

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

Oleh: Sintha Wahjusaputri\*

*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.*

**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. Hal ini lebih disebabkan, *Pertama*, melalui pendidikan, masyarakat akan dibawa menuju pemikiran baru. *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. Dalam dunia pendidikan guru harus memiliki seperangkat kemampuan, pengetahuan, ketrampilan, sikap yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasi dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, salah satunya adalah kompetensi pedagogik.

Berdasarkan pengamatan peneliti, salah satu permasalahan yang terjadi di terlihat bahwa kompetensi pedagogik guru di MAN 5,8,16 dan MAN 17 masih belum memenuhi standar pengajaran yang baik, hal ini disebabkan karena: (1) lemahnya penguasaan bahan yang diajarkan; (2) ketidaksesuaian antara bidang studi yang dipelajari guru dan yang dalam kenyataan lapangan yang diajarkan; (3) kurang efektifnya cara pengajaran; (4) kurangnya

wibawa guru di hadapan murid; (5) lemahnya motivasi dan dedikasi untuk menjadi pendidik yang sungguh-sungguh; semakin banyak yang kebetulan menjadi guru dan tidak betul-betul menjadi guru; (6) kurangnya kematangan emosional, kemandirian berpikir, dan keteguhan sikap dalam cukup banyak guru sehingga dari kepribadian mereka sebenarnya tidak siap sebagai pendidik; kebanyakan guru dalam hubungan dengan murid masih hanya berfungsi sebagai pengajar dan belum sebagai pendidik. Secara pedagogik, kompetensi guru dalam mengelola pembelajaran perlu mendapat perhatian yang serius.

Permasalahan kompetensi pedagogik dapat dilihat dari proses pembelajaran yang disampaikan oleh guru. Proses pembelajaran akan berjalan baik jika guru mampu merancang pembelajaran dengan baik, mulai dari merencanakan (membuat RPP) pembelajaran, melaksanakan pembelajaran di kelas, sampai mengevaluasinya. Dalam melaksanakan tugas pokok ini saja, guru masih mengalami kendala, bahkan kendala dalam membuat RPP, melaksanakan pembelajaran di kelas, dan mengevaluasi pembelajaran relatif tinggi. Berdasarkan olah data peneliti yang didapat dari kuesioner 70 guru, maka peneliti menyimpulkan bahwa kendala dalam 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%.

Peneliti mengambil empat faktor situasional dari individu yang mempengaruhi kompetensi pedagogik, yaitu kepemimpinan, pengembangan, budaya kerja dan self learning. Sedangkan dari hasil yang diinginkan (*desired outcomes*) adalah kompetensi pedagogik dengan objek guru.

Teori Kompetensi Pedagogik dijelaskan oleh Barley dan Diamond,<sup>1</sup> Ryegard, Apelgren dan Olson.<sup>2</sup> Apelgren

<sup>1</sup> Barley dan Diamond, 2010, hlm. 5.

<sup>2</sup> Ryegard, Apelgren dan Olson, 2010, hlm. 6.

dan Giertz,<sup>3</sup> Everard, Morris dan Wilson,<sup>4</sup> Irina dan Liliana,<sup>5</sup> Jones,<sup>6</sup> Mulyasa,<sup>7</sup> Wahyudi<sup>8</sup> bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru mengelola pembelajaran dalam mentransformasikan pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*), dan ketrampilan (*skill*) pada proses belajar mengajar agar dapat mengaktualisasikan berbagai potensi peserta didik. Inti kompetensi dalam suatu organisasi adalah untuk mencapai keunggulan yang kompetitif dalam persaingan dan inti pengembangan kompetensi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif sehingga meningkatkan sumber daya dalam lingkungan organisasi. Kekuatan inti kompetensi pedagogik dipengaruhi oleh kepemimpinan, pengembangan, budaya kerja dan self learning yang dihasilkan oleh sumber daya manusia yang ada di lingkungan organisasi madrasah.

Kepemimpinan menurut Colquit, LePine, dan Wesson,<sup>9</sup> Ivancevich, Konopaske, dan Matteson,<sup>10</sup> Robbins dan Coulter,<sup>11</sup> Yulk,<sup>12</sup> Achua dan Lussier,<sup>13</sup>

Newstrom,<sup>14</sup> Champoux<sup>15</sup> adalah kekuatan (*power*) yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing, memotivasi dan memfasilitasi secara langsung aktifitas pengikutnya (*followers*) guna mencapai serangkaian tujuan organisasi. Secara teoretik, keterkaitan antara kepemimpinan dengan kompetensi pedagogik diungkapkan lebih lanjut oleh Colquit, LePine, dan Wesson, kepemimpinan berpengaruh langsung kepada pengikutnya sehingga pengikutnya dapat menginterpretasi kemampuannya, aktifitas kerjanya serta memiliki komitmen untuk mencapai tujuan utama organisasi dan memiliki akses untuk saling kerjasama mendukung unit kerja lainnya.

Pengembangan menurut Amstrong,<sup>16</sup> Ivancevich dan Konopaske,<sup>17</sup> Mullins,<sup>18</sup> Daft,<sup>19</sup> Noe,<sup>20</sup> Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright,<sup>21</sup> Luthans dan Doh,<sup>22</sup> Anthony, Perewe dan Kacmar<sup>23</sup> adalah upaya yang

<sup>3</sup> Apeltgren, Karen., Giertz, Brigitta. *Pedagogical Competence*. Swedia: Uppsala University, 2010, hlm. 30.

<sup>4</sup> Everard, Morris dan Wilson, 2004, hlm. 130.

<sup>5</sup> Irina dan Liliana 2011, hlm. 413.

<sup>6</sup> Gareth, R. Jones, *Organizational Theory, Design, and Change*, Fifth Edition New York: Pearson, 2010, hlm. 229.

<sup>7</sup> Mulyasa, 2008, hlm. 76.

<sup>8</sup> Wahyudi, 2012 hlm. 115

<sup>9</sup> Colquit, Jason, A., Jeffery A. LePine, and Michael. J. Wesson. *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill, 2011, hlm. 451.

<sup>10</sup> Ivancevich, John, M., Robert Konopaske and Michael T. Matteson. *Organizational Behavior and Management*, Eight Edition. Boston: McGraw-Hill, 2008, hlm. 413.

<sup>11</sup> Robbins, Stephen, P and Mary Coulter. *Management*. New Jersey: Pearson Education Inc, 2007, hlm. 518.

<sup>12</sup> Gary Yulk. *Leadership in Organization, Seventh Edition*. New York: Pearson 2010, hlm. 26.

<sup>13</sup> N, Robert., Lussier and Anchua. *Management Fundamentals, Concept, Applications, Skill Development*. Australia: South Western, 2010, hlm. 6.

<sup>14</sup> Newstrom, 2011, hlm. 171.

<sup>15</sup> Champoux, 2010, hlm. 287.

<sup>16</sup> Michael Amstrong. *Human Resource Management. Partice, A guide to people Management*. London: British Library, 2010, hlm. 217.

<sup>17</sup> Ivancevich, John, M., Robert Konopaske and Michael T. Matteson. *Organizational Behavior and Management*, Eight Edition. Boston: McGraw-Hill, 2008, hlm. 391-393.

<sup>18</sup> Laurie J. Mullins. *Management and Organisational Behavior*, 9<sup>th</sup> Edition, Essex: Pearson Education Limited, 2010, hlm. 531.

<sup>19</sup> Richard L. Daft. *Management, Eighth Edition*. Canada: Thomson South-Western, 2008, hlm. 287.

<sup>20</sup> Noe, A, Raymond. *Employee Training and Development, 4<sup>th</sup> Edition*. Irwin: McGraw-Hill, 2010, hlm. 347.

<sup>21</sup> Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright, 2008, hlm. 400.

<sup>22</sup> Luthans dan Doh. 2009, hlm.523.

<sup>23</sup> Anthony, Perewe dan Kacmar. 2000, hlm. 337.

dilakukan organisasi untuk mengembangkan kemampuan karyawan melalui proses pengalaman pembelajaran atau pengembangan diri (*self managed*) yang disertai kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang harus dimiliki untuk kemajuan masa depan organisasi. Pengembangan akan berjalan baik jika karyawannya menciptakan budaya kerja tinggi. Disimpulkan bahwa pengembangan berpengaruh langsung terhadap kompetensi pedagogik, budaya kerja dan *self learning*.

Budaya kerja menurut Lotze,<sup>24</sup> Triguno,<sup>25</sup> Daft,<sup>26</sup> Sinha, Singh, Gupta, dan Dutt,<sup>27</sup> Schein,<sup>28</sup> Robbins dan Judge,<sup>29</sup> Robbins,<sup>30</sup> adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

Lebih lanjut pondasi utama dari perilaku (*behavior*) karyawan dalam mencapai tujuan organisasi adalah bertumbuhnya *self learning* (pembelajaran diri) dalam diri pribadi. Self Learning

menurut Zimmerman,<sup>31</sup> Pintrich,<sup>32</sup> Woolfolk,<sup>33</sup> Pinder,<sup>34</sup> Pintrich dan Zeidner,<sup>35</sup> Hellriegel dan Slocum,<sup>36</sup> Slavin,<sup>37</sup> Schunk<sup>38</sup> adalah proses pembelajaran diri yang dilakukan karyawan secara proaktif untuk selalu belajar dan berlatih secara terus menerus didalam menggali kekurangan yang ada pada dirinya dengan memotivasi dan pengalaman yang terjadi untuk mencapai tujuan. 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.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memperoleh gambaran yang jelas ada dan tidaknya: (1) Pengaruh langsung positif kepemimpinan (*leadership*) terhadap kompetensi pedagogik (*competence of pedagogic*); (2) Pengaruh langsung positif pengembangan (*development*) terhadap kompetensi pedagogik (*competence of pedagogic*); (3) Pengaruh langsung positif *self learning*

<sup>24</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, hlm. 10.

<sup>25</sup> Triguno. *Budaya Kerja.* Jakarta: PT. Golden Trayon Press, 2005, hlm. 3.

<sup>26</sup> Daft, Richard L. *Management, Eighth Edition.* Canada: Thomson South-Western, 2008, hlm. 89.

<sup>27</sup> Sinha, Singh, Gupta, dan Dutt, 2010 hlm.50.

<sup>28</sup> Schein,H, Edgar. *Organizational Culture and Leadership,* Fourth Edition. USA: John Wiley & Sons,Inc, 2010, hlm. 89.

<sup>29</sup> Robbins dan Judge, 2013, hlm. 550.

<sup>30</sup> Robbins Stephen P. *Essentials of Organization Behavior,* 7<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2003, hlm. 289.

<sup>31</sup> Zimmerman,J, Barry. *Becoming a self regulated learner.* Boston: Pearson 2002, hlm. 64-67.

<sup>32</sup> Pintrich. *A Motivation science perspective on the role of student motivation in learning and teaching.* New York: Plenum, 2003, hlm. 453.

<sup>33</sup> Anita Woolfolk. *Educational Psychology, Tenth Edition.* Boston: Pearson, 2007, hlm. 330.

<sup>34</sup> Pinder 2008, hlm.467.

<sup>35</sup> Pintrich, P.R., Zeidner, M. *Handbook of Self regulated.* New York: Academic Press, 2002, hlm. 202.

<sup>36</sup> Hellriegel dan Slocum, 2011, hlm. 520.

<sup>37</sup> Slavin. 2008, hlm.179.

<sup>38</sup> Schunk. 2012, hlm. 431.

(pembelajaran diri) terhadap kompetensi pedagogik (*competence of pedagogic*); (4) Pengaruh langsung positif kepemimpinan (*leadership*) terhadap *self learning* (pembelajaran diri); (5) Pengaruh langsung positif pengembangan (*development*) terhadap *self learning* (pembelajaran diri); (6) Pengaruh langsung positif budaya kerja (*work culture*) terhadap *self learning* (pembelajaran diri); (7) Pengaruh langsung positif kepemimpinan (*leadership*) terhadap budaya kerja (*work culture*); (8) Pengaruh langsung positif pengembangan (*development*) terhadap budaya kerja (*work culture*).

**B. Metodologi Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan pengujian hipotesis menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) dan teknik pengumpulan data berupa kuesioner dan tes objektif terhadap 70 guru Madrasah Aliyah Negeri di Kawasan Pesisir Pantai Utara Jakarta. Kuesioner digunakan untuk mendapatkan data variabel kepemimpinan, pengembangan, budaya kerja, dan *self learning*, sedangkan tes objektif untuk memperoleh data kompetensi pedagogik.

Sebelum kuesioner digunakan dalam penelitian, terlebih dahulu diujicoba untuk menentukan validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas instrumen variabel kompetensi pedagogik menggunakan rumus *Korelasi Point Biserial* dan uji reliabilitasnya menggunakan *Kuder Richadson 20 (KR-20)*. Sedangkan uji validitas variabel

kepemimpinan, pengembangan, budaya kerja, dan *self learning* menggunakan rumus *Pearson's Product Moment* dan uji reliabilitasnya menggunakan *Alpha Cronbach*. Instrumen yang valid dan reliabel digunakan untuk mengambil data penelitian di lapangan.

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh antar variabel sesuai model. Analisis data meliputi deskripsi data, uji persyaratan analisis, uji normalitas galat taksiran, uji signifikansi regresi, dan uji linearitas regresi. Analisis jalur meliputi analisis model, pengujian hipotesis dan penentuan tingkat pengaruh.

**C. Hasil Penelitian**

Deskripsi variabel penelitian yang terdiri atas pengetahuan manajemen, efikasi diri, komitmen tugas, pengambilan keputusan dan kinerja disajikan dalam statistik deskriptif yang meliputi skor minimal, skor maksimal, *range* (rentang), nilai rata-rata (*mean*), modus, median, simpangan baku dan varians.

Pengujian persyaratan analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji linieritas dan uji signifikansi regresi. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan data galat taksiran. Dengan menggunakan uji *Liliefors*, maka data dinyatakan normal jika  $L_{hitung} < L_{tabel}$ , dan data dinyatakan tidak normal jika  $L_{hitung} > L_{tabel}$ . Berikut ini adalah rangkuman hasil perhitungan uji normalitas untuk masing-masing galat taksiran.

**Tabel 1.** Ringkasan Galat Taksiran Uji Normalitas Galat Taksiran Dengan Uji *Liliefors* ( $L_o$ )

Galat Taksiran Regresi	$L_{Hitung}$ ( $L_o$ )	$L_{tabel}$		Simpulan
		$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	
Y atas $X_1$	0,066	0,106	0,123	Normal

Y atas X <sub>2</sub>	0,062	0,106	0,123	Normal
Y atas X <sub>4</sub>	0,102	0,106	0,123	Normal
X <sub>4</sub> atas X <sub>1</sub>	0,080	0,106	0,123	Normal
X <sub>4</sub> atas X <sub>2</sub>	0,019	0,106	0,123	Normal
X <sub>4</sub> atas X <sub>3</sub>	0,047	0,106	0,123	Normal
X <sub>3</sub> atas X <sub>1</sub>	0,103	0,106	0,123	Normal
X <sub>3</sub> atas X <sub>2</sub>	0,114	0,106	0,123	Normal

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

Sementara itu, untuk pengujian signifikansi regresi menggunakan Analisis Varians (ANOVA). Jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0,05, maka persamaan regresinya signifikan, dan pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0,01, maka persamaannya sangat signifikan. Hasil pengujian signifikansi regresi untuk masing-masing pengaruh kepemimpinan, pengembangan, budaya kerja, dan self learning terhadap kompetensi pedagogik terangkum dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 2.** Rangkuman Hasil Uji Linieritas Regresi

Variabel	Persamaan	Uji Linearitas			Simpulan
		F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>		
			$\alpha=0,05$	$\alpha = 0,01$	
Y atas X <sub>1</sub>	$\hat{Y} = -13,765 + 0,37 X_1$	57,870	2,51	3,62	Signifikan dan Linear
		1,791	1,99	2,63	
Y atas X <sub>2</sub>	$\hat{Y} = -27,462 + 0,514 X_2$	11,879	2,51	3,62	Signifikan dan Linear
		1,87	2,10	2,82	
Y atas X <sub>4</sub>	$\hat{Y} = -1,520 + 0,233 X_4$	19,427	2,51	3,62	Signifikan dan Linear
		1,77	1,83	2,43	
X <sub>4</sub> atas X <sub>1</sub>	$\hat{x}_4 = 64,536 + 0,507 X_1$	18,145	2,51	3,62	Signifikan dan Linear
		1,44	1,99	2,63	
X <sub>4</sub> atas X <sub>2</sub>	$\hat{x}_4 = -130,347 + 0,105 X_2$	18,670	2,51	3,62	Signifikan dan Linear
		1,87	2,10	2,82	
X <sub>4</sub> atas X <sub>3</sub>	$\hat{x}_4 = 39,160 + 0,606 X_3$	18,745	2,51	3,62	Signifikan dan Linear
		1,73	1,95	2,56	
X <sub>3</sub> atas X <sub>1</sub>	$\hat{x}_3 = 81,018 + 0,475 X_1$	33,443	2,51	3,62	Signifikan dan Linear
		1,45	1,99	2,63	
X <sub>3</sub> atas X <sub>2</sub>	$\hat{x}_3 = 8,206 + 1,187 X_2$	31,149	2,51	3,62	Signifikan dan Linear
		1,88	2,10	2,82	

**1. Pengujian Hipotesis**

Untuk menguji hipotesis penelitian, persamaan strukturalnya dibagi menjadi tiga struktur sebagai berikut :

**Persamaan substruktural 1:** Hasil perhitungan koefisien jalur didapatkan jalur pengaruh langsung kepemimpinan, pengembangan dan self learning terhadap kompetensi pedagogik.

$$Y = P_{y1}X_1 + P_{y2}X_2 + P_{y4}X_4 + \epsilon_3$$

$$Y = 0,480 X_1 + 0,235 X_2 + 0,260 X_4 + \epsilon_3$$

**Persamaan substruktural 2:** Hasil perhitungan koefisien jalur didapatkan jalur pengaruh langsung kepemimpinan,

pengembangan, budaya kerja terhadap self learning.

$$X_4 = P_{41} X_1 + P_{42} X_2 + P_{43} X_3 + \epsilon_2$$

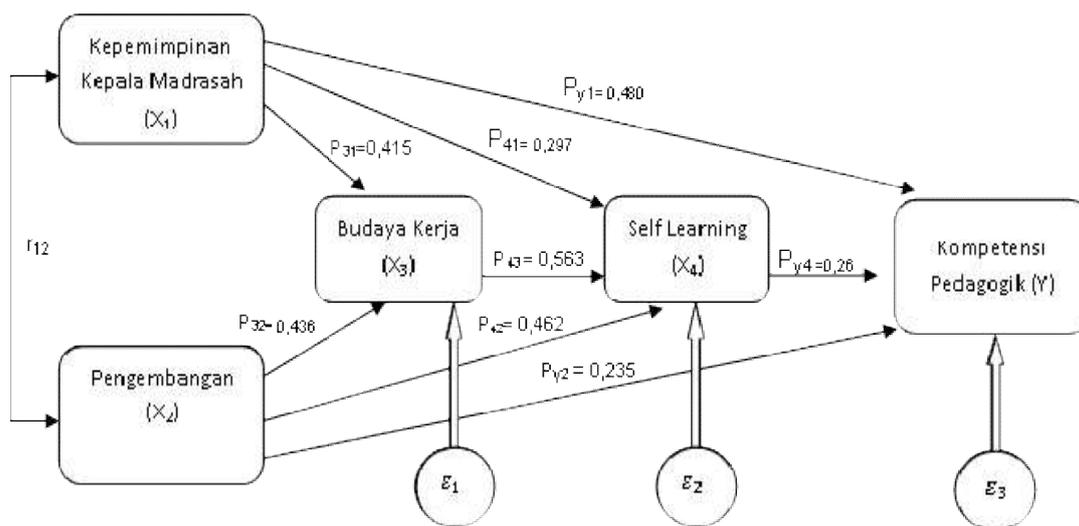
$$X_4 = 0,297 X_1 + 0,462 X_2 + 0,563 X_3 + \epsilon_2$$

**Persamaan substruktural 3:** Hasil perhitungan koefisien jalur didapatkan jalur pengaruh langsung kepemimpinan, pengembangan terhadap budaya kerja.

$$X_3 = P_{31} X_1 + P_{32} X_2 + \epsilon_1$$

$$X_3 = 0,415 X_1 + 0,436 X_2 + \epsilon_1$$

Koefisien jalur dan nilai  $t_{hitung}$  tersebut selanjutnya dapat dilihat pada diagram jalur berikut:



**Gambar 1.** Koefisien Jalur dan  $t_{hitung}$  Kepemimpinan Kepala Madrasah, Pengembangan, Budaya Kerja dan Self Learning Terhadap Kompetensi Pedagogik

Hasil ini menunjukkan bahwa model teoretik yang diuji telah mewakili atau sesuai dengan struktur persamaan yang didasarkan pada data empirik. Dengan demikian hasil yang diperoleh dari penelitian ini sesuai dengan teori yang ada.

**D. Pembahasan**

Pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwa kepemimpinan

berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik. Hasil ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kompetensi pedagogik sangat ditentukan oleh kekuatan kepemimpinan dalam suatu organisasi. Temuan ini menjelaskan keterkaitan kepemimpinan terhadap kompetensi pedagogik dilihat dari

pernyataan Colquit, LePine, dan Wesson<sup>39</sup> 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. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Pongoh<sup>40</sup> bahwa, kepemimpinan sangat kuat berpengaruh langsung kepada pengikutnya dalam meningkatkan kompetensi yang dimilikinya. Hasil penelitian didapat ada pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap kompetensi pedagogik yang ditunjukkan  $t_{hitung} = 4,684$  dan  $t_{tabel} = 1,98$  dengan nilai signifikan ( $p_{value}$ ) = 0,000.

Pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik. Hasil ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kompetensi pedagogik sangat ditentukan oleh pengembangan yang diupayakan organisasi sesuai tujuan organisasi. Temuan teori di atas yang menyatakan pengembangan berpengaruh langsung terhadap kompetensi pedagogik dijelaskan oleh Hameed dan Waheed<sup>41</sup> bahwa, 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 didapat ada pengaruh positif antara pengembangan terhadap kompetensi

pedagogik yang ditunjukkan  $t_{hitung} = 2,585$  dan  $t_{tabel} = 1,98$  dengan nilai signifikan ( $p_{value}$ ) = 0,012.

Pengujian hipotesis ketiga membuktikan bahwa *self learning* berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik. Hasil ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kompetensi pedagogik sangat ditentukan oleh self learning yang tumbuh dalam diri pribadi karyawan. Temuan teori di atas yang menyatakan self learning berpengaruh langsung terhadap kompetensi pedagogik dijelaskan Elliot dan Dweck<sup>42</sup> bahwa self learning berpengaruh langsung terhadap kompetensi pedagogik, hal ini dipengaruhi melalui proses pengaruh *intrinsik* (dalam diri pribadi) oleh emosi, atau secara tidak langsung (*eksternal*) serta melalui lingkungan, yaitu pengembangan diri. Keterkaitan teori tersebut juga diperkuat oleh Ferguson-Patrick<sup>43</sup> bahwa *self learning* (pembelajaran diri) berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pedagogik, sehingga berimplikasi kepada kualitas guru. Hasil penelitian didapat ada pengaruh positif antara self learning (pembelajaran diri) terhadap kompetensi pedagogik yang ditunjukkan  $t_{hitung} = 2,694$  dan  $t_{tabel} = 1,98$  dengan nilai signifikan ( $p_{value}$ ) = 0,009.

Pengujian hipotesis keempat membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap *self learning*. Hasil ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya self learning sangat ditentukan oleh kekuatan kepemimpinan. Temuan teori di atas yang menyatakan kepemimpinan pengaruh langsung terhadap *self learning* dijelaskan oleh Griffin dan Moorhead<sup>44</sup> bahwa kepemimpinan

<sup>39</sup> Colquit, Jason, A., Jeffery A. LePine, and Michael. J. Wesson. *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill, 2011, hlm. 451.

<sup>40</sup> Pongoh. 2014, hlm. 139.

<sup>41</sup> Hameed dan Waheed. 2011, hlm. 282.

<sup>42</sup> Elliot dan Dweck. 2005, hlm. 171.

<sup>43</sup> Ferguson-Patrick. 2011, hlm. 109.

<sup>44</sup> Moorhead. 2014, hlm. 324.

berpengaruh positif kepada anggotanya untuk mempengaruhi persepsi, kepercayaan, sikap, motivasi, dan perilaku anggotanya agar bisa menumbuhkan *self learning* (pembelajaran diri) untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian didapat ada pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap *self learning* (pembelajaran diri) yang ditunjukkan  $t_{hitung} = 2,619$  dan  $t_{tabel} = 1,98$  dengan nilai signifikan ( $p_{value}$ ) = 0,011.

Pengujian hipotesis kelima membuktikan bahwa pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap *self learning*. Hasil ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya *self learning* sangat ditentukan oleh pengembangan yang kuat. Temuan teori di atas menurut Toha<sup>45</sup> adalah pengembangan berpengaruh langsung terhadap *self learning* karena 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. Hasil penelitian didapat ada pengaruh positif antara pengembangan terhadap *self learning* (pembelajaran diri) yang ditunjukkan  $t_{hitung} = 4,018$  dan  $t_{tabel} = 1,98$  dengan nilai signifikan ( $p_{value}$ ) = 0,000.

Pengujian hipotesis keenam membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh langsung positif terhadap *self learning*. Hasil ini menunjukkan bahwa

tinggi rendahnya *self learning* sangat ditentukan oleh budaya kerja yang tinggi. Temuan teori di atas yang menyatakan budaya kerja berpengaruh langsung terhadap *self learning* dijelaskan oleh George dan Jones<sup>46</sup> bahwa nilai dan norma kerja, secara langsung memiliki efek yang sangat kuat terhadap perilaku karyawan. Norma sebagai harapan untuk perilaku karyawan. Norma organisasi adalah standar atau gaya perilaku dianggap diterima atau tidak untuk sekelompok orang yang melakukan tugas atau pekerjaan tertentu. Pada dasarnya, norma aturan perilaku karyawan muncul dari waktu ke waktu untuk mendorong karyawan menumbuhkan sikap kerja dan harapan kerja sesuai tujuan organisasi. Hasil penelitian didapat ada pengaruh positif antara budaya kerja terhadap *self learning* (pembelajaran diri) yang ditunjukkan  $t_{hitung} = 4,307$  dan  $t_{tabel} = 1,98$  dengan nilai signifikan ( $p_{value}$ ) = 0,000.

Pengujian hipotesis ketujuh membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap budaya kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya budaya kerja sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang kuat. Temuan teori di atas yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap budaya kerja dijelaskan oleh Schein<sup>47</sup> bahwa kepemimpinan mempengaruhi perubahan budaya kerja untuk tujuan organisasi. Hubungan kepemimpinan dengan budaya kerja memberikan pandangan bahwa ada pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Dalam konteks perubahan organisasi tersebut, perubahan budaya kerja

<sup>45</sup> Toha. 2003, hlm. 7.

<sup>46</sup> George dan Jones. 2012, hlm. 503

<sup>47</sup> Schein, H, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*, Fourth Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc, 2010, hlm. 195-196.

terlibat, tetapi pemimpin harus terlebih dahulu memahami proses perubahan organisasi sebelum perubahan budaya kerja yang dikelola sesuai dengan tujuan organisasi. Hasil penelitian didapat ada pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap budaya kerja yang ditunjukkan  $t_{hitung} = 4,452$  dan  $t_{tabel} = 1,98$  dengan nilai signifikan ( $p_{value}$ ) = 0,000.

Pengujian hipotesis kedelapan membuktikan bahwa pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap budaya kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya budaya kerja sangat ditentukan oleh pengembangan yang kuat. Temuan teori di atas yang menyatakan pengembangan berpengaruh langsung terhadap budaya kerja dijelaskan oleh Krietner dan Kinicki<sup>48</sup> bahwa pengembangan yang dilakukan organisasi melalui mentoring dapat meningkatkan budaya kerja kearah masa depan organisasi. Hasil penelitian didapat ada pengaruh positif antara sistem pengembangan terhadap budaya kerja yang ditunjukkan  $t_{hitung} = 4,672$  dan  $t_{tabel} = 1,98$  dengan nilai signifikan ( $p_{value}$ ) = 0,000.

### E. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kuat akan meningkatkan kompetensi pedagogik; (2) Pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan yang kuat akan

meningkatkan kompetensi pedagogik; (3) *Self learning* (pembelajaran diri) berpengaruh langsung positif terhadap kompetensi pedagogik. Temuan ini memberikan makna bahwa secara empiris *self learning* (pembelajaran diri) yang kuat dalam diri akan meningkatkan kompetensi pedagogik; (4) Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap *self learning* (pembelajaran diri). Hasil temuan ini memberikan gambaran bahwa kepemimpinan yang kuat akan meningkatkan *self learning* (pembelajaran diri); (5) Pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap *self learning* (pembelajaran diri). Hasil ini mengindikasikan bahwa secara empiris pengembangan yang kuat akan meningkatkan *self learning*; (6) Budaya Kerja berpengaruh langsung positif terhadap *self learning*. Temuan ini memberikan indikasi bahwa budaya kerja yang tinggi akan meningkatkan *self learning* (pembelajaran diri); (7) Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap budaya kerja. Hasil ini memberikan gambaran bahwa secara empiris kepemimpinan yang kuat akan meningkatkan budaya kerja; (8) Pengembangan berpengaruh langsung positif terhadap budaya kerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara empiris pengembangan yang kuat akan meningkatkan budaya kerja tinggi.

### Daftar Pustaka

- Asa, Ryegård., Karin, Apelgren and Thomas Olsson. *Pedagogical Competence*. Swedia: Uppsala University, 2010.
- Apelgren, Karen., Giertz, Brigitta. *Pedagogical Competence*. Swedia: Uppsala University, 2010.

<sup>48</sup> Krietner dan Kinicki. 2010, hlm. 840.

- Amstrong, Michael. *Human Resource Management. Partice, A guide to people Management*. London: British Library, 2010.
- Colquit, Jason, A., Jeffery A. LePine, and Michael. J. Wesson. *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill, 2011.
- Daft, Richard L. *Management, Eighth Edition*. Canada: Thomson South-Western, 2008.
- Ivancevich, John, M., Robert Konopaske and Michael T. Mattesson. *Organizational Behavior and Management*, Eight Edition. Boston: McGraw-Hill, 2008.
- Jones, Gareth, R. *Organizational Theory, Design, and Change*, Fifth Edition New York: Pearson, 2010.
- Krietner, Robert and Angelo Kinicki. *Organizational Behavior*, Ninth Edition. New York: McGraw-Hill, 2010.
- 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.
- Mullins Laurie J, *Management and Organisational Behavior*, 9<sup>th</sup> Edition, Essex: Pearson Education Limited, 2010.
- N, Robert., Lussier and Anchua. *Management Fundamentals, Concept, Aplications, Skill Development*. Australia: South Western, 2010.
- Noe, A, Raymond. *Employee Training and Development, 4<sup>th</sup> Edition*. Irwin: McGraw-Hill, 2010.
- Pintrich. *A Motivation science perspective on the role of student motivation in learning and teaching*. New York: Plenum, 2003.
- Pintrich, P.R., Zeidner, M. *Handbook of Self regulated*. New York: Academic Press, 2002.
- Robbins, Stephen, P and Mary Coulter. *Management*. New Jersey: Pearson Education Inc, 2007.
- Robbins Stephen P. *Essentials of Organization Behavior*, 7<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2003.
- Schein,H, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*, Fourth Edition. USA: John Wiley & Sons,Inc, 2010.
- Schermerhorn,R, John. *Introduction of Management*. Asia: John Wiley & Son, 2001.
- S, Laverie, D, A, Mudhavaram. *Developing Pedagogical Competence: Issues and Implications for Marketing Education*. Journal of Marketing Education, Vol. XX, No.X, 2010.
- Tagerud, Yael. *Pedagogical Competence*. Swedia: Uppsala University, 2010.
- Trigono. *Budaya Kerja*. Jakarta: PT. Golden Trayon Press, 2005.
- Woolfolk, Anita. *Educational Psychology, Teenth Edition*. Boston: Pearson, 2007.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organization, Seventh Edition*. New York: Pearson 2010.
- Zimmerman,J, Barry. *Becoming a self regulated learner*. Boston: Pearson 2002.