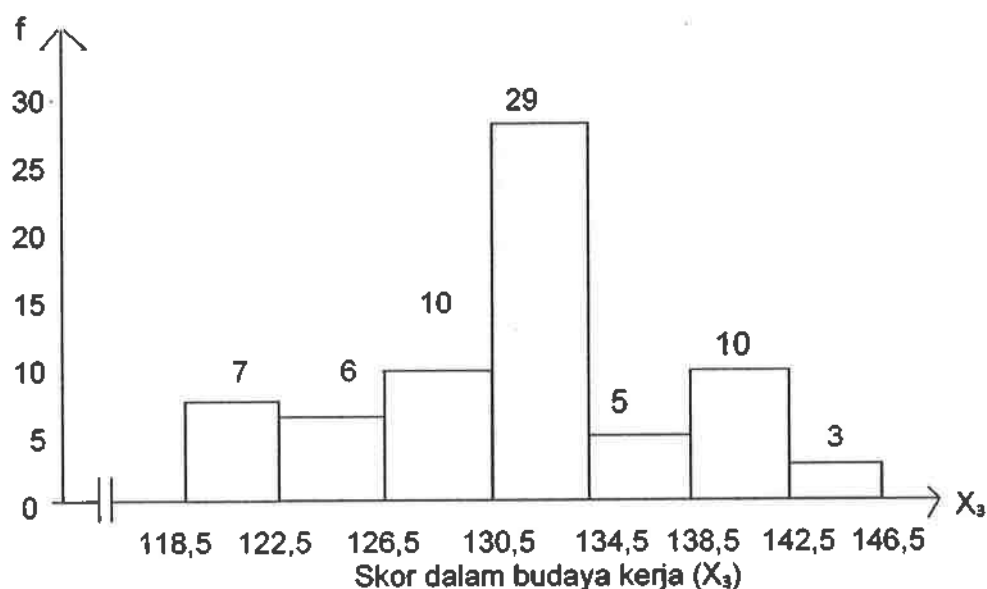
#### 4. Budaya Kerja ( $X_3$ )

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemudian diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel budaya kerja memiliki skor maksimum 145 dan skor minimum 120 sehingga rentang (*range*) skor 25, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 132,41; dengan standar deviasi (simpangan baku) adalah 6,37; median sebesar 132,00; modus (*mode*) adalah 130; dan *varians* adalah 40,57.

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Data Variabel Budaya Kerja**

No	Kelas Interval	Frekuensi	
		Absolut	Relatif (%)
1	119 – 122	7	10,0
2	123 – 126	6	8,6
3	127– 130	10	14,3
4	131 – 134	29	41,4
5	135– 138	5	7,1
6	139 – 142	10	14,3
7	143 – 146	3	4,3
	Jumlah	70	100

Sebagian besar skor variabel budaya kerja berada pada kelas interval antara 131 – 134 (41,4%) dan diikuti dengan kelas interval 127 – 130 (14,3 %) dan 119 – 122 (10,0 %). Sementara skor terkecil berada pada rentang 143 – 146 (4,3 %). Selanjutnya distribusi frekuensi tersebut dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut :



**Gambar 4.4**  
**Grafik Histogram Variabel Budaya Kerja**

#### **5. Self Learning ( $X_4$ )**

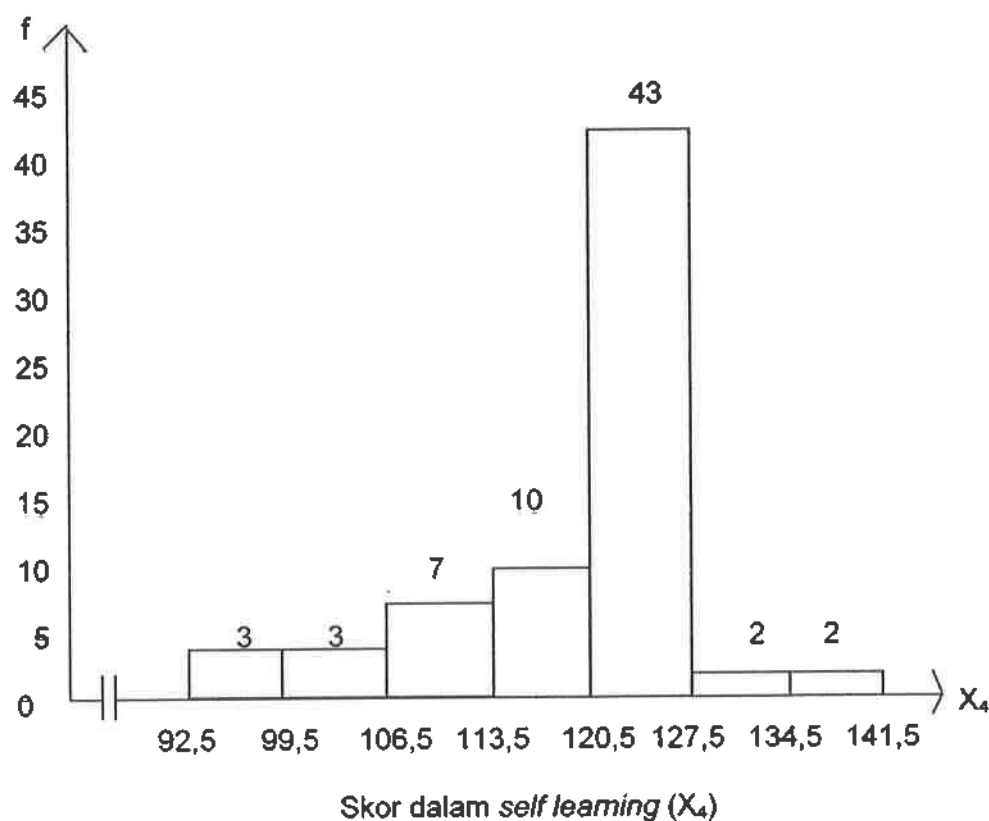
Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemudian diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel self learning memiliki skor maksimum 137 dan skor minimum 94 sehingga rentang (*range*) skor 43, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 119,21; dengan standar deviasi (simpangan baku) adalah 8,05; median sebesar 121,00; *mode* adalah 121; dan *varians* adalah 68,91.

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Frekuensi Data Variabel *Self Learning***

No	Kelas Interval	Frekuensi	
		Absolut	Relatif (%)
1	93 – 99	3	4,3
2	100– 106	3	4,3
3	107 – 113	7	10,0
4	114 – 120	10	14,1
5	121 – 127	43	61,4
3	128 – 134	2	2,9
7	135 – 141	2	2,9
	Jumlah	70	100

Sebagian besar skor variabel *self learning* berada pada kelas interval antara 121 – 127 (61,4%) dan diikuti dengan kelas interval 114 – 120 (14,1 %) dan 107–113 (10,0 %). Sementara skor terkecil berada pada rentang 135 – 141(2,9 %).

Selanjutnya distribusi frekuensi tersebut dapat digambarkan dalam bentuk histogram sebagai berikut :



**Gambar 4.5**  
**Grafik Histogram Variabel Self Learning**

## **B. Pengujian Persyaratan Analisis Data**

Pengujian persyaratan analisis yang digunakan dalam penelitian ini melalui uji normalitas galat taksiran, uji linearitas, dan uji signifikansi regresi.

### **1. Uji normalitas galat taksiran ( $Y - \hat{Y}$ )**

Salah satu persyaratan penggunaan statistik uji yang tergolong parametrik adalah uji normalitas. Uji ini dilakukan untuk memastikan apakah data yang terkumpul dari responden berasal dari populasi yang

berdistribusi normal atau tidak. Uji yang kerap digunakan untuk pengujian normalitas data adalah menggunakan distribusi data galat taksiran yaitu dengan Uji Liliefors. Kelebihan dari uji normalitas adalah dalam penggunaan daftar distribusi z untuk penghitungan kenormalan data. Hipotesis yang menjadi petunjuk uji ini adalah data berasal dari populasi berdistribusi normal dan data berasal dari populasi tidak berdistribusi normal. Berdasarkan hasil perhitungan  $L_{hitung}$ , jika diperoleh  $L_{hitung} < L_{tabel}$  maka data berdistribusi normal dan jika  $L_{hitung} > L_{tabel}$  maka data berdistribusi tidak normal. Keadaan data hasil pengujian normalitas sebagai berikut:

**a. Uji Normalitas Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kompetensi Pedagogik (Y).**

Hasil perhitungan normalitas untuk galat taksiran Y atas  $X_1$  diperoleh  $L_{hitung}$  sebesar 0,066 sedangkan nilai kritis Lilliefors ( $L_{tabel}$ ) untuk  $n = 70$  pada  $\alpha = 0,01$  adalah 0,123. Dari hasil tersebut diketahui  $L_{hitung} < L_{tabel}$ , sehingga  $H_0$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa distribusi data galat taksiran variabel kompetensi pedagogik (Y) atas variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi normal.



**b. Uji Normalitas Variabel Pengembangan ( $X_2$ ) terhadap Kompetensi Pedagogik (Y).**

Hasil perhitungan normalitas untuk galat taksiran Y atas  $X_2$  diperoleh  $L_{hitung}$  sebesar 0,062 sedangkan nilai kritis Lilliefors ( $L_{tabel}$ ) untuk  $n = 70$  pada  $\alpha = 0,01$  adalah 0,123. Dari hasil tersebut diketahui  $L_{hitung} < L_{tabel}$ , sehingga  $H_0$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa distribusi data galat taksiran variabel kompetensi pedagogik (Y) atas variabel pengembangan ( $X_2$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

**c. Uji Normalitas Variabel *Self Learning* ( $X_4$ ) terhadap Kompetensi Pedagogik (Y).**

Hasil perhitungan normalitas untuk galat taksiran Y atas  $X_4$  diperoleh  $L_{hitung}$  sebesar 0,102, sedangkan nilai kritis Lilliefors ( $L_{tabel}$ ) untuk  $n = 70$  pada  $\alpha = 0,01$  adalah 0,123. Dari hasil tersebut diketahui  $L_{hitung} < L_{tabel}$ , sehingga  $H_0$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa distribusi data galat taksiran variabel kompetensi pedagogik (Y) atas variabel *self learning* ( $X_4$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

**d. Uji Normalitas Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Self Learning ( $X_4$ ).**

Hasil perhitungan normalitas untuk galat taksiran  $X_4$  atas  $X_1$  diperoleh  $L_{hitung}$  sebesar 0,080, sedangkan nilai kritis Lilliefors ( $L_{tabel}$ ) untuk  $n = 70$  pada  $\alpha = 0,01$  adalah 0,123. Dari hasil tersebut diketahui  $L_{hitung} < L_{tabel}$ , sehingga  $H_0$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa distribusi data galat taksiran variabel self learning ( $X_4$ ) atas variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

**e. Uji Normalitas Variabel Pengembangan( $X_2$ ) terhadap Self Learning ( $X_4$ ).**

Hasil perhitungan normalitas untuk galat taksiran  $X_4$  atas  $X_2$  diperoleh  $L_{hitung}$  sebesar 0,019, sedangkan nilai kritis Lilliefors ( $L_{tabel}$ ) untuk  $n = 70$  pada  $\alpha = 0,01$  adalah 0,123. Dari hasil tersebut diketahui  $L_{hitung} < L_{tabel}$ , sehingga  $H_0$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa distribusi data galat taksiran variabel self learning ( $X_4$ ) atas variabel pengembangan ( $X_2$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

f. **Uji Normalitas Variabel Budaya Kerja( $X_5$ ) terhadap *Self Learning* ( $X_4$ ) .**

Hasil perhitungan normalitas untuk galat taksiran  $X_4$  atas  $X_3$  diperoleh  $L_{hitung}$  sebesar 0,047, sedangkan nilai kritis Lilliefors ( $L_{tabel}$ ) untuk  $n = 70$  pada  $\alpha = 0,01$  adalah 0,123. Dari hasil tersebut diketahui  $L_{hitung} < L_{tabel}$ , sehingga  $H_0$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa distribusi data galat taksiran variabel *self learning* ( $X_4$ ) atas variabel budaya kerja ( $X_3$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

g. **Uji Normalitas Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Budaya Kerja ( $X_3$ ).**

Hasil perhitungan normalitas untuk galat taksiran  $X_3$  atas  $X_1$  diperoleh  $L_{hitung}$  sebesar 0,103, sedangkan nilai kritis Lilliefors ( $L_{tabel}$ ) untuk  $n = 70$  pada  $\alpha = 0,01$  adalah 0,123. Dari hasil tersebut diketahui  $L_{hitung} < L_{tabel}$ , sehingga  $H_0$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa distribusi data galat taksiran variabel budaya kerja ( $X_3$ ) atas variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

**h. Uji Normalitas Variabel Pengembangan ( $X_2$ ) terhadap Budaya Kerja ( $X_3$ ).**

Hasil perhitungan normalitas untuk galat taksiran  $X_3$  atas  $X_2$  diperoleh  $L_{hitung}$  sebesar 0,114, sedangkan nilai kritis Lilliefors ( $L_{tabel}$ ) untuk  $n = 70$  pada  $\alpha = 0,01$  adalah 0,123. Dari hasil tersebut diketahui  $L_{hitung} < L_{tabel}$ , sehingga  $H_0$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa distribusi data galat taksiran Variabel budaya kerja ( $X_3$ ) atas variabel pengembangan ( $X_2$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

**Tabel 4.7**  
**Ringkasan Galat Taksiran Uji Normalitas Galat Taksiran**  
**Dengan Uji Lilliefors ( $L_0$ )**

Galat Taksiran Regresi	$L_{hitung}$ ( $L_0$ )	$L_{tabel}$		Simpulan
		$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
Y atas $X_1$	0,066	0,106	0,123	Normal
Y atas $X_2$	0,062	0,106	0,123	Normal
Y atas $X_4$	0,102	0,106	0,123	Normal
$X_4$ atas $X_1$	0,080	0,106	0,123	Normal
$X_4$ atas $X_2$	0,019	0,106	0,123	Normal
$X_4$ atas $X_3$	0,047	0,106	0,123	Normal
$X_3$ atas $X_1$	0,103	0,106	0,123	Normal
$X_3$ atas $X_2$	0,114	0,106	0,123	Normal

Catatan :  $L_{tabel} = \alpha = 0,05 = 0,886 / \sqrt{n}$  ;  $\alpha = 0,01 = 1,031 / \sqrt{n}$

## 2. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi.

Pengujian signifikansi dan linearitas ini dimaksudkan untuk melihat apakah persamaan regresi yang dihasilkan memiliki model yang baik atau tidak bias sehingga dapat digunakan untuk memprediksi suatu variabel dependen secara lebih tepat. Pengujiannya dilakukan dengan menggunakan analisis varians yang menghasilkan nilai  $F$  sebagai parameter. Untuk pengujian signifikansi, dikatakan signifikan jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , sebaliknya dikatakan tidak signifikan jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ . Sementara untuk uji linieritas, persamaan regresi dikatakan linear jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , sebaliknya persamaan regresi dikatakan tidak linear jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Berikut ini adalah hasil perhitungan signifikansi dan linieritas regresi pada masing-masing pengaruh sebagai berikut:

### a. Pengujian signifikansi dan Linearitas Regresi Kompetensi Pedagogik (Y) atas Kepemimpinan ( $X_1$ )

Pengaruh kepemimpinan terhadap kompetensi pedagogik diperoleh dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = -13,765 + 0,37 X_1$ . Berikut ini adalah hasil pengujian signifikansi dan linearitas regresi kompetensi pedagogik atas kepemimpinan.

**Tabel 4.8**  
**Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas**  
**Regresi Kompetensi Pedagogik atas Kepemimpinan.**

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$ $\alpha=0,05$	$F_{tabel}$ $\alpha=0,01$
Total	70	1163,086				
Koefisien (a)	1					
Regresi(b/a)	1	534,738	534,738	57,870	2,51	3,62
Sisa (S)	68	628,348	9,240			
Tuna Cocok	10	305,773	30,57	1,79	1,99	2,63
Galat (G)	58	985,574	16,99			

**\*\*** = Persamaan regresi sangat signifikan ( $F_h = 57,870 > F_t = 2,51$ ) pada  $\alpha=0,05$

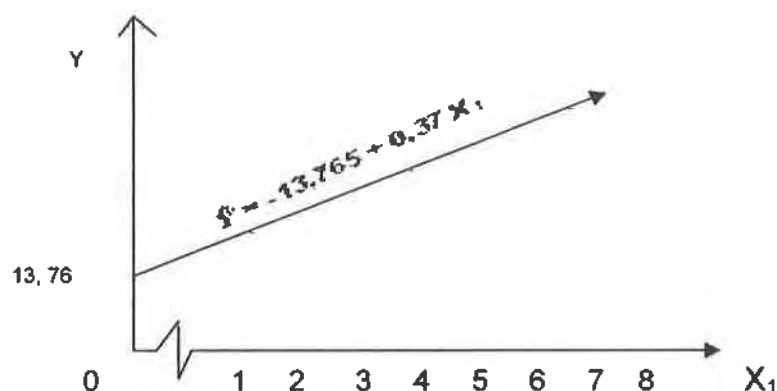
**Ns** = Regresi berbentuk linear ( $F_h = 1,79 < F_t = 1,99$ .) pada  $\alpha=0,05$

**JK** = Jumlah Kuadrat

**dk** = Derajat kebebasan

**RJK** = Rata-rata Jumlah Kuadrat

Pengujian signifikansi regresi kompetensi pedagogik atas kepemimpinan diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 57,870. Nilai tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 2,51, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi kompetensi pedagogik atas kepemimpinan adalah signifikan. Dari pengujian linearitas regresi didapatkan nilai  $F_{hitung} = 1,79$ , sedangkan nilai  $F_{tabel}$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 0,05 dengan dk pembilang 10 dan dk penyebut 58 adalah 1,99. Nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  sehingga disimpulkan bahwa persamaan regresi kompetensi pedagogik atas kepemimpinan berbentuk linear. Prediksi ini dapat ditunjukkan oleh grafik persamaan garis regresi seperti tampak pada gambar 4.6.



Gambar 4.6

Grafik Regresi Linier Kompetensi Pedagogik atas Kepemimpinan

**b. Pengaruh Signifikansi dan Linearitas Regresi Kompetensi Pedagogik (Y) atas Pengembangan (X<sub>2</sub>).**

Pengaruh Pengembangan terhadap kompetensi pedagogik diperoleh dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = - 27,462 + 0,514 X_2$ . Berikut ini adalah hasil pengujian signifikansi dan linearitas regresi kompetensi pedagogik atas pengembangan.

Tabel 4.9

**Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Kompetensi Pedagogik atas Pengembangan**

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub> $\alpha=0,05$	F <sub>tabel</sub> $\alpha=0,01$
Total	70	1163,085				
Koefisien (a)	1					
Regresi(b/a)	1	172,968	172,968	11,879	2,51	3,62
Sisa (S)	68	990,117	14,561			
Tuna Cocok	8	438,828	54,854	1,875	2,10	2,82
Galat (G)	60	1755,312	29,255			

\*\* = Persamaan regresi sangat signifikan ( $F_h = 11,879 > F_t = 2,51$ .) pada  $\alpha=0,05$

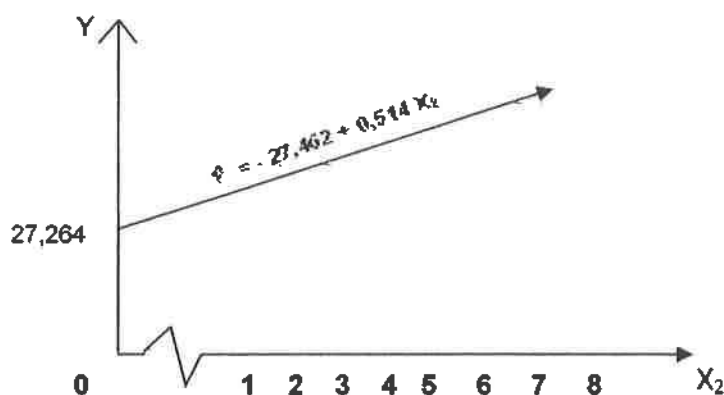
Ns = Regresi berbentuk linear ( $F_h = 1,87 < F_t = 2,10$ .) pada  $\alpha=0,05$

JK = Jumlah Kuadrat

dk = Derajat kebebasan

RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

Pengujian signifikansi regresi kompetensi pedagogik atas pengembangan diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 11,879. Nilai tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 2,51, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi kompetensi pedagogik atas pengembangan adalah sangat signifikan. Dari pengujian linearitas regresi didapatkan nilai  $F_{hitung} = 1,87$ , sedangkan nilai  $F_{tabel}$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 0,05 dengan dk pembilang 8 dan dk penyebut 60 adalah 2,10. Nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  sehingga disimpulkan bahwa persamaan regresi kompetensi pedagogik atas pengembangan berbentuk linear. Prediksi ini dapat ditunjukkan oleh grafik persamaan garis regresi seperti tampak pada gambar 4.7.



**Gambar 4.7**  
**Grafik Regresi Linier Kompetensi Pedagogik atas Pengembangan.**



**c. Pengaruh Signifikansi dan Linearitas Regresi Kompetensi Pedagogik (Y) atas Self Learning ( $X_4$ ).**

Pengaruh self learning terhadap kompetensi pedagogik diperoleh dengan persamaan regresi  $\hat{Y} = -1,520 + 0,233 X_4$ . Berikut ini adalah hasil pengujian signifikansi dan linearitas regresi kompetensi pedagogik atas self learning (pembelajaran diri).

**Tabel 4.10**  
**Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Kompetensi Pedagogik atas Self Learning**

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub> $\alpha=0,05$	F <sub>tabel</sub> $\alpha=0,01$
Total	70	1163,086				
Koefisien (a)	1					
Regresi(b/a)	1	258,446	258,446	19,427	2,51	3,62
Sisa (S)	68	904,640	13,304			
Tuna Cocok(TC)	15	624,980	41,66	1,767	1,83	2,43
Galat (G)	53	1249,960	23,58			

\*\* = Persamaan regresi sangat signifikan ( $F_h = 19,427 > F_t = 2,51$ ) pada  $\alpha=0,05$

Ns = Regresi berbentuk linear ( $F_h = 1,77 < F_t = 1,83$ ) pada  $\alpha=0,05$

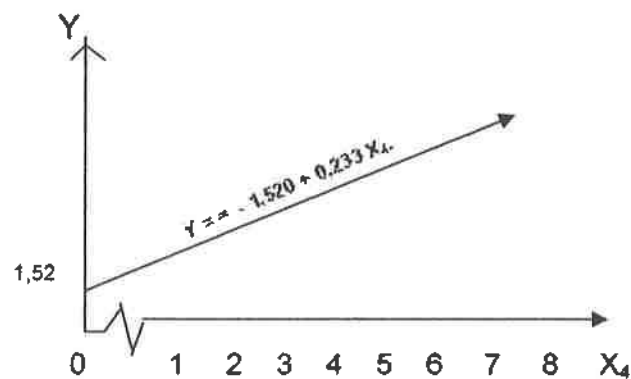
JK = Jumlah Kuadrat

dk = Derajat kebebasan

RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

Pengujian signifikansi regresi kompetensi pedagogik atas self learning diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 19,427. Nilai tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 2,51, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi kompetensi pedagogik atas self learning adalah sangat signifikan. Dari pengujian linearitas regresi didapatkan nilai  $F_{hitung} = 1,77$ , sedangkan nilai  $F_{tabel}$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 0,05 dengan dk pembilang 15 dan dk penyebut 53 adalah 1,83. Nilai

$F_{hitung} < F_{tabel}$  sehingga disimpulkan bahwa persamaan regresi kompetensi pedagogik atas self learning berbentuk linear. Prediksi ini dapat ditunjukkan oleh grafik persamaan garis regresi seperti tampak pada gambar 4.8.



**Gambar 4.8**  
**Grafik Regresi Linier Kompetensi Pedagogik atas *Self Learning***

**d. Pengaruh Signifikansi dan Linearitas Regresi Self Learning ( $X_4$ ) atas Kepemimpinan ( $X_1$ ).**

Pengaruh kepemimpinan terhadap self learning diperoleh dengan persamaan regresi  $X_4 = 64,536 + 0,507 X_1$ . Berikut ini adalah hasil pengujian signifikansi dan linearitas regresi self learning atas kepemimpinan.

**Tabel 4.11**  
**Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan**  
**Linearitas Regresi *Self Learning* atas Kepemimpinan.**

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub> $\alpha=0,05$	F <sub>tabel</sub> $\alpha=0,01$
Total	70	4754,586				
Koefisien (a)	1					
Regresi(b/a)	1	1001,487	1001,487	18,145	2,51	3,63
Sisa (S)	68	3753,099	55,193			
Tuna Cocok/TC	10	2948,41	294,841	1,44	1,99	2,63
Galat (G)	58	11793,64	203,339			

\*\* = Persamaan regresi sangat signifikan ( $F_h = 18,145 > F_t = 2,51$ ) pada  $\alpha=0,05$

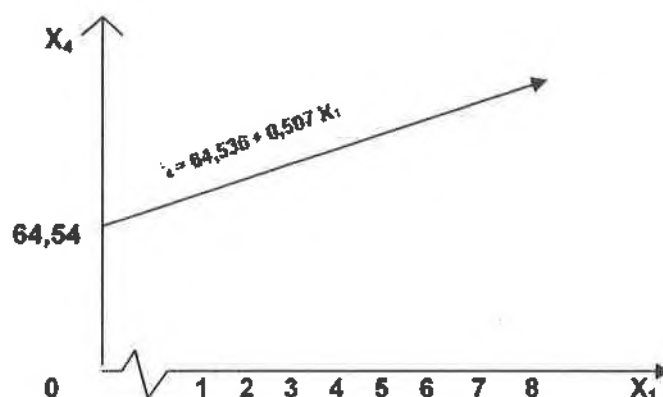
Ns = Regresi berbentuk linear ( $F_h = 1,44 < F_t = 1,99$ ) pada  $\alpha=0,05$

JK = Jumlah Kuadrat

dk = Derajat kebebasan

RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

Pengujian signifikansi regresi *Self Learning* atas Kepemimpinan diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 18,145. Nilai tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 2,51, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi *self learning* atas kepemimpinan adalah sangat signifikan. Dari pengujian linearitas regresi didapatkan nilai  $F_{hitung} = 1,44$  sedangkan nilai  $F_{tabel}$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0,05 dengan dk pembilang 10 dan dk penyebut 58 adalah 1,99. Nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  sehingga disimpulkan bahwa persamaan regresi *self learning* atas kepemimpinan berbentuk linear. Prediksi ini dapat ditunjukkan oleh grafik persamaan garis regresi seperti tampak pada gambar 4.9.



**Gambar 4.9**  
**Grafik Regresi Linier Self Learning atas Kepemimpinan**

**e. Pengaruh Signifikansi dan Linearitas Regresi Self Learning ( $X_4$ )  
atas Pengembangan ( $X_2$ ).**

Pengaruh pengembangan terhadap self learning diperoleh dengan persamaan regresi  $\hat{X}_4 = -130,347 + 0,105 X_2$ . Berikut ini adalah hasil pengujian signifikansi dan linearitas regresi self learning atas pengembangan.

**Tabel 4.12**  
**Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan  
Linearitas Regresi Self Learning atas Pengembangan.**

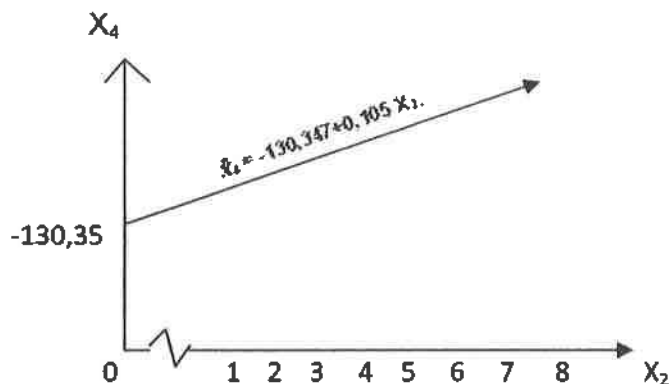
Sumber Variasi	dk	JK	RJK	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub> $\alpha=0,05$	F <sub>tabel</sub> $\alpha=0,01$
Total	70	4754,586				
Koefisien (a)	1					
Regresi(b/a)	1	1303,446	1303,446	18,670	2,51	3,62
Sisa (S)	68	4747,399	69,815			
Tuna Cocok	8	2120,405	265,051	1,875	2,10	2,82
Galat (G)	60	8481,620	141,360			

\*\* = Persamaan regresi sangat signifikan ( $F_h = 18,670 > F_t = 2,51$ .) pada  $\alpha=0,05$

Ns = Regresi berbentuk linear ( $F_h = 1,87 < F_t = 2,10$ .) pada  $\alpha=0,05$

$JK$  = Jumlah Kuadrat  
 $dk$  = Derajat kebebasan  
 $RJK$  = Rata-rata Jumlah Kuadrat

Pengujian signifikansi regresi self learning atas pengembangan diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 18,670. Nilai tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,01$  sebesar 2,51, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi self learning atas pengembangan adalah sangat signifikan. Dari pengujian linearitas regresi didapatkan nilai  $F_{hitung} = 1,87$ , sedangkan nilai  $F_{tabel}$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 0,05 dengan  $dk$  pembilang 8 dan  $dk$  penyebut 60 adalah 2,10. Nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  sehingga disimpulkan bahwa persamaan regresi self learning atas pengembangan berbentuk linear. Prediksi ini dapat ditunjukkan oleh grafik persamaan garis regresi seperti tampak pada gambar 4.10.



**Gambar 4.10**  
**Grafik Regresi Linier Self Learning atas Pengembangan**

**f. Pengaruh Signifikansi dan Linearitas Regresi Self Learning ( $X_4$ ) atas Budaya Kerja ( $X_3$ ).**

Pengaruh budaya kerja terhadap self learning diperoleh dengan persamaan regresi  $\hat{X}_4 = 39,160 + 0,606 X_3$ . Berikut ini adalah hasil pengujian signifikansi dan linearitas regresi *self learning* atas budaya kerja.

**Tabel 4.13**

**Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi *Self Learning* atas Budaya Kerja.**

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub> $\alpha=0,05$	F <sub>tabel</sub> $\alpha=0,01$
Total	70	4754,586				
Koefisien (a)	1					
Regresi(b/a)	1	1027,423	1027,423	18,745	2,51	3,62
Sisa (S)	68	3727,147	54,811			
Tuna Cocok	11	2194,467	199,497	1,73	1,95	2,56
Galat (G)	57	6583,401	115,498			

\*\* = Persamaan regresi sangat signifikan ( $F_h = 18,745 > F_t = 2,51$ .) pada  $\alpha=0,05$

Ns = Regresi berbentuk linear ( $F_h = 1,73 < F_t = 1,95$ .) pada  $\alpha=0,05$

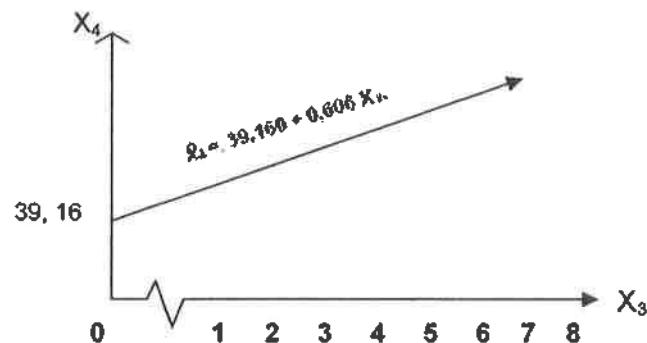
JK = Jumlah Kuadrat

dk = Derajat kebebasan

RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

Pengujian signifikansi regresi Self Learning atas Budaya Kerja diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 18,745. Nilai tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 2,51, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi self learning atas budaya kerja adalah sangat signifikan. Dari pengujian linearitas regresi didapatkan nilai  $F_{hitung} = 1,73$ , sedangkan nilai  $F_{tabel}$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 0,05 dengan dk pembilang 11 dan dk penyebut 57

adalah 1,95. Nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  sehingga disimpulkan bahwa persamaan regresi self learning atas budaya kerja bertentuk linear. Prediksi ini dapat ditunjukkan oleh grafik persamaan garis regresi seperti tampak pada gambar 4.11.



**Gambar 4.11**  
**Grafik Regresi Linier Self Learning atas Budaya Kerja**

**g. Pengaruh Signifikansi dan Linearitas Regresi Budaya Kerja ( $\hat{X}_3$ )  
atas Kepemimpinan ( $X_1$ ).**

Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya kerja diperoleh dengan persamaan regresi  $\hat{X}_3 = 81,018 + 0,475 X_1$ . Berikut ini adalah hasil pengujian signifikansi dan linearitas regresi budaya kerja atas kepemimpinan.

**Tabel 4.14**  
**Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas**  
**Regresi Budaya Kerja atas Kepemimpinan.**

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub> $\alpha=0,05$	F <sub>tabel</sub> $\alpha=0,01$
Total	70	2,816,985				
Koefisien (a)	1					
Koefisien(b/a)	1	879,334	879,344	31,149	2,51	3,62
Sisa (S)	68	1919,651	28,230			
Tuna Cocok	10	897,404	89,740	1,45	1,99	2,63
Galat (G)	58	3589,616	61,889			

**\*\*** = Persamaan regresi sangat signifikan ( $F_h = 31,149 > F_t = 2,51$ ) pada  $\alpha=0,05$

**Ns** = Regresi berbentuk linear ( $F_h = 1,45 < F_t = 1,99$ ) pada  $\alpha=0,05$

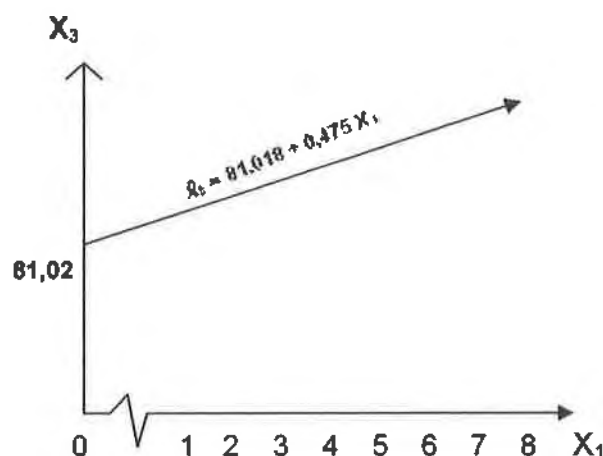
**JK** = Jumlah Kuadrat

**dk** = Derajat kebebasan

**RJK** = Rata-rata Jumlah Kuadrat

Pengujian signifikansi regresi budaya kerja atas kepemimpinan diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 31,149. Nilai tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 2,51, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi budaya kerja atas kepemimpinan adalah sangat signifikan. Dari pengujian linearitas regresi didapatkan nilai  $F_{hitung} = 1,45$ , sedangkan nilai  $F_{tabel}$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 0,05 dengan dk pembilang 10 dan dk penyebut 58 adalah 1,99. Nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  sehingga disimpulkan bahwa persamaan regresi budaya kerja atas kepemimpinan bertentuk linear. Prediksi ini dapat ditunjukkan oleh grafik persamaan garis regresi seperti tampak pada gambar 4.12.





**Gambar 4.12**  
**Grafik Regresi Budaya Kerja atas Kepemimpinan**

**h. Pengaruh Signifikansi dan Linearitas Regresi Budaya Kerja ( $\hat{X}_3$ ) atas Pengembangan ( $X_2$ ).**

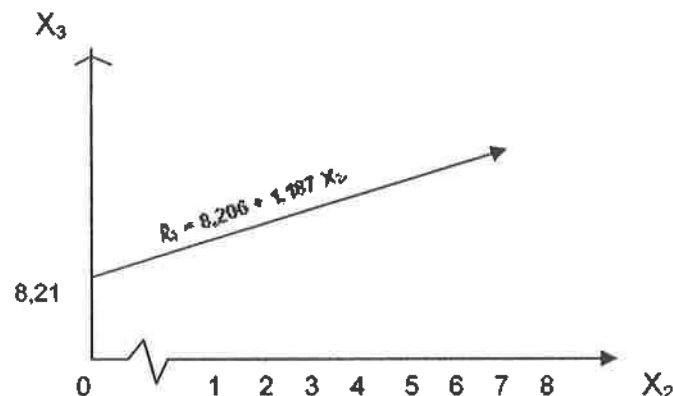
Pengaruh pengembangan terhadap budaya kerja diperoleh dengan persamaan regresi  $\hat{X}_3 = 8,206 + 1,187 X_2$ . Berikut ini adalah hasil pengujian signifikansi dan linearitas regresi budaya kerja atas pengembangan.

**Tabel 4.15**  
**Tabel Analisis Varians (ANOVA) untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Budaya Kerja atas Pengembangan.**

Sumber Variasi	dk	JK	RJK	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub> $\alpha=0,05$	F <sub>tabel</sub> $\alpha=0,01$
Total	70	2798,986				
Koefisien (a)	1					
Koefisien(b/a)	1	922,748	922,748	33,443	2,51	3,62
Sisa (S)	68	1876,238	27,592			
Tuna Cocok Galat (G)	8	923,663	115,458	1,875	2,10	2,82
	60	3694,652	61,577			

- \*\* = Persamaan regresi sangat signifikan ( $F_h = 33,443 > F_t = 2,51$ ) pada  $\alpha = 0,05$   
 Ns = Regresi berbentuk linear ( $F_h = 1,88 < F_t = 2,10$ ) pada  $\alpha = 0,05$   
 JK = Jumlah Kuadrat  
 dk = Derajat kebebasan  
 RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

Pengujian signifikansi regresi budaya kerja atas pengembangan diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 33,443. Nilai tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  sebesar 2,51, sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi budaya kerja atas pengembangan adalah sangat signifikan. Dari pengujian linearitas regresi didapatkan nilai  $F_{hitung} = 1,88$ , sedangkan nilai  $F_{tabel}$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) = 0,05 dengan dk pembilang 8 dan dk penyebut 60 adalah 2,10. Nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  sehingga disimpulkan bahwa persamaan regresi budaya kerja atas pengembangan berbentuk linear. Prediksi ini dapat ditunjukkan oleh grafik persamaan garis regresi seperti tampak pada gambar 4.13.



**Gambar 4.13**  
**Grafik Regresi Budaya Kerja atas Pengembangan**

Dengan demikian secara keseluruhan dapat dilihat pada rangkuman hasil perhitungan uji linieritas pada tabel berikut:

**Tabel 4.16**  
**Rangkuman Hasil Uji Linieritas Regresi**

Variabel	Persamaan	Uji Linearitas			Simpulan
		F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>		
			α=0.05	α = 0.01	
Y atas X <sub>1</sub>	$\hat{Y} = -13,765 + 0,37 X_1$	57,870 1,791	2,51 1,99	3,62 2,63	Signifikan dan Linear
Y atas X <sub>2</sub>	$\hat{Y} = -27,462 + 0,514 X_2$	11,879 1,87	2,51 2,10	3,62 2,82	Signifikan dan Linear
Y atas X <sub>4</sub>	$\hat{Y} = -1,520 + 0,233 X_4$	19,427 1,77	2,51 1,83	3,62 2,43	Signifikan dan Linear
X <sub>4</sub> atas X <sub>1</sub>	$X_4 = 64,536 + 0,507 X_1$	18,145 1,44	2,51 1,99	3,62 2,63	Signifikan dan Linear
X <sub>4</sub> atas X <sub>2</sub>	$X_4 = -130,347 + 0,105 X_2$	18,670 1,87	2,51 2,10	3,62 2,82	Signifikan dan Linear
X <sub>4</sub> atas X <sub>3</sub>	$X_4 = 39,160 + 0,606 X_3$	18,745 1,73	2,51 1,95	3,62 2,56	Signifikan dan Linear
X <sub>3</sub> atas X <sub>1</sub>	$X_3 = 81,018 + 0,475 X_1$	33,443 1,45	2,51 1,99	3,62 2,63	Signifikan dan Linear
X <sub>3</sub> atas X <sub>2</sub>	$X_3 = 8,206 + 1,187 X_2$	31,149 1,88	2,51 2,10	3,62 2,82	Signifikan dan Linear

### C. Pengujian Hipotesis

Berikut ini disajikan hasil perhitungan koefisien korelasi sederhana yang menunjukkan hubungan antar variabel yang dihipotesiskan, diolah dengan menggunakan SPSS 17.0.

**Tabel 4.17**  
**Hasil Perhitungan koefisien jalur dan t-hitung dependent variabel Y**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-50.259	12.978		-3.873	.000
	KEPEMIMPINAN (X <sub>1</sub> )	.262	.056	.480	4.684	.000
	PENGEMBANGAN (X <sub>2</sub> )	.314	.121	.235	2.585	.012
	SELF LEARNING (X <sub>4</sub> )	.129	.048	.260	2.693	.009

a. Dependent Variable: KOMPETENSI PEDAGOGIK (Y)

**Tabel 4.18**  
**Hasil Perhitungan koefisien jalur dan t-hitung independent variabel X<sub>4</sub>**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	116.783	26.648		4.382	.000
	KEPEMIMPINAN (X <sub>1</sub> )	.329	.125	.297	2.619	.011
	PENGEMBANGAN (X <sub>2</sub> )	1.244	.310	.462	4.018	.000
	BUDAYA KERJA (X <sub>3</sub> )	.734	.170	.563	4.307	.000

a. Dependent Variable: SELF LEARNING (X<sub>4</sub>)

**Tabel 4.19**  
**Hasil Perhitungan koefisien jalur dan t-hitung independent variabel X<sub>1</sub>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.133	19.102		.007	.994
KEPEMIMPINAN (X <sub>1</sub> )	.352	.079	.415	4.452	.000
PENGEMBANGAN (X <sub>2</sub> )	.901	.193	.436	4.672	.000

a. Dependent Variable: BUDAYA KERJA (X<sub>3</sub>)

Model struktural yang diuji terdiri dari tiga persamaan sub struktural yaitu:

**Persamaan substruktural 1**

$$Y = P_{y1}X_1 + P_{y2}X_2 + P_{y4}X_4 + \varepsilon_3$$

$$Y = 0,480 X_1 + 0,235 X_2 + 0,260 X_4 + \varepsilon_3$$

**Persamaan substruktural 2**

$$X_4 = P_{41}X_1 + P_{42}X_2 + P_{43}X_3 + \varepsilon_2$$

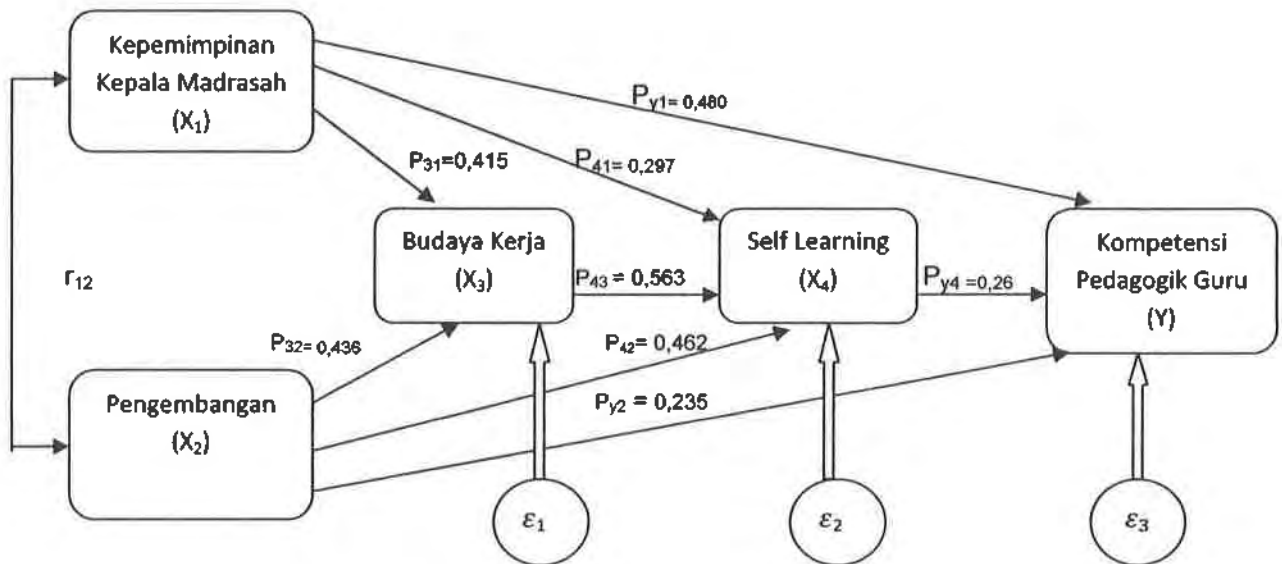
$$X_4 = 0,297 X_1 + 0,462 X_2 + 0,563 X_3 + \varepsilon_2$$

**Persamaan substruktural 3**

$$X_3 = P_{31}X_1 + P_{32}X_2 + \varepsilon_1$$

$$X_3 = 0,415 X_1 + 0,436X_2 + \varepsilon_1$$

Konstelasi permasalahan penelitian dapat dilihat pada gambar 4.15 dibawah ini.



**Gambar 4.15**  
**Koefisien Jalur dan  $t_{hitung}$  Kepemimpinan Kepala Madrasah, Pengembangan, Budaya Kerja dan Self Learning Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru MAN**

Setelah dilakukan pengujian model, kemudian dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Hipotesis yang diajukan akan disimpulkan melalui perhitungan nilai koefisien jalur dan signifikansi untuk setiap jalur yang diteliti. Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka dapat dilakukan analisis untuk masing-masing hipotesis sebagai berikut:

- 1. Hipotesis pertama:** terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kompetensi pedagogik ( $Y$ ).

Hipotesa yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta y_1 \leq 0$$

$$H_1 : \beta y_1 > 0$$

Dari hasil perhitungan koefisien jalur didapatkan jalur pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kompetensi pedagogik  $p_{y_1} = 0,480$ . Sementara nilai  $t_{hitung} = 4,684$ , sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha (0.05) = 1,98$  untuk  $dk = 68$ , karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik.

**2. Hipotesis kedua:** terdapat pengaruh langsung positif pengembangan ( $X_2$ ) terhadap kompetensi pedagogik ( $Y$ ).

Hipotesa yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta y_2 \leq 0$$

$$H_1 : \beta y^2 > 0$$

Dari hasil perhitungan koefisien jalur didapatkan jalur pengaruh langsung pengembangan terhadap kompetensi pedagogik  $p_{y_2} = 0,235$ . Sementara nilai  $t_{hitung} = 2,585$ , sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha (0.05) = 1,98$  untuk  $dk = 68$ , karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik.

- 3. Hipotesis ketiga:** terdapat pengaruh langsung positif self learning ( $X_4$ ) terhadap kompetensi pedagogik ( $Y$ ).

Hipotesa yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{y_4} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y_4} > 0$$

Dari hasil perhitungan koefisien jalur didapatkan jalur pengaruh langsung self learning terhadap kompetensi pedagogik  $p_{y_4} = 0,260$ . Sementara nilai  $t_{hitung} = 2,693$ , sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0.05 = 1,98$  untuk  $dk = 68$ , karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa self learning berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik.

- 4. Hipotesis keempat:** terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap self learning ( $X_4$ ).

Hipotesa yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{41} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{41} > 0$$



Dari hasil perhitungan koefisien jalur didapatkan jalur pengaruh langsung kepemimpinan terhadap self learning  $p_{41}=0,297$ . Sementara nilai  $t_{hitung} = 2,619$ , sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha (0.05) = 1,98$  untuk  $dk = 68$ , karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap self learning.

**5. Hipotesis Kelima:** terdapat pengaruh langsung positif pengembangan ( $X_2$ ) terhadap self learning ( $X_4$ )

Hipotesa yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{42} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{42} > 0$$

Dari hasil perhitungan koefisien jalur didapatkan jalur pengaruh langsung pengembangan terhadap self learning  $p_{42}= 0,462$ . Sementara nilai  $t_{hitung} = 4,018$ , sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha (0.05) = 1,98$  untuk  $dk = 68$ , karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap *self learning*.

**6. Hipotesis Keenam:** terdapat pengaruh langsung positif budaya kerja ( $X_3$ ) terhadap self learning ( $X_4$ ).

Hipotesa yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{43} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{43} > 0$$

Dari hasil perhitungan koefisien jalur didapatkan jalur pengaruh langsung budaya kerja terhadap self learning  $p_{43} = 0,563$ . Sementara nilai  $t_{hitung} = 4,307$ , sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha$  (0.05) = 1,98 untuk  $dk = 68$ , karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh langsung positif terhadap self learning .

- 7. Hipotesis Ketujuh:** terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap budaya kerja ( $X_3$ ).

Hipotesa yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{31} > 0$$

Dari hasil perhitungan koefisien jalur didapatkan jalur pengaruh langsung kepemimpinan terhadap budaya kerja  $p_{31} = 0,415$ . Sementara nilai  $t_{hitung} = 4,452$ , sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha$  (0.05) = 1,98 untuk  $dk = 68$ , karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap budaya kerja.

**8. Hipotesis Kedelapan:** terdapat pengaruh langsung positif pengembangan ( $X_2$ ) terhadap budaya kerja ( $X_3$ )

Hipotesa yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{32} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{32} > 0$$

Dari hasil perhitungan koefisien jalur didapatkan jalur pengaruh langsung pengembangan terhadap budaya kerja  $p_{32} = 0,436$ . Sementara nilai  $t_{hitung} = 4,672$ , sedangkan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha$  (0.05) = 1,98 untuk  $dk = 68$ , karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap budaya kerja.

Hasil keputusan terhadap seluruh hipotesis dirangkum dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.20**  
**Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis**

Variabel	Koefisien jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel} (\alpha = 0.05)$	Keputusan Uji
$X_1$ terhadap Y	0.480	4.684	1,98	$H_0$ ditolak, $H_1$ diterima Ada pengaruh langsung positif $X_1$ terhadap Y
$X_2$ terhadap Y	0,235	2.585	1,98	$H_0$ ditolak, $H_1$ diterima Ada pengaruh langsung positif $X_2$ terhadap Y
$X_4$ terhadap Y	0,260	2,693	1,98	$H_0$ ditolak, $H_1$ diterima Ada pengaruh langsung positif $X_4$ terhadap Y

Variabel	Koefisien jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel} (\alpha = 0.05)$	Keputusan Uji
$X_1$ terhadap $X_4$	0,297	2.619	1,98	Ho ditolak, $H_1$ diterima Ada pengaruh langsung positif $X_1$ terhadap $X_4$
$X_2$ terhadap $X_4$	0,462	4.018	1,98	Ho ditolak, $H_1$ diterima Ada pengaruh langsung positif $X_2$ terhadap $X_4$
$X_3$ terhadap $X_4$	0,563	4,307	1,98	Ho ditolak, $H_1$ diterima Ada pengaruh langsung positif $X_3$ terhadap $X_4$
$X_1$ terhadap $X_3$	0,415	4,452	1,98	Ho ditolak, $H_1$ diterima Ada pengaruh langsung positif $X_1$ terhadap $X_3$
$X_2$ terhadap $X_3$	0,436	4,672	1,98	Ho ditolak, $H_1$ diterima Ada pengaruh langsung positif $X_2$ terhadap $X_3$

#### D. Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil pengujian hipotesis yang dipaparkan diatas selanjutnya diberikan pembahasan dengan mengaitkan pada teori-teori dan hasil penelitian yang relevan.

##### 1. Kepemimpinan Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru.

Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik guru, artinya kepemimpinan efektif yang dilakukan oleh kepala madrasah akan menyebabkan meningkatnya kompetensi pedagogik guru MAN di Kawasan Pesisir Pantai Utara

Jakarta. Hasil yang demikian dapat dipahami mengingat kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan dalam mendukung keberhasilan organisasi, terutama meningkatkan kompetensi pedagogik. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan Colquit, Lepine and Wesson menjelaskan bahwa:

*Leadership as the use of the power and influence to direct the activities of followers toward goal achievement. That direction can affect followers interpretation of events, the organization of their work activities, their commitment to key goals, their relationships with other followers, or their access to cooperation and support from other work units.*<sup>1</sup>

Kepemimpinan menggunakan kekuasaan dan pengaruhnya untuk mengarahkan aktivitas pengikut menuju pencapaian tujuan. Arahan itu dapat mempengaruhi kegiatan yang dilakukan, aktivitas kerja, komitmen untuk mencapai tujuan utama organisasi dan menjalin hubungan, kerjasama dengan bawahannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Daft bahwa, *"effective leadership has been thought of as competence in a set skills, once these specific skills are acquired all one has to do to succeed is put them in action. A leader explore a person's capacity is unlimited and defined by the potential for expansion and growth"*.<sup>2</sup> Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang

<sup>1</sup> Jason A. Colquit, Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, Second Edition (Boston: McGraw-Hill, 2011), h. 483.

<sup>2</sup> Richard L. Daft, *The Leadership Experience*, Fourth Edition (Australia: Thomson South-Western, 2008), h.132.

memiliki kompetensi dan keterampilan sehingga bisa mengeksplorasi kemampuan bawahannya sesuai potensi kompetensi yang dimilikinya.

Penelitian sebelumnya juga membuktikan bahwa kepemimpinan efektif berperan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik seperti terlihat pada penelitian Ming Jen Wu dan Shu Cuan Lien yang mengkaji tentang kaitan kompetensi pedagogik dengan kepemimpinan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan yang berhasil harus menunjukkan bahwa dirinya sebagai agen perubahan (pembaharuan), memiliki sifat pemberani, mempercayai orang lain sesuai tugas yang diberikan, bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya), meningkatkan kemampuannya secara terus menerus, memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit serta memiliki visi kedepan.<sup>3</sup>

Dengan hasil pengujian secara statistik, maka semakin memperkuat teori-teori yang menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik.

---

<sup>3</sup> Ming Jen Wu dan Shu Cuan Lien, "Teacher's Professional Growth: Study on professional (pedagogical) competency development of teachers in Junior College/University Technology", *The Journal of American Academic of Business Cambridge*, Vol.2, No.5, 2011, h.25.

## **2. Pengembangan Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Kompetensi Pedagogik.**

Pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik, artinya semakin baik pengembangan yang diberikan oleh Kanwil Depag DKI akan memberikan dampak terhadap meningkatnya kompetensi pedagogik. Hasil ini dapat dipahami mengingat kepala madrasah, guru dan staf kependidikan membutuhkan adanya peningkatan kompetensi, khususnya kompetensi pedagogik.

Secara konseptual, peran penting pengembangan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dapat dilihat dari pernyataan Amstrong berikut, *"strategic human resource development involves introducing, eliminating, modifying, directing and guiding processes in such a way that all individuals and teams are equipped with the skills, knowledge and competences they require to undertake current and future task required by the organization."*<sup>4</sup> Pengembangan strategis sumber daya manusia melibatkan, memperkenalkan, memodifikasi, mengarahkan dan membimbing proses semua karyawan dan tim dilengkapi dengan keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan tugas saat ini dan masa depan.

---

<sup>4</sup> Michael Amstrong, *Human Resource Managemen Practice, A guide to people Management* (London: British Library, 2009), h.654.

Penjelasan ini diperkuat oleh pendapat Everard, Morris dan Wilson, menjelaskan bahwa, *"competence can be improved by systematic development and training none is so innate that it cannot be influenced, although people's aptitudes for acquiring particular competences differ widely."*<sup>5</sup> Kompetensi dapat ditingkatkan dengan pengembangan secara sistematis dan pelatihan, sesuai dengan keahliannya.

Dengan hasil pengujian secara statistik, maka semakin memperkuat teori yang menjelaskan bahwa pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik.

### **3. Self-Learning Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Kompetensi Pedagogik**

*Self-learning* (pembelajaran diri) berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik, artinya semakin kuat *self learning* (pembelajaran diri) yang dimiliki oleh guru akan meningkatkan kompetensi pedagogik. Temuan ini sesuai oleh pendapat Elliot dan Dweck bahwa:

*The competency sought will be influenced by the values of the culture. Many competencies will become internally motivated, either directly, through early intrinsic processes influenced by temperament, or more indirectly, through internalization of the*

---

<sup>5</sup> K.B. Everard, Geoffrey Morris dan Ian Wilson, *Effective School Management*, Fourth Edition (London: Paul Chapman Publishing, 2004), h.130.



*desires of significant others and the development of secondary motivations or ego structures, to be described later.*<sup>6</sup>

Kompetensi dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya di lingkungan kerja seseorang. Kompetensi akan menjadi termotivasi secara internal, baik secara langsung, melalui awal proses pengaruh intrinsik (dalam diri pribadi) oleh emosi, atau secara tidak langsung (eksternal), melalui lingkungan, yaitu pengembangan diri. Semakin tumbuh motivasi dalam diri untuk melakukan perubahan, guru akan memiliki kesadaran untuk selalu belajar secara terus menerus dalam meningkatkan kompetensi pedagogik yang dimilikinya. Pernyataan tersebut diperkuat dengan pendapat Pinder bahwa, *"self learning is that the individual sets his own goal. A person's goal instigates the three mechanism underlying human motivation: effort, persistence and direction".*<sup>7</sup> *Self learning* (pembelajaran diri) adalah individu menetapkan tujuannya sendiri, dilandasi oleh motivasi untuk menumbuhkan upaya (*effort*), ketekunan (*persistence*), dan arah (*direction*) diri dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

---

<sup>6</sup> Andrew J. Elliot and Carol S. Dweck, *Handbook of Competence and Motivation* (New York: The Guilford Press, 2005), h. 171.

<sup>7</sup> Pinder, Craig.C, *Work Motivation in Organizational Behavior*, Second Edition (New York: Psychology Press, 2008), h. 467.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung dan semakin memperkuat teori-teori yang menjelaskan bahwa *self learning* berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik.

#### **4. Kepemimpinan Berpengaruh Langsung Positif Terhadap *Self Learning*.**

Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap *self learning* (pembelajaran diri), artinya kepemimpinan yang kuat akan meningkatkan *self learning* (pembelajaran diri) guru. Kepemimpinan kepala madrasah adalah faktor kunci suksesnya. Kepemimpinan yang kuat diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing secara baik. Temuan ini sesuai dengan pendapat Miner bahwa, "*leadership serve to influence follower behavior and that leaders can affect these self-concepts. At the core are highly stable schemas, but there are also more peripheral aspects whose accessibility depends upon motivational and social contexts.*"<sup>6</sup> Kepemimpinan yang kuat dapat mempengaruhi perilaku dan konsep diri pengikutnya. Semakin kuat *self learning* guru dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah maka akan memberikan motivasi dan lingkungan sosial yang kondusif bagi guru.

---

<sup>6</sup> John B. Miner, *Organizational Behavior: Essential, Theories of Motivation and Leadership* (London: ME. Sharpe, Inc, 2005), h. 290

Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat Newstrom dan Davis bahwa, "*leadership use these approaches, employees begin believing that they are competent and valued, that their jobs have meaning and impact, and that they have opportunities to use their talent.*"<sup>9</sup> Kepemimpinan menggunakan memberikan kepercayaan dan penghargaan kepada guru dan staf kependidikan lainnya bahwa mereka memiliki kompetensi dan pekerjaan mereka memiliki makna dan kesempatan untuk menggunakan bakatnya masing-masing sehingga guru dan staf kependidikan lainnya memiliki rasa percaya diri untuk menjadi lebih baik.

Dengan hasil demikian, maka hasil penelitian semakin memperkuat teori-teori yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap *self learning* (pembelajaran diri).

#### **5. Pengembangan Berpengaruh Langsung Positif Terhadap *Self Learning*.**

Pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap *self learning* (pembelajaran diri), artinya pengembangan yang diberikan oleh Kanwil Depag dan kepemimpinan kepala madrasah akan menumbuhkan *self learning* (pembelajaran diri) guru. Temuan ini sesuai dengan pendapat Gamage, bahwa, "*develop the skills in the selection,*

---

<sup>9</sup> John W. Newstrom and Keith Davis, *Organizational Behavior* (Boston: McGraw-Hill, 2002), h.186

*training and development of staff to match the roles they need to play, and involve, motivate and energize them to the creation of an effective institution, because of the very significant contributions made by human capital".<sup>10</sup>* Pengembangan dengan meningkatkan keterampilan, pelatihan dan pemberdayaan karyawan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka, dan melibatkan, memotivasi dan energi mereka untuk membangun kreatifitas agar tercapai lingkungan kerja yang efektif, karena memberikan kontribusi yang sangat signifikan dalam membangun modal manusia. Pernyataan ini diperkuat oleh pendapat Amstrong, bahwa:

*Development is an influence with ensuring that a persons ability and potential grows through the provision of learning experiences or through self directed (self managed) learning. It is an unfolding process which enables people to progress from a presen state of understanding and capability to a future state in which higher level skills, knowledge and competencies are required.<sup>11</sup>*

Pengembangan berpengaruh terhadap kemampuan seseorang untuk berkembang melalui proses pengalaman pembelajaran atau pengembangan diri sesorang (*self managed*). Proses ini dilakukan oleh suatu organisasi untuk memungkinkan orang untuk maju dari keadaan yang tidak tahu menuju keadaan masa depan, harus memiliki tingkat

<sup>10</sup> David Gamage, *Professional Development for Leaders and Managers of Self-Governing Schools* (Netherlands: Springer, 2006), h.151.

<sup>11</sup> Amstrong, Michael, *Human Resource Management. Partice, A guide to people Management* (London: British Library, 2010), h.217.

kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang lebih tinggi sangat diperlukan.

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik, maka semakin memperkuat teori-teori yang menjelaskan bahwa pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap self learning (pembelajaran diri).

#### **6. Budaya Kerja Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Self Learning.**

Budaya kerja berpengaruh langsung positif terhadap *self learning* (pembelajaran diri), artinya budaya kerja yang tinggi akan menumbuhkan *self learning* (pembelajaran diri) guru. Budaya kerja yang ada dalam diri guru akan nampak dari sikap dan perilaku guru. Temuan ini sesuai dengan pendapat George dan Jones bahwa, “ *value and norms work in a subtle, indirect fashion, yet have a powerfull effect on behavior*”.<sup>12</sup> Nilai, penampilan dan norma kerja memiliki efek yang sangat kuat terhadap perilaku pekerja. Pada dasarnya, norma kerja merupakan aturan perilaku untuk mendorong karyawan menumbuhkan sikap kerja dan perilakunya sesuai tujuan organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Triguno, bahwa budaya kerja guru berpengaruh dalam pengendalian sikap dan perilaku personil

---

<sup>12</sup> Jennifer M. George and Gareth R. Jones, *Organizational Behavior: Understanding and Managing*, Sixth Edition (Boston: Prentice Hall, 2012), h. 503.

sehingga menumbuhkan komitmen bersama, meningkatkan stabilitas sistem sosial dan melaksanakan pekerjaan menjadi lebih baik. Pernyataan ini memberikan implikasi bahwa dengan adanya budaya kerja guru di madrasah akan dapat menumbuhkan *self learning* (pembelajaran diri) guru agar guru memiliki komitmen yang tinggi untuk melakukan yang terbaik bagi kemajuan lembaga madrasah, dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial yang terjadi di madrasah, seperti terciptanya iklim persaingan yang sehat dalam pengembangan karier guru, dapat melaksanakan pengendalian terhadap sikap dan perilaku guru yang ada.<sup>13</sup>

Pernyataan tersebut semakin memperkuat teori-teori yang menjelaskan bahwa budaya kerja berpengaruh langsung positif terhadap *self learning* (pembelajaran diri).

## **7. Kepemimpinan Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Budaya Kerja.**

Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap budaya kerja, artinya kepemimpinan yang efektif akan memberikan meningkatkan budaya kerja yang tinggi dalam organisasi. Hasil pembuktian hipotesis ini dapat dipahami mengingat kepemimpinan kepala madrasah yang efektif sangat dibutuhkan dalam meningkatkan

---

<sup>13</sup> Triguno. *Budaya Kerja* (Jakarta: PT.Golden Trayon Press, 2005), hh.4-5.

budaya kerja yang tinggi sehingga membangkitkan etos kerja guru dalam melakukan profesinya. Temuan ini sejalan dengan pendapat Dimmock dan Walker bahwa :

*That work culture is a significant influence on school leadership in and within different societies because it helps to shape school leaders' thoughts and subsequent actions about concepts such as leadership, followership, communication and learning and teaching.*<sup>14</sup>

Budaya kerja dipengaruhi secara signifikan oleh faktor kepemimpinan sekolah/madrasah karena membentuk nilai kerja kepemimpinan, hubungan dan komunikasi dengan bawahannya serta proses belajar dan mengajar yang baik. Teori di atas diperkuat oleh Schein bahwa:

*The role leadership can and should play in using these processes to influence cultural evolution to their purpose. The relationship of leadership to culture, we have taken a developmental view of organizational growth.*<sup>15</sup>

Kepemimpinan berpengaruh terhadap perubahan budaya kerja dalam suatu organisasi. Hubungan kepemimpinan dan budaya kerja memberikan pandangan bahwa ada pertumbuhan dan perkembangan organisasi dalam mencapai tujuan kerja yang diinginkan.

<sup>14</sup> Clive Dimmock and Allan Walker, *Educational Leadership: Culture and Diversity* (London: SAGE Publications, Ltd, 2005), h.21.

<sup>15</sup> Edgar H.Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Fourth Edition (New York: John Wiley & Sons, Inc, 2010), hh. 195-196.

Dengan hasil demikian, maka hasil penelitian semakin memperkuat teori-teori yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap budaya kerja.

## **8. Pengembangan Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Budaya Kerja**

Pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap budaya kerja, artinya pengembangan yang kuat yang didukung oleh Kanwil Depag akan meningkatnya budaya kerja kepala madrasah, guru serta staf kependidikan lainnya. Temuan ini sejalan oleh pendapat Palmer, Dunford, dan Akin bahwa, *"development is approach as one that has the following characteristic improving the effectiveness of the organization in order to help it achieve mission."*<sup>16</sup> Pengembangan sebagai salah satu pendekatan yang memiliki karakteristik meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai misi organisasi. Efektivitas organisasi tercapai jika karyawan memiliki etos kerja yang tinggi. Lebih lanjut dikatakan oleh Langton dan Robbins bahwa, *"successful organizations need employees who will go beyond their usual job duties, providing performance that is beyond expectations"."*<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Ian Palmer, Richard Dunford, and Gibson Akin, *Managing Organizational Change*, Second Edition (Boston: McGraw-Hill, 2009), h.193.

<sup>17</sup> Nancy Langton and Stephen P. Robbins, *Fundamental of Organizational Behavior*, Third Edition (Canada: Pearson Education, Inc, 2000), h.18.



Organisasi yang sukses adalah memberikan pengembangan yang terprogram dengan baik agar karyawan dapat memberikan kinerja yang tinggi sesuai harapan organisasi.

Teori tersebut memperkuat bahwa pengembangan yang sukses yang dilakukan oleh Kanwil Depag kota setempat akan meningkatkan budaya kerja kepala madrasah, guru dan staf kependidikan lainnya. Dengan hasil demikian, maka hasil penelitian semakin memperkuat teori-teori yang membuktikan bahwa pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap budaya kerja.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada BAB IV, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan dan peningkatan kepemimpinan dalam menjalankan peran dan fungsinya akan menyebabkan peningkatan kompetensi pedagogik guru MAN.
2. Perbaikan dan peningkatan pengembangan yang terstruktur dan terprogram dari Kanwil Depag kota setempat akan menyebabkan peningkatan kompetensi pedagogik guru MAN di Kawasan Pesisir Pantai Utara Jakarta.
3. Perbaikan dan peningkatan *self learning* (pembelajaran diri) guru akan menyebabkan peningkatan kompetensi pedagogik guru MAN.
4. Perbaikan dan peningkatan kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan peran dan fungsinya akan meningkatkan *self learning* (pembelajaran diri) guru MAN.
5. Peningkatan dan perbaikan pengembangan yang dilakukan oleh Kanwil Depag DKI akan meningkatkan *self learning* kepala madrasah, guru dan staf kependidikan MAN.

6. Perbaikan dan peningkatan budaya kerja yang tinggi akan meningkatkan *self learning* kepala madrasah, guru beserta staf kependidikan MAN.
7. Perbaikan dan peningkatan kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan fungsi dan perannya akan meningkatkan budaya kerja guru dan staf kependidikan MAN.
8. Perbaikan dan peningkatan program yang terstruktur dari Kanwil Depag kota setempat akan menyebabkan peningkatan budaya kerja yang tinggi sehingga menumbuhkan etos kerja bagi kepala madrasah, guru dan staf kependidikan MAN di Kawasan Pesisir Pantai Utara Jakarta.

## **B. Implikasi**

Implikasi atas hasil yang diperoleh dari penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini memperkuat teori bahwa perbaikan, peningkatan kepemimpinan kepala madrasah dalam melaksanakan fungsi dan perannya akan menyebabkan peningkatan kompetensi pedagogik. Kepemimpinan kepala madrasah yang kuat adalah: (a) kepemimpinan harus dapat dipercaya (*credible*). Setiap pemimpin harus memiliki 6 C, yaitu: *characteristic, care, composure, courage,*

*competence*, dan *conceptual*. Pemimpin yang berkarakter (*characteristic*) adalah pemimpin yang jujur, membela yang benar dan berintegritas (berkomitmen). *Care* berarti peduli untuk memahami kebutuhan orang lain terutama bawahannya. *Composure* adalah tenang menghadapi berbagai tekanan. *Courage* mengambil keputusan berdasarkan keyakinannya untuk membela bawahannya. *Competence* adalah memiliki sejumlah pengetahuan, sikap, dan ketrampilan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dalam rangka mencapai tujuan. *Conceptual* adalah pemimpin yang banyak memiliki gagasan (*ide*) cemerlang atau teori mutakhir dan canggih untuk dapat diterapkan dalam menjalankan kepemimpinannya; (b) kepemimpinan harus menggunakan kebenaran. Pemimpin harus memiliki keberanian karena merasa benar atau membela yang benar; (c) kepemimpinan harus menggunakan pengetahuan nilai inti bersama, yaitu etika-bekerja efektif, hubungan mengembangkan kepercayaan dan rasa hormat, sukses menjalankan organisasi dengan sebaik-baiknya dan menguntungkan, selalu meningkatkan kualitas diri dan rasa ingin tahu; (d) kepemimpinan harus mendengarkan seluruh suara guru, siswa, staf, orang tua dan lain-lain; (e) kepemimpinan harus menghasilkan visi yang baik; (f) kepemimpinan harus berdasarkan data yang benar; (g) kepemimpinan harus berjalan dengan introspeksi dan refleksi. Pemimpin harus mengintrospeksi

dirinya dan merefleksi atas tindakan kepemimpinannya; (h) kepemimpinan harus memberdayakan dirinya sendiri dan orang lain, serta melibatkan orang lain dalam informasi dan pengambilan keputusan. Pemimpin harus mampu memberdayakan dirinya sendiri dengan memotivasi diri sendiri untuk melakukan yang terbaik didasari keikhlasan dan pengabdian (komitmen yang tinggi); (i) kepemimpinan melibatkan pengidentifikasian dan perlakuan terhadap hambatan-hambatan personal dan organisasional untuk berubah.

2. Perbaikan dan peningkatan pengembangan yang terstruktur dan terprogram dari Kanwil Depag kota setempat akan menyebabkan peningkatan kompetensi pedagogik guru MAN di Kawasan Pesisir Pantai Utara Jakarta. Usaha pengembangan yang efektif adalah: (a) pengembangan yang dapat meningkatkan kemampuan guru mengelola pembelajaran secara pedagogis, pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi hasil belajar, pengembangan peserta didik; (b) meningkatkan etos kerja kepala madrasah, guru serta staff kependidikan lainnya; (c) melakukan pemberdayaan (*empowerment*) pada karyawan sehingga memberikan dampak meningkatnya perilaku inovatif karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

3. Perbaikan dan peningkatan *self learning* (pembelajaran diri) akan menyebabkan peningkatan kompetensi pedagogik guru. Usaha yang dilakukan oleh guru adalah: (a) harus tahu apa yang ia ingin dicapai ketika melakukan pembelajaran diri. Guru memegang tujuannya untuk kegiatan belajar dan aspirasinya sehingga dapat menetapkan tengang waktu untuk diri sendiri sebagai cara untuk memastikan mereka tidak meninggalkan tugas-tugas belajar yang penting sampai akhir; (b) melakukan *planning* (perencanaan) untuk menentukan atau merencanakan cara terbaik menggunakan waktu yang tersedia untuk belajar. Guru memiliki rencana ke depan berhubungan dengan tugas belajar dan menggunakan waktu mereka secara efektif untuk mencapai tujuannya; (c) harus memiliki *self-motivation* (motivasi diri), untuk menyelesaikan tugas belajar. Seorang guru dengan *self learning* cenderung memiliki *self-efficacy* (kepercayaan diri) yang tinggi mengenai kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas belajar dengan sukses. Selain itu, guru menggunakan berbagai strategi untuk mempertahankan semangatnya mungkin dengan cara menghiasi tugasnya agar lebih menyenangkan, mengingatkan diri akan pentingnya melakukan dengan baik, akhirnya mereka memvisualisasikan kesuksesan atau menjanjikan sendiri hadiah ketika mereka selesai; (d) memiliki *attention control* (mengontrol pikiran dan emosi) agar dapat memaksimalkan perhatian pada tugas

belajar. Seorang guru dengan *self learning* akan mencoba untuk memusatkan perhatian mereka pada tugasnya dan menghilangkan pikiran mereka yang berpotensi mengganggu pikiran dan emosi; (e) memiliki *application of learning strategies* (strategi mengaplikasikan pembelajaran), yaitu memilih dan menggunakan cara yang tepat pengolahan bahan yang akan dipelajari. Seorang guru akan mengatur sendiri memilih strategi pembelajaran yang berbeda tergantung pada tujuan yang spesifik sesuai yang ingin mereka capai, misalnya mereka membaca sebuah artikel majalah berbeda, tergantung pada apakah mereka membacanya untuk hiburan atau belajar untuk ujian; (f) memiliki *self-monitoring* (monitoring diri), seorang guru akan mengevaluasi secara berkala untuk melihat apa kemajuan mencapai tujuan. Seorang guru dengan *self learning* akan terus memantau perkembangannya selama proses pembelajaran dengan mengubah strategi belajarnya atau tujuannya jika perlu; (g) memiliki *self-evaluation* (evaluasi diri), agar dapat menilai hasil akhir dari usaha individu. Seorang guru dengan *self learning* akan menilai hal yang mereka pelajari cukup untuk tujuan yang telah ditetapkan; (h) memiliki *self-reflection* (refleksi diri), menentukan sejauh mana strategi belajar seseorang telah berhasil dan efisien, dan mungkin mengidentifikasi alternatif yang mungkin lebih afektif dalam situasi belajar masa depan.

4. Perbaikan dan peningkatan budaya kerja akan menyebabkan peningkatan *self learning* kepala madrasah, guru beserta staf kependidikan lainnya. Usaha yang dilakukan dengan menumbuhkan etos kerja untuk membangkitkan motivasi dan komitmen bersama, dan melaksanakan pengendalian sikap dan perilaku kepala madrasah, guru dan staf kependidikan.

### C. Saran

Berdasarkan implikasi penelitian ini, maka saran-saran yang diberikan adalah:

1. Kepala Kanwil Depag DKI beserta jajaran yang terkait lainnya terutama dalam hal peningkatan kompetensi pedagogik guru disarankan memberikan perhatian khusus dalam hal ini: (a) melakukan pembinaan terhadap kemampuan kepala madrasah, guru dan kependidikan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya; (b) memberikan reward bagi guru yang berprestasi dalam melaksanakan tugas; (c) membuka kesempatan bagi kepala madrasah, guru dan staf kependidikan untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.
2. Peningkatan kemampuan kepemimpinan kepala madrasah hendaknya terus dikembangkan melalui pembinaan, pelatihan dan penataran yang efektif sehingga akan menjadi faktor pendorong yang



positif bagi peningkatan disiplin kerja melalui pengembangan kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan dan sosial.

3. Pengembangan di lingkungan madrasah perlu didukung dan dilakukan pengawasan oleh Kanwil Depag DKI. Pengembangan yang dilakukan oleh Kanwil Depag kota setempat terhadap kepala madrasah, guru dan staf kependidikan Madrasah Aliyah Negeri di Kawasan Pesisir Pantai Utara Jakarta adalah: (a) mengadakan program peningkatan kualifikasi pendidikan guru. Program ini berupa program kelanjutan studi dalam bentuk tugas belajar; (b) Sertifikasi bagi guru yang memiliki kompetensi; (c) program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi, yaitu pelatihan yang mengacu pada kompetensi yang akan dicapai dan diperlukan oleh peserta didik; (d) program pemberdayaan melalui MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), diharapkan akan meningkatkan profesionalisme guru dalam melaksanakan pembelajaran yang bermutu sesuai dengan kebutuhan peserta didik.
4. Budaya kerja di lingkungan madrasah perlu ditingkatkan agar kondusif dengan cara kepala madrasah secara aktif menciptakan suasana kerja yang nyaman, sehingga menumbuhkan etos kerja guru dan staf kependidikan menyukai pekerjaannya, memperoleh kepuasan diri, memiliki keikatan (*commitment*) yang lebih kuat secara

moral kepada madrasah, suka kerja keras dan hemat, merasa lebih terikat, bekerja tulus penuh syukur, bekerja tuntas penuh tanggung jawab, bekerja benar penuh integritas, bekerja penuh semangat, bekerja serius penuh pengabdian, bekerja kreatif penuh sukacita, bekerja unggul penuh ketekunan. dan bekerja sempurna pelayanan

5. Kepala madrasah harus memberikan semangat/motivasi, pengarahan dan pengembangan diri kepada guru dan staf kependidikan lainnya agar dapat meningkatkan *self learning* (pembelajaran diri) agar memiliki pengetahuan, sikap yang baik, dan ketrampilan sehingga memiliki rasa percaya diri yang kuat dalam melakukan pekerjaannya sebagai pendidik.

### DAFTAR PUSTAKA

- Alderman, Kay M. *Motivation For Achievement: Possibilities for Teaching and Learning*, Second Edition. New Jersey: LEA Publishing, 2004.
- Amstrong, Michael. *Human Resource Management. Partice, A guide to people Management* . London: British Library, 2010.
- Angelo, Kenicki., Williams. K. Brian. *Management a Practical Introduction*. Boston: McGraw-Hill, 2006.
- Anthony, William P., Pamela L.Perewe., K. Michale Kacmar. *Human Resource Management: A Strategic Approach*, Third Edition. USA: Harcourt Brace & Company, 2000.
- Apelgren, Karen., Brigitta Giertz. *Pedagogical Competence*. Swedia: Uppsala University, 2010.
- Åsa, Ryegård., Karin Apelgren.,Thomas Olsson. *Pedagogical Competence*. Swedia: Uppsala University, 2010.
- Barley, Keith., Ian Diamond. *Professionalism and Pedagogy*. London: University of London, 2010.
- Champoux, Joseph E. *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*, Fouth Edition. New York: Routledge, 2010.
- Crowl, Thomas K., Kaminsky Sally, Podell, M, David. *Educational Psychology: Widows on Teaching*. Madison: Brown Brenchmark, 1997.
- Colquit, Jason A., Jeffery A. LePine., Michael. J. Wesson. *Organizational Behavior*. Irwin, McGraw-Hill, 2011.
- Daft, Richard L. *New Era of Management*, 9<sup>th</sup> Edition. New York: Cengage Learning, 2010.
- \_\_\_\_\_. *Management*, Eight Edition, Canada: Thomson, 2008.
- Dimmock, Clive., Allan Walker. *Educational Leadership: Culture and Diversity*. London: SAGE Publications, Ltd, 2005.

- De Janasz, Suzanne C., Karen O.Dowd., Beth Z. Schneider. *Interpersonal Skills in Organizations*, Third Edition. Boston: McGraw-Hill, 2009.
- Duane, Snell. F., Brooks W David., Guy Trainin., Wilson M., Kathleen, Kauffman., F. Douglass., Herr. M Lynne. *The Unified Learning Model How Motivational, Cognitive, and Neurobiological Sciences Inform Best Teaching Practices*. London: Springer, 2010.
- Elliot, Andrew J., Carol S. Dweck. *Handbook of Competence and Motivation*. New York: The Guilford Press, 2005.
- Everard, K.B., Geoffrey Morris., Ian Wilson. *Effective School Management*, Fourth Edition. London: Paul Champman Publishing, 2004.
- Gamage, David. *Professional Development for Leaders and Managers of Self-Governing Schools*. Netherlands: Springer, 2006.
- Gay, Lorraine R., Geoffrey E.Mills., Peter W. Airasian. *Educational Research: Competence for Analysis and Applications*. Pearson: Prentice Hall, 2011.
- Goleman, Daniel. *Working With Emotional Intelligence*. New York: Bloomsbury Publishing PLC, 1998.
- Gibson, James L., James H. Donnelly., John M. Invancevich., Konopaske. *Organizations: Behavior, Structure, Process*, Fourteenth Edition. Boston: McGraw-Hill, 2012.
- George, Jennifer M., Gareth R. Jones. *Organizational Behavior: Understanding and Managing*, Sixth Edition. Boston: Prentice Hall, 2012.
- George, Jones, R., George, M, Jenifer. *Contemporary Management*. Boston: McGraw-Hill, Irwin, 2009.
- Griffin, Ricky W., Gregory Moorhead. *Organizational Behavior: Managing People and Organization*, Eleventh Edition. USA: Thomson, 2014.
- Hameed, Abdul., Aamer Waheed. *Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework*. Pakistan, 2011.

- Hair, Joseph F. Jr., William C. Black., Barry J. Babin., Rolp E, Anderson, *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2010.
- Hellriegel, Don., John W. Slocum. *Organizational Behavior*, Thirteenth Edition. USA: Cengage Learning, 2011.
- Hughes, Rich., Robert Ginnett., Gordy Curphy. *Leadership: Enhancing the lesson of experience*, Seventh Edition. Boston: McGraw-Hill, 2012.
- Imam, Wahjudi. *Pengembangan Pendidikan: Strategi Inovatif dan Kreatif Dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*. Jakarta: PT. Prestasi Pustakarya, 2012.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, 2013.
- \_\_\_\_\_, Robert Konopaske., Michael T. Mattesson. *Organizational Behavior and Management*, Eight Edition. Boston: McGraw-Hill, 2008.
- John, Schermerhorn. R. *Introduction of Management*. Asia: John Wiley & Son, 2001.
- Krietner, Robert., Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*, Ninth Edition. New York: McGraw-Hill, 2010.
- Langton, Nancy., Stephen P. Robbins. *Fundamental of Organizational Behavior*, Thirth Edition. Canada: Pearson Education, Inc, 2000.
- Luthans, Fred., Jonathan P. Doh. *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, Eight Edition. Boston: McGraw-Hill, 2009.
- Locke, Edwin A. *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. London: John Wiley & Sons, Ltd, 2009.
- Lotze, Evie. *Work Culture Transformation, A definition formulated first, I believe, by Ken Megill in his work with the Work Culture Transformation Board*. München: K G· Saur, 2004.
- Marks, H. M., Printy S.M. *Principal Leadership and school performance : An integration of transformasional and instructional leadership. Educational Administration Qurterly*. USA, 2003.

- Miner, John B. *Organizational Behavior: Essential, Theories of Motivation and Leadership*. London: ME. Sharpe, Inc, 2005.
- Mizell, Hayes. *Why Professional Development Matters*. USA: Learning Foward, 2010.
- Mullins, Laurie J. *Management and Organisational Behavior*, 9<sup>th</sup> Edition. Essex: Pearson Education Limited, 2010.
- Mulyasa, E. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008.
- \_\_\_\_\_. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003.
- N, Robert., Lussier Anchua. *Management Fundamentals, Concept, Applications, Skill Development*. Australia: South Western, 2010.
- Nelson, Debra L., James Campbell Quick. *Organizational Behavior: Foundation, Realities and Challenge, Fifth Edition*. Canada: Thomson, 2006.
- Newstrom, John W. *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, Thirteenth Edition. Boston: McGraw-Hill, 2011.
- Noe, A, Raymond. *Employee Training and Development*, 4<sup>th</sup> Edition. Irwin: McGraw-Hill, 2010.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck., Barry Gerhart., Patrick M. Wright. *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill, 2008.
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice, Fifth Edition*. Thousand Oaks. California: SAGE Publication, 2010.
- Palmer, Ian., Richard Dunford., Gibson Akin. *Managing Organizational Change*, Second Edition. Boston: McGraw-Hill, 2009.
- Pintrich, P. R., Zeidner, M. *Handbook of Self regulated*. New York : Academic Press, 2002..
- Pinder,. Craig.C. *Work Motivation in Organizational Behavior*, Second Edition. New York: Psychology Press, 2008

Pintrich, P.R. *Motivation in education: Theory, research, and applications*, Second Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002.

Robbins, Stephen P. *Essentials of Organization Behavior*, 7<sup>th</sup> Edition (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2003.

\_\_\_\_\_, Stephen P. *Management*. New Jersey: Pearson, 2001.

\_\_\_\_\_, Stephen P., Mary Coulter. *Management*. New Jersey: Pearson Education Inc, 2007.

\_\_\_\_\_, Stephen., Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*, Fifteenth Edition (USA: Pearson, 2013.

\_\_\_\_\_. *Organization Behavior*. terjemahan Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2005.

Schunk, Dale H. *Learning Theories: An Educational Perspective*, Six Edition. Boston: Pearson, 2012.

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*, Fourth Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc, 2010.

\_\_\_\_\_, *Organizational and Leadership*, Third Edition. San Fransisco: Jossey-Bass, 2004.

Sinha, Smrita., Singh, Kr, Ajay, Gupta, Nisha, Dutt, Rajul., *Impact of Work Culture on Motivation and Performance Level of Employee in Private Sector Companies*. Unversity of Delhi: Rajul Dutt, J.P. School of Business, Meerut, 2010.

Slavin, Robert. E. *Educational Psychology*, Eight Edition, Terjemahan Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indeks, 2008.

Sugiyono. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta, 2013.

Suharsaputra, Umar. *Menjadi Guru Berkarakter*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2013.

Switzky, Harvey N. *Personality and Motivational Differences in Persons With Mental Retardation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2001.

- Thomas, Jerry R., Jack K. Nelson., Stephen J. Silverman. *Research Methods in Physical Activity*. USA: Human Kinetics Publisher, 2005.
- Thoha, M. *Pembinaan Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pers, 2003.
- Thomson, Arthur A., Jr., A.J. Strickland III. *Strategic Management*, Tenth Edition. Boston: McGraw-Hill, 1998.
- Trigono. *Budaya Kerja*. Jakarta : PT. Golden Trayon Press, 2005.
- U.S, Supardi. *Aplikasi Statistik Dalam Penelitian*. Jakarta: PT. Ufuk Publishing House, 2012.
- Vaughn, H, Robert. *The Professional Trainer*. New York: Lakeshore Communication, Inc, 2000.
- Von Glinow, Marry Ann., Steven L. McShane. *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*, Fifth Edition. Boston: McGraw-Hill, 2010.
- Woolfolk, Anita. *Educational Psychology*, Teenth Edition. Boston: Pearson, 2007.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organization*, Seventh Edition. New York: Pearson 2010.
- Zimmerman, Barry. J. *Becoming a self regulated learner*. Boston: Pearson 2002.



**Jurnal:**

Akhyak, Idrus, Mohamad, Bakar, Abu, Yunus. *Implementation of Teachers Pedagogy Competence to Optimizing Learners Development in Public Primary School in Indonesia*. International Journal of Education and Research, Vol.1, No.9, 2013.

Antonacopoulou,P, Elena. *Employee development through self-development in three retail banks*. Journal of Personnel Review, Vol. 29 No. 4, 2000.

Ferguson Kate., Patrick. "*Professional development of early career teachers: A pedagogical focus on cooperative learning*". Issues in Educational Research, Vol. 21, No. 2, 2011.

Harwell, Sandra H. *Teacher Professional Development: It's Not an Event, It's a Process*. International Journal of Education and Research, Vol.2, No.1, 2003.

Irina, Adreia., Liliana. *Pedagogical Competence-The Key to Efficient Education*. International On line Journal of Educational Sciences, Vol. 7, No. 3, 2010.

Jen Wu, Ming., Shu Cuan Lien. *Teacher's Professional Growth: Study on Professional (Pedagogical) competency development of teachers in Junior College/ University Technology*. The Journal of American Academic of Business Cambridge, Vol. 2, No. 5, 2011.

Laverie, S., A Mudhavaram. *Developing Pedagogical Competence: Issues and Implications for Marketing Education*. Journal of Marketing Education, Vol. XX, No.X, 2010.

Montalvo, Fermin Torrano,. Maria Carmen Gonzales Torres. *Self Regulated Learning: Current and Future Direction*. International Journal of Education and Research, Vol.10, No.5, 2004.

Nowack, *Leadership, Emotional Intelligence and Employee Engagement: Creating a Pedagogic Competence*, International Journal of Education and Research, Vol.5, No.2, 2007.

Pongo, Sophia. *The Effect of Principal Leadership and Achievement Motivation on Teaching Competence of Public School Teacher in Manado City*. Journal of Education and Practice, Vol.5, No.1, 2014.

Pattiasina, Victor., Made Sudarma., Sutrisno. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pelayanan Kinerja Pelayanan Dengan Budaya Kerja dan Good Corporate Governance (Studi pada Rumah Sakit di Kota Ambon)*. International Journal of Education and Research Vol.1, No.2, 2009.

Riggio.,Lee. *Emotional and Interpersonal Competencies and Leader Development*. International Journal of Education and Research, Vol. 2, No.9, 2007.

#### **WEBSITE**

[www.pendis.kemenag.go.id](http://www.pendis.kemenag.go.id) , *Data Jumlah Madrasah Aliyah Negeri*, diunduh 7 April 2014.