



**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA
SEKOLAH DAN MOTIVASI KERJA GURU TERHADAP KOMPETENSI
PEDAGOGIK GURU SMA NEGERI DI KABUPATEN REMBANG**

TESIS

Oleh:

Moh. Nurrohman

NPM. 22510054

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
PASCASARJANA (S2)
UNIVERSITAS PGRI SEMARANG
2024**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, BUDAYA
SEKOLAH DAN MOTIVASI KERJA GURU TERHADAP KOMPETENSI
PEDAGOGIK GURU SMA NEGERI DI KABUPATEN REMBANG**

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam
penyelesaian Program Magister Pendidikan**

Ooleh:

Moh. Nurrohman

NPM. 22510054

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
PASCASARJANA (S2)
UNIVERSITAS PGRI SEMARANG
2024**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing I dan Pembimbing II dari mahasiswa Pascasarjana Universitas PGRI

Semarang,

Nama : Moh. Nurrohman

NPM : 22510054

Program Studi : Manajemen Pendidikan

Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah,

Budaya Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kompetensi

Pedagogik Guru Sma Negeri Di Kabupaten Rembang.

Menyatakan bahwa tesis yang dibuat oleh mahasiswa tersebut di atas telah selesai dan dilakukan perbaikan/revisi sesuai arahan Dewan Penguji.

Semarang, Agustus 2024

Pembimbing I,



Dr. Yovitha Juliejantiningsih, M.Pd.
NPP. 085901221

Pembimbing II,



Dr. Maryanto, M.Si.
NIP. 196103071986031002

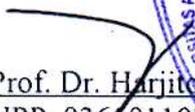
PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Sma Negeri Di Kabupaten Rembang”, yang ditulis oleh Moh. Nurrohman telah dipertahankan di hadapan sidang Panitia Ujian Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Semarang.

Pada hari : Kamis

Tanggal : 18 Juli 2024

Ketua,


Prof. Dr. Harjito M. Hum.
NPP. 936501103



Sekretaris,


Dr. Noor Miyono, M.Si.
NPP. 126401367

Anggota :

1. Dr. Yovitha Juliejantiningsih, M.Pd.
NPP. 085901221


(.....)

2. Dr. Maryanto, M.Si.
NIP. 19610307 198603 1 002


(.....)

3. Dr. Noor Miyono, M.Si.
NPP. 126401367


(.....)

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

NAMA : MOH. NURROHMAN

NPM : 22510054

PROGRAM STUDI : Managemen Pendidikan

Program : Pascasarjana Universitas PGRI Semarang

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri; bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan saya atau pikiran saya sendiri. Saya bertanggungjawab terhadap tesis baik secara moral, akademik, maupun hukum Dengan segala akibatnya.

Apabila dikemudian hari terbukti tesis ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Semarang, Mei 2024

Yang membuat pernyataan



Moh. Nurrohman

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Belajar adalah proses seumur hidup, guru adalah fasilitator yang membuka gerbang pengetahuan dan karakter”

“Guru yang agent of change, membawa perubahan positif bagi dunia pendidikan”

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan sebagai wujud sumbangsih kecil untuk kemajuan pendidikan di Indonesia dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMA.

1. Kepada Istriku tercinta Juhartutik, M.Pd. yang telah mendampingi dan memberikan motivasi untuk segera menyelesaikan study ini.
2. Kepada Kak Zaky dan dek Ama yang selalu mendoakan Bapak.
3. Kepada Bapak Soepartono, M.Pd kepala SMA Negeri 1 Pamotan

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kompetensi Pedagogik Guru SMA Negeri di Kabupaten Rembang”. Tesis ini diajukan sebagai bagian dari tugas akhir dalam rangka menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Universitas PGRI Semarang.

Dalam penyelesaian tesis ini, penulis banyak mendapatkan bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terimakasih setulus-tulusnya kepada:

1. Dr. Sri Suciati, M. Hum., Rektor Universitas PGRI Semarang yang telah memberikan fasilitas dan kesempatan dalam penyusunan tesis ini.
2. Prof. Dr. Harjito, M. Hum., Direktur Program Pascasarjana Universitas PGRI Semarang yang telah memberikan ijin dan kesempatan untuk mengadakan penelitian.
3. Dr. Noor Miyono, M. Si., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Semarang yang telah banyak memberikan bantuan, pengarahan, nasehat, inspirasi dan bimbingan dalam penyelesaian tesis ini.
4. Dr. Yovitha Juliejantiningih, M.Pd., dosen pembimbing I yang memberi motivasi, yang telah dengan sabar menyediakan waktu tenaga serta pikiran memberikan bimbingan, bantuan dan masukan dalam penyusunan tesis ini.

5. Dr. Maryanto, M. Si., dosen pembimbing II yang memberi motivasi, yang telah dengan sabar menyediakan waktu tenaga serta pikiran memberikan bimbingan, bantuan dan masukan dalam penyusunan tesis ini.
6. Bapak/Ibu kepala sekolah, guru dan karyawan SMA Negeri sekabupaten Rembang yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dan fasilitas dalam memberikan data.
7. Rekan-rekan guru dan karyawan SMA Negeri 1 Pamotan kabupaten Rembang yang telah membantu dan memberikan dukungan.
8. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Akhirnya peneliti menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan kelemahan, untuk itu saran dan kritik yang konstruktif sangat diharapkan demi perbaikan penulisan kedepan agar dapat menjadi lebih baik.

Semarang, 2024

Peneliti

ABSTRAK

Nurrohman, Moh. 2024. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru SMA Negeri di Kabupaten Rembang. Tesis. Pembimbing I: Dr. Yovitha Juliejantiningasih, M.Pd. dan Pembimbing II: Dr. Maryanto, M. Si.

Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru, pengaruh budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru, pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru dan mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang.

Dalam usaha meningkatkan kompetensi pedagogik guru ada beberapa faktor yang perlu dikaji antara lain kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja guru. Peningkatan kompetensi pedagogik guru sangat memerlukan peran kepala sekolah sebagai pemegang tampuk kepemimpinan tertinggi di sekolah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan pada seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka yang diperoleh dari konversi data di lapangan berupa angket atau kuesioner dan selanjutnya dianalisis menggunakan statistik. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *ex post facto* (non eksperimen). Populasi Dalam penelitian ini yaitu seluruh guru sekolah menengah atas di kabupaten Rembang sebanyak 566 guru yang berasal dari 9 SMA negeri dengan sampel 100 orang dan teknik pengambilan sampel didasarkan pada *proportional random sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Korelasi kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi pedagogik sebesar 0,670 termasuk kategori korelasi sangat kuat. kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pedagogik sebesar 67 % sisanya 33 % kompetensi pedagogik dipengaruhi oleh variabel lain dengan persamaan regresinya berikut: $\hat{Y} = 127.199 + 0,734 X_1$. Korelasi budaya sekolah dan kompetensi pedagogik sebesar 0,724 termasuk kategori korelasi sangat kuat. Budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pedagogik sebesar 72,4 % sisanya 27,6 % kompetensi pedagogik dipengaruhi oleh variabel diluar budaya sekolah dengan persamaan regresinya berikut: $\hat{Y} = 9,568 + 0,787 X_2$. Korelasi motivasi kerja dan kompetensi pedagogik sebesar 0,631 termasuk kategori sangat kuat. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pedagogik sebesar 63,1 % sisanya 36,9 % kompetensi pedagogik dipengaruhi oleh variabel lain dengan persamaan regresinya $\hat{Y} = 84,926 + 1,049 X_3$. Kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pedagogik sebesar 0,548 artinya bahwa besarnya pengaruh variabel bebas terhadap kompetensi pedagogik sebesar 54,8 % dan sisanya 45,2 % dipengaruhi selain ketiga variabel tersebut, regresi $\hat{Y} = 68.678 + 0,254 X_1 + 0,400 X_2 + 0,376 X_3$

Kesimpulan masih rendahnya dimensi kepemimpinan relasional kepala sekolah, disarankan untuk mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan individu dan berinteraksi dengan orang lain secara menyentuh (*sensitively*) dan bermartabat dan meningkatkan kualitas hubungan menginspirasi dan mengembangkan rasa kebersamaan dan berbagi tanggungjawab. Masih rendahnya budaya sekolah dimensi stabilitas, disarankan untuk meningkatkan konsistensi dalam melaksanakan tugas dengan cara menyamakan visi sekolah dengan visi warga sekolah. Masih rendahnya motivasi kerja

dimensi motivasi internal, disarankan untuk senang dalam bekerja dan memiliki tanggungjawab dari tugas yang diberikan. Masih rendahnya lingkungan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, disarankan untuk lebih meningkatkan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik seperti pengelolaan pendidikan karakter perilaku siswa dan pembelajaran di dalam kelas dan luar kelas sehingga tumbuh rasa aman dan nyaman disekolah.

Kata kunci : kompetensi pedagogik, kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, motivasi kerja guru

ABSTRACT

Nurrohman, Moh. 2024. The Influence of Principal Leadership, School Culture, and Teacher Work Motivation on the Pedagogical Competence of Public High School Teachers in Rembang Regency. Thesis. Supervisor I: Dr. Yovitha Juliejantiningasih, M.Pd. and Supervisor II: Dr. Maryanto, M. Si.

This research aims to determine the influence of the principal's leadership on teachers' pedagogical competence, the influence of school culture on teachers' pedagogical competence, the influence of work motivation on teachers' pedagogical competence and to determine the influence of the principal's leadership, school culture and work motivation together on the pedagogical competence of state high school teachers. in Rembang district.

In an effort to improve teacher pedagogical competence, there are several factors that need to be studied, including the principal's leadership, school culture and teacher work motivation. Increasing teacher pedagogical competence really requires the role of the principal as the holder of the highest level of leadership in the school. Leadership is the ability to influence, move and direct the actions of a person or group of people to achieve certain goals in certain situations.

The research approach used is a quantitative approach because research data is in the form of numbers obtained from data conversion in the field in the form of questionnaires and then analyzed using statistics. The type of research used is ex post facto (non-experimental) research. The population in this study was all high school teachers in Rembang district, totaling 566 teachers from 9 state high schools with a sample of 100 people and the sampling technique was based on proportional random sampling.

The results of the research show that the correlation between principal leadership and pedagogical competence is 0.670, including the very strong correlation category. The principal's leadership has a positive and significant effect on pedagogical competence by 67%. The remaining 33% of pedagogical competence is influenced by other variables with the following regression equation: $\hat{Y} = 127.199 + 0.734 X_1$. The correlation between school culture and pedagogical competence is 0.724, including the very strong correlation category. School culture has a positive and significant effect on pedagogical competence by 72.4%, the remaining 27.6% of pedagogical competence is influenced by variables outside school culture with the following regression equation: $\hat{Y} = 9.568 + 0.787 X_2$. Correlation of work motivation and pedagogical competence is 0.631 falls into the very strong category. Work motivation has a positive and significant effect on pedagogical competence by 63.1%, the remaining 36.9% of pedagogical competence is influenced by other variables with the regression equation $\hat{Y} = 84.926 + 1.049 X_3$. Principal leadership, school culture and work motivation together have a positive and significant effect on pedagogical competence of 0.548, meaning that the influence of the independent variables on pedagogical competence is 54.8% and the remaining 45.2% is influenced by other than these three variables, regression $\hat{Y} = 68,678 + 0.254 X_1 + 0.400 X_2 + 0.376 X_3$

The conclusion is that the relational leadership dimension of school principals is still low. It is recommended to develop and maintain the quality of individual relationships and interact with others in a sensitive and dignified manner and improve the quality of relationships to inspire and develop a sense of togetherness and shared responsibility. The stability dimension of school culture is still low. It is recommended to increase consistency in carrying out tasks by aligning the school's vision with the vision of the school community. There is still low work motivation in the internal motivation

dimension, it is recommended to be happy at work and have responsibility for the tasks given. There is still a low level of student-centered learning environment. It is recommended to further improve student-centered learning, such as managing student behavior, character education and learning in the classroom and outside the classroom so that a sense of security and comfort at school grows.

Key words: pedagogical competence, principal leadership, school culture, teacher work motivation

DAFTAR ISI

COVER LUAR	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Pembatasan Masalah	14
C. Rumusan Masalah	15
D. Tujuan Penelitian	16
E. Manfaat Penelitian	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	19
A. Kompetensi Pedagogik.....	19
B. Kepemimpinan Kepala Sekolah	29
C. Budaya Sekolah	36

D. Motivasi Kerja Guru	51
E. Penelitian yang relevan	57
F. Kerangka Berfikir	61
G. Hipotesis	64
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	67
A. Pendekatan dan jenis penelitian	67
B. Tempat dan waktu penelitian	68
C. Desain Penelitian	68
D. Variabel Penelitian	69
E. Populasi, Sampel dan Sampling	72
F. Instrumen Penelitian	74
G. Teknik Pengumpulan Data.....	87
H. Teknik Analisis Data.....	88
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	92
A. Diskripsi Hasil Penelitian.....	92
B. Uji Prasyarat.....	101
C. Uji Hipotesis.....	104
D. Pembahasan.....	107
BAB V SIMPULAN SARAN DAN IMPLIKASI.....	121
A. Simpulan	121
B. Saran	122
C. Implikasi	124
DAFTAR PUSTAKA	126

DAFTAR TABEL

1.	Tabel 1.1. Rekapitulasi Nilai Kompetensi Guru pada UKG 2022 Kabupaten Rembang	4
2.	Tabel 1.2. Rekapitulasi Hasil PMM SMA di Kabupaten Rembang...	7
3.	Tabel 1.3. Rekapitulasi Prestasi Tingkat Nasional/Internasional tahun 2023.....	10
4.	Tabel 2.1. Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru	22
5	Tabel 2.2. Kompetensi, Indikator, dan Sub-Indikator Kompetensi...	25
6	Tabel 3.1 Jadwal Penelitian.....	68
7	Tabel 3.2. Data Sekolah dan Populasi.....	72
8	Tabel 3.3. Distribusi Sampel Penelitian.....	74
9.	Tabel 3.4 Kisi-Kisi Instrumen Uji Coba Variabel Y (Kompetensi Pedagogik).....	75
10.	Tabel 3.5. Kisi-Kisi Instrumen Uji Coba Variabel X ₁ (kepemimpinan kepala sekolah)	76
11.	Tabel 3.6. Kisi-Kisi Instrumen Uji Coba Variabel X ₂ (Budaya Sekolah)..	76
12.	Tabel 3.7. Kisi-Kisi Instrumen Uji Coba Variabel X ₃ (Motivasi Kerja)....	77
13.	Tabel 3.8 Hasil uji coba validitas variabel kompetensi pedagogik guru....	79
14.	Tabel 3.9 Hasil uji coba validitas variabel kepemimpinan kepala sekolah	81
15.	Tabel 3.10 Hasil uji coba validitas variabel budaya sekolah	82
16.	Tabel 3.11 Hasil uji coba validitas variabel motivasi kerja	83
17.	Tabel 3. 12 Nilai Koefisien Reliabilitas	85
18.	Tabel 3. 13 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi Pedagogik Guru.	86
19.	Tabel 3. 14 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan kepala sekolah	86
20.	Tabel 3. 15 Hasil Uji Reliabilitas Variabel budaya sekolah.....	86
21.	Tabel 3. 16 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja Guru	87
22.	Tabel 3.17 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Y (Kompetensi Pedagogik)	89
23.	Tabel 3.18 Kisi-Kisi Instrumen Variabel X ₁ (kepemimpinan kepala sekolah)	90
24.	Tabel 3.19 Kisi-Kisi Instrumen Variabel X ₂ (Budaya Sekolah)	90

25.	Tabel 3.20 Kisi-Kisi Instrumen Variabel X_3 (Motivasi Kerja)	91
26.	Tabel 4.1. Hasil Analisis Deskripsi	92
27.	Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Kompetensi Pedagogik Guru	93
28.	Tabel 4.3. Hasil Analisis Deskripsi Kompetensi Pedagogik Guru	94
29.	Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Persepsi Guru SMA Negeri di Kabupaten Rembang tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah	95
30.	Tabel 4.5. Rata-rata Deskripsi Kepemimpinan Kepala Sekolah	96
31.	Tabel 4.6. Distribusi Frekuensi Persepsi Guru SMA Negeri di Kabupaten Rembang terhadap Budaya Sekolah	97
32.	Tabel 4.7. Rata-rata Budaya Sekolah	98
33.	Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja	99
34.	Tabel 4.9. Rata-rata Motivasi Kerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Rembang.....	100
35.	Tabel 4.10. Hasil Uji Normalitas Model Regresi	101
36.	Tabel 4.11. Korelasi Antara Variabel Bebas	102
37.	Tabel 4.12. Uji Multikolinieritas	103
38.	Tabel 4.13. Uji Heterokedastisita	104
39.	Tabel 4.14 Model Regresi dan Uji Parsial	105
40.	Tabel 4.15. Uji Simultan	106
41.	Tabel 4.16. Koefisien Determinasi.....	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir	2
Gambar 3. 1. Desain Penelitian.....	2
Gambar 4.1. Diagram Batang Kompetensi Pedagogik Guru	94
Gambar 4.2. Diagram Batang Kepemimpinan Kepala Sekolah	96
Gambar 4.3. Diagram Batang Budaya Sekolah	98
Gambar 4.4. Diagram Batang Motivasi Kerja Guru	100

DAFTAR LAMPIRAN

1. Instrumen Penelitian Variabel Y (Kompetensi Pedagogik)
2. Instrumen Penelitian Variabel X₁ (Kepemimpinan Kepala Sekolah)
3. Instrumen Penelitian Variabel X₂ (Budaya Sekolah)
4. Instrumen Penelitian Variabel X₃ (Motivasi Kerja)
5. Surat Ijin Penelitian
6. Surat Keterangan Penelitian
7. Dokumentasi
8. Hasil Ujian Tesis

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan memiliki peran yang sangat besar dalam kehidupan berbangsa dan bernegara karena kondisi suatu bangsa ditentukan oleh kualitas pendidikannya. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) pendidikan merupakan proses perubahan tata sikap pada sekelompok orang dalam melakukan usaha untuk dewasa melalui upaya pengajaran dan pelatihan. Ki Hadjar Dewantara mengartikan pendidikan sebagai suatu upaya untuk memajukan bertumbuhnya pendidikan budi pekerti (kekuatan batin dan karakter), pikiran serta tubuh anak (Ainia, Dela K., 2020: 96). Definisi pendidikan dari KBBI dan pendapat Ki Hadjar Dewantara ini sejalan dengan fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang tertera dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3 berbunyi: “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warganegara yang demokratis serta bertanggungjawab”. Keberhasilan sebuah sekolah dapat diukur melalui efektivitas kepala sekolah dan kompetensi guru dalam menjalankan tugas mereka, yang pada gilirannya menghasilkan siswa memperoleh kualitas pendidikan optimal.

Guru dituntut memiliki kompetensi agar menjadi guru yang profesional. Hal tersebut tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa jabatan guru sebagai pendidik merupakan jabatan profesional. Guru yang profesional diwajibkan memenuhi kualifikasi akademik minimum dan bersertifikat sebagai pendidik. Hal tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dan Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 2626/B/Hk.04.01/2023 Tentang Model Kompetensi Guru.

Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalitas. Kompetensi guru menjadi hal penting untuk ditingkatkan agar kualitas pembelajaran lebih baik. Dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, tertulis pada pasal 8 berbunyi, “Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”. Sementara pada pasal 10 ayat (1) tertulis, “Kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Sebagai upaya mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan tersebut pemerintah telah membekali guru dengan berbagai kompetensi. Salah satunya kompetensi pedagogik guru, yaitu kemampuan atau keterampilan guru yang bisa mengelola suatu proses pembelajaran atau interaksi belajar mengajar dengan peserta didik.

Menurut Sudrajat (2016: 23) kompetensi pedagogik merupakan salah satu jenis kompetensi yang mutlak dikuasai guru. Kompetensi pedagogik pada dasarnya adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, b) pemahaman tentang peserta didik, c) pengembangan kurikulum/silabus, d) perancangan pembelajaran, e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, f) evaluasi hasil belajar dan g) pengembangan peserta didik untuk mengactualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya (Musfah, 2011: 30)

Menurut Susilo (2013: 115) kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik, meliputi: menyiapkan perangkat pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran. Kompetensi pedagogik erat kaitannya dengan penguasaan guru terhadap berlangsungnya proses pembelajaran di dalam kelas, sehingga diharapkan guru dapat menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan terintegrasinya konten pembelajaran dengan memanfaatkan TIK dan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Namun fakta dilapangan menunjukkan

kompetensi guru masih belum optimal. Tabel 1.1 berikut ini adalah rekapitulasi data nilai hasil Ujian Kompetensi Guru (UKG) yang meliputi kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional di wilayah kabupaten Rembang provinsi Jawa Tengah pada tahun 2022:

Tabel 1.1. Rekapitulasi Nilai Kompetensi Guru pada UKG 2022 Kabupaten Rembang

Nama Wilayah	Propinsi	SMA	Pedagogik	Profesional	Rata-Rata
Kab. Rembang	Jawa Tengah	77,29	55,96	65,25	62,46

Sumber : <https://npd.kemdikbud.go.id/?appid=ukg>

Dari hasil UKG pada tabel tersebut diperoleh informasi bahwa nilai kompetensi guru di kabupaten Rembang rata-rata 62,46 dan guru-guru Sekolah Menengah Atas (SMA) memiliki nilai rata-rata 77,29 dengan nilai kompetensi pedagogik 55,96 dan nilai kompetensi profesional 65,25. Secara umum terlihat nilai kompetensi pedagogik lebih rendah daripada nilai kompetensi profesional, sehingga perlu peningkatan kompetensi pedagogik pada guru-guru SMA.

Kondisi rendahnya kompetensi pedagogik guru ini juga sejalan dengan penjelasan Pengawas Pembina SMA di kabupaten Rembang yang disampaikan dalam workshop pada tanggal 24 s.d 25 Juni 2023 bahwa prosentase guru yang memahami kurikulum baru yaitu kurikulum merdeka di tiap SMA berkisar 70% karena guru mata pelajaran kelas XII yang mengampu kurikulum 2013 belum memiliki kebutuhan untuk belajar tentang kurikulum merdeka.

Kompetensi pedagogik guru SMA menurut Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru terdiri

dari kemampuan guru dalam: (1) menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional dan intelektual; (2) menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik; (3) mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif; (4) mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu; (5) menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik; (6) memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki; (7) berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik; (8) menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar; (9) memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran; (10) melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran. (Permendiknas No.16, 2007, 18)

Dalam usaha meningkatkan kompetensi pedagogik guru ada beberapa faktor yang perlu dikaji antara lain kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja guru. Peningkatan kompetensi pedagogik guru sangat memerlukan peran kepala sekolah sebagai pemegang tampuk kepemimpinan tertinggi di sekolah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan pada seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Salah satu peran kepala sekolah yang sangat berdampak pada kompetensi pedagogik guru adalah kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan diantaranya membina komunitas sekolah untuk selalu tertantang mencapai pengharapan dan standar yang tinggi. Kepala sekolah berorientasi masa depan serta dapat

mempengaruhi perubahan yang memberikan keuntungan terhadap peserta didik dan komunitas sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menjalankan peran dan tanggungjawab sebagai seorang manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, administrator pendidikan, pembinaan tenaga kependidikan dan pendayagunaan sarana dan prasarana (Mulyasa, 2013:25).

Menurut Kristiawan (2017: 15) kepala sekolah adalah orang yang memimpin sebuah lembaga pendidikan atau sekolah dan menggerakkan, memengaruhi serta mendorong semua pihak yang terlibat dalam lembaga tersebut untuk mencapai tujuan bersama. Adapun kewenangan kepala sekolah sebagai pemimpin untuk mencapai tujuan sekolah adalah mengatur dan mengelola tiga hal pokok, yaitu personil, sarana dan dana. Sebagai seorang manager, kepala sekolah harus mampu dan mempunyai kemampuan manajemen yang memadai untuk menjalankan tugasnya. Kemampuan ini sangat mendukung pada saat mengatur personil atau SDM yang dimiliki sekolah (Saroni, 2006: 21-22).

Hasil penelitian dari Ginanjar dan As-Surur (2018: 231) dengan judul penelitian Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengaruhnya Terhadap Peningkatan Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 3 Karawang Jawa Barat menyatakan bahwa: berdasarkan uji hipotesis yang ditunjukkan dengan nilai korelasi (r) = 0,183 > r tabel 1% = 0,805% dan r tabel 5% = 0,878%, memiliki arti ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru PAI di SMPN 3 Karawang.

Belum semua SMA Negeri di Rembang memiliki komunitas pembelajaran (kombel) dan belum semua kepala sekolah memberdayakan guru penggerak, pengajar praktik dan fasilitator untuk mendampingi kombel. Kombel inilah yang nantinya dapat membantu meningkatkan hasil belajar guru dalam memahami kurikulum. Hasil belajar guru menggunakan aplikasi Platform Merdeka Mengajar (PMM) dalam rangka pemahaman yang lebih baik terhadap kurikulum merdeka ditunjukkan pada tabel 1. 2 sebagai berikut:

Tabel 1.2. Rekapitulasi Hasil PMM SMA di Kabupaten Rembang

No	Kabupaten	Nama Sekolah	NPSN	Status Implementasi IKM	Jumlah Guru	Jumlah guru login ke PMM	Jumlah guru menonton Video	Jumlah guru lulus post test	Jumlah guru lulus topik	Prosentase
1	Rembang	SMA NEGERI 1 KRAGAN	20315694	Sudah Lulus Topik	75	59	55	54	50	66,67%
2	Rembang	SMA NEGERI 2 REMBANG	20315654	Sudah Lulus Topik	74	60	60	59	59	79,73%
3	Rembang	SMA NEGERI 1 REMBANG	20315697	Sudah Lulus Topik	70	53	53	48	40	57,14%
4	Rembang	SMA NEGERI 3 REMBANG	20315655	Sudah Lulus Topik	68	58	57	56	55	80,88%
5	Rembang	SMA NEGERI 1 LASEM	20315695	Sudah Lulus Topik	67	61	57	51	44	65,67%
6	Rembang	SMA NEGERI 1 PAMOTAN	20315696	Sudah Lulus Topik	58	47	47	47	46	79,31%
7	Rembang	SMA NEGERI 1 SULANG	20315681	Sudah Lulus Topik	57	44	43	43	43	75,44%
8	Rembang	SMA NEGERI 1 SUMBER	20315680	Sudah Lulus Topik	53	39	39	39	28	52,83%
9	Rembang	SMA NEGERI 1 SALE	20315682	Sudah Lulus Topik	44	40	40	40	34	77,27%
Jumlah Prosentase					566	461 81%	451 80%	437 77%	399 70%	

https://lookerstudio.google.com/reporting/31aaade8-fd1f-4255-8f83-0087b0985e23/page/p_t2b74rj2vc <https://bit.ly/pmmjateng>

Dari rekapitulasi Hasil PMM SMA di kabupaten Rembang menunjukkan rata-rata jumlah guru yang lulus topik dalam PMM baru 70%, sehingga diperlukan upaya kepemimpinan kepala sekolah memberdayakan komunitas belajar di sekolah masing-masing agar pemahaman guru terhadap kurikulum merdeka lebih baik lagi.

Astutik (2021: 22-23) Pada variabel budaya sekolah mendapatkan koefisien regresi 0,824 kategori positif. Hal ini menunjukkan jika variabel kepemimpinan partisipatif mempunyai nilai yang tidak berubah, maka budaya sekolah berpengaruh positif terhadap kompetensi pedagogik sebesar 0,824. Jika terjadi peningkatan satu skor pada variabel budaya sekolah maka akan mampu meningkatkan kompetensi pedagogik guru sebesar 0,824. Diantara dua variabel kepemimpinan partisipatif dan budaya sekolah yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kompetensi pedagogik adalah variabel budaya sekolah. Hasilnya kepemimpinan partisipatif dan budaya sekolah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pedagogik guru. Akan tetapi pengaruh budaya organisasi lebih besar daripada kepemimpinan partisipatif. Sehingga penelitian ini berimplikasi sebagai berikut: (1) Perlu ada ekosistem pembelajar untuk mendukung budaya organisasi, (2) Perlu adanya variasi gaya kepemimpinan yang lain yang dapat meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

Budaya sekolah di SMA Negeri kabupaten Rembang pada unsur inovasi dan pengambilan resiko, guru-guru belum diberikan kebebasan menyampaikan ide dan gagasan. Guru-guru juga tidak berani melakukan inovasi-inovasi dalam pembelajaran. Ketika melaksanakan pembelajaran guru tidak mempunyai inisiatif

untuk membuat suasana menyenangkan di dalam kelas. Hampir semua sekolah mempunyai media pembelajaran berupa peralatan dan bahan namun alat dan bahan tersebut sejak menerima bantuan hanya disimpan, bahkan ada yang sama sekali belum pernah digunakan. Para guru masih beranggapan media pembelajaran yang ada di sekolah harus dijaga agar awet. Guru tidak berani mengambil resiko menggunakan alat karena takut kalau rusak.

Dalam menyelesaikan tugas, guru-guru SMA di kabupaten Rembang masih bersikap individu, tidak saling kerjasama apabila menemui hambatan. Guru-guru tidak nyaman bekerja secara tim. Hanya beberapa guru yang aktif apabila mengerjakan sesuatu secara tim. Sebagian besar pasif dan maunya terima jadi. Jika ada kegiatan sekolah, guru juga kurang dalam kerjasama tim. MGMP sebagai komunitas belajar di tingkat kabupaten belum dioptimalkan untuk meningkatkan kolaborasi dalam pembelajaran di kelas.

Kesempatan yang diberikan sekolah untuk pengembangan diri guru juga masih kurang. Alokasi untuk pengembangan diri dari dinas sangat tidak menjangkau semua guru. Untuk kepentingan pengembangan diri, guru-guru mengikuti diklat mandiri. Seharusnya pihak sekolah memperhatikan hal tersebut.

Budaya untuk bekerja keras juga kurang nampak. Hal ini dapat dilihat dari hasil kinerja guru yang monoton, tidak ada peningkatan. Hasil akademik dan non akademik siswa belum membanggakan. Tabel 1. 3 berikut adalah capaian prestasi SMA-SLB tingkat nasional/internasional Cabang Dinas Pendidikan Wilayah III Jawa Tengah tahun 2023.

Tabel 1.3. Rekapitulasi Prestasi Tingkat Nasional/Internasional tahun 2023

No	Jenjang	Kab. Pati	Kab. Kudus	Kab. Rembang
1	SMP	81	52	44
2	SMA	44	80	14
3	SMK	32	8	4
4	Diksus	13	5	4
Kategori capaian prestasi				
No	Kategori	Kab. Pati	Kudus	Kab. Rembang
1	Olah Raga	15	7	0
2	Riset dan Inovasi	166	164	79
3	Seni Budaya	21	37	14

Sumber :<https://simt.kemdikbud.go.id/perbandingan>

Dari tabel 1.3. di atas pada tahun 2023 capaian prestasi jenjang SMA tingkat nasional/internasional kabupaten Pati sebanyak 44, kabupaten Kudus sebanyak 80 dan kabupaten Rembang sebanyak 14 kejuaraan. Dari angka tersebut capaian prestasi jenjang SMA di kabupaten Rembang masih tertinggal jauh secara kuantitas dengan 2 kabupaten lain di Cabang Dinas Pendidikan Wilayah III Jawa Tengah. Capaian prestasi kategori olahraga 0 (nol) atau tanpa prestasi, kategori riset dan inovasi 79 dan kategori seni budaya 14. Angka-angka tersebut tertinggal jauh daripada perolehan kabupaten Pati dan Kudus dimana pada kategori olahraga Pati meraup jumlah prestasi 15 dan Kudus 7 kejuaraan. Sementara pada kategori riset dan inovasi Pati membukukan 166 kejuaraan dan Kudus 164 kejuaraan. Demikian pula pada kategori seni budaya Pati mendapat skor 21 sementara Kudus 37.

Guru memiliki tugas utama (1) membuat program pembelajaran; (2) melaksanakan program pembelajaran; (3) melaksanakan evaluasi; (4) melaksanakan analisis hasil belajar siswa; (5) melaksanakan perbaikan, remedial dan pengayaan. Tidak semua guru mampu melaksanakan tugas utama itu. Banyak faktor yang mempengaruhi. Dua

faktor utama adalah kemampuan dan kemauan. Terkait dengan kemauan guru erat hubungannya dengan motivasi.

Kompetensi pedagogik guru tidak terlepas dari motivasi guru dalam bekerja sehingga mampu meningkatkan kompetensinya. Motivasi kerja guru SMA negeri di kabupaten Rembang masih rendah terutama guru-guru yang sudah berusia lanjut dan guru-guru yang masih berstatus non ASN. Guru-guru yang sudah berusia lanjut merasa bahwa kariernya sudah tidak dapat berkembang lagi. Guru-guru yang sudah memiliki golongan IVa ke atas sebagian besar merasa golongannya sudah tidak mungkin naik lagi sehingga motivasi kerjanya juga menurun. Guru-guru non ASN memiliki gaji sebatas Upah Minimum Regional (UMR) bahkan beberapa guru menerima gaji di bawah UMR karena mengajar kurang dari 24 jam per minggu. Jumlah gaji ini masih sangat minim dibandingkan dengan harga kebutuhan hidup sehari-hari yang makin melambung sehingga guru-guru non ASN ini kurang mampu membangkitkan motivasi dirinya dalam bekerja.

Kebutuhan rasa aman guru juga belum semuanya terpenuhi. Guru-guru yang belum berstatus ASN semuanya belum mempunyai jaminan kesehatan yang jelas. Mereka belum mempunyai Kartu Indonesia Sehat sebagai indikasi jaminan kesehatan yang ditanggung pemerintah. Hanya beberapa non ASN yang mempunyai Kartu Indonesia Sehat karena kebetulan suami atau istrinya ASN atau melalui keikutsertaan mandiri.

Hubungan sesama guru dalam lingkungan sekolah juga terjadi kesenjangan. Hal ini dikarenakan status sosial yang berbeda terutama antara guru-

guru berstatus ASN dengan guru-guru yang masih berstatus non ASN. Motivasi untuk meraih prestasi juga sangat rendah. Pada saat ada even-even perlombaan antar guru, sangat minim yang antusias untuk mengikuti.

Penelitian yang dilakukan Khayatun, Muhdi dan Retnaningdyastuti (2017: 24) dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Kerja dan Diklat terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Sragi Kabupaten Pekalongan mendapatkan hasil penelitian ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru Sekolah Dasar di Gugus Jenderal Sudirman UPT Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Sragi Kabupaten Pekalongan sebesar 24,6%. Dari hasil penelitian ini dan berdasarkan permasalahan motivasi kerja di atas perlu adanya kajian lebih mendalam tentang motivasi kerja guru SMA Negeri di kabupaten Rembang.

Nevsehir (2018 : 761-776) Terdapat beberapa dimensi yang mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi kerja guru. Dimensi tersebut adalah motivasi internal, motivasi eksternal, motivasi berprestasi dan motivasi mengembangkan diri. Motivasi internal adalah motivasi yang berasal dari dalam diri guru. Dalam melaksanakan tugas mengajarnya, guru-guru SMA di kabupaten Rembang juga belum melaksanakan tugas mengajarnya dengan perasaan senang. Hal ini dikarenakan ada beberapa guru GTT dan guru tamu yang tidak mengajar mata pelajaran yang sesuai dengan pendidikannya. Misalnya guru fisika kurang jam akhirnya mengampu mata pelajaran Pendidikan Kewirausahaan (PKWU) dan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), ada guru mata pelajaran sosiologi mengajar geografi, guru BK mengampu sejarah, guru Pendidikan

Kewarganegaraan (PKN) mengampu Sejarah juga guru bahasa Inggris atau bahasa Jawa mengampu bahasa Indonesia karena keterbatasan jumlah guru.

Motivasi eksternal guru dalam melaksanakan tugas melaksanakan tugas mengajar sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerjanya. Banyak guru yang kurang puas dengan kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah tidak dapat memberikan motivasi kepada guru untuk meningkatkan kinerjanya. Motivasi eksternal yang sangat memengaruhi motivasi kerja guru diantaranya adalah gaji atau insentif yang diterima guru, khususnya guru-guru berstatus GTT atau guru tamu. Imbal balik dari sekolah terkait insentif GTT belum mampu memenuhi kebutuhan sehari-hari. Hal ini sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja guru. Selain insentif, guru-guru berstatus GTT juga belum mendapat jaminan kesehatan dari pihak sekolah. Dalam hal peningkatan karir, pihak sekolah kurang memperhatikan tentang kenaikan pangkat guru-gurunya. guru-guru berusaha sendiri untuk membuat usul kenaikan pangkat yang seharusnya urusan administrasi dapat dibantu oleh staf tata usaha.

Motivasi untuk berprestasi pada guru-guru di kabupaten Rembang juga masih rendah. Pada even-even lomba antar guru hanya sedikit yang mendaftarkan diri. Padahal banyak guru-guru yang mempunyai potensi untuk dapat dikembangkan dan dijadikan sebuah prestasi. Hal ini dikarenakan pihak dinas belum memberikan apresiasi yang memadai terhadap guru yang mendapatkan prestasi.

Guru-guru di kabupaten Rembang teridentifikasi masih kurang mempunyai rasa tanggungjawab terhadap tugas mengajarnya. Tujuan

pembelajaran yang ditetapkan hanya sebagai formalitas saja. Banyak guru yang ketika tujuan pembelajaran tidak tercapai tidak melakukan refleksi dan perbaikan. Motivasi guru dalam bekerja semakin rendah karena guru sangat jarang mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri melalui kegiatan-kegiatan diklat. Pelaksanaan diklat oleh dinas pendidikan sangat terbatas sehingga tidak dapat dirasakan oleh semua guru.

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, perlu adanya kajian lebih mendalam terkait pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang.

B. Identifikasi dan Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka beberapa masalah yang dapat diidentifikasi adalah:

1. Nilai kompetensi pedagogik guru SMA di kabupaten Rembang pada UKG masih rendah yaitu 55,96
2. Jumlah guru lulus topik Platform Merdeka Mengajar masih 70/100
3. Guru-guru di sekolah tidak diberikan kebebasan menyampaikan ide dan gagasan.
4. Guru-guru masih bersikap individu, tidak saling kerjasama apabila menemui hambatan dalam pekerjaan sejumlah 30%
5. Kesempatan yang diberikan sekolah untuk pengembangan diri guru masih kurang.

6. Banyak guru yang kurang puas dengan kepemimpinan kepala sekolahnya.
7. Kepala sekolah kurang memperhatikan tentang kenaikan pangkat guru-gurunya.
8. Kepala sekolah belum memberdayakan guru penggerak untuk menggerakkan komunitas belajar di sekolah dalam rangka optimalisasi hasil PMM.
9. Budaya kerjakeras cetak prestasi siswa masih rendah.
10. Motivasi kerja pada guru-guru di kabupaten Rembang masih rendah.

Dari identifikasi masalah yang ada, masalah yang akan diteliti dibatasi pada aspek kompetensi pedagogik guru yang dipengaruhi kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalah di atas, peneliti menetapkan rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang?
- 2) Apakah terdapat pengaruh budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang?
- 3) Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang?
- 4) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan umum penelitian ini adalah mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru. Adapun tujuan khusus yang ingin dicapai adalah:

- 1) Mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang.
- 2) Mengetahui pengaruh budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang.
- 3) Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang.
- 4) Mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada beberapa pihak yang berkepentingan, baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis.

- 1) Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan khususnya pada manajemen pendidikan terkait pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru.

2) Manfaat praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi beberapa pihak anantara lain:

a) Bagi Dinas Pendidikan

- (1) Sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan dalam peningkatan kompetensi pedagogik guru
- (2) Sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan dalam peningkatan kemampuan kepala sekolah untuk melaksanakan kepemimpinan pendidikan
- (3) Sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan dalam peningkatan motivasi guru dalam melaksanakan tugasnya

b) Bagi Sekolah

- (1) Meningkatkan mutu dan kualitas sekolah melalui peningkatan kompetensi pedagogik guru
- (2) Meningkatkan mutu dan kualitas sekolah melalui kepemimpinan kepala sekolah yang memadai
- (3) Sebagai bahan pertimbangan sekolah untuk mengambil kebijakan dalam menciptakan budaya sekolah yang positif.

c) Bagi Guru

- (1) Meningkatkan kompetensi pedagogik guru sebagai kompetensi penting dalam melaksanakan pembelajaran

- (2) Menciptakan guru yang mempunyai budaya positif sebagai penunjang peningkatan mutu dan kualitas sekolah
- (3) Meningkatkan motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai pendidik.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kompetensi Pedagogik

1) Pengertian Kompetensi Pedagogik

Handini (dalam Wakidi, 2022: 316) menyebutkan kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi pedagogik merupakan kompetensi khas yang membedakan guru dengan profesi lainnya dan akan menentukan tingkat keberhasilan proses dan hasil pembelajaran peserta didik. Merupakan suatu keharusan dalam mewujudkan sekolah berbasis pengetahuan, yaitu pemahaman tentang pembelajaran, kurikulum dan perkembangan manusia termasuk gaya belajarnya.

Menurut Peraturan Direktur Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi nomor 2626/b/hk.04.01/2023 tentang model kompetensi guru dalam pasal 6 ayat (1 dan 2) kompetensi pedagogik merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik kemampuan mengelola pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik.

Jauhari (2020: 209) kompetensi pedagogik adalah sejumlah kemampuan yang dimiliki oleh pendidik, yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, nilai, sikap yang direfleksikan dalam mendidik peserta didik. Dalam pengertian yang lain, kompetensi pedagogik ialah kemampuan pendidik dalam mengajar atau mendidik peserta didik. Dalam hal mendidik, pendidik tidak hanya sekedar

mampu melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan baik, akan tetapi harus mampu memahami karakteristik dan kondisi yang dialami peserta didiknya.

Sulhikma (2023: 34) menyatakan kompetensi pedagogik yang harus dikuasai guru meliputi pemahaman guru terhadap anak, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan anak untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Peserta didik dapat mencapai hasil maksimal dipengaruhi oleh kreativitas, komitmen, dedikasi dan kompetensi guru PAI. Kompetensi pedagogik guru PAI mutlak harus dimiliki di era modern agar dapat terjadi proses pembelajaran yang efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.

Kompetensi pedagogik merupakan suatu performansi (kemampuan) seseorang dalam bidang ilmu pendidikan. Untuk menjadi guru yang profesional haruslah memiliki kompetensi pedagogik. Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir a mengemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikemukakan kompetensi pedagogik adalah “kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik”. Senada dengan hal tersebut Susilo (2013: 115), menjelaskan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik, meliputi:

menyiapkan perangkat pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan evaluasi pembelajaran.

Berdasarkan definisi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan kompetensi pedagogik adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam memahami peserta didiknya dan kemampuan dalam melaksanakan proses pembelajaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

2) Dimensi dan Indikator Kompetensi Pedagogik

Hendayana (2013: 6) menyatakan bahwa kompetensi pedagogik yaitu kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi: (a) pemahaman terhadap peserta didik, (b) perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, (c) evaluasi pembelajaran dan (d) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Lebih lanjut Hendayana (2013: 6) menjelaskan secara rinci, kompetensi pedagogik meliputi: (a) memahami karakteristik peserta didik dari aspek fisik, sosial, kultural, emosional dan intelektual, (b) memahami latar belakang keluarga, masyarakat, peserta didik dan kebutuhan belajar dalam konteks kebhinekaan budaya, (c) memahami gaya belajar dan kesulitan belajar peserta didik, (d) memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik, (e) menguasai teori dan prinsip belajar serta pembelajaran yang mendidik, (f) mengembangkan kurikulum yang melibatkan peserta didik dalam pembelajaran, (g) merancang pembelajaran yang mendidik, (h) melaksanakan pembelajaran yang mendidik, (i) mengevaluasi proses dan hasil belajar.

Menurut Sagala (2017: 158) “Kompetensi pedagogik adalah kemampuan pendidik menciptakan suasana dan pengalaman belajar bervariasi dalam pengelolaan peserta didik yang memenuhi kurikulum yang disiapkan”. Hal ini meliputi kemampuan pendidik dalam: (a) Memahami wawasan atau landasan pendidikan; (b) Memiliki pemahaman terhadap terhadap peserta didik; (c) Mampu mengembangkan kurikulum; (d) Mampu menyusun rancangan pembelajaran; (e) Melaksanakan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) Melakukan evaluasi hasil belajar dengan prosedur yang benar; (g) Mampu mengembangkan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Tabel 2.1. Standar Kompetensi Pedagogik

No.	Kompetensi Pedagogik	Kompetensi Guru Matapelajaran
1.	Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional dan intelektual	<ul style="list-style-type: none"> - Memahami karakteristik peserta didik yang berkaitan dengan aspek fisik, intelektual, sosial-emosional, moral, spiritual dan latar belakang sosial budaya - Mengidentifikasi potensi peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu - Mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu - Mengidentifikasi kesulitan belajar peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu
2.	Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik	<ul style="list-style-type: none"> - Memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik terkait dengan mata pelajaran yang diampu - Menerapkan berbagai pendekatan, strategi, metode dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif dalam mata pelajaran yang diampu
3.	Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu	<ul style="list-style-type: none"> - Memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum - Menentukan tujuan pembelajaran yang diampu - Menentukan pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diampu - Memilih materi pembelajaran yang diampu yang terkait dengan pengalaman belajar dan tujuan pembelajaran - Menata materi pembelajaran secara benar sesuai dengan pendekatan yang dipilih dan karakteristik peserta didik - Mengembangkan indikator dan instrumen

No.	Kompetensi Pedagogik	Kompetensi Guru Matapelajaran
		penilaian
4.	Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik	<ul style="list-style-type: none"> - Memahami prinsip-prinsip perancangan pembelajaran yang mendidik - Mengembangkan komponen-komponen rancangan pembelajaran - Menyusun rancangan pembelajaran yang lengkap, baik untuk kegiatan di dalam kelas, laboratorium maupun lapangan - Melaksanakan pembelajaran yang mendidik di kelas, di laboratorium dan di lapangan dengan memperhatikan standar keamanan yang dipersyaratkan - Menggunakan media pembelajaran dan sumber belajar yang relevan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran yang diampu untuk mencapai tujuan pembelajaran secara utuh - Mengambil keputusan transaksional dalam pembelajaran yang diampu sesuai dengan situasi yang berkembang
5.	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> - Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran yang diampu
6.	Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki	<ul style="list-style-type: none"> - Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mendorong peserta didik mencapai prestasi secara optimal - Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mengaktualisasikan potensi peserta didik, termasuk kreativitasnya
7.	Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik	<ul style="list-style-type: none"> - Memahami berbagai strategi berkomunikasi yang efektif, empatik dan santun, secara lisan, tulisan dan/atau bentuk lain - Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik dengan bahasa yang khas dalam interaksi kegiatan/permainan yang mendidik yang terbangun secara siklikal dari (a) penyiapan kondisi psikologis peserta didik untuk ambil bagian dalam permainan melalui bujukan dan contoh, (b) ajakan kepada peserta didik untuk ambil bagian, (c) respons peserta didik terhadap ajakan guru dan (d) reaksi guru terhadap respons peserta didik
8.	Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar	<ul style="list-style-type: none"> - Memahami prinsip-prinsip penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu - Menentukan aspek-aspek proses dan hasil belajar yang penting untuk dinilai dan dievaluasi sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu - Menentukan prosedur penilaian dan evaluasi

No.	Kompetensi Pedagogik	Kompetensi Guru Matapelajaran
		proses dan hasil belajar - Mengembangkan instrumen penilaian serta evaluasi proses dan hasil belajar - Mengadministrasikan penilaian proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan menggunakan berbagai instrumen - Menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk berbagai tujuan - Melakukan evaluasi proses dan hasil belajar
9.	Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran	- Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk menentukan ketuntasan belajar - Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial dan pengayaan - Mengkomunikasikan hasil penilaian dan evaluasi kepada pemangku kepentingan - Memanfaatkan informasi hasil penilaian dan evaluasi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran
10.	Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran	- Melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan - Memanfaatkan hasil refleksi untuk perbaikan dan pengembangan pembelajaran dalam matapelajaran yang diampu - Melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dalam matapelajaran yang diampu

Sumber: Permendiknas No. 16 / 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru

Kompetensi pedagogik guru sesuai dengan Peraturan Direktur Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi nomor 2626/b/hk.04.01/2023 tentang model kompetensi guru pasal 1 ayat 1 dan pasal 6 ayat (1 dan 2) tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dalam prosesnya disesuaikan dengan materi pembelajaran yang sedang berlangsung. Misalnya saja dalam hal tujuan pembelajaran, penggunaan media, penerapan metode pembelajaran serta penilaian yang digunakan. model kompetensi guru adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku dari kompetensi teknis guru yang diperlukan dalam melaksanakan tugas profesi dan

kompetensi pedagogik merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik kemampuan mengelola pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Kompetensi, indikator dan sub indikator kompetensi ditunjukkan pada tabel 2.3 berikut:

Tabel 2.2. Kompetensi, Indikator, dan Sub-Indikator Kompetensi

No.	Indikator kompetensi	Sub indikator kompetensi
1.	Lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman bagi peserta didik	<ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan perilaku peserta didik yang sulit - Pengelolaan kelas untuk mencapai pembelajaran yang berpusat pada peserta didik - Rasa aman dan nyaman peserta didik dalam proses pembelajaran
2	Pembelajaran efektif yang berpusat pada peserta didik	<ul style="list-style-type: none"> - Desain pembelajaran yang terstruktur dan berurutan untuk mencapai tujuan pembelajaran - Desain pembelajaran yang relevan dengan kondisi di sekitar sekolah dengan melibatkan peserta didik - Pemilihan dan penggunaan sumber belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran - Instruksi pembelajaran yang mencakup strategi dan komunikasi untuk menumbuhkan minat dan nalar kritis peserta didik - Penggunaan teknologi Informasi dan komunikasi (TIK) secara adaptif dalam Pembelajaran
3	Asesmen, umpan balik, dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik	<ul style="list-style-type: none"> - Perancangan asesmen yang berpusat pada peserta didik - Pelaksanaan asesmen yang berpusat pada peserta didik - Umpan balik terhadap peserta didik mengenai pembelajarannya - Penyusunan laporan capaian belajar peserta didik - Komunikasi laporan capaian belajar peserta didik

Sumber: Panduan Operasional Model Kompetensi Guru

Hal ini harus dilakukan oleh guru dalam proses pembelajaran di kelas agar tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Kompetensi pedagogik guru yang berkaitan dengan menguasai karakteristik peserta didik merupakan salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru sebelum proses pelaksanaan pembelajaran dilaksanakan. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui kesiapan dan latar belakang dari masing-masing peserta didik. Uno

(2014: 58) mengemukakan bahwa “Karakteristik bisa berupa bakat, minat, sikap, motivasi belajar, gaya belajar, kemampuan berpikir dan kemampuan awal yang telah dimilikinya”. Setelah guru memahami karakteristik dari peserta didiknya, maka proses pembelajaran diharapkan berlangsung dengan baik dan juga dapat mencapai tujuan pembelajaran.

Dalam hal kemampuan guru untuk menciptakan suasana dan pengalaman belajar yang beragam maka guru dituntut untuk menguasai berbagai metode pengajaran dan memahami prinsip-prinsip pembelajaran. Dalam praktek mengajar menurut Sudjana (2015: 77) jenis-jenis metode mengajar yang banyak digunakan dalam proses belajar mengajar sebagai berikut: a) metode ceramah; b) metode tanya jawab; c) metode diskusi; d) metode tugas belajar dan resitasi; e) metode kerja kelompok; f) metode demonstrasi dan eksperimen; g) metode sosiodrama; h) metode problem solving; i) metode simulasi.

Sesuai dengan standar kualifikasi dan kompetensi guru, kompetensi pedagogik guru yang berkaitan dengan menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik mencakup: a) memahami prinsip-prinsip perancangan pembelajaran yang mendidik; b) mengembangkan komponen-komponen rancangan pembelajaran; c) menyusun rancangan pembelajaran yang lengkap, baik untuk kegiatan di dalam kelas, laboratorium maupun lapangan; d) melaksanakan pembelajaran yang mendidik di kelas, di laboratorium dan di lapangan dengan memperhatikan standar keamanan yang dipersyaratkan; e) menggunakan media pembelajaran dan sumber belajar yang relevan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran yang diampu untuk mencapai tujuan pembelajaran secara utuh;

f) mengambil keputusan transaksional dalam pembelajaran yang diampu sesuai dengan situasi yang berkembang.

Salah satu kemampuan guru dalam menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik yaitu dengan melihat kemampuan guru dalam mengelola kelas. Pengelolaan kelas secara baik dimaksudkan untuk menciptakan suasana pembelajaran yang lebih kondusif sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai secara efektif dan efisien. Menurut Suharsimi (dalam Suwardi, 2013: 108) pengelolaan kelas berarti suatu usaha yang dilaksanakan penanggung jawab kegiatan belajar mengajar atau yang membantunya dengan maksud agar kegiatan belajar mengajar tercapai dengan optimal.

Kemampuan guru yang berkaitan dengan pemanfaatan media pembelajaran menurut Suwardi (2013: 78) meliputi kemampuan guru menggunakan media audio, visual, audiovisual dan multimedia dalam proses belajar mengajar. Guru yang dapat memanfaatkan media pembelajaran dapat membantu dalam penyampaian pembelajaran. Sehingga diharapkan dapat menjadikan peserta didik lebih bersemangat dan mudah memahami pelajaran.

Kompetensi pedagogik guru yang berkaitan dengan menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar menurut Arifin (2016: 30) harus berpatokan pada prinsip-prinsip umum evaluasi yang meliputi:

a) Kontinuitas

Evaluasi tidak boleh dilakukan secara insidental karena pembelajaran itu sendiri adalah suatu proses yang kontinu. Oleh sebab itu, evaluasi pun harus dilakukan secara kontinu.

b) Komprehensif

Dalam melakukan evaluasi terhadap suatu objek, guru harus mengambil seluruh objek itu sebagai bahan evaluasi.

c) Adil dan objektif

Dalam melaksanakan evaluasi guru harus berlaku adil tanpa pilih kasih.

d) Kooperatif

Dalam kegiatan evaluasi guru hendaknya bekerja sama dengan semua pihak, seperti orang tua peserta didik, sesama guru, kepala sekolah termasuk dengan peserta didik itu sendiri.

e) Praktis

Praktis mengandung arti mudah digunakan, baik oleh guru itu sendiri yang menyusun alat evaluasi maupun orang lain yang akan menggunakan alat tersebut.

Sejalan dengan pendapat tersebut diatas, Suwardi (2013: 89) menjelaskan bahwa guru dapat berpegang pada prinsip-prinsip penilaian meliputi: 1) valid; 2) mendidik; 3) berorientasi pada kompetensi; 4) adil; 5) terbuka; 6) berkesinambungan; 7) menyeluruh; 8) bermakna.

Dari berbagai pendapat diatas maka dimensi dan indikator kompetensi pedagogik guru adalah sebagai berikut:

- a) Lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman bagi peserta didik, dengan indikator : (1) Pengelolaan perilaku peserta didik yang sulit; (2) Pengelolaan kelas untuk mencapai pembelajaran yang berpusat pada peserta didik; (3) Rasa aman dan nyaman peserta didik dalam proses pembelajaran.

- b) Pembelajaran efektif yang berpusat pada peserta didik, dengan indikator : (1) Desain pembelajaran yang terstruktur dan berurutan untuk mencapai pembelajaran; (2) Desain pembelajaran yang relevan dengan kondisi disekitar sekolah dengan melibatkan peserta didik; (3) Pemilihan dan penggunaan sumber belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran; (4) Instruksi pembelajaran yang mencakup strategi dan komunikasi untuk menumbuhkan minat dan nalar kritis peserta didik; (5) Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara adaptif dalam pembelajaran.
- a) Asesmen, umpan balik dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik, dengan indikator : (1) Perancangan asesmen yang berpusat pada peserta didik; (2) Pelaksanaan asesmen yang berpusat pada peserta didik; (3) Umpan balik terhadap peserta didik mengenai pembelajarannya; (4) Penyusunan laporan capaian belajar peserta didik; (5) Komunikasi laporan capaian belajar peserta didik.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1) Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan melekat pada diri seorang yang memimpin, tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor intern maupun ekstern. Kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang memengaruhi perilaku orang lain baik kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah daripadanya dalam berpikir dan bertindak agar perilaku semula mungkin

individualistic dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional (Hutahaean, 2021: 2)

Kata memimpin mempunyai arti yaitu memberikan, menuntun, mengarahkan, membimbing. Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Pemimpin tidak berdiri sendiri di samping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (to proud), berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan. (Adhan, 2021: 262)

Menurut Wahyu Sumidjo (2005: 105) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang untuk berfikir dan berperilaku dalam rangka perumusan mencapai tujuan organisasi tertentu. Menurut Purwanto (2014: 26) kepemimpinan adalah sekumpulan atau serangkaian kemauan dan sifat-sifat kepribadian termasuk didalamnya ada sifat kewibawaan untuk dijadikan sebagai alat dalam menyakinkan yang dipimpin agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugasnya yang dengan rela dibebankan kepadanya, dengan penuh semangat dan tidak secara terpaksa.

Pada era globalisasi ini paradigma kepala sekolah sebagai hanya manajer kurang cocok, tetapi selain sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu menjadi seorang pemimpin yang menggerakkan bawahannya dan mengarahkan dalam pencapaian tujuan. Menurut Warren Bennis dan Robert Townsend, seperti yang dikutip Soetjipto (2007: 65) membedakan antara pemimpin dan manajer. Pemimpin adalah orang yang melakukan hal-hal yang benar, dan manajer adalah orang yang melakukan hal-hal dengan benar.

Menurut Wahjosumidjo (2005: 94) Kepemimpinan kepala sekolah pada hakikatnya adalah kepala sekolah yang memahami dan menguasai kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang efektif. Kemampuan manajerial dan kepemimpinan merupakan dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan dalam kinerja kepala sekolah. Lemahnya salah satu sisi akan menimbulkan berbagai persoalan.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah pola perilaku kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya mampu mempengaruhi orang lain memberikan dorongan dan memacu agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2) Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kualitas pemimpin menentukan keberhasilan sebuah organisasi, karena pemimpin adalah orang yang bisa mempengaruhi orang lain dan bisa mengelola sebuah organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dengan mengoreksi kelemahan-kelemahan dan mampu membawa sebuah organisasi agar tujuannya tercapai.

Menurut Sutikno (2014: 51) pemimpin yang baik adalah pemimpin yang setidaknya mempunyai beberapa kriteria sebagai berikut :

- a) Memiliki pengikut. Memiliki pengikut merupakan sebuah kemutlakan bagi pemimpin. Seseorang tidak bisa dikatakan pemimpin jika tidak bisa memiliki pengikutnya.

- b) Memiliki kekuasaan. Kekuasaan adalah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin yang berguna mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya berbuat sesuatu.
- c) Memiliki kemampuan. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan serta kecakapan atau keterampilan teknik dan sosial yang dianggap memiliki kemampuan dengan anggota lainnya. Seorang pemimpin harus mempunyai jiwa memimpin dan menjadi teladan bagi para pengikutnya.

Kepala sekolah yang efektif memiliki beragam kemampuan yang memadai. Secara umum, Duignan (2003: 2004) mengidentifikasi lima kemampuan dasar kepala sekolah yang sifatnya saling bergantung dan berkaitan. Setiap kemampuan tersebut penting dimiliki oleh setiap kepala sekolah. Kelima kemampuan tersebut membentuk kesatuan makna dari suatu kepemimpinan yang efektif. Kelima kemampuan tersebut meliputi: a) kemampuan pendidikan (*educational capabilities*); b) kemampuan personal (*personal capabilities*); c) kemampuan relasional (*relational capabilities*); d) kemampuan intelektual (*intellectual capabilities*); dan e) kemampuan keorganisasian (*organizational capabilities*).

Kemampuan di bidang pendidikan (*educational capabilities*) merupakan kemampuan utama dalam memelihara fokus perhatian kepala sekolah terhadap proses pengajaran dan pembelajaran. Sementara itu, kemampuan personal (*personal capabilities*) dan relasional (*relational capabilities*) mendasari orientasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap peran penting dari orang-orang di sekitarnya (*people orientation*) (pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik dan

stakeholders). Di lain pihak, kemampuan intelektual (*intellectual capabilities*) dan organisasi (*organizational capabilities*) mendasari bentuk orientasi pencapaian (*achievement orientation*) (efektivitas, efisiensi dari proses, hasil dan lingkungan belajar) dari kepemimpinan kepala sekolah.

Menurut Mulyasa (2013: 19) dalam upaya untuk menilai sukses atau gagalnya dapat dilihat dari kualitas dan mutu perilakunya, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif memiliki kriteria sebagai berikut: (a) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melakukan proses pembelajaran dengan baik; (b) Dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan; (c) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah; (d) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah; (e) Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen di sekolah; (f) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang di tetapkan.

Menurut Mulyasa (2013: 20), kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah harus mempunyai komitmen terdadaap visi sekolah dalam menjalankan tugasnya, menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah dan memfokuskan kegiatan pembelajaran dan kinerja guru di kelas. Adapun indikator-indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sebagai berikut: (a) Menerapkan kepemimpinan partisipasif terutama dalam proses pengembangan keputusan; (b) Memiliki gaya demokratis, lugas dan

terbuka; (c) Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik dan warga sekolah; (d) Menekankan kepada guru dan seluruh warga sekolah untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi; (e) Memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin berdasarkan data prestasi belajar; (f) Menyelenggarakan pertemuan secara aktif, berkala dan berkesinambungan dengan komite sekolah, guru dan warga sekolah lainnya mengenai topik-topik yang memerlukan perhatian; (g) Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya. Dan bersedia memberikan bantuan secara proposional dan profesional; (h) Mengalokasikan dana yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan program pembelajaran; (i) Melakukan berbagai kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung; (j) Memberikan dukungan kepada para guru untuk menegakkan disiplin peserta didik; (k) Memperhatikan kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sekitar sekolah; (l) Menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan atau model bagi guru, peserta didik atau seluruh warga sekolah; (m) Memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat untuk berkonsultasi dan berdiskusi mengenai permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran sekolah; (n) Mengarahkan perubahan dan inovasi dalam organisasi.

Menurut Abbas (2017: 68) kepala sekolah sebagai pemimpin harus melakukan tugas-tugasnya dengan baik, kepala sekolah juga harus mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, penuh pertimbangan terhadap para guru, baik secara individu maupun dalam kelompok, kepala sekolah

harus menjalankan tugas nya dengan baik yaitu: (a) Memotivasi guru agar bekerja dengan penuh semangat profesional; (b) Menyediakan fasilitas pembelajaran yang diperlukan guru untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran yang optimal; (c) Memberikan bimbingan dan arahan pada guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran yang optimal; (d) Mengadakan kunjungan observasi pada kegiatan pembelajaran guru; (e) Membina hubungan kerja sama yang harmonis dengan guru; (f) Meningkatkan mutu guru; (g) Membina hubungan yang harmonis dengan masyarakat terutama orang tua siswa.

Dari berbagai pendapat ahli di atas dapat disimpulkan dimensi dan indikator kepemimpinan kepala sekolah adalah :

- a) Kepemimpinan pendidikan. Indikatornya : membangkitkan gairah belajar; menciptakan dan mengembangkan pengalaman belajar.
- b) Kepemimpinan personal. Indikatornya : memiliki integritas dan komitmen ditunjukkan melalui perilaku; menerima tanggungjawab terhadap tindakan yang dilakukan.
- c) Kepemimpinan relasional. Indikatornya : mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan; mempengaruhi orang lain sehingga terbentuk kualitas hubungan.
- d) Kepemimpinan intelektual. Indikatornya : memahami dan mempengaruhi agenda strategis; mempertimbangkan asumsi dan inovasi pendidikan.
- e) Kepemimpinan organisasi. Indikatornya : menjalankan proses dan struktur sekolah secara efektif dan efisien; mengelola sumberdaya untuk membangun kapasitas sekolah.

C. Budaya Sekolah

1) Pengertian Budaya Sekolah

Pengertian Budaya Organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama. (Wahyudi, 2019: 32)

Merujuk konsep organisasi, maka sekolah adalah organisasi yang dibentuk untuk memudahkan proses pengajaran sehingga budaya organisasi dapat digunakan sebagai acuan dasar merumuskan pengertian budaya sekolah. Habitiasi, tradisi maupun sikap dan perilaku yang dilakukan seluruh warga sekolah yang berlandaskan tatanan nilai dinamakan sebagai budaya sekolah. Dalam aktifitas sehari-hari sekolah tidak bisa lepas dari ikatan budaya yang muncul. Hubungan budaya yang diciptakan oleh individu yang berkepentingan, baik dalam kelompok kecil, kelas atau sekolah dan masyarakat. Budaya membedakan satu sekolah dengan sekolah yang lainnya melalui cara berinteraksi dan bertindak dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Sekolah sebagai suatu organisasi, budaya diartikan sebagai tindakan yaitu keyakinan dan tujuan yang dianut bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi yang potensial membentuk perilaku misalnya, budaya ini berupa saling menyapa, saling menghargai, toleransi dan lain sebagainya. Budaya diartikan sebagai norma perilaku yaitu cara yang sudah lazim digunakan dalam sebuah organisasi yang bertahan lama karena semua anggotanya mewariskan perilaku tersebut kepada anggota baru. Norma perilaku ini berupa semangat untuk selalu giat belajar, selalu menjaga kebersihan, bertutur sapa santun dan berbagai perilaku mulia lainnya (Daryanto & Farid, 2013: 216).

Budaya sekolah adalah segala bentuk aktivitas rutin, aktivitas khusus dan perilaku warga sekolah keseharian di sekolah. Aktivitas dan perilaku yang tampak di sekolah merupakan cerminan dari sebuah penerapan atau kepatuhan seseorang atau kelompok atas nilai, keyakinan/kepercayaan yang berlaku di sekolah. Deal dan Peterson (2016: 12) menyatakan bahwa *“It influences informal conversations in the faculty lunch room, the type of instruction valued, how professional development is viewed and the shared commitment to assuring all student learn”*. Budaya sekolah memiliki konsekuensi logis terhadap perubahan suasana interaksi antarpribadi, kolaborasi, ketahanan belajar, semangat untuk terus maju, dorongan untuk bekerja keras.

Budaya sekolah tidak dapat dibentuk dalam satu hari, namun secara bertahap seiring guru menginisiasi sebuah perubahan, beradaptasi dengan lingkungan dan menyelesaikan permasalahan yang ada. Budaya sekolah ditandai dengan seperangkat nilai-nilai yang menunjang kompetensi pedagogik guru, rasa

tanggung jawab terhadap hasil belajar siswa. Budaya sekolah dapat mempunyai dampak yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru dan motivasi guru.

Terdapat beberapa definisi mengenai pengertian budaya sekolah menurut pendapat beberapa pakar. Sandi, Ari (2022: 16440-16441) Budaya sekolah adalah komponen yang sangat penting untuk memajukan sekolah dengan memastikan budaya sekolah yang positif. Budaya sekolah adalah sebuah pola perilaku, nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku yang merupakan komponen-komponen esensial yang membentuk karakter di dalam pendidikan (Darmawan, 2020; Daryanto, 2015). Budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan norma-norma yang diterima, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran budaya sekolah atau aturan-aturan yang diterapkan di sekolah yang didalamnya termasuk guru (Johannes, 2020; Kusumaningrum, 2019).

Menurut McShane dan Von Glinow (2018: 388) Budaya organisasi merupakan suatu nilai dan asumsi yang dimiliki bersama sebuah organisasi dan berkaitan dengan apa yang penting dan tidak penting bagi organisasi serta mengarahkan semua anggota organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi. Budaya organisasi tidak dapat terlihat dengan mata terlanjang namun merupakan template yang kuat yang membentuk apa yang terjadi di tempat kerja. Menurut McShane dan Von Glinow (2018: 388) elemen budaya organisasi terdiri dari: 1) Artefak, 2) Nilai, Keyakinan dan evaluasi apa yang baik atau buruk, benar atau salah, 3) Asumsi bersama.

Sifa (2022: 13082) budaya sekolah merupakan ciri khas setiap sekolah yang hanya dimiliki oleh masing-masing sekolah. Maka tidak heran setiap sekolah memiliki aturan yang berbeda-beda, budaya sekolah dapat berupa rangkaian keyakinan, harapan, nilai norma, aturan dan rutinitas kerja yang diintensifkan oleh seluruh warga sekolah sehingga mempengaruhi hubungan kinerja warga sekolah dalam upaya mencapai tujuan sekolah. Budaya sekolah sangat penting bagi setiap sekolah karena dari budaya sekolah masyarakat dapat menilai kualitas sekolah, budaya sekolah juga dapat diartikan sebagai budaya sekolah untuk mengetahui pola norma atau keyakinan.

Stolp dan Smith (dalam Susanto, 2016: 192) mengemukakan bahwa budaya sekolah sebagai : *“school culture can be defined as the historically transmitted pattern of meaning that include the norms, values, beliefs, ceremonies, ritual, traditions and myths understood, maybe in varying degress, by members of school community. This system of meaning often shapes what people thinks and how they act”* (budaya sekolah dapat didefinisikan sebagai pola makna yang ditransmisikan secara historis yang mencakup norma, nilai, kepercayaan, upacara, ritual, tradisi dan mitos yang dipahami, mungkin dalam berbagai tingkat oleh anggota komunitas sekolah. Sistem makna ini seringkali membentuk apa yang orang pikirkan dan bagaimana mereka bertindak).

Menurut Maryamah (2016: 89) budaya sekolah adalah kualitas sekolah di kehidupan sekolah yang tumbuh dan berkembang berdasarkan spirit dan nilai-nilai tertentu yang dianut sekolah. Lebih lanjut dikatakan bahwa budaya sekolah adalah keseluruhan latar fisik, lingkungan, suasana, rasa, sifat, dan iklim sekolah

yang secara produktif mampu memberikan pengalaman baik bagi bertumbuh kembangnya kecerdasan, keterampilan, dan aktifitas siswa. Budaya sekolah dapat ditampilkan dalam bentuk hubungan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya bekerja, kedisiplinan, rasa tanggung jawab, berfikir rasional, motivasi belajar, kebiasaan memecahkan masalah secara rasional.

Maslowski (dalam Barnes, 2012: 70) berpendapat dan mendefinisikan budaya sekolah yaitu: *“School culture as the basic assumption, norms and values, and cultural artifacts that are shared by school members who influence their functioning at school”* (Budaya sekolah sebagai asumsi dasar, norma dan nilai serta artefak budaya yang dimiliki bersama oleh warga sekolah yang mempengaruhi keberfungsian di sekolah).

Sergiovanni (2014: 109) menyimpulkan bahwa kultur sekolah (*the culture of the school*) merupakan hasil konflik dan rumusan negosiasi dan berpengaruh pada bahasa sekolah, kiasan, dongeng dan upacara keagamaan sebagaimana dikemukakannya berikut: *“The culture of the school is therefore the product of conflict and negotiation over definitions of situations, . . . influence on school language, metaphor, myths and ritual is a major factor in the determination of the culture which is reproduced in the consciousness of teacher and pupils”* (Oleh karena itu, budaya sekolah merupakan produk dari konflik dan negosiasi atas definisi situasi, . . . pengaruh pada bahasa sekolah, metafora, mitos dan ritual merupakan faktor utama dalam penentuan budaya yang direproduksi dalam kesadaran guru dan murid). Secara lebih singkat, Nasution (2014: 72)

mengemukakan bahwa budaya sekolah adalah pola kelakuan, norma-norma yang ber-langsung dalam kehidupan sekolah dan yang diharapkan masyarakat.

Selain kepemimpinan kepala sekolah faktor lain yang mempengaruhi kompetensi pedagogik guru adalah budaya sekolah. Sandi (2022: 16440-16441) mengemukakan bahwa budaya sekolah adalah komponen yang sangat penting untuk memajukan sekolah dengan memastikan budaya sekolah yang positif. Budaya sekolah adalah sebuah pola perilaku, nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku yang merupakan komponen-komponen esensial yang membentuk karakter di dalam pendidikan (Darmawan, 2020; Daryanto, 2015). Budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan norma-norma yang diterima serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran budaya sekolah atau aturan-aturan yang diterapkan di sekolah yang didalamnya termasuk guru (Johannes, 2020; Kusumaningrum, 2019).

Berdasarkan definisi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah pemaknaan individu terhadap nilai, norma, kepercayaan, peraturan, pikiran-pikiran atau ide-ide yang dibentuk dalam perjalanan sekolah yang berlaku dan disepakati dalam sebuah organisasi yang dapat mengarahkan persepsi, pandangan hidup dan keberaturan cara bertindak para anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi.

2) Dimensi dan Indikator Budaya Sekolah

Budaya sekolah merupakan aset yang bersifat unik dan tidak sama antara sekolah satu dengan yang lainnya. Budaya sekolah dapat diamati melalui pencerminan hal-hal yang dapat diamati atau artifak. Artifak dapat diamati

melalui aneka ritual sehari-hari di sekolah, berbagai upacara, benda-benda simbolik di sekolah serta aktifitas yang berlangsung di sekolah. Keberadaan kultur ini segera dapat dikenali ketika orang mengadakan kontak dengan sekolah tersebut.

Menurut Sudrajat (2014: 13) mengutip pendapat Nursyam, setidaknya ada tiga budaya yang perlu dikembangkan di sekolah, yaitu kultur akademik, kultur sosial budaya dan kultur demokratis. Ketiga kultur ini harus menjadi prioritas yang melekat dalam lingkungan sekolah.

a) Kultur Akademik

Kultur akademik memiliki ciri pada setiap tindakan, keputusan, kebijakan dan opini didukung dengan dasar akademik yang kuat. Artinya merujuk pada teori, dasar hukum dan nilai kebenaran yang teruji. Budaya akademik juga dapat dipahami sebagai suatu totalitas dari kehidupan dan kegiatan yang berhubungan dengan akademik yang dihayati, dimaknai dan diamalkan oleh warga masyarakat akademik, di lembaga pendidikan tinggi dan lembaga penelitian. Dengan demikian, kepala sekolah, guru dan siswa selalu berpegang pada pijakan teori dalam berpikir, bersikap dan bertindak dalam kesehariannya. Kultur akademik tercermin pada keilmuan, kedisiplinan dalam bertindak, kearifan dalam bersikap, serta kepiawaian dalam berpikir dan berargumentasi. Ciri-ciri warga sekolah yang menerapkan budaya akademik yaitu bersifat kritis, objektif, analitis, kreatif, terbuka untuk menerima kritik, menghargai waktu dan prestasi ilmiah, memiliki dan menjunjung tinggi tradisi ilmiah, dinamis dan berorientasi ke masa depan. Kesimpulannya,

kultur akademik lebih menekankan pada budaya ilmiah yang ada dalam diri seseorang dalam berfikir, bertindak dan bertingkah laku dalam lingkup kegiatan akademik.

b) Kultur Sosial Budaya

Kultur sosial budaya tercermin pada pengembangan sekolah yang memelihara, membangun dan mengembangkan budaya bangsa yang positif dalam kerangka pembangunan manusia seutuhnya serta menerapkan kehidupan sosial yang harmonis antar warga sekolah. Sekolah akan menjadi benteng pertahanan terkikisnya budaya akibat gencarnya serangan budaya asing yang tidak relevan seperti budaya hedonisme, individualisme dan materialisme. Di sisi lain sekolah terus mengembangkan seni tradisi yang berakar pada budaya nusantara. Kultur sosial budaya merupakan bagian hidup manusia yang paling dekat dengan kehidupan sehari-hari dan hampir setiap kegiatan manusia tidak terlepas dari unsur sosial budaya. Kultur sosial meliputi suatu sikap bagaimana manusia itu berhubungan dan berinteraksi satu dengan yang lain dalam kelompoknya dan bagaimana susunan unit-unit masyarakat atau sosial di suatu wilayah serta kaitannya satu dengan yang lain. Sedangkan kultur budaya adalah totalitas yang kompleks yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, adat dan kemampuan-kemampuan serta kebiasaan-kebiasaan yang diperoleh dari turun temurun oleh suatu komunitas. Kesimpulannya kultur sosial budaya lebih menekankan pada interaksi yang berhubungan dengan orang lain, alam dan interaksi yang cakupannya lebih luas lagi yang diperoleh berdasarkan kebiasaan atau turun-temurun.

c) Kultur Demokratis

Kultur demokratis menampilkan corak berkehidupan yang mengakomodasi perbedaan untuk secara bersama membangun kemajuan suatu kelompok maupun bangsa. Kultur ini jauh dari pola tindakan diskriminatif serta sikap mengabdikan atasan secara membabi buta. Warga sekolah selalu bertindak objektif dan transparan pada setiap tindakan maupun keputusan. Kultur demokratis tercermin dalam pengambilan keputusan dan menghargai keputusan, serta mengetahui secara penuh hak dan kewajiban diri sendiri, orang lain, bangsa dan negara.

Chiar (2009: 163) dalam Jurnal Visi Ilmu Pendidikan dengan judul “Budaya Unggul Sekolah” mengemukakan sekolah dapat menjadi baik jika dapat dilihat dari dua dimensi organisasi yaitu: (a) Dimensi hard: struktur, kebijakan sekolah; dan (b) Dimensi Soft: nilai-nilai, keyakinan serta norma perilaku. Menurut para ahli manajemen pendidikan dimensi kedua lebih berpengaruh bagi sekolah.

Menurut Winardi (2013: 125), aspek-aspek yang tercakup dalam budaya secara umum adalah sebagai berikut:

- a) Prilaku rutin, yang terjadi sewaktu orang berinteraksi misalnya ritual-ritual keorganisasian, seremoni-seremoni dan bahasa yang umumnya digunakan.
- b) Norma-norma, yang dianut oleh kelompok-kelompok kerja pada seluruh organisasi yang bersangkutan seperti misalnya upah layak untuk pekerjaan yang dilaksanakan.

- c) Nilai-nilai dominan yang dianut oleh suatu organisasi seperti misalnya kualitas produk atau harga.
- d) Falsafah yang mengarahkan kebijakan-kebijakan suatu organisasi terhadap karyawan dan para pelanggan mereka.
- e) Peraturan-peraturan permainan untuk melaksanakan tata pergaulan di dalam organisasi yang bersangkutan atau tata cara yang perlu dipahami dan dipelajari oleh seorang karyawan baru agar ia diterima oleh para anggota lainnya di dalam organisasi tersebut.
- f) Perasaan atau iklim yang timbul di dalam sebuah organisasi oleh karena tata susunan fisiknya dan dengan cara apa para anggota organisasi tersebut berinteraksi dengan para pelanggan atau dengan pihak lainnya.

Budaya sekolah merupakan pengalaman-pengalaman yang diyakini kebenarannya baik di lingkungan sekolah maupun di luar sekolah (tradisi dan perayaan) oleh sebuah komunitas, keluarga atau tim. Budaya sekolah mencakup lima hal yaitu: (a) stabilitas staf dan tujuan umum sekolah, (b) bagian kurikulum dan bagian-bagian petunjuk serta tata tertib yang dibangun bersama melalui suatu konsensus (c) komunikasi yang jujur dan terbuka yang ditunjukkan oleh staf dan diwujudkan melalui sifat humor dan saling percaya, (d) stakeholder mengetahui kegiatan-kegiatan sekolah dan (e) kepala sekolah dan kepala bagian-bagian lainnya saling mendukung (Wagner dan Copas, 2002: 3).

Pandangan lain mengenai budaya dikemukakan oleh Jujun S. Suriasumantri (2003: 261-263) bahwa budaya lahir sebagai tindakan atau tanggapan terhadap kebutuhan dasar hidup manusia. Kebutuhan dasar manusia

terpusat pada lima kelompok yaitu kebutuhan fisiologis, rasa aman, afiliasi, harga diri dan pengembangan potensi. Kelima kebutuhan dasar ini mendorong manusia untuk mengembangkan kemampuannya dalam belajar, berkomunikasi dan menguasai objek-objek yang bersifat fisik. Oleh sebab itu budaya muncul melalui suatu proses belajar yang dikembangkan secara terus-menerus dan diwariskan kepada generasi berikutnya.

Menurut Kompri (2014: 258) kandungan utama yang menjadi esensi budaya, yaitu: (a) Budaya berkaitan dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang mempengaruhi sikap dan tingkah laku; (b) Adanya pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karya, termasuk segala instrumennya, sistem kerja dan teknologi; (c) Budaya merupakan hasil pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan, norma-norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi sosial; (d) Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan.

Zeqiri & Alija (2017) mengutip pendapat Hofstede bahwa terdapat enam dimensi budaya organisasi, yaitu:

a) *Process Oriented versus Result Oriented.*

Dimensi ini mewakili preferensi terhadap proses atau hasil. Budaya organisasi yang berorientasi pada proses lebih berfokus pada rutinitas teknis dan birokrasi. Sedangkan budaya organisasi yang berorientasi pada hasil lebih berfokus pada pencapaian hasil dan hasil yang diinginkan dapat memenuhi tujuan perusahaan. Dengan demikian dalam budaya yang berorientasi pada proses, karyawan merasa dirinya menghindari risiko dan hanya membuat

usaha terbatas dalam pekerjaan mereka. Sedangkan dalam budaya organisasi yang berorientasi pada hasil, karyawan menganggap dirinya nyaman dalam situasi yang membawa tantangan baru.

b) *Employee Oriented versus Job Oriented.*

Dimensi ini mewakili preferensi budaya terhadap karyawan atau pekerjaan. Budaya yang berorientasi pada karyawan cenderung pada organisasi yang berkewajiban untuk menjaga kesejahteraan karyawan. Sedangkan budaya yang berorientasi pekerjaan cenderung membuat karyawan mengalami tekanan untuk menyelesaikan pekerjaan dan menganggap organisasi hanya tertarik pada pekerjaan.

c) *Parochial versus Professional.*

Dimensi ini mewakili cara anggota organisasi mengidentifikasi diri mereka sendiri. Anggota organisasi yang berorientasi pada budaya profesional cenderung mengidentifikasi diri karyawan terutama dengan profesi. Sedangkan anggota organisasi yang berorientasi budaya parokial merasa norma organisasi mencakup perilaku mereka dalam pekerjaan.

d) *Open System versus Close System.*

Dimensi ini menjelaskan penerapan sistem budaya terbuka dan tertutup pada lingkungannya. Dalam sistem terbuka, anggota organisasi menjadi lebih terbuka dan responsif atas perubahan dan rekan kerja baru. Sedangkan dalam sistem tertutup, organisasi dan masyarakatnya merasa tertutup bahkan di antara orang dalam.

e) *Loose Control versus Tight Control.*

Dimensi ini mewakili jumlah penataan internal dalam organisasi. Karyawan di unit kontrol longgar memiliki lebih banyak otonomi dari departemen yang berbeda sehingga dapat beroperasi tanpa banyak koordinasi antara satu sama lain. Sedangkan karyawan di unit kontrol ketat menggambarkan lingkungan kerja mereka tertutup. Pengawas tahu persis kegiatan yang dilakukan karyawan dan manajemen dapat mengkoordinasikan semua kegiatan dari berbagai departemen sesuai dengan strategi utama.

f) *Normative versus Pragmatic.*

Dimensi ini mewakili metode yang digunakan oleh organisasi dalam menangani lingkungan dan pelanggannya. Pada budaya normatif, anggota organisasi mengikuti prosedur yang ada di organisasi lebih penting daripada hasil. Sedangkan anggota organisasi pada budaya pragmatis lebih mengarah pada hasil dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Huda (2021: 520) Budaya sekolah berupa suatu perilaku yang biasa dikerjakan oleh guru, siswa, karyawan, dan seluruh elemen yang ada di sekolah. Budaya sekolah dapat dikatakan sebagai suatu kebiasaan yang dilakukan dalam lingkungan sekolah. Elemen budaya sekolah dibedakan menjadi budaya positif dan budaya negatif serta budaya netral. Budaya positif berupa budaya-budaya positif yang sering dilakukan atau kebiasaan yang positif. Budaya sekolah yang positif adalah budaya yang membantu perkembangan mutu dan kualitas suatu sekolah. Budaya sekolah yang positif diantaranya adalah bekerjasama dalam peningkatan

kualitas sekolah dengan melakukan program-program atau kegiatan yang berupa implementasi dari visi dan misi sekolah. Selain itu budaya positif dapat pula berupa adanya penghargaan-penghargaan akan kejuruan yang dilakukan. Budaya negatif adalah budaya yang tidak sejalan dengan peningkatan mutu dan kualitas sekolah. Budaya negatif ini diantaranya tawuran, perkelahian dan sebagainya yang merugikan sekolah. Sedangkan budaya netral adalah budaya yang tidak menguntungkan namun juga tidak merugikan suatu sekolah. Contoh dari budaya netral adalah adanya suatu perkumpulan untuk arisan sekolah, adanya pembuatan seragam guru.

Budaya sekolah dibangun atas unsur nilai, kepercayaan, pengetahuan dan organisasi. Dalam pembentukan budaya sekolah diperlukan penanaman nilai yang baik seperti nilai akhlak dan semangat. Sehingga dalam budaya sekolah tertanam suatu budaya yang aktif, kreatif dan inovatif serta dapat memberikan dampak positif bagi sekolah tersebut. Budaya sekolah terbentuk dengan baik apabila segala unsur-unsur yang diperlukan dapat dijalankan dengan baik.

Untuk lebih mendalami masalah budaya sekolah tentu diperlukan pengetahuan sub variabel yang terkandung dalam budaya organisasi karena kita ketahui sekolah juga merupakan organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins (2013: 512) bahwa sub variabel budaya organisasi, yaitu: (a) Inovasi dan pengambilan resiko (*Innovation and risk taking*) yang meliputi kebebasan mengeluarkan ide, kebebasan mengambil keputusan, berani menanggung resiko yang diterima; (b)

Perhatian pada detil (*Attention of detail*), yang meliputi ketelitian dalam bekerja dan evaluasi kerja; (c) Orientasi hasil (*outcome orientation*), yang meliputi pemahaman dalam bekerja, hasil kerja dan cara kerja; (d) Orientasi kepada para individu (*people orientation*), yang meliputi pembagian kerja, rekan kerja dan pemberian reward; (e) Orientasi tim (*tim orientation*), yang meliputi kerjasama tim dan dukungan rekan kerja; (f) Keagresifan (*Aggressiveness*), yang meliputi persaingan sehat antar personil dan inisiatif kerja; (g) Stabilitas (*stability*), yang meliputi iklim komunikasi yang baik, kenyamanan dalam bekerja, jenjang karir dan hasil yang diterima.

Dari berbagai pendapat di atas maka dimensi dan indikator budaya sekolah adalah :

- a) Inovasi dan pengambilan resiko, dengan indikator: (1) Tersedianya peluang meningkatkan kreativitas serta mau mengambil resiko; (2) Dukungan kepada guru yang mencoba ide baru dalam pemecahan masalah
- b) Perhatian pada detil, dengan indikator: (1) Sekolah memberi kewenangan kepada guru untuk memecahkan masalah; (2) Kesesuaian pendidikan, keahlian dan kemampuan guru dengan tugas
- c) Orientasi hasil, dengan indikator: (1) Tugas-tugas rutin ditetapkan oleh organisasi; (2) Peluang kepada guru dalam mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya
- d) Orientasi kepada para individu, dengan indikator: (1) Peluang untuk mengikuti diklat/penataran yang relevan serta melanjutkan studi; (2) Pemberian penghargaan terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas

- e) Orientasi tim, dengan indikator: (1) Interaksi dan kerjasama dalam melaksanakan tugas dalam rangka pencapaian tujuan bersama; (2) Komunikasi dan kepercayaan antara sesama rekan kerja untuk perubahan
- f) Keagresifan, dengan indikator: (1) Situasi kerja kondusif yang mendorong para guru untuk bekerja keras; (2) Tantangan pekerjaan yang diciptakan sekolah untuk guru
- g) Stabilitas, dengan indikator: (1) Konsistensi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab; (2) Kesamaan visi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

D. Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Hasibuan, 2019: 141). Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja. Menurut Vroom (dalam Purwanto, 2017: 72), motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki.

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Keberhasilan dan kegagalan pendidikan memang sering dikaitkan dengan motivasi kerja guru.

Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

Menurut Emda, A. (2017: 175), motivasi adalah serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu sehingga seseorang mau dan ingin melakukan sesuatu dan bila tidak suka maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakkan perasaan tidak suka itu. Jadi motivasi dapat dirangsang oleh faktor dari luar tetapi motivasi itu tumbuh di dalam diri seseorang. Menurut Fahmi (2013: 107), “motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan”.

Menurut Manullang (2014: 166), mengatakan bahwa “Motivasi kerja tidak lain dari sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dengan pendek kata, motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja”. Sesuatu di sini dapat berasal dari dalam diri seseorang atau luar diri seseorang. Sharma & Sharma (2017: 2) menyatakan bahwa motivasi merupakan penggerak utama atas perlakuan suatu individu. Motivasi berkaitan dengan dinamisme pada perlakuan individu seperti kebutuhan, keinginan dan ambisi dalam kehidupan. Pengaruh akan keinginan dan kebutuhan suatu individu dapat memberikan dampak yang sangat kuat dalam berperilakunya. Kebutuhan yang dimiliki individu dapat tercapai serta menuju kearah kesuksesan dengan alasan yang bermacam-macam.

Hal serupa disampaikan oleh Uno (2014: 112), bahwa motivasi kerja adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan seseorang agar perilaku

mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Upaya nyata motivasi kerja seseorang akan nampak melalui: tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan, prestasi yang dicapainya, pengembangan diri dan kemandirian dalam bertindak.

Motivasi kerja menurut Kreitner dan Kinicki (dalam Wibowo, 2014: 121) merupakan proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan dan ketekunan dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Sedangkan Colquitt, LePine dan Wesson (dalam Wibowo, 2014: 122) memberikan definisi motivasi kerja sebagai sekumpulan kekuatan energitik baik dari dalam maupun diluar pekerjaan, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya.

Berdasarkan definisi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan motivasi kerja adalah suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dilakukan sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

2) Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Newstrom (dalam Wibowo, 2014: 123) melihat sebagai dorongan motivasi bersumber pada penelitian McClelland yang memfokus pada dorongan untuk *achievement*, *affiliation* dan *power*.

a) *Achievement Motivation*

Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang dimiliki banyak orang untuk mengejar dan mencapai tujuan menantang.

b) *Affiliation Motivation*

Motivasi untuk berafiliasi merupakan suatu dorongan untuk berhubungan dengan orang atas dasar sosial, bekerja dengan orang yang cocok dan berpengalaman dengan perasaan sebagai komunitas.

c) *Power Motivation*

Motivasi akan kekuasaan merupakan suatu dorongan untuk mempengaruhi orang, melakukan pengawasan dan merubah situasi.

Pendapat lain dari Mc Shane dan Von Glinow (dalam Wibowo, 2014: 124) adalah bahwa sebagai pendorong motivasi adalah :

- a) *Employee Drives*, sering dinamakan kebutuhan primer atau motif bawaan. *Drives* adalah penggerak utama perilaku yang membangkitkan emosi, yang menempatkan orang pada tingkat kesiapan untuk bertindak dalam lingkungan mereka.
- b) *Needs*, kekuatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang dialami orang. *Needs* merupakan kekuatan motivasional emosi dihubungkan pada tujuan tertentu untuk mengoreksi kekurangan dan ketidakseimbangan.

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*) dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan

pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*) dan pekerjaan itu sendiri (Gomes, 2013: 180).

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut menurut Saydam (2005: 370) dapat dibedakan atas:

- a) Faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri, yang meliputi: (1) kematangan pribadi; (2) tingkat pendidikan; (3) keinginan dan harapan pribadi; (4) kebutuhan; (5) kelelahan dan kebosanan; (6) kepuasan kerja.
- b) Faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain: (1) lingkungan kerja yang menyenangkan; (2) kompensasi yang memadai; (3) supervisi yang baik; (4) adanya penghargaan atas prestasi; (5) status dan tanggung jawab; (6) peraturan yang berlaku.

Adapun menurut Suwatno (2014: 177) indikator motivasi kerja sebagai berikut:

- a) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan paling dasar.
- b) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, bertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologi dan intelektual.
- c) Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk diterima dengan baik dalam kelompok tertentu. Kebutuhan sosial mencakupi rasa kasih sayang, rasa

saling memiliki, berinteraksi satu sama lain dan saling mencintai satu sama lain.

- d) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan menggunakan ide-ide, memberikan penilaian dari kritik terhadap sesuatu.

Uno (2013: 72) mengatakan secara implisit, motivasi kerja guru tampak melalui a) tanggungjawab dalam melakukan pekerjaan; b) prestasi yang dicapainya; c) pengembangan diri; d) kemandirian dalam bertindak. Masih menurut Uno (2013: 73) definisi operasional dari motivasi kerja adalah dorongan dari dalam dan luar diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan eksternal. motivasi internal indikatornya : a) tanggungjawab guru dalam melaksanakan tugas; b) melaksanakan tugas dengan target yang jelas; c) ada umpan balik atas hasil kerjanya; d) memiliki perasaan senang dalam bekerja; e) selalu berusaha untuk mengungguli orang lain; f) diutamakan prestasi kerja. Adapun motivasi eksternal indikatornya : a) selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya; b) senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan; c) bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif; d) bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

Dari berbagai pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian motivasi kerja adalah kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara, dan mendorong perilaku seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan atau Tindakan tertentu secara optimal untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi, maka dimensi dan indikator motivasi kerja adalah :

- a) Motivasi internal, dengan indikator: (1) tanggungjawab, (2) rasa senang dalam bekerja
- b) Motivasi eksternal, dengan indikator: (1) kepuasan kerja, (2) pemenuhan kebutuhan, (3) penghargaan, (4) peningkatan karir
- c) Motivasi berprestasi, dengan indikator: (1) menyukai tantangan, (2) dorongan mencapai kesuksesan
- d) Motivasi mengembangkan diri, dengan indikator: (1) peningkatan kompetensi, (2) peningkatan wawasan

E. Penelitian yang Relevan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Siswanto, Edi. dkk. (2022), dengan judul penelitian: Pengaruh Efektifitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kompetensi Pedagogik Guru menyimpulkan: (1) terdapat pengaruh langsung positif efektifitas kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru sebesar 32,4%; (2) terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru serta terdapat pengaruh positif efektifitas kepemimpinan kepala sekolah sebesar 7,6%; (3) ada pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru SMP Negeri 1 banjar Agung sebesar 34,2%; dan sisanya 67,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian.

Ginancar dan As-Surur (2018) dengan judul penelitian Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengaruhnya terhadap Peningkatan Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 3 Karawang Jawa Barat hasil penelitian:

berdasarkan uji hipotesis yang ditunjukkan dengan nilai korelasi (r) = 0,183 > r tabel 1% = 0,805% dan r tabel 5% = 0,878%, artinya bahwa ada pengaruh yang signifikan tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru PAI di SMPN 3 Karawang yang lemah.

Khayatun, Muhdi, dan Retnaningdyastuti (2017) dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Kerja dan Diklat terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Sragi Kabupaten Pekalongan hasil penelitian: (1) ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru Sekolah Dasar di Gugus Jenderal Sudirman UPT Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Sragi Kabupaten Pekalongan sebesar 24,6%; (2) ada pengaruh positif dan signifikan diklat terhadap kompetensi pedagogik guru Sekolah Dasar di Gugus Jenderal Sudirman UPT Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Sragi Kabupaten Pekalongan sebesar 31,2%; (3) ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja dan diklat terhadap kompetensi pedagogik guru Sekolah Dasar di Gugus Jenderal Sudirman UPT Pendidikan dan Kebudayaan Kecamatan Sragi Kabupaten Pekalongan sebesar 37,3%.

Niswah (2020) dengan judul penelitian Analisis Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru SD di Kabupaten Demak hasil penelitian: (1) Supervisi akademik kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Demak sebesar 30,1% dengan nilai korelasi 0,315; (2) Budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Demak sebesar 25,1% dengan nilai korelasi 0,426; (3) Supervisi

akademik kepala sekolah dan budaya sekolah berpengaruh secara simultan terhadap kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Demak sebesar 30,7% dengan nilai korelasi 0,551.

Suryani, Sudharto dan Roshayanti (2021) dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Supervisi Kepala Sekolah terhadap Persepsi Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang hasil penelitian: (1) terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap persepsi kompetensi pedagogik guru yang dinyatakan dengan persamaan $\hat{Y} = 122,313 + 0,681X_1$ dengan kekuatan korelasi 0,580 dengan kontribusi sebesar 33,6%; (2) terdapat pengaruh positif antara supervisi kepala sekolah terhadap persepsi kompetensi pedagogik guru yang dinyatakan dengan persamaan $\hat{Y} = 66,667 + 1,298X_2$ dengan kekuatan korelasi 0,855 dengan kontribusi sebesar 73,2%; (3) terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dan supervisi kepala sekolah yang dinyatakan dengan persamaan $\hat{Y} = 51,709 + 0,194X_1 + 0,757X_2$ dengan kekuatan korelasi 0,872 dengan kontribusi sebesar 75,6%.

Kuswandari, Murniati dan Abdullah (2022) dengan judul penelitian Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar Negeri di Koordinator Satuan Pendidikan Kecamatan Semarang Barat hasil penelitian: (1) Korelasi antara supervisi akademik terhadap kompetensi pedagogik guru sebesar 0,907. Pengaruh supervisi akademik terhadap profesionalisme guru sebesar 82,2%; (2) Korelasi antara budaya organisasi terhadap kompetensi pedagogik guru sebesar 0,605.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kompetensi pedagogik guru sebesar 66,6%; (3) Korelasi antara supervisi akademik dan budaya organisasi terhadap kompetensi pedagogik guru sebesar 0.907 dan 0.605. Pengaruh supervisi akademik dan budaya organisasi terhadap kompetensi pedagogik guru sebesar 82,2 %.

Nuraini (2016) dengan judul penelitian Pengaruh Supervisi Akademik dan Iklim Sekolah terhadap Kompetensi Pedagogik Guru PAI SD di Kota Bengkulu hasil penelitian: (1) pengaruh supervisi akademik (X_1) dengan kompetensi pedagogik (Y) menghasilkan angka dari 5,159 t observasi > 1,675 (t tabel) berarti nilai supervisi akademik (X_1) mempengaruhi kompetensi pedagogik (Y), efek yang besar yaitu sebesar 0,473 berarti bahwa jumlah varian pedagogis dipengaruhi supervisi akademik oleh 47,3%; (2) pengaruh iklim sekolah (X_2) menghasilkan angka dari 2.481 t observasi > 1,675 (t tabel) berarti nilai iklim sekolah (X_2) berpengaruh pada kompetensi pedagogik (Y) berpengaruh besar dalam jumlah 0,192 berarti bahwa jumlah iklim sekolah pedagogis varian dipengaruhi oleh 19,2%; dan (3) menguji pengaruh supervisi akademik (X_1) dan iklim sekolah (X_2) ke pedagogis (Y) dari Anova diperoleh F hitung sebesar 19,294 dengan signifikansi tingkat F tabel ($19,294 > 1,865$) berarti data statistik yang digunakan untuk membuktikan bahwa semua variabel independen (akademik pengawasan dan sekolah iklim) mempengaruhi kompetensi pedagogik.

Berdasarkan hasil beberapa penelitian di atas dapat disimpulkan terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi kompetensi pedagogik yaitu: kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, motivasi kerja. Hasil penelitian di

atas menunjukkan adanya beberapa perbedaan pada variabel X_1 , variabel X_2 , dan variabel X_3 , namun demikian ada beberapa penelitian yang variabel X_1 , X_2 atau X_3 nya sama yaitu: kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja. Untuk variabel terikatnya yaitu variabel Y , antara penelitian yang relevan dan penelitian yang akan dilakukan mempunyai persamaan yaitu kompetensi pedagogik.

F. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dari penelitian ini dijelaskan bahwa telah ditemukan bahwa kualitas Pendidikan di Indonesia Masih tertinggal dari negara lain. Salah satu faktor penyebabnya adalah rendahnya kompetensi pedagogik guru. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi pedagogik guru antara lain adalah

1. Kepemimpinan kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi guru dan siswa. Hal ini dapat meningkatkan motivasi guru untuk belajar dan mengembangkan kompetensi pedagogiknya.

2. Budaya sekolah

Budaya sekolah yang positif dapat mendorong guru untuk terus belajar dan mengembangkan dari budaya sekolah yang positif juga dapat meningkatkan rasa saling percaya dan kerjasama antar guru.

3. Motivasi kerja

Motivasi kerja yang tinggi dapat membuat guru lebih semangat dalam mengajar dan meningkatkan kompetensi pedagogiknya. Motivasi kerja guru dapat dipengaruhi oleh faktor penghargaan, pengakuan kesempatan untuk berkembang.

Terdapat fenomena kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang rendah. Menurut hasil UKG tahun 2022 nilai kompetensi pedagogik sebesar 55,96. Hal ini lebih rendah dari nilai kompetensi professional sebesar 65,25. Sementara menurut rapor Pendidikan di 9 SMA Negeri di Kabupaten Rembang menunjukkan hasil 71,29. Hal ini dapat disebabkan oleh kepemimpinan kepala sekolah yang kurang efektif, budaya sekolah yang tidak mendukung serta motivasi kerja guru yang masih rendah.

Sehubungan dengan kondisi tersebut diatas, penelitian ini mengambil judul: Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kompetensi Pedagogik Guru SMA Negeri di Kabuapten Rembang. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru. Tujuan khusus yang ingin dicapai adalah mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabuapten Rembang, mengetahui besarnya pengaruh budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabuapten Rembang, mengetahui besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabuapten Rembang dan mengetahui besarnya

pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabuapten Rembang.

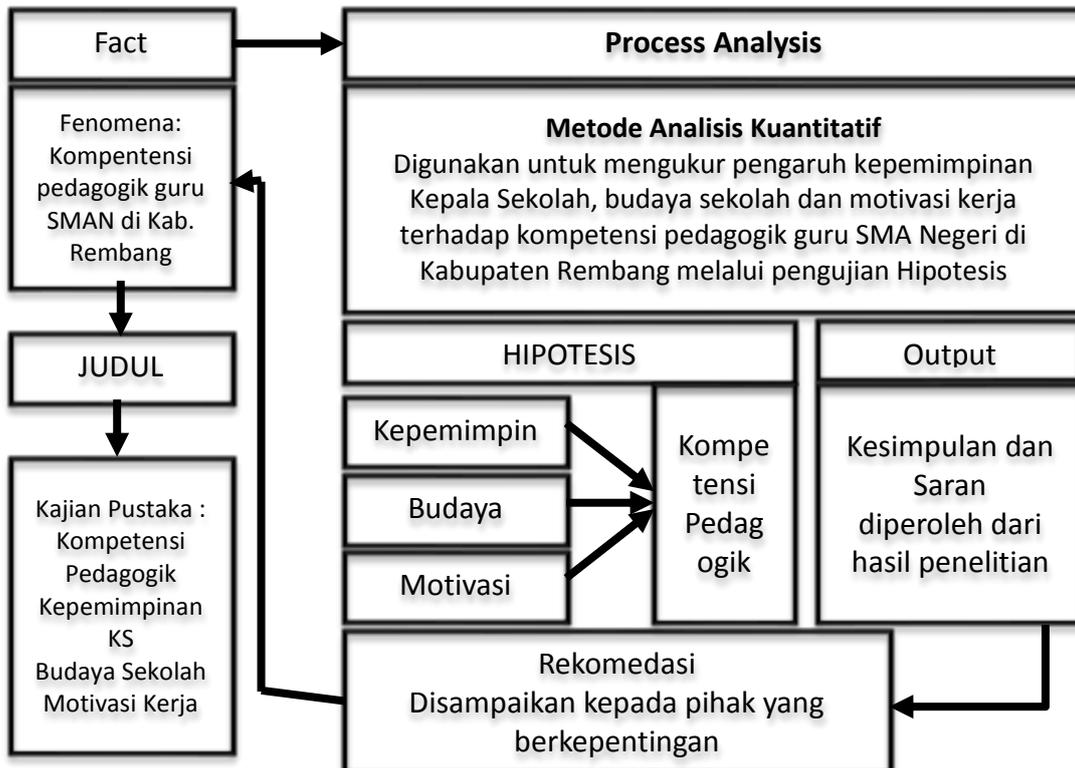
Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru, antara budaya sekolah terhadap kompetensi guru, antara motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru serta pengaruh ketiganya terhadap kompetensi pedagogik guru. Hipotesis penelitian ini ditetapkan ada pengaruh positif antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru.

Penelitian ini menggunakan proses analisis dengan metode kuantitatif, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner serta teknik analisis datanya regresi linier berganda yang melibatkan tiga variabel independen. Setelah analisis data dilakukan, diharapkan output hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat positif antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, budaya sekolah yang positif dan motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

Kesimpulan dari penelitian ini diharapkan kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Hasil penelitian direkomendasikan kepada kepala sekolah, Dinas Pendidikan dan stakeholder terkait. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji lebih dalam tentang pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja terhadap

kompetensi pedagogik guru. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.

Dari penjelasan kerangka berpikir di atas dapat dibuat gambar kerangka berpikir berikut ini:



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

G. Hipotesis

Berdasarkan paparan di atas maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang.

- 2) Terdapat pengaruh budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang.
- 3) Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang.
- 4) Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang.

Sedangkan hipotesis statistiknya adalah :

- 1) $H_0 = \rho_{y_1} = 0$ (tidak terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang)
 $H_1 = \rho_{y_1} \neq 0$ (terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang)
- 2) $H_0 = \rho_{y_1} = 0$ (tidak terdapat pengaruh budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang)
 $H_1 = \rho_{y_1} \neq 0$ (terdapat pengaruh budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang)
- 3) $H_0 = \rho_{y_1} = 0$ (tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang)
 $H_1 = \rho_{y_1} \neq 0$ (terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang)
- 4) $H_0 = \rho_{y_1} = 0$ (tidak terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang)

$H_1 = \rho_{y_1} \neq 0$ (terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Budaya Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kompetensi Guru SMA Negeri Di Kabupaten Rembang” ini yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka yang diperoleh dari konversi data di lapangan berupa angket atau kuesioner dan selanjutnya dianalisis menggunakan statistik. Menurut Sugiyono (2014: 14), metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan data dilakukan secara random dengan menggunakan instrumen penelitian, analisis datanya bersifat statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *ex post facto* (non eksperimen). Sugiyono (2014: 15) mengemukakan bahwa *ex post facto* merupakan “suatu metode penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang terjadi, kemudian merunut ke belakang untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menyebabkan timbulnya kejadian tersebut”.

Penelitian *ex post facto* bertujuan untuk menemukan penyebab yang memungkinkan perubahan perilaku, gejala atau fenomena yang disebabkan oleh suatu peristiwa, perilaku, gejala atau fenomena yang disebabkan oleh suatu peristiwa perilaku atau hal-hal yang menyebabkan perubahan pada variabel bebas secara keseluruhan sudah terjadi. Adanya dugaan pengaruh antara satu variabel

dengan variabel lainnya menunjukkan penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian korelasional sebab-akibat. Korelasi atau hubungan tersebut yakni adanya *variabel independen* (variabel yang mempengaruhi) dan *variabel dependen* (variabel yang dipengaruhi) Sugiyono (2011: 62).

Penelitian ini bermaksud untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala sekolah budaya sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kompetensi pedagogik guru SMA negeri di kabupaten Rembang.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Kabupaten Rembang. Penelitian dilaksanakan pada bulan Oktober 2023 sampai dengan Februari 2024. Berikut ini adalah jadwal penelitian.

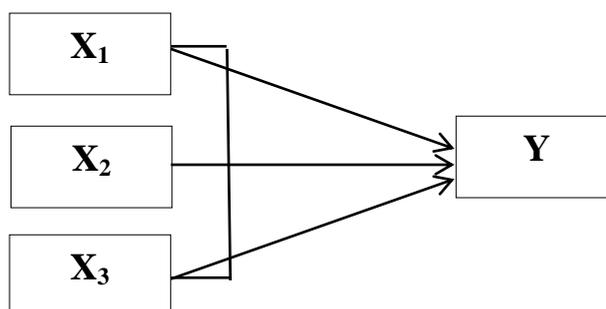
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei
1	Pengajuan Judul	V							
2	Penyusunan Proposal	V	V	V					
3	Seminar Proposal				V				
4	Uji Coba Instrumen				V				
5	Pengambilan Data					V			
6	Analisis Data					V			
7	Ujian Tesis						V		
8	Revisi dan Laporan						V		

C. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif dengan tiga variabel bebas (*independent variable*) yaitu kepemimpinan kepala sekolah (X_1), budaya sekolah (X_2), motivasi kerja (X_3) dan satu variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kompetensi pedagogik (Y). Akan diteliti pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik, pengaruh budaya sekolah terhadap kompetensi

pedagogik, pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik serta pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kompetensi pedagogik. Hubungan antara variabel-variabel tersebut dapat digambarkan menjadi desain penelitian seperti yang bisa dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 3.1. Desain Penelitian

Keterangan:

X₁ = kepemimpinan kepala sekolah

X₂ = budaya sekolah

X₃ = motivasi kerja

Y = kompetensi pedagogik

D. Variabel Penelitian

Dari judul penelitian yang digunakan terdapat empat variabel penelitian yaitu : 1) Variabel X₁ (kepemimpinan kepala sekolah); 2) Variabel X₂ (budaya sekolah); 3) Variabel X₃ (motivasi kerja); dan 4) Variabel Y (kompetensi pedagogik). Keempat variabel tersebut dijabarkan dalam definisi konseptual dan definisi operasional berikut ini:

1) Definisi Konseptual

Berdasarkan pada teori-teori yang telah dipaparkan maka diperoleh definisi konseptual variabel penelitian sebagai berikut:

- a) Kompetensi pedagogik adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam memahami peserta didiknya dan kemampuan dalam melaksanakan proses pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.
- b) Kepemimpinan kepala sekolah adalah pola perilaku kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai yang diinginkan.
- c) Budaya sekolah adalah nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, harapan dan norma-norma, pikiran-pikiran atau ide-ide yang dibentuk dalam perjalanan panjang sekolah dan diyakini sebagai pedoman dalam berperilaku bagi warga sekolah terutama dalam memecahkan masalah internal dan eksternal sekolah.
- d) Motivasi kerja adalah suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

2) Definisi Operasional

Definisi operasional terdiri dari sekumpulan instruksi mengenai cara mengukur variabel yang telah didefinisikan secara konseptual. Penjelasan dari definisi tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Kompetensi pedagogik adalah skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden tentang kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam memahami peserta didiknya dan kemampuan dalam melaksanakan proses pembelajaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dengan

dimensi: (1) lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman bagi peserta didik, (2) pembelajaran efektif yang berpusat pada peserta didik, (3) Asesmen, umpan balik dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik.

- a) Kepemimpinan kepala sekolah adalah skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden dengan dimensi pengukuran: kepemimpinan pendidikan; kepemimpinan personal; kepemimpinan relasional; kepemimpinan intelektual; dan kepemimpinan organisasi
- b) Budaya sekolah adalah skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden tentang nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, harapan dan norma-norma, pikiran-pikiran atau ide-ide yang dibentuk dalam perjalanan panjang sekolah dan diyakini sebagai pedoman dalam berperilaku bagi warga sekolah terutama dalam memecahkan masalah internal dan eksternal sekolah dengan dimensi: (1) inovasi dan pengambilan resiko; (2) perhatian pada detail; (3) orientasi hasil; (4) orientasi kepada para individu; (5) orientasi tim; (6) keagresifan; (7) stabilitas
- c) Motivasi kerja adalah skor penilaian yang diperoleh dari jawaban responden tentang suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan sehingga ia dapat mencapai tujuannya dengan dimensi: (1) motivasi internal; (2) motivasi eksternal; (3) motivasi berprestasi; (4) motivasi mengembangkan diri

E. Populasi, Sampel, dan Sampling

1) Populasi

Menurut Sugiyono (2014: 126) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh guru Sekolah Menengah Atas di kabupaten Rembang sebanyak 566 guru yang berasal dari 9 SMA Negeri. Data sekolah dan jumlah populasi disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 3.2 Data Sekolah dan Populasi

No.	Nama Sekolah	Jumlah guru
1	SMAN 1 Rembang	70
2	SMAN 2 Rembang	74
3	SMAN 3 Rembang	68
4	SMAN 1 Lasem	67
5	SMAN 1 Pamotan	58
6	SMAN 1 Sale	44
7	SMAN 1 Sulang	57
8	SMAN 1 Kragan	75
9	SMAN 1 Sumber	53
Jumlah		566

2) Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014: 118). Sampel adalah sebagian populasi yang jumlahnya kurang dari jumlah populasi dan harus mempunyai paling sedikit satu sifat yang sama. Sedangkan sampling adalah cara untuk teknik yang digunakan untuk mengambil sampel. Berikut rincian penentuan sampling pada penelitian ini dengan menggunakan rumus:

$$n = \frac{N}{1 + (N e^2)}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel/jumlah responden

N = ukuran populasi

e = prosentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir;

$e = 0,1$

Dalam rumus Slovin ada ketentuan sebagai berikut

Nilai $e = 0,1$ (10%) untuk populasi dalam jumlah besar

Nilai $e = 0,2$ (20%) untuk populasi dalam jumlah kecil

Karena jumlah populasi dalam penelitian ini 566 kurang dari 1000 sehingga dalam penelitian ini peneliti menggunakan tingkat presisi 10% atau nilai e diambil 0,1.

Diperoleh sampel penelitian sebagai berikut:

$$n = \frac{566}{1 + (566 \times 0,1^2)}$$

84,985 dibulatkan menjadi 85

Berdasarkan perhitungan di atas sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini disesuaikan menjadi sebanyak 100 orang untuk menghasilkan data yang lebih akurat.

3) Sampling

Menurut Sugiyono (2014: 63) teknik pengambilan sampel didasarkan pada *proportional random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi yang dipilih menjadi sampel. Agar pengambilan sampel proporsional maka dibuat distribusi sampel penelitian sebagai berikut:

Tabel 3.3 Distribusi Sampel Penelitian

No	Nama Sekolah	Penghitungan Sampel	Sampel
1.	SMAN 1 Rembang	$(70/566) \times 100$	13
2.	SMAN 2 Rembang	$(74/566) \times 100$	13
3.	SMAN 3 Rembang	$(68/566) \times 100$	12
4.	SMAN 1 Lasem	$(67/566) \times 100$	12
5.	SMAN 1 Pamotan	$(58/566) \times 100$	10
6.	SMAN 1 Sale	$(44/566) \times 100$	8
7.	SMAN 1 Sulang	$(57/566) \times 100$	10
8.	SMAN 1 Kragan	$(75/566) \times 100$	13
9.	SMAN 1 Sumber	$(53/566) \times 100$	9
Jumlah			100

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data adalah angket atau kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2014: 199). Angket ini digunakan untuk mengumpulkan data variabel kompetensi pedagogik, variabel kepemimpinan kepala sekolah, variabel budaya sekolah dan variabel motivasi kerja. Selanjutnya untuk menghasilkan data kuantitatif, angket dilengkapi dengan skala pengukuran. Dalam penelitian ini digunakan skala Likert, yaitu untuk mengukur pendapat atau persepsi guru tentang masalah yang menjadi variabel penelitian.

Dengan skala Likert, keempat variabel yang akan diukur selanjutnya dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai dasar untuk menyusun butir-butir instrumen yang berupa pertanyaan atau pernyataan. Jenis angket yang digunakan adalah angket tertutup yaitu angket yang sudah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal memilih.

Variabel dalam penelitian ini kemudian dijabarkan menjadi dimensi dan indikator yang dijelaskan pada tabel kisi-kisi butir pernyataan berikut:

Tabel 3.4 Kisi-Kisi Instrumen Uji Coba Variabel Y (Kompetensi Pedagogik)

No	Dimensi	Indikator	No. Butir
1	2	3	4
1	Lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman bagi peserta didik	- Pengelolaan perilaku peserta didik yang sulit	1-4
		- Pengelolaan kelas untuk mencapai pembelajaran yang berpusat pada peserta didik	5-9
		- Rasa aman dan nyaman peserta didik dalam proses pembelajaran.	10-13
2	Pembelajaran efektif yang berpusat pada peserta didik	- Desain pembelajaran yang terstruktur dan berurutan untuk mencapai pembelajaran	14-17
		- Desain pembelajaran yang relevan dengan kondisi disekitar sekolah dengan melibatkan peserta didik	18-21
		- Pemilihan dan penggunaan sumber belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran	22-25
		- Instruksi pembelajaran yang mencakup strategi dan komunikasi untuk menumbuhkan minat dan nalar kritis peserta didik	26-29
		- Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara adaptif dalam pembelajaran	30-34
		- Perancangan asesmen yang berpusat pada peserta didik	35-37
3	Asesmen, umpan balik dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik	- Pelaksanaan asesmen yang berpusat pada peserta didik	38-41
		- Umpan balik terhadap peserta didik mengenai pembelajarannya,	42-46
		- Penyusunan laporan capaian belajar peserta didik	47-49
		- Komunikasi laporan capaian belajar peserta didik.	50-51

Tabel 3.5 Kisi-Kisi Instrumen Uji Coba Variabel X₁ (kepemimpinan kepala sekolah)

No	Dimensi	Indikator	No. Butir
1	Kepemimpinan Pendidikan	Membangkitkan gairah belajar	1-3
		Menciptakan dan mengembangkan pengalaman belajar	4-6
2	Kepemimpinan Personal	Memiliki integritas dan komitmen ditunjukkan melalui perilaku	7-9
		Menerima tanggungjawab terhadap tindakan yang dilakukan	10-12
3	Kepemimpinan Relasional	Mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan	13-15
		Mempengaruhi orang lain sehingga terbentuk kualitas hubungan	16-18
4	Kepemimpinan Intelektual	Memahami dan mempengaruhi agenda strategis	19-21
		Mempertimbangkan asumsi dan inovasi pendidikan	22-24
5	Kepemimpinan Organisasi	Menjalankan proses dan struktur sekolah secara efektif dan efisien	25-27
		Mengelola sumberdaya untuk membangun kapasitas sekolah	27-30

Tabel 3.6. Kisi-Kisi Instrumen Uji Coba Variabel X₂ (Budaya Sekolah)

No	Dimensi	Indikator	No. Butir
1	Inovasi dan pengambilan resiko	- Tersedianya peluang meningkatkan kreativitas, serta mau mengambil resiko	1-3
		- Dukungan kepada guru yang mencoba ide baru dalam pemecahan masalah	4-6
2	Perhatian pada detail	- Sekolah memberi kewenangan kepada guru untuk memecahkan masalah	7-9
		- Kesesuaian pendidikan, keahlian dan kemampuan guru dengan tugas	10-12
3	Orientasi hasil	- Tugas-tugas rutin ditetapkan oleh organisasi	13-15
		- Peluang kepada guru dalam mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya	16-18

No	Dimensi	Indikator	No. Butir
4	Orientasi pada individu	- Peluang untuk mengikuti diklat/penataran yang relevan, serta melanjutkan studi	19-21
		- Pemberian penghargaan terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas	22-24
5	Orientasi tim	- Interaksi dan kerjasama dalam melaksanakan tugas dalam rangka pencapaian tujuan bersama	25-27
		- Komunikasi dan kepercayaan antara sesama rekan kerja untuk perubahan	28-30
6	Keagresifan	- Situasi kerja kondusif yang mendorong para guru untuk bekerja keras	31-33
		- Tantangan pekerjaan yang diciptakan sekolah untuk guru	34-36
7	Stabilitas	- Konsistensi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab	37-39
		- Kesamaan visi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab	40-42

Tabel 3.7. Kisi-Kisi Instrumen Uji Coba Variabel X_3 (Motivasi Kerja)

No	Dimensi	Indikator	No. Butir
1	Motivasi internal	- Tanggungjawab	1-3
		- Rasa senang dalam bekerja	4-6
2	Motivasi eksternal	- Kepuasan kerja	7-9
		- Pemenuhan kebutuhan	10-12
		- Penghargaan	13-15
		- Peningkatan karir	16-18
3	Motivasi berprestasi	- Menyukai tantangan	19-21
		- Dorongan mencapai kesuksesan	22-24
4	Motivasi mengembangkan diri	- Peningkatan kompetensi	25-27
		- Peningkatan wawasan	28-30

Berdasarkan indikator yang ada pada kisi-kisi tersebut selanjutnya disusun angket dengan berpedoman pada cara menyusun angket. Setiap indikator dibuat tiga pernyataan atau lebih. Sebelum digunakan untuk pengambilan data, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji validitas, uji reliabilitas dan uji prasyarat analisis.

1) Uji Validitas dan Reliabilitas

a) Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Arikunto, 2013: 211). Untuk menguji instrumen valid yang digunakan untuk mengambil data penelitian terlebih dahulu dilakukan uji coba (*try out*) angket penelitian terhadap 30 guru yang tidak termasuk dalam sampel. Jika item angket valid maka dapat digunakan untuk mengambil data penelitian sedangkan item yang tidak valid atau diganti atau dibuang.

Perhitungan validitas dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis butir dengan menggunakan rumus koefisien korelasi antara skor item dengan skor total responden tersebut penulis menggunakan rumus korelasi dari Pearson yang dengan rumus korelasi product moment dengan angka kasar sebagai berikut:

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n\sum x^2 - (\sum x)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi

x = Skor item instrumen

y = Skor total item instrumen dalam variabel

n = Jumlah responden

Instrumen dikatakan valid jika mempunyai nilai signifikansi korelasi α dari 95% atau $\alpha = 0,050$. Kriteria yang digunakan $df1 = k - 1$, $df2 = n - 2$, maka diperoleh $3 - 1 = 2$ dan $30 - 2 = 28$, sehingga diketahui untuk $df1 = 2$ dan untuk $df2 = 28$ selanjutnya diperoleh nilai r_{tabel} dari 30 sampel yaitu $(28 ; 0,05) = 0,361$.

Hasil uji validasi instrumen variabel kompetensi pedagogik guru, kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja guru adalah sebagai berikut:

Tabel 3.8 Hasil uji coba validitas variabel kompetensi pedagogik guru

Item- Total Statistics	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Kriteria
KPG_01	217,500	971,638	0,910	0,986	Valid
KPG_02	217,300	984,355	0,722	0,987	Valid
KPG_03	217,567	966,461	0,860	0,986	Valid
KPG_04	217,700	964,838	0,844	0,986	Valid
KPG_05	217,100	997,403	0,564	0,987	Valid
KPG_06	217,367	974,171	0,859	0,986	Valid
KPG_07	217,300	973,666	0,912	0,986	Valid
KPG_08	217,567	959,702	0,795	0,986	Valid
KPG_09	217,300	984,148	0,791	0,986	Valid
KPG_10	217,200	982,648	0,755	0,986	Valid
KPG_11	217,200	984,510	0,771	0,986	Valid
KPG_12	217,233	980,254	0,813	0,986	Valid
KPG_13	217,500	971,569	0,816	0,986	Valid
KPG_14	217,567	966,047	0,722	0,987	Valid
KPG_15	217,300	985,252	0,763	0,986	Valid
KPG_16	217,567	972,254	0,831	0,986	Valid
KPG_17	217,433	968,254	0,787	0,986	Valid
KPG_18	217,600	971,145	0,724	0,987	Valid
KPG_19	217,567	956,254	0,873	0,986	Valid
KPG_20	217,467	969,154	0,896	0,986	Valid
KPG_21	217,700	958,217	0,892	0,986	Valid
KPG_22	217,200	988,648	0,665	0,987	Valid
KPG_23	217,267	988,892	0,732	0,987	Valid
KPG_24	217,600	972,731	0,796	0,986	Valid
KPG_25	217,333	1000,437	0,475	0,987	Valid
KPG_26	217,367	983,206	0,766	0,986	Valid
KPG_27	217,533	974,809	0,766	0,986	Valid
KPG_28	217,367	987,137	0,670	0,987	Valid
KPG_29	217,600	969,903	0,811	0,986	Valid
KPG_30	217,433	973,082	0,806	0,986	Valid
KPG_31	217,367	976,447	0,725	0,987	Valid

Item- Total Statistics	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted	Kriteria
KPG_32	217,433	978,392	0,741	0,986	Valid
KPG_33	217,733	976,961	0,747	0,986	Valid
KPG_34	217,367	992,033	0,510	0,987	Valid
KPG_35	217,200	996,166	0,591	0,987	Valid
KPG_36	217,300	978,838	0,795	0,986	Valid
KPG_37	217,233	999,220	0,339	0,987	Tidak valid
KPG_38	217,300	983,183	0,816	0,986	Valid
KPG_39	217,433	978,875	0,731	0,987	Valid
KPG_40	217,433	973,771	0,890	0,986	Valid
KPG_41	217,433	968,944	0,845	0,986	Valid
KPG_42	217,567	960,875	0,923	0,986	Valid
KPG_43	217,333	979,057	0,797	0,986	Valid
KPG_44	217,500	984,121	0,807	0,986	Valid
KPG_45	217,500	976,121	0,813	0,986	Valid
KPG_46	217,567	976,047	0,755	0,986	Valid
KPG_47	217,533	975,430	0,754	0,986	Valid
KPG_48	217,467	985,706	0,686	0,987	Valid
KPG_49	217,667	974,920	0,788	0,986	Valid
KPG_50	217,500	975,017	0,684	0,987	Valid
KPG_51	217,533	965,223	0,870	0,986	Valid
KPG_52	217,567	966,116	0,867	0,986	Valid

Hasil pengujian validitas menunjukkan dari 52 pertanyaan variabel kompetensi pedagogik guru yang tidak valid sebanyak 1 pertanyaan yaitu nomor 37. Sedangkan pernyataan yang valid sebanyak 51 pernyataan. Pengambilan Kesimpulan ini dinyatakan dengan perhitungan r_{hitung} 52 pernyataan lebih besar dari r_{tabel} (0,361).

Tabel 3.9 Hasil Uji Coba Validitas Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Kriteria
KKS_01	125,367	274,861	0,861	0,977	Valid
KKS_02	125,133	283,706	0,833	0,977	Valid
KKS_03	125,400	282,317	0,762	0,977	Valid
KKS_04	125,333	284,575	0,794	0,977	Valid
KKS_05	125,433	280,944	0,833	0,977	Valid
KKS_06	125,200	292,579	0,488	0,978	Valid
KKS_07	125,233	291,978	0,478	0,978	Valid
KKS_08	125,200	288,786	0,672	0,978	Valid
KKS_09	125,133	282,809	0,718	0,977	Valid
KKS_10	125,100	283,541	0,837	0,977	Valid
KKS_11	125,067	288,685	0,730	0,977	Valid
KKS_12	125,267	278,271	0,789	0,977	Valid
KKS_13	125,100	285,817	0,683	0,978	Valid
KKS_14	125,400	272,800	0,905	0,976	Valid
KKS_15	125,200	282,441	0,839	0,977	Valid
KKS_16	125,200	285,614	0,759	0,977	Valid
KKS_17	125,300	282,424	0,765	0,977	Valid
KKS_18	125,267	279,582	0,866	0,977	Valid
KKS_19	125,333	279,747	0,792	0,977	Valid
KKS_20	125,200	289,407	0,714	0,977	Valid
KKS_21	125,267	284,547	0,831	0,977	Valid
KKS_22	125,167	291,592	0,588	0,978	Valid
KKS_23	125,400	281,559	0,792	0,977	Valid
KKS_24	125,333	283,471	0,784	0,977	Valid
KKS_25	125,133	288,671	0,737	0,977	Valid
KKS_26	125,267	283,995	0,791	0,977	Valid
KKS_27	125,233	283,564	0,863	0,977	Valid
KKS_28	125,333	276,851	0,819	0,977	Valid
KKS_29	125,267	280,685	0,823	0,977	Valid
KKS_30	125,167	280,902	0,842	0,977	Valid

Hasil pengujian validitas menunjukkan dari 30 pertanyaan variabel kepemimpinan kepala sekolah yang valid 30 pernyataan. Pengambilan

Kesimpulan ini dinyatakan dengan perhitungan r_{hitung} 30 pernyataan lebih besar dari r_{tabel} (0,361).

Tabel 3.10 Hasil Uji Coba Validitas Variabel Budaya Sekolah

No item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Kriteria
BS_01	180,100	335,748	0,657	0,969	Valid
BS_02	180,633	326,171	0,685	0,969	Valid
BS_03	180,400	331,145	0,624	0,969	Valid
BS_04	180,167	333,523	0,672	0,969	Valid
BS_05	180,333	327,678	0,700	0,969	Valid
BS_06	180,200	325,752	0,765	0,968	Valid
BS_07	180,200	333,752	0,594	0,969	Valid
BS_08	180,300	331,045	0,794	0,968	Valid
BS_09	180,233	329,564	0,666	0,969	Valid
BS_10	180,133	335,568	0,656	0,969	Valid
BS_11	180,267	328,478	0,665	0,969	Valid
BS_12	180,300	334,769	0,611	0,969	Valid
BS_13	180,133	337,292	0,443	0,969	Valid
BS_14	180,300	327,941	0,788	0,968	Valid
BS_15	180,433	326,668	0,759	0,968	Valid
BS_16	180,300	332,010	0,674	0,969	Valid
BS_17	180,500	328,466	0,712	0,968	Valid
BS_18	180,067	334,961	0,718	0,969	Valid
BS_19	180,067	336,961	0,602	0,969	Valid
BS_20	180,000	336,207	0,690	0,969	Valid
BS_21	180,100	333,197	0,704	0,969	Valid
BS_22	180,133	333,913	0,659	0,969	Valid
BS_23	180,533	327,430	0,718	0,968	Valid
BS_24	180,400	333,352	0,635	0,969	Valid
BS_25	180,067	336,547	0,626	0,969	Valid
BS_26	180,167	334,282	0,634	0,969	Valid
BS_27	180,200	330,993	0,792	0,968	Valid
BS_28	180,233	334,185	0,634	0,969	Valid
BS_29	180,267	326,340	0,793	0,968	Valid
BS_30	180,333	328,575	0,767	0,968	Valid
BS_31	180,433	325,082	0,771	0,968	Valid
BS_32	180,367	329,482	0,638	0,969	Valid
BS_33	180,300	332,079	0,671	0,969	Valid
BS_34	180,667	323,816	0,782	0,968	Valid

No item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Kriteria
BS_35	181,633	338,516	0,181	0,973	Tidak valid
BS_36	180,733	337,030	0,374	0,970	Valid
BS_37	180,367	335,551	0,586	0,969	Valid
BS_38	180,533	327,844	0,811	0,968	Valid
BS_39	180,433	331,151	0,751	0,968	Valid
BS_40	180,400	337,007	0,522	0,969	Valid
BS_41	180,333	334,368	0,636	0,969	Valid
BS_42	180,367	325,757	0,830	0,968	Valid

Hasil pengujian validitas menunjukkan dari 42 pertanyaan variabel budaya sekolah yang tidak valid sebanyak 1 pertanyaan yaitu nomor 36. Sedangkan pernyataan yang valid sebanyak 41 pernyataan. Pengambilan Kesimpulan ini dinyatakan dengan perhitungan r_{hitung} 42 pernyataan lebih besar dari r_{tabel} (0,361).

Tabel 3.11 Hasil Uji Coba Validitas Variabel Motivasi Kerja

No	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Kriteria
MI_01	127,467	213,292	0,757	0,966	Valid
MI_02	127,767	212,806	0,831	0,965	Valid
MI_03	127,800	208,579	0,744	0,966	Valid
MI_04	127,667	214,920	0,656	0,966	Valid
MI_05	127,633	214,171	0,696	0,966	Valid
MI_06	127,700	210,079	0,743	0,966	Valid
MI_07	127,733	211,995	0,776	0,966	Valid
MI_08	127,933	210,064	0,612	0,967	Valid
MI_09	127,800	211,614	0,646	0,966	Valid
MI_10	127,833	215,523	0,411	0,968	Valid
MI_11	127,767	208,047	0,759	0,966	Valid
MI_12	127,800	211,683	0,643	0,966	Valid
MI_13	127,733	208,409	0,780	0,965	Valid
MI_14	127,700	209,114	0,740	0,966	Valid
MI_15	128,200	196,372	0,843	0,966	Valid

No	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Kriteria
MI_16	127,633	208,171	0,827	0,965	Valid
MI_17	127,700	209,045	0,794	0,965	Valid
MI_18	127,800	209,752	0,690	0,966	Valid
MI_19	127,800	206,855	0,824	0,965	Valid
MI_20	127,667	210,230	0,786	0,965	Valid
MI_21	127,500	215,983	0,482	0,967	Valid
MI_22	127,633	210,654	0,759	0,966	Valid
MI_23	127,633	208,447	0,875	0,965	Valid
MI_24	127,667	206,920	0,837	0,965	Valid
MI_25	127,500	213,017	0,692	0,966	Valid
MI_26	127,433	217,702	0,491	0,967	Valid
MI_27	127,367	218,171	0,557	0,967	Valid
MI_28	127,367	216,378	0,691	0,966	Valid
MI_29	127,367	219,206	0,481	0,967	Valid
MI_30	127,333	217,333	0,643	0,966	Valid

Hasil pengujian validitas menunjukkan dari 30 pertanyaan variabel motivasi kerja guru yang valid 30 pernyataan. Pengambilan Kesimpulan ini dinyatakan dengan perhitungan r_{hitung} 30 pernyataan lebih besar dari r_{tabel} (0,361).

b) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten walaupun dilakukan dua kali atau lebih dengan gejala yang sama dan tolak ukur yang sama pula. Untuk uji reabilitas hanya berlaku pada item instrumen yang telah teruji validitasnya sedang item yang tidak valid tidak diikuti sertakan.

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan

berulang kali. Untuk itu pertanyaan-pertanyaan yang termuat dalam kuesioner dibuat sedemikian rupa sehingga jika diisi berulang kali oleh responden hasilnya masih relatif konsisten. Jika alat ukur telah dinyatakan valid, selanjutnya reliabilitas alat ukur tersebut diuji, salah satu alat ujinya adalah menggunakan teknik *Cronbach Alpha*. Dalam penentuan tingkat reliabilitas instrumen penelitian maka digunakan pedoman berdasarkan nilai koefisien reliabilitas korelasi pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. 12 Nilai Koefisien Reliabilitas

Koefisien Reliabilitas	Tingkat Reliabilitas
0,900 – 1,000	Sangat Tinggi
0,700 – 0,899	Tinggi
0,600 – 0,699	Cukup
0,500 – 0,599	Rendah
Kurang dari 0,500	Sangat Rendah

Pengujian reliabilitas dengan *Cronbach Alpha* bisa dilihat dari nilai lebih besar nilai r tabel maka bisa dikatakan reliabel. Ada juga yang berpendapat jika nilai $r > 0,600$ (Sugiyono, 2014: 314). Adapun rumus *alpha* sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

- r_{11} : Reliabilitas instrument
- K : Banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma_b^2$: Jumlah varians butir
- σ_t^2 : Varians total

Hasil pengujian reliabilitas instrumen variabel kompetensi pedagogik guru, kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja guru SMA Negeri di kabupaten Rembang diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. 13 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi Pedagogik Guru

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.987	52

Tabel diatas menunjukkan hasil pengujian reliabilitas instrumen kompetensi pedagogik guru diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,987. Nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,600 sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi pedagogik guru dinyatakan reliabel.

Tabel 3. 14 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.978	30

Tabel diatas menunjukkan hasil pengujian reliabilitas instrumen kepemimpinan kepala sekolah diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,978. Nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,600 sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dinyatakan reliabel.

Tabel 3. 15 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Sekolah

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.969	42

Tabel diatas menunjukkan hasil pengujian reliabilitas instrumen budaya sekolah diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,969. Nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,600 sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah dinyatakan reliabel.

Tabel 3. 16 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja Guru

Cronbach's Alpha	N of Items
.967	30

Tabel diatas menunjukkan hasil pengujian reliabilitas instrumen motivasi kerja guru diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,967. Nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,600 sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru dinyatakan reliabel.

G. Teknik Pengumpulan Data

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk angket (kuesioner), teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket. Angket merupakan teknik pengumpulan data yang efisien, cocok digunakan bila jumlah responden besar dan tersebar di wilayah yang luas (Sugiyono, 2014: 193). Dalam penelitian ini, angket diantarkan langsung oleh peneliti karena wilayah yang tidak terlalu luas sehingga diharapkan ada kontak langsung antara peneliti dengan responden. Harapannya, responden dengan sukarela akan memberikan data obyektif dan cepat.

Angket penelitian variabel Y (kompetensi pedagogik) diberikan kepada kepala sekolah di 9 SMA Negeri di kabupaten Rembang untuk menjawab angket sesuai daftar nama responden guru, variabel X_1 (kepemimpinan kepala sekolah), variabel X_2 (budaya sekolah) dan variabel X_3 (motivasi kerja) diberikan kepada guru di 9 SMA Negeri di kabupaten Rembang sesuai dengan Peraturan

Pemerintah nomor 3 tahun 2019, penilaian tidak hanya dilakukan dari atasan kepada bawahan. Tetapi, bawahan juga menilai perilaku atasannya dan menilai rekan sejawat.

Jenis angket yang digunakan adalah angket tertutup yaitu angket yang sudah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal memilih. Angket dilengkapi dengan Skala Likert untuk mendapatkan alternatif jawaban dari responden yang terdiri dari Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS).

Setiap pernyataan yang sudah dijawab oleh responden kemudian diberi skor sebagai berikut: Sangat setuju (SS) diberi skor 5; Setuju (S) diberi skor 4; Kurang Setuju (KS) diberi skor 3; Tidak Setuju (TS) diberi skor 2; dan Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1.

H. Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini, terdapat tiga variabel bebas dan satu variabel terikat. Untuk menguji hipotesis dengan tiga variabel bebas, digunakan analisis korelasi *product moment* dilanjutkan dengan regresi tunggal untuk hubungan satu variabel bebas dan terikat. Kemudian dilakukan analisis korelasi ganda dilanjutkan dengan regresi ganda untuk menganalisis hubungan tiga variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel terikat.

Berdasarkan hasil uji validitas dan uji reliabilitas kisi-kisi selanjutnya disusun angket dengan berpedoman pada pernyataan yang dinyatakan valid untuk pengambilan data. Variabel dalam penelitian ini kemudian dijabarkan menjadi

dimensi dan indikator yang dijelaskan pada tabel kisi-kisi butir pernyataan berikut:

Tabel 3.17 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Y (Kompetensi Pedagogik)

No	Dimensi	Indikator	No. Butir
1	2	3	4
1	Lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman bagi peserta didik	- Pengelolaan perilaku peserta didik yang sulit	1-4
		- Pengelolaan kelas untuk mencapai pembelajaran yang berpusat pada peserta didik	5-9
		- Rasa aman dan nyaman peserta didik dalam proses pembelajaran.	10-13
2	Pembelajaran efektif yang berpusat pada peserta didik	- Desain pembelajaran yang terstruktur dan berurutan untuk mencapai pembelajaran	14-17
		- Desain pembelajaran yang relevan dengan kondisi disekitar sekolah dengan melibatkan peserta didik	18-21
		- Pemilihan dan penggunaan sumber belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran	22-25
		- Instruksi pembelajaran yang mencakup strategi dan komunikasi untuk menumbuhkan minat dan nalar kritis peserta didik	26-29
		- Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara adaptif dalam pembelajaran	30-34
		- Perancangan asesmen yang berpusat pada peserta didik	35-36
3	Asesmen, umpan balik dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik	- Pelaksanaan asesmen yang berpusat pada peserta didik	38-41
		- Umpan balik terhadap peserta didik mengenai pembelajarannya,	42-46
		- Penyusunan laporan capaian belajar peserta didik	47-49
		- Komunikasi laporan capaian belajar peserta didik.	50-51

Tabel 3.18 Kisi-Kisi Instrumen Variabel X₁ (Kepemimpinan Kepala Sekolah)

No	Dimensi	Indikator	No. Butir
1	Kepemimpinan Pendidikan	Membangkitkan gairah belajar	1-3
		Menciptakan dan mengembangkan pengalaman belajar	4-6
2	Kepemimpinan Personal	Memiliki integritas dan komitmen ditunjukkan melalui perilaku	7-9
		Menerima tanggungjawab terhadap tindakan yang dilakukan	10-12
3	Kepemimpinan Relasional	Mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan	13-15
		Mempengaruhi orang lain sehingga terbentuk kualitas hubungan	16-18
4	Kepemimpinan Intelektual	Memahami dan mempengaruhi agenda strategis	19-21
		Mempertimbangkan asumsi dan inovasi pendidikan	22-24
5	Kepemimpinan Organisasi	Menjalankan proses dan struktur sekolah secara efektif dan efisien	25-27
		Mengelola sumberdaya untuk membangun kapasitas sekolah	27-30

Tabel 3.19 Kisi-Kisi Instrumen Variabel X₂ (Budaya Sekolah)

No	Dimensi	Indikator	No. Butir
1	Inovasi dan pengambilan resiko	- Tersedianya peluang meningkatkan kreativitas, serta mau mengambil resiko	1-3
		- Dukungan kepada guru yang mencoba ide baru dalam pemecahan masalah	4-6
2	Perhatian pada detail	- Sekolah memberi kewenangan kepada guru untuk memecahkan masalah	7-9
		- Kesesuaian pendidikan, keahlian dan kemampuan guru dengan tugas	10-12
3	Orientasi hasil	- Tugas-tugas rutin ditetapkan oleh organisasi	13-15
		- Peluang kepada guru dalam mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya	16-18
4	Orientasi pada individu	- Peluang untuk mengikuti diklat/penataran yang relevan, serta melanjutkan studi	19-21
		- Pemberian penghargaan terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas	22-24
5	Orientasi tim	- Interaksi dan kerjasama dalam melaksanakan tugas dalam rangka pencapaian tujuan bersama	25-27
		- Komunikasi dan kepercayaan antara sesama rekan kerja untuk perubahan	28-30

No	Dimensi	Indikator	No. Butir
6	Keagresifan	- Situasi kerja kondusif yang mendorong para guru untuk bekerja keras	31-33
		- Tantangan pekerjaan yang diciptakan sekolah untuk guru	34, 36
7	Stabilitas	- Konsistensi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab	37-39
		- Kesamaan visi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab	40-42

Tabel 3.20 Kisi-Kisi Instrumen Variabel X_3 (Motivasi Kerja)

No	Dimensi	Indikator	No. Butir
1	Motivasi internal	- Tanggungjawab	1-3
		- Rasa senang dalam bekerja	4-6
2	Motivasi eksternal	- Kepuasan kerja	7-9
		- Pemenuhan kebutuhan	10-12
		- Penghargaan	13-15
3	Motivasi berprestasi	- Peningkatan karir	16-18
		- Menyukai tantangan	19-21
4	Motivasi mengembangkan diri	- Dorongan mencapai kesuksesan	22-24
		- Peningkatan kompetensi	25-27
		- Peningkatan wawasan	28-30

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Deskripsi data hasil penelitian dan pembahasan merupakan bagian dari pengukuran persepsi/pendapat dari 85 responden terhadap variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, motivasi kerja dan kompetensi pedagogik guru SMA negeri di kabupaten Rembang. Data dari 100 responden yang memenuhi syarat untuk dilakukan pengolahan data sebanyak 85, sedangkan sisanya 15 responden datanya tidak memenuhi syarat/rusak. Hasil olah data penelitian untuk mengetahui persepsi responden terhadap setiap variabel penelitian berdasarkan jumlah dari keseluruhan butir pertanyaan setiap responden dan hasilnya dikelompokkan ke dalam kelas interval sesuai skala likert yang digunakan. Dalam penelitian ini digunakan Likert skala 5, maka persepsi responden terhadap setiap variabel penelitian juga akan dikelompokkan menjadi 5 kriteria persepsi.

Tabel 4.1 Data Penelitian Setiap Variabel Penelitian

		Statistics			
		Kepemimpinan kepala sekolah (X1)	Budaya sekolah (X2)	Motivasi kerja (X3)	Kompetensi pedagogik guru (Y)
N	Valid	85	85	85	85
	Missing	0	0	0	0
	Mean	128.8706	178.4588	130.4353	221.7882
	Mode	1165.00	149.00 ^a	116.00 ^a	145.00
	Std. Deviation	13.90425	14.02256	9.15534	15.22927
	Range	60.00	54.00	34.00	58.00
	Minimum	90.00	151.00	116.00	195.00
	Maximum	150.00	205.00	150.00	253.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown - *Sumber data primer yang diolah*

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa jumlah skor hasil kuesioner terhadap variabel penelitian. Pendapat responden terhadap variabel kepemimpinan kepala sekolah skor minimum 90 dan skor maksimum 150 dengan range skor 60. Pendapat responden terhadap variabel budaya sekolah diperoleh skor minimum 151 dan skor maksimum 205 dengan range skor 54. Pendapat responden terhadap motivasi kerja guru diperoleh skor minimum 116 dan skor maksimum 150 dengan range skor 34. Pendapat responden terhadap variabel kompetensi pedagogik guru diperoleh skor minimum 116 dan skor maksimum 150 dengan range skor 34.

1. Persepsi Responden Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah

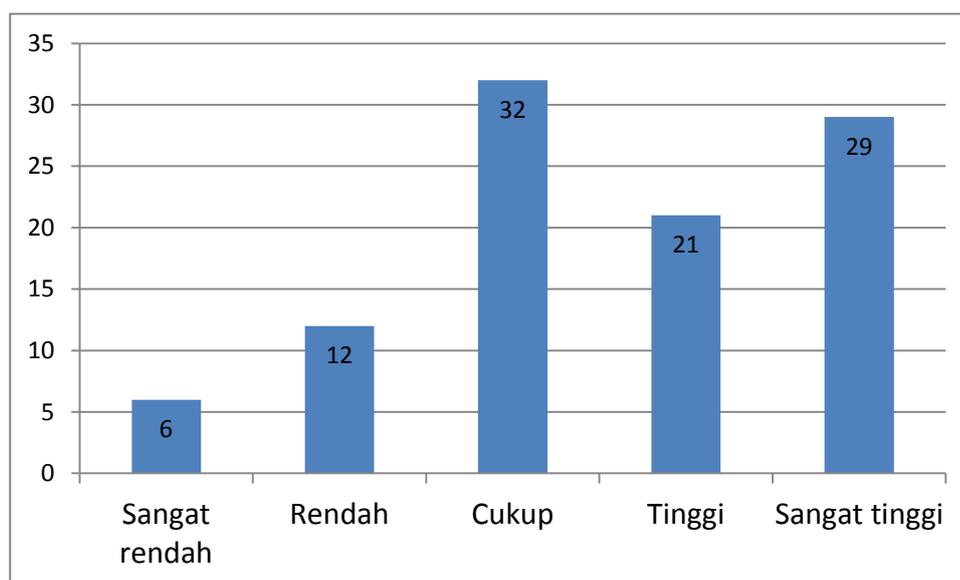
Variabel kepemimpinan kepala sekolah yang diukur melalui 5 dimensi dengan 51 butir pertanyaan, dari 85 responden diperoleh jumlah skor tertinggi 150 dan skor terendah 90. Persepsi responden terhadap kepemimpinan kepala sekolah dikelompokkan menjadi 5 kategori yaitu: sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik, dan tidak baik. Penetapan kelas interval untuk menentukan kriteria persepsi responden digunakan rumus $(N_{\max} - N_{\min}) / 5 \alpha (150-90)/5 \alpha 60/5 = 12$, pengelompokkan rentang kelas interval akan tampak sebagaimana tabel 4.2 dibawah ini.

Tabel 4.2 Persepsi Responden Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kelas Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase (%)
150 – 138	Sangat Baik	29	29 %
138 – 126	Baik	21	21 %
126 – 114	Cukup Baik	32	32 %
114 – 102	Kurang Baik	12	12 %
102 - 90	Tidak Baik	6	6 %
Jumlah		100	100 %

Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa dari 85 responden diperoleh hasil persepsi terhadap kepemimpinan kepala sekolah yang menyatakan sangat baik sebanyak 29 orang setara 29 %, menyatakan baik sebanyak 21 orang setara 21 %, menyatakan cukup baik sebanyak 32 orang setara 32 %, menyatakan kurang baik sebanyak 12 orang setara 12 % dan responden yang menyatakan tidak baik sebanyak 6 orang setara dengan 6 %.

Dengan nilai mean sebesar 128.87 (tabel 4.1), maka nilai tersebut masuk dalam kelas interval 126 – 114 sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah guru SMA negeri di kabupaten Rembang dipersepsikan oleh responden masuk kriteria cukup baik.



Gambar 4.1 Diagram Batang Kepemimpinan Kepala Sekolah

2. Persepsi Responden Terhadap Budaya Sekolah

Variabel budaya sekolah yang diukur melalui 7 dimensi dengan 41 butir pertanyaan, dari 85 responden diperoleh jumlah skor tertinggi 205 dan skor

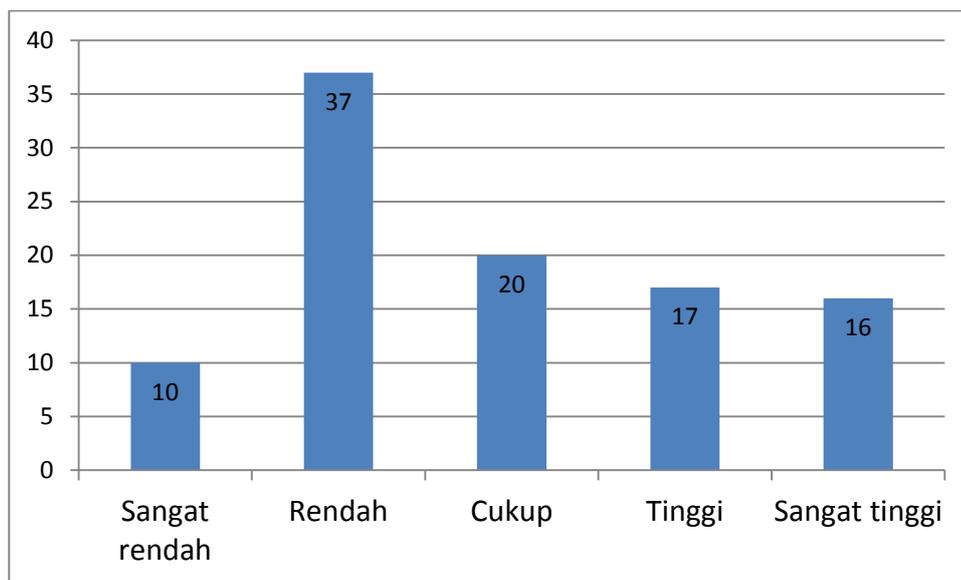
terendah 150. Persepsi responden terhadap budaya sekolah dikelompokkan menjadi 5 kategori yaitu: sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik, dan tidak baik. Penetapan kelas interval untuk menentukan kriteria persepsi responden digunakan rumus $(N_{\max} - N_{\min}) / 5 \alpha (205 - 151) / 5 \alpha 54 / 5 = 10,8$ dibulatkan menjadi 11, pengelompokan rentang kelas interval akan tampak sebagaimana tabel dibawah ini.

Tabel 4.3 Persepsi Responden Terhadap Budaya Sekolah

Kelas Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase (%)
205 – 194	Sangat Baik	16	. 16 %
194 – 183	Baik	17	17 %
183 – 172	Cukup Baik	20	20 %
172 – 161	Kurang Baik	37	37 %
161 - 150	Tidak Baik	10	. 10 %
Jumlah		165	. 100 %

Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa dari 85 responden diperoleh hasil persepsi terhadap budaya sekolah yang menyatakan sangat baik sebanyak 16 orang setara 16 %, menyatakan baik sebanyak 17 orang setara 17 %, menyatakan cukup baik sebanyak 20 orang setara 20 %, menyatakan kurang baik sebanyak 37 orang setara 37 % dan responden yang menyatakan tidak baik sebanyak 10 orang setara dengan 10 %.

Dengan nilai mean sebesar 178.46 (tabel 4.1), maka nilai tersebut masuk dalam kelas interval 183 – 172 sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah SMA negeri di kabupaten Rembang dipersepsikan oleh responden masuk kriteria cukup baik. Hasil analisis deskriptif tersebut dapat digambarkan gambar berikut:



Gambar 4.2. Diagram Batang Budaya Sekolah

3. Persepsi Responden Terhadap Motivasi Kerja

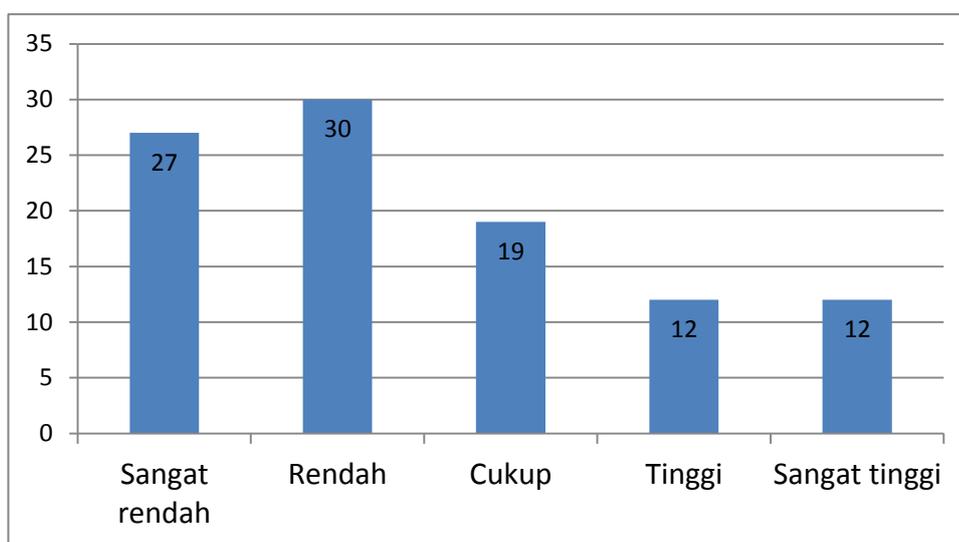
Variabel motivasi kerja guru yang diukur melalui 3 dimensi dengan 30 butir pertanyaan, dari 85 responden diperoleh jumlah skor tertinggi 150 dan skor terendah 116. Persepsi responden terhadap motivasi kerja guru dikelompokkan menjadi 5 kategori yaitu: sangat tinggi, tinggi, cukup tinggi, rendah, dan sangat rendah. Penetapan kelas interval untuk menentukan kriteria persepsi responden digunakan rumus $(N_{\max} - N_{\min}) / 5$ $\alpha (150 - 116) / 5 \alpha 34 / 5 = 6,8$ yang dibulatkan menjadi 7 pengelompokan rentang kelas interval akan tampak sebagaimana tabel dibawah ini.

Tabel 4.4 Persepsi Responden Terhadap Motivasi Kerja Guru

Kelas Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase (%)
150 – 143	Sangat tinggi	12	12 %
143 – 136	Tinggi	12	12 %
136 – 129	Cukup tinggi	19	19 %
129 – 122	Rendah	30	30 %
122 - 115	Sangat rendah	27	27 %
Jumlah		100	100 %

Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa dari 85 responden diperoleh hasil persepsi terhadap motivasi kerja guru yang menyatakan sangat tinggi sebanyak 12 orang setara 12%, menyatakan tinggi sebanyak 12 orang setara 12 %, menyatakan cukup tinggi sebanyak 19 orang setara 19 %, menyatakan rendah kompeten sebanyak 30 orang setara 30 % dan responden yang menyatakan sangat rendah sebanyak 27 orang setara dengan 27 %.

Dengan nilai mean sebesar 130,43 (tabel 4.1), maka nilai tersebut masuk dalam kelas interval 136 – 129 sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru SMA negeri di kabupaten Rembang dipersepsikan oleh responden masuk kriteria cukup tinggi. Hasil analisis deskriptif tersebut dapat digambarkan gambar berikut:



Gambar 4.3. Diagram Batang Motivasi Kerja Guru

4. Persepsi Responden Terhadap Kompetensi Pedagogik

Variabel kompetensi pedagogik guru yang diukur melalui 3 dimensi dengan 51 butir pertanyaan, dari 85 responden diperoleh jumlah skor tertinggi 253 dan skor terendah 195. Persepsi responden terhadap kompetensi pedagogik guru

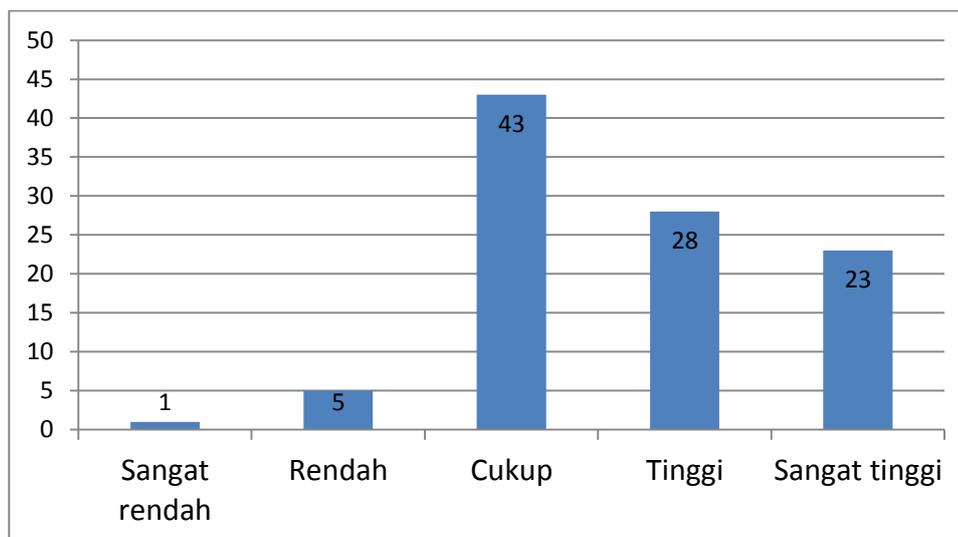
dikelompokkan menjadi 5 kategori yaitu: sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik, dan tidak baik. Penetapan kelas interval untuk menentukan kriteria persepsi responden digunakan rumus $(N_{\max} - N_{\min}) / 5 \alpha (253 - 195) / 5 \alpha 58 / 5 = 11,6$ yang dibulatkan menjadi 12 pengelompokkan rentang kelas interval akan tampak sebagaimana tabel dibawah ini.

Tabel 4.5 Persepsi Responden Terhadap Kompetensi Pedagogik

Kelas Interval	Kriteria	Frekuensi	Persentase (%)
253 – 241	Sangat baik	23	23 %
241– 229	Baik	28	28 %
229 – 217	Cukup baik	43	43 %
217 – 205	Kurang baik	5	5 %
205 - 193	Tidak Baik	1	1 %
Jumlah		100	100 %

Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa dari 165 responden diperoleh hasil persepsi terhadap kompetensi pedagogik guru yang menyatakan sangat baik sebanyak 23 orang setara 23 %, menyatakan baik sebanyak 28 orang setara 28 %, menyatakan cukup baik sebanyak 43 orang setara 43 %, menyatakan kurang baik sebanyak 5 orang setara 5 % dan responden yang menyatakan tidak baik sebanyak 1 orang setara dengan 1 %.

Dengan nilai mean sebesar 221,78 (tabel 4.1), maka nilai tersebut masuk dalam kelas interval 229 – 217 sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi pedagogik guru SMA negeri di kabupaten Rembang dipersepsikan oleh responden masuk kriteria cukup baik. Hasil analisis deskriptif tersebut dapat digambarkan gambar berikut:



Gambar 4.4 Diagram Batang Persepsi Kompetensi Pedagogik Guru

B. Analisis Data Uji Dimensi/uji Faktorial Variabel

Bagian ini akan dilakukan pengukuran persepsi 85 responden yang telah mengisi kuesioner penelitian, pengukuran dimensi dilakukan terhadap variabel kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, motivasi kerja guru dan kompetensi pedagogik guru SMA di kabupaten Rembang. Uji terhadap dimensi variabel dilakukan untuk mengetahui dimensi yang terkuat dan terlemah dari tiap variabel penelitian.

1. Uji Dimensi Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah yang diukur melalui 3 (tiga) dimensi, yaitu dimensi pengembangan diri, dimensi publikasi ilmiah dan dimensi karya inovatif. Berdasarkan data responden diperoleh hasil uji dimensi pada variabel sebagai berikut:

Tabel 4.6 Hasil Uji Dimensi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dimensi	Communalities	
	Initial	Extraction
Kepemimpinan Kepala Sekolah		
X1.1 kepemimpinan pendidikan	1.000	.831
X1.2 kepemimpinan personal	1.000	.822
X1.3 kepemimpinan relasional	1.000	.786
X1.4 kepemimpinan intelektual	1.000	.847
X1.5 kepemimpinan organisasi	1.000	.796

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa skor hasil uji dimensi variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah diketahui nilai terbesar (terkuat) sebesar 0,847 pada dimensi kepemimpinan intelektual dan nilai terendah sebesar 0,786 pada dimensi karya kepemimpinan relasional. Berdasarkan hasil tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah SMA negeri di kabupaten Rembang sangat kurang melakukan kepemimpinan relasional yang berkaitan dengan mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan, khususnya terkait dengan mempengaruhi orang lain sehingga terbentuk kualitas hubungan.

2. Uji Dimensi Variabel Budaya Sekolah

Variabel budaya sekolah yang diukur melalui 7 (tujuh) dimensi, yaitu dimensi inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada detil, orientasi hasil, orientasi kepada para individu, orientasi tim, keagresifan, stabilitas. Berdasarkan hasil isian kuesioner responden diperoleh hasil uji dimensi sebagaimana pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7 Hasil Dimensi Budaya Sekolah

Communalities		
Variabel dan Dimensi	Initial	Extraction
X2.1 inovasi Dan pengambilan resiko	1.000	.654
X2.2 perhatian pada detail	1.000	.717
X2.3 orientasi hasil	1.000	.766
X2.4 orientasi pada individu	1.000	.766
X2.5 orientasi tim	1.000	.791
X2.6 keagresifan	1.000	.698
X2.7 stabilitas	1.000	.651

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa hasil uji dimensi variabel budaya sekolah diketahui skor tertinggi (terkuat) sebesar 0,791 pada dimensi orientasi tim dan skor terendah sebesar 0,651 pada dimensi stabilitas.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa guru SMA negeri di kabupaten Rembang masih kurang melakukan Konsistensi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, Kesamaan visi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

3. Uji Dimensi Variabel Motivasi Kerja

Variabel motivasi kerja guru yang diukur melalui 2 (dua) dimensi, yaitu dimensi motivasi instrink dan motivasi ekstrinsik. Berdasarkan data responden diperoleh hasil uji dimensi pada variabel motivasi kerja guru sebagai berikut:

Tabel 4.8 Hasil Uji Dimensi Motivasi Kerja Guru

Communalities		
Variabel dan Dimensi	Initial	Extraction
X3.1 motivasi internal	1.000	.614
X3.2 motivasi berprestasi	1.000	.747
X3.3 motivasi peembangan diri	1.000	.661

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa skor hasil uji dimensi variabel motivasi kerja guru diketahui nilai terbesar (terkuat) sebesar 0,747 pada dimensi motivasi berprestasi dan nilai terendah sebesar 0,614 pada dimensi motivasi internal. Berdasarkan hasil tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa guru SMA negeri di kabupaten Rembang kurang tanggungjawab melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai tugas diberikan kepala sekolah, lebih mementingkan tugas pokok dari pada urusan pribadi, bekerja keras untuk membantu sekolah menjadi sukses, Rasa senang dalam bekerja sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian yang dimiliki.

4. Uji Dimensi Variabel Kompetensi Pedagogik

Variabel kompetensi pedagogik yang diukur melalui 3 (tiga) dimensi, yaitu dimensi lingkungan pembelajaran, dimensi pembelajaran efektif berpusat pada murid dan dimensi assessment, umpan balik, pelaporan. Berdasarkan data responden diperoleh hasil uji dimensi variabel sebagai berikut:

Tabel 4.9 Hasil Uji Dimensi Kompetensi Pedagogik

Communalities		
Variabel dan Dimensi	Initial	Extraction
Y1.1 lingkungan pembelajaran	1.000	.766
Y1.2 pembelajaran efektif berpusat pada murid	1.000	.792
Y1.3 assessment, umpan balik, pelaporan	1.000	.799

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa skor hasil uji dimensi variabel kompetensi pedagogik diketahui nilai terbesar (terkuat) sebesar 0,799 pada dimensi Asesmen, umpan balik dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik dan nilai terendah sebesar 0,766 pada dimensi lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman

bagi peserta didik. Berdasarkan hasil tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa guru SMA negeri di kabupaten Rembang kurang dalam Pengelolaan perilaku peserta didik yang sulit, Pengelolan kelas untuk mencapai pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, Rasa aman dan nyaman peserta didik dalam proses pembelajaran.

C. Uji Prasyarat Regresi

Sebelum melakukan analisis regresi yaitu model analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan regresi. Model regresi yang baik adalah model yang dapat memenuhi persyaratan. Adapun pengujian yang dilakukan pada penelitian ini meliputi:

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk menguji apakah nilai residual yang telah distandarisasi pada model regresi berdistribusi normal atau tidak (Suliyanto, 2010). Nilai residual dikatakan berdistribusi normal jika nilai residual terstandarisasi tersebut sebagian besar mendekati nilai rata-ratanya. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Data yang terdistribusi normal berarti memiliki sebaran yang normal pula, sehingga dianggap bisa mewakili populasi. Data dikatakan berdistribusi tidak normal apabila nilai signifikansi $< 0,05$ dan jika signifikansi $> 0,05$ maka berarti data berdistribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan nilai *Kolmogorov Smirnov*. Hasil uji normalitas diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Uji Normalitas Data Kepemimpinan Kepala Sekolah

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X.1	.116	85	.167	.955	85	.105

a. Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan pengujian normalitas dengan kolmogorov-smirnov dapat dilihat nilai Exact.Sig.(2-tailed) sebesar 0,167 atau lebih besar dari nilai taraf signifikansi sebesar 0,05 atau $0,167 > 0,05$ sehingga dapat dikatakan bahwa data variabel kepemimpinan kepala sekolah berdistribusi normal dan memenuhi syarat uji regresi

Tabel 4. 11 Uji Normalitas Data Budaya Sekolah

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X.2	.134	85	.266	.940	85	.206

a. Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan pengujian normalitas dengan kolmogorov-smirnov dapat dilihat nilai Exact.Sig.(2-tailed) sebesar 0,266 atau lebih besar dari nilai taraf signifikansi sebesar 0,05 atau $0,266 > 0,05$ sehingga dapat dikatakan bahwa data variabel budaya sekolah berdistribusi normal dan memenuhi syarat uji regresi

Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas Variabel Motivasi Kerja

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X.3	.140	85	.279	.915	85	.103

a. Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan tabel 4.12 hasil uji normalitas terlihat bahwa nilai signifikansi Kolmogorov-smirnov pada variabel motivasi kerja sebesar 0,279 yang berarti lebih besar dari 0,05 atau $0,279 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa data motivasi kerja berdistribusi normal dan memenuhi syarat untuk uji regresi.

Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas Data Variabel Kompetensi Pedagogik

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Y	.105	85	.208	.942	85	.108

a. Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan tabel 4.13 hasil uji normalitas terlihat bahwa nilai signifikansi Kolmogorov-smirnov pada variabel kompetensi pedagogik sebesar 0,208 yang berarti lebih besar dari 0,05 atau $0,208 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa data kompetensi pedagogik berdistribusi normal dan memenuhi syarat uji regresi.

2. Uji Linieritas Data

Uji linieritas dilakukan untuk mencari persamaan garis regresi variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) terhadap variabel terikat (Y). Hasil uji linieritas antara variabel terlihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.14 Hasil uji linieritas Kompetensi Pedagogik dan Kepemimpinan Kepala Sekolah

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X.1	Between Groups	(Combined)	14753.772	37	398.751	3.964	.000
		Linearity	8748.907	1	8748.907	86.963	.000
		Deviation from Linearity	6004.864	36	166.802	1.658	.152
	Within Groups		4728.417	47	100.605		
	Total		19482.188	84			

Berdasarkan data tabel 4.14 memperlihatkan hasil linieritas variabel Kompetensi Pedagogik dengan variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah diperoleh nilai *Deviation from Linearity* sebesar $0,152 > 0,05$ menunjukkan bahwa kedua variabel bersifat linier, maka variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah memenuhi syarat untuk uji regresi.

Tabel 4.15 Hasil uji linieritas Kompetensi Pedagogik terhadap Budaya Sekolah

ANOVA Table						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X.2	Between(Combined)	14165.376	39	363.215	3.074	.000
	Groups Linearity	10218.062	1	10218.062	86.483	.000
	Deviation from Linearity	3947.315	38	103.877	.879	.656
	Within Groups	5316.812	45	118.151		
	Total	19482.188	84			

Berdasarkan data tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai signifikansi linearitas kompetensi pedagogik dan budaya sekolah ditunjukkan dengan *Deviation from Linearity* sebesar $0,656 > 0,05$ dapat dijelaskan bahwa kedua variabel bersifat linier, maka variabel budaya sekolah memenuhi syarat untuk uji regresi.

Tabel 4.16 Hasil Uji Linieritas Kompetensi Pedagogik terhadap Motivasi Kerja.

ANOVA Table						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X.3	Between(Combined)	12540.105	29	432.417	3.426	.000
	Groups Linearity	7751.872	1	7751.872	61.416	.000
	Deviation from Linearity	4788.233	28	171.008	1.355	.166
	Within Groups	6942.083	55	126.220		
	Total	19482.188	84			

Berdasarkan data tabel 4.16 menunjukkan bahwa nilai signifikansi linearitas kompetensi pedagogik dan motivasi kerja ditunjukkan dengan *Deviation*

from *Linearity* sebesar $0,166 > 0,05$ dapat dijelaskan bahwa kedua variabel bersifat linier, maka variabel motivasi kerja memenuhi syarat untuk uji regresi.

3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menguji korelasi antar variabel independen. Tidak adanya korelasi antar variabel independen adalah bentuk model regresi yang baik. Masalah multikolinieritas mengakibatkan kesalahan standar yang besar dalam model penelitian, sehingga koefisien tidak dapat ditaksir dengan ketepatan yang tinggi. Masalah multikolinieritas dapat dideteksi dengan melihat *Tolerance value* dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ dan nilai $VIF > 10$ (Ghozali, 2006). Penelitian ini mendeteksi multikolinieritas dengan menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF).

Tabel 4. 17 Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X.1	.316	3.166
	X.2	.229	4.358
	X.3	.471	2.121

a. Dependent Variable: Y

Sumber : hasil olahan *software* SPSS

Hasil uji multikolinieritas dari masing – masing variabel independen menunjukkan nilai *variance Inflation Factor* (VIF) kedua variabel bebas memiliki nilai VIF yang tidak melebihi 10. Hal ini berarti bahwa keseluruhan variabel bebas telah memenuhi asumsi non-multikolinieritas, sehingga memenuhi persyaratan untuk uji regresi.

4. Uji Homogenitas

Uji homogenitas digunakan untuk mengetahui apakah data dari sampel yang diperoleh homogen atau tidak dengan membandingkan kedua variannya. Jika kedua variannya sama besar, maka uji homogenitas ini tidak perlu dilakukan lagi karena datanya sudah dapat dianggap homogen. Namun untuk varians yang tidak sama besarnya, perlu diadakan pengujian homogenitas melalui uji kesamaan dua varians ini. Persyaratan agar pengujian homogenitas dapat dilakukan adalah apabila kedua datanya telah terbukti berdistribusi normal. Hasil uji heteroskedastisitas seperti pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.18 Hasil Uji Homogenitas. Y dan X₁

Test of Homogeneity of Variances

Y			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3.117	21	47	.161

Berdasarkan tabel 4.18 di atas diperoleh nilai signifikansi adalah sebesar $0.161 > 0.05$ artinya data kompetensi pedagogik dan kepemimpinan kepala sekolah mempunyai varian yang sama (homogen) maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah memenuhi syarat untuk uji regresi.

Tabel 4.19 Hasil Uji Homogenitas Y dan X₂

Test of Homogeneity of Variances

Y			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.885	21	45	.375

Berdasarkan tabel 4.19 di atas diperoleh nilai signifikansi adalah sebesar $0.375 > 0.05$ artinya data kompetensi pedagogik dan budaya sekolah mempunyai

varian yang sama (homogen) maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya sekolah memenuhi syarat untuk uji regresi.

Tabel 4.20 Hasil Uji Homogenitas Y dan X3

Test of Homogeneity of Variances

Y			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.528	22	55	.282

Berdasarkan tabel 4.20 di atas diperoleh nilai signifikansi adalah sebesar $0.282 > 0.05$ artinya data kompetensi pedagogik dan motivasi kerja mempunyai varian yang sama (homogen) maka dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja memenuhi syarat untuk uji regresi.

D. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara karena jawaban itu berdasar pada teori melalui kerangka berpikir dari seorang peneliti. Pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Uji Hipotesis 1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) terhadap Kompetensi Pedagogik (Y)

a. Uji Korelasi Antar Variabel

Dalam melakukan analisis regresi, maka dilakukan uji korelasi antar variabel untuk menentukan kriteria hubungan antar variabel. Untuk menentukan kriteria antar variabel menggunakan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 4.21 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,000-0,199	Sangat Lemah
0,200- 0,399	Lemah
0,400-0,599	Sedang
0,600-0,799	Kuat
0,800-1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiono (2009:250)

Uji Korelasi kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi pedagogik tampak sebagai berikut :

Tabel 4.22 Hasil Uji Korelasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Pedagogik

Correlations			
		Y	X.1
Pearson Correlation	Y	1.000	.670
	X.1	.670	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000
	X.1	.000	.
N	Y	85	85
	X.1	85	85

Tabel 4.22 di atas menunjukkan bahwa korelasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan kompetensi pedagogik diperoleh nilai sebesar 0,670 dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 atau $0,000 < 0,05$.

Berdasarkan tabel interpretasi korelasi (Sugiyono, 2013; 250) diatas nilai korelasi 0,670, maka kedua variabel tersebut berkorelasi sangat kuat. Selanjutnya untuk mengetahui hipotesis 1 diterima atau ditolak, maka dapat dilihat hasil uji *anova* pada tabel di bawah ini

b. Uji F (Anova)

Uji Anova dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen yang akan diukur atau diuji regresinya.

Tabel 4.23 Hasil Uji Anova Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Pedagogik

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8748.907	1	8748.907	67.655	.000 ^b
	Residual	10733.281	83	129.317		
	Total	19482.188	84			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X.1

Berdasarkan data pada Tabel 4.23 diatas menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar $67.655 > F_{tabel} (0,05) = 3,90$ dengan signifikansi $0,000$ lebih kecil dari taraf signifikan $0,05$ atau $0,000 < 0,05$. Hasil uji anova tersebut dapat menjelaskan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi terdapat pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SMA negeri di kabupaten Rembang diterima.

Uji R^2 (Uji Determinan)

Uji R^2 digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi atau sumbangan yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen yang ditunjukkan dalam persentase. Jika $R^2 = 0$, maka tidak ada sedikitpun persentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji R^2 untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi pedagogik dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.24 Hasil Uji Determinasi Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Pedagogik.

Model Summary**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.670 ^a	.449	.442	11.37175

a. Predictors: (Constant), X.1

Berdasarkan tabel 4.24 di atas diperoleh nilai nilai R sebesar 0, 670 dan nilai *R Square* sebesar 0, 449 nilai ini memiliki arti bahwa 44,9 % kompetensi pedagogik dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan sisanya 55,1 % kompetensi pedagogik SMA negeri di kabupaten Rembang dipengaruhi oleh variabel lain.

d. Uji t (Uji Koefisien Regresi)

Tabel 4.25 Hasil Uji Koefisien Regresi Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Pedagogik.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	127.199	11.566		10.998	.000	
	X.1	.734	.089	.670	8.225	.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 4.25 hasil uji koefisien regresi menunjukkan signifikansi koefisien regresi $t = 10.998$ signifikan pada $\alpha = 0,001$ berarti konstanta regresi 127.199 sangat signifikan, dan $t = 8.225$ signifikan pada $\alpha = 0,000$ maka berarti koefisien regresi 0, 734 sangat signifikan. Hasil ini ini berarti bahwa kepemimpinan kepala sekolah secara signifikan berpengaruh terhadap kompetensi pedagogik. Hasil persamaan regresinya adalah $\hat{Y} = 127.199 + 0, 734 X_1$. Persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Angka 127.199 artinya jika Kepemimpinan Kepala Sekolah dianggap konstan maka kompetensi pedagogik mempunyai nilai sebesar 127.199.

- 2) Angka 0,734 menunjukkan koefisien regresi positif, artinya apabila Kepemimpinan Kepala Sekolah semakin baik maka kompetensi pedagogik juga meningkat, demikian pula sebaliknya.

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa baik buruknya kompetensi pedagogik guru SMA negeri di kabupaten Rembang dipengaruhi oleh baik buruknya kepemimpinan kepala sekolah. Semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin meningkat kompetensi pedagogik. Demikian pula sebaliknya, jika kepemimpinan kepala sekolah tidak baik, maka kompetensi pedagogik guru SMA negeri di kabupaten Rembang akan menurun.

2. Hasil Uji Hipotesis 2: Budaya Sekolah (X_2) terhadap Kompetensi Pedagogik (Y).

Pengujian pengaruh budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik dapat dilihat pada tabel berikut:

a. Uji Korelasi antar variabel

Tabel 4.26 Hasil Uji Korelasi Budaya Sekolah terhadap Kompetensi Pedagogik

Correlations			
		Y	X.2
Pearson Correlation	Y	1.000	.724
	X.2	.724	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000
	X.2	.000	.
N	Y	85	85
	X.2	85	85

Berdasarkan tabel 4.26 di atas terlihat bahwa korelasi budaya sekolah dan kompetensi pedagogik diperoleh nilai sebesar 0,724 dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 atau $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut, maka korelasi kedua variabel tersebut kategori sangat kuat. Selanjutnya untuk

mengetahui hipotesis 2 diterima atau ditolak, maka dapat dilihat hasil uji *anova* sebagaimana tabel di bawah ini.

b. Uji Anova (unji F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara simultan dapat berpengaruh terhadap variabel dependen yang akan diukur/diuji regresinya.

Tabel 4.27 Hasil *Anova* Budaya Sekolah terhadap Kompetensi Pedagogik

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10218.062	1	10218.062	91.547	.000 ^b
	Residual	9264.127	83	111.616		
	Total	19482.188	84			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X.2

Berdasarkan tabel 4.27 hasil *anova* budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik diperoleh hasil signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 atau $0,000 < 0,05$. Sedangkan nilai F_{hitung} sebesar $91.547 > F$ tabel sebesar 3,90 signifikan pada taraf kepercayaan $\alpha = 0.000$, maka hipotesis 2 yang berbunyi terdapat pengaruh budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SMA negeri di kabupaten Rembang diterima. Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh kedua variabel tersebut sebagaimana tabel di bawah ini:

c. Uji Determinasi (R^2)

Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen yang ditunjukkan dalam persentase. Koefisien determinasi merupakan sebuah koefisien yang menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen (Priyatno, 2009: 79). Jika $R^2 = 0$, maka tidak ada sedikitpun persentase

sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik dapat dilihat tabel di bawah ini:

Tabel 4.28 Hasil pengaruh budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.930 ^a	.865	.864	5.47066

a. Predictors: (Constant), X2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 ^a	.524	.519	10.56485

a. Predictors: (Constant), X.2

Berdasarkan tabel 4.28 di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik diperoleh nilai R sebesar 0,724 dengan R *square* sebesar 0,524 artinya bahwa 52,4 % kompetensi pedagogik dipengaruhi oleh budaya sekolah dan sisanya 47,6 % kompetensi pedagogik guru SMA negeri di kabupaten Rembang dipengaruhi oleh variabel lain.

d. Koefisien Regresi

Tabel 4.29 Hasil Koefisien Regresi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	81.424	14.715		5.533	.000		
	X.2	.787	.082	.724	9.568	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 4.29 hasil uji koefisien regresi menunjukkan signifikansi koefisien regresi $t = 5.533$ signifikan pada $\alpha = 0,001$ berarti konstanta regresi 81.424 sangat signifikan, dan $t = 9,568$ signifikan pada $\alpha = 0,000$ maka berarti koefisien regresi 0,787 sangat signifikan. Hasil uji regresi budaya sekolah

terhadap kompetensi pedagogik diperoleh nilai konstanta 9,568 dengan koefisien 0,787 maka persamaan regresinya berikut: $\hat{Y} = 9,568 + 0,787 X_2$. Persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Angka 9,568 artinya jika budaya sekolah dianggap konstan maka kompetensi pedagogik mempunyai nilai sebesar 9,568.
- 2) Angka 0,787 menunjukkan koefisien regresi positif, artinya apabila budaya sekolah semakin baik maka kompetensi pedagogik juga meningkat, demikian pula sebaliknya.

Berdasarkan data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa baik buruknya kompetensi pedagogik dipengaruhi oleh baik buruknya budaya sekolah. Semakin baik budaya sekolah maka akan meningkatkan kompetensi pedagogik. Demikian pula sebaliknya apabila budaya sekolah tidak baik maka akan menurunkan kompetensi pedagogik.

3. Uji Hipotesis 3: Pengaruh Motivasi Kerja (X_3) terhadap Kompetensi Pedagogik (Y)

a. Uji Korelasi Antar Variabel

Tabel 4.30 Hasil Uji Korelasi Motivasi Kerja dan Kompetensi Pedagogik.

Correlations			
		Y	X.3
Pearson Correlation	Y	1.000	.631
	X.3	.631	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000
	X.3	.000	.
N	Y	85	85
	X.3	85	85

Berdasarkan tabel 4.30 di atas, maka dapat dijelaskan bahwa korelasi motivasi kerja dan kompetensi pedagogik diperoleh nilai korelasi sebesar 0,631

dengan signifikansi 0,000, dengan demikian dapat disimpulkan korelasi kedua variabel termasuk kategori sangat kuat. Selanjutnya untuk mengetahui hipotesis 3 diterima atau ditolak, maka dapat dilihat hasil uji *anova* sebagaimana tabel di bawah ini:

b. Uji ANova (uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara simultan dapat berpengaruh terhadap variabel dependen yang akan diukur/diuji regresinya.

Tabel 4.31 Hasil uji *Anova* Motivasi Kerjat terhadap Kompetensi Pedagogik
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7751.872	1	7751.872	54.850	.000 ^b
	Residual	11730.316	83	141.329		
	Total	19482.188	84			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X.3

Berdasarkan tabel 4.31 hasil uji *anova* motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik di atas dapat dijelaskan bahwa diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 atau $0,000 < 0,05$. Sedangkan nilai F_{hitung} sebesar $54.850 > F_{tabel}$ sebesar 3,90 signifikan pada taraf kepercayaan $\alpha = 0.000$ berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis 3 yang berbunyi terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru SMA negeri di kabupaten Rembang diterima.

c. Uji Determinasi (R^2)

Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen yang ditunjukkan dalam persentase. Koefisien determinasi merupakan sebuah koefisien yang menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen (Priyatno, 2009: 79). Jika $R^2 = 0$, maka tidak ada sedikitpun persentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik dapat dilihat tabel di bawah ini:

Tabel 4.32 Hasil Determinasi Motivasi Kerja terhadap Kompetensi Pedagogik
Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.631 ^a	.398	.391	11.88819

a. Predictors: (Constant), X.3

Berdasarkan tabel 4.32 di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik diperoleh nilai $R = 0,631$ dan nilai R square sebesar 0,398 artinya bahwa 39,8 % kompetensi pedagogik dipengaruhi oleh motivasi kerja, sisanya 60,2 % kompetensi pedagogik guru SMA negeri di kabupaten Rembang dipengaruhi oleh variabel lain.

d. Uji Koefisien Regresi

Tabel 4.33 Hasil Koefisien Regresi

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	84.926	18.525		4.584	.000		
	X ₃	1.049	.142	.631	7.406	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 4.33 hasil uji koefisien regresi menunjukkan signifikansi koefisien regresi $t = 4,584$ signifikan pada $\alpha = 0,000$ berarti konstanta regresi 84,926 sangat signifikan, dan $t = 7,406$ signifikan pada $\alpha = 0,000$ maka berarti koefisien regresi 0,198 sangat signifikan. Hasil uji regresi budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik diperoleh hasil nilai konstanta 84,926 dan nilai koefisien regresi sebesar 1,049 dengan signifikansi 0,000 dengan persamaan regresi sebagai berikut: $\hat{Y} = 84,926 + 1,049 X_3$. Persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Angka 84,926 artinya jika motivasi kerja dianggap konstan maka kompetensi pedagogik mempunyai nilai sebesar 84,926.
- 2) Angka 1,049 menunjukkan koefisien regresi positif, artinya apabila motivasi kerja semakin baik maka kompetensi pedagogik juga meningkat, demikian pula sebaliknya.

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa baik buruknya kompetensi pedagogik guru SMA negeri di kabupaten Rembang dipengaruhi oleh baik buruknya motivasi kerja. Semakin baik motivasi kerja, maka semakin meningkat kompetensi pedagogik guru SMA negeri di kabupaten Rembang.

Demikian pula sebaliknya jika motivasi kerja tidak baik, maka kompetensi pedagogik guru SMA negeri di kabupaten Rembang akan menurun.

4. Hasil Uji Hipotesis 4: Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Motivasi kerja secara bersama-sama terhadap Kompetensi Pedagogik.

Hasil uji regresi ganda kedua variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kompetensi pedagogik dapat dilihat pada tabel berikut:

a. Uji Anova

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara simultan dapat berpengaruh terhadap variabel dependen yang akan diukur/diuji regresinya.

Tabel 4. 34 Hasil *Anova* variabel X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Kompetensi Pedagogik

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10998.537	3	3666.179	35.004	.000 ^b
	Residual	8483.651	81	104.736		
	Total	19482.188	84			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X.3, X.2, X.1

Berdasarkan tabel 4.34 hasil uji *anova* menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik diperoleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05 atau $0,000 < 0,05$. Sedangkan nilai F_{hitung} sebesar $35.004 > F_{tabel}$ sebesar 2,66 signifikan pada taraf kepercayaan $\alpha = 0.000$, maka hipotesis 4 diterima. Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan kepala

sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kompetensi pedagogik dapat dilihat melalui uji determinan.

b. Uji Determinasi (R^2)

Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen yang ditunjukkan dalam persentase. Koefisien determinasi merupakan sebuah koefisien yang menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen (Priyatno, 2009: 79). Jika $R^2 = 0$, maka tidak ada sedikitpun persentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh kedisiplinan guru, kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik dapat dilihat tabel di bawah ini

Tabel 4. 35 Hasil Regresi Ganda

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.751 ^a	.565	.548	10.23408

a. Predictors: (Constant), X.3, X.1, X.2

Berdasarkan tabel 4.35 di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kompetensi pedagogik diperoleh nilai *Adjusted R square* sebesar 0,548, artinya bahwa besarnya pengaruh variabel bebas terhadap kompetensi pedagogik sebesar 54,8 % dan sisanya 45,2 % kompetensi pedagogik guru SMA negeri di kabupaten Rembang dipengaruhi selain ketiga variabel tersebut.

c. Koefisien Regresi

Tabel 4. 36 Hasil Koefisien regresi ganda.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	68.678	16.568		4.145	.000		
	X.1	.254	.143	.232	1.776	.080	.316	3.166
	X.2	.400	.166	.369	2.408	.018	.229	4.358
	X.3	.376	.178	.226	2.114	.038	.471	2.121

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 4.36 hasil uji keefisien regresi menunjukkan signifikansi koefisien regresi $t = 4.145$ signifikan pada $\alpha = 0,002$ berarti konstanta regresi 68.678 sangat signifikan, $t = 1.776$ signifikan pada $\alpha = 0,000$ maka berarti koefisien regresi 0,254 sangat signifikan dan $t = 2.408$ signifikan pada $\alpha = 0,003$ maka berarti koefisien regresi 0,400 sangat signifikan serta $t = 2.114$ signifikan pada $\alpha = 0,000$ maka berarti koefisien regresi 0,376 sangat signifikan. Berdasarkan tabel 4.36 hasil koefisien regresi ganda diperoleh nilai konstanta 68.678 sedangkan nilai koefisien $X_1 = 0,254$, nilai koefisien $X_2 = 0,400$ dan nilai koefisien $X_3 = 0,376$ nilai signifikansi 0,000, 0,003 dan 0,000. Maka persamaan regresinya sebagai berikut: $\hat{Y} = 68.678 + 0,254 X_1 + 0,400 X_2 + 0,376 X_3$.

Persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai konstanta 68.678 artinya jika kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja dianggap konstan maka kompetensi pedagogik sebesar 68.678.
- 2) Angka koefisien 0,254 menunjukkan koefisien regresi positif untuk variabel X_1 , artinya apabila kepemimpinan kepala sekolah baik maka kompetensi pedagogik juga meningkat,

- 3) Angka koefisien 0,400 menunjukkan koefisien regresi positif untuk variabel X_2 , artinya apabila budaya sekolah makin kompeten maka kompetensi pedagogik juga meningkat.
- 4) Angka koefisien 0,376 menunjukkan koefisien regresi positif untuk variabel X_3 , artinya apabila motivasi kerja makin tinggi maka kompetensi pedagogik juga meningkat.

Berdasarkan data tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa baik buruknya kompetensi pedagogik guru SMA negeri di kabupaten Rembang dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja. Semakin baik ketiga variabel tersebut, maka akan meningkatkan kompetensi pedagogiknya. Demikian pula sebaliknya apabila ketiga variabel tidak baik, maka akan menurunkan kompetensi pedagogik guru SMA negeri di Kabupaten Rembang.

E. Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Pedagogik

Kepemimpinan kepala sekolah adalah pola perilaku kepala sekolah dalam melaksanakan tugas untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam kaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hasil analisis menggunakan analisis regresi sederhana menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kompetensi pedagogik guru SMA negeri di kabupaten Rembang. Hal ini membuktikan bahwa dimensi-dimensi dan indikator-indikator kepemimpinan kepala sekolah yang digunakan dalam

penelitian ini mampu meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMA negeri di kabupaten Rembang.

Berdasarkan deskripsi data penelitian dapat diketahui bahwa kepemimpinan kepala sekolah SMA negeri di Kabupaten Rembang termasuk dalam kategori cukup baik. Sedang dari aspek pengukuran dimensi kepemimpinan kepala sekolah ditemukan dimensi kepemimpinan relasional merupakan yang dinilai responden paling lemah (0,786) dan yang paling kuat adalah dimensi kepemimpinan intelektual (0,847). Kompetensi pedagogik di persepsikan oleh responden kategori cukup baik pembelajaran berpusat pada murid (0,792) dan dimensi lingkungan pembelajaran berpusat pada murid merupakan dimensi terlemah (0,766) dan dimensi terkuat adalah dimensi asesmen, tindak lanjut dan pelaporan (0,799). Jadi berdasarkan hasil temuan di atas dapat dikatakan bahwa guru SMA negeri di kabupaten Rembang berpendapat bahwa kepemimpinan kepala sekolah belum dilakukan dengan baik, khususnya kepemimpinan relasional. Dari hasil olah data penelitian diketahui bahwa korelasi antara kepemimpinan kepala sekolah guru terhadap kompetensi pedagogik sebesar 0,670 termasuk kategori sangat kuat. Besarnya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik diperoleh nilai *R square* sebesar 0,449 artinya bahwa 44,9 % kompetensi pedagogik dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah dan sisanya 55,1 % kompetensi pedagogik guru SMA negeri di kabupaten Rembang dipengaruhi oleh variabel selain kepemimpinan kepala sekolah. Angka tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat berperan penting dalam mewujudkan kompetensi pedagogik yang lebih baik dan

berkualitas. Angka tersebut juga menunjukkan bahwa kepemimpinan relasional kepala sekolah sangat kurang jika dilihat dari hasil uji dimensinya.

Dengan persamaan regresi $\hat{Y} = 127,199 + 0,734 X_1$, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik SMA negeri di kabupaten Rembang. Karena koefisien regresi mempunyai nilai positif maka semakin baik kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin meningkat kompetensi pedagogiknya. Hal ini juga berlaku sebaliknya yaitu jika kepemimpinan kepala sekolah kurang/tidak baik maka akan menurun pula kompetensi pedagogik tersebut.

Data tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah tempat para guru bekerja sudah menunjukkan kepemimpinan pendidikan, personal, relasional, intelektual dan kepemimpinan organisasi secara baik. Kepala sekolah mampu membangkitkan gairah untuk belajar dan menunjukkan pengalaman belajarnya. Kepemimpinan inilah yang berpengaruh terhadap kompetensi pedagogik guru. Kepemimpinan adalah suatu kemampuan melekat pada diri seorang yang memimpin, tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor intern maupun ekstern. Kepemimpinan merupakan keterampilan dan kemampuan seseorang memengaruhi perilaku orang lain baik kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah daripadanya dalam berpikir dan bertindak agar perilaku semula mungkin individualistic dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional (Hutahaean, W. S., 2021: 2).

Persepsi guru terhadap kepemimpinan personal kepala sekolahnya tergolong tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dipandang memiliki

integritas dan komitmen serta tanggungjawab yang sangat tinggi. Integritas, komitmen dan tanggungjawab kepala sekolah tersebut secara langsung menjadi contoh bagi guru sehingga mempengaruhi kompetensi pedagogik guru.

Kepemimpinan relasional yang dimiliki kepala sekolah menurut persepsi guru tergolong tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu menunjukkan relasi yang sangat baik karena mampu mengembangkan dan memelihara komunikasi serta mampu mempengaruhi orang lain dengan sangat baik. Kondisi ini secara langsung mempengaruhi kompetensi pedagogik guru.

Kepemimpinan intelektual kepala sekolah menurut persepsi guru SMA Negeri di kabupaten Rembang tergolong tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu memahami dan mempengaruhi agenda strategis dan serta melakukan inovasi di bidang pendidikan. Penciptaan kepemimpinan intelektual berpengaruh terhadap kompetensi pedagogik guru.

Kepemimpinan organisasi kepala sekolah menurut persepsi guru SMA Negeri di kabupaten Rembang tergolong tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dipandang memiliki kemampuan dalam mengelola proses dan struktur secara efektif serta mampu mengelola sumber daya dengan baik. Kepemimpinan organisasi ini mampu menciptakan kondisi lingkungan sekolah yang saling mendukung sehingga mempengaruhi kompetensi pedagogik guru. Kondisi kenyamanan dalam organisasi akan menciptakan kreativitas dalam menjalankan tugas-tugas seorang guru, salah satunya adalah kompetensi pedagogik dalam mengelola pembelajaran.

Secara umum kepemimpinan kepala sekolah dengan menerapkan kepemimpinan pendidikan, personal, relasional, intelektual dan organisasi dapat menciptakan lingkungan yang lebih nyaman sehingga mempengaruhi perilaku guru. Wahyusumidjo (2005: 105) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang untuk berfikir dan berperilaku dalam rangka perumusan mencapai tujuan organisasi tertentu. Menurut Purwanto (2014: 26) kepemimpinan merupakan sekumpulan atau serangkaian kemauan dan sifat-sifat kepribadian termasuk didalamnya ada sifat kewibawaan untuk dijadikan sebagai alat dalam menyakinkan yang dipimpin agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugasnya yang dengan rela dibebankan kepadanya, dengan penuh semangat dan tidak secara terpaksa.

2. Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kompetensi Pedagogik Guru

Budaya organisasi merupakan suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi juga suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama (Wahyudi, 2019: 32).

Hasil penelitian dengan uji statistik deskriptif terhadap budaya sekolah (X_2) SMA negeri di kabupaten Rembang melalui penyebaran angket diketahui bahwa

budaya sekolah (X_2) SMA negeri di kabupaten Rembang termasuk dalam kategori cukup baik. Hasil uji dimensi terhadap variabel budaya sekolah diketahui skor tertinggi (terkuat) sebesar 0,791 pada dimensi orientasi tim dan skor terendah sebesar 0,651 pada dimensi stabilitas. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa guru SMA negeri di kabupaten Rembang masih kurang melakukan konsistensi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, Kesamaan visi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Hasil uji korelasi diperoleh nilai korelasi budaya sekolah (X_2) terhadap kompetensi pedagogik(Y) sebesar 0,724 dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$), ini menjelaskan bahwa korelasi antara budaya sekolah (X_2) terhadap kompetensi pedagogik (Y) termasuk dalam kategori sangat kuat. Hasil uji pengaruh budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik diperoleh nilai R sebesar 0,724 dengan R^2 sebesar 0,524 artinya bahwa 52,4 % kompetensi pedagogik dipengaruhi oleh budaya sekolah dan sisanya 47,6 % kompetensi pedagogik SMA negeri di kabupaten Rembang dipengaruhi oleh variabel lain. Hasil uji regresi budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik diperoleh nilai konstanta 9,568 dengan koefisien 0,724 maka persamaan regresinya $\hat{Y} = 9,568 + 0,724 X_2$, maka dapat dijelaskan bahwa baik buruknya kompetensi pedagogik dipengaruhi oleh baik buruknya budaya sekolah. Semakin baik budaya sekolah maka akan meningkatkan kompetensi pedagogik. Demikian pula sebaliknya apabila budaya sekolah tidak baik maka akan menurunkan kompetensi pedagogik.

Hal ini menggambarkan bahwa budaya sekolahnya tergolong cukup, artinya budaya yang ada di sekolah cukup memfasilitasi warga sekolah untuk

berinovasi dan berani mengambil resiko, memperhatikan hal-hal secara lebih detail, berorientasi pada hasil, individu, tim dengan penuh agresif dan stabil.

Sekolah sudah cukup menyediakan peluang munculnya kreativitas serta adanya dukungan untuk memunculkan ide-ide baru. Kondisi budaya sekolah seperti ini memberikan peluang bagi guru untuk menciptakan kreativitas dalam pembelajaran yang ditunjukkan dari kompetensi pedagogik yang baik. Sekolah sudah cukup membudayakan memberi kewenangan sesuai dengan peran dan tanggungjawabnya masing-masing, dan di sekolah juga ada pembagian tugas yang disesuaikan dengan pendidikan dan keahlian sumber daya yang ada. Budaya sekolah seperti ini menciptakan kondisi yang mendukung guru dalam menunjukkan kompetensinya dalam pembelajaran.

Sekolah cukup memberikan tugas-tugas rutin yang ditetapkan secara teratur di sekolah. Sekolah juga memberikan peluang bagi guru menunjukkan aktualisasi dirinya. Budaya sekolah yang demikian memberikan peluang bagi guru untuk menunjukkan kompetensi dalam mengelola pembelajaran secara baik. Sekolah memiliki budaya yang cukup baik untuk memperhatikan kebutuhan individu guru, seperti memberikan peluang bagi guru untuk mengikuti diklat dan memberikan penghargaan. Suasana batin yang diperoleh guru dari budaya sekolah yang tercipta memberikan dampak pada peningkatan kompetensi pedagogik guru. Diklat yang dijalankan memberikan pengaruh terhadap bertambahnya pengetahuan dan keterampilan. Salah satunya dalam hal pengelolaan pembelajaran. Pemberian penghargaan memberikan dampak pada semangat guru dalam menjalankan tugasnya di bidang pedagogik dalam pembelajaran.

Sekolah sudah cukup memiliki budaya yang mengedepankan pada interaksi dan kerjasama serta komunikasi dan kepercayaan. Budaya ini memberikan peluang bagi guru untuk bekerjasama dengan warga sekolah. Kondisi ini menciptakan kultur yang baik dalam bekerja sehingga mampu menunjukkan kompetensi pedagogik yang baik.

Sekolah cukup memberikan peluang yang baik untuk terciptanya situasi kerja yang kondusif dan memberikan tantangan bagi guru. Ketika sekolah tercipta budaya yang demikian, maka berpengaruh terhadap produktivitas dalam bekerja karena guru merasakan ada tantangan yang harus dihadapi. Tantangan inilah yang memengaruhi guru untuk meningkatkan levelnya dalam menjalankan tugasnya dan salah satunya adalah menunjukkan kompetensi pedagogik yang baik.

Budaya yang ada di sekolah telah cukup menciptakan guru untuk konsisten dan memiliki kesamaan visi. Konsistensi yang dibangun di sekolah secara langsung mempengaruhi konsistensi guru dan salah satunya adalah kompetensi pedagogik yang harus konsisten juga.

Dari hasil analisis tersebut menggambarkan bahwa budaya sekolah berpengaruh terhadap kompetensi pedagogik guru. Sekolah sebagai suatu organisasi, budaya diartikan sebagai tindakan yaitu keyakinan dan tujuan yang dianut bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi yang potensial membentuk perilaku misalnya, budaya ini berupa saling menyapa, saling menghargai, toleransi dan lain sebagainya. Budaya diartikan sebagai norma perilaku yaitu cara yang sudah lazim digunakan dalam sebuah organisasi yang bertahan lama karena semua anggotanya mewariskan perilaku tersebut kepada anggota baru. Norma

perilaku ini berupa semangat untuk selalu giat belajar, selalu menjaga kebersihan, bertutur sapa santun dan berbagai perilaku mulia lainnya (Daryanto & Farid, 2013: 216). Adanya budaya mengedepankan inovasi dan pengambilan resiko, memperhatikan hal-hal secara detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada individu, tim, agresif dan stabil memberikan dukungan positif terhadap kompetensi pedagogik guru.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah komitmen guru dalam meningkatkan kemampuan kompetensi di bidang pembelajaran yang berpusat pada murid dalam rangka melaksanakan tugas keprofesiannya. Tinggi rendahnya kompetensi pedagogik berkaitan erat dengan motivasi internal, motivasi berprestasi dan motivasi pengembangan diri. Tercapainya tujuan instansi atau organisasi tidak hanya tergantung peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada guru yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu guru yang berkualitas adalah guru yang melaksanakan pekerjaannya dan mampu memberikan hasil kerja yang baik atau mempunyai prestasi kerja tinggi yang dibutuhkan oleh instansi atau organisasi untuk mencapai tujuan.

Hasil penelitian didukung dengan jawaban responden yang menyatakan bahwa motivasi kerja guru SMA negeri di kabupaten Rembang dipersepsikan cukup tinggi dengan motivasi berprestasi yang menonjol (lebih kuat) sedangkan kompetensi pedagogik diperspsikan cukup baik, dengan lingkungan pembelajaran yang berpusat pada murid sebagai dimensi paling lemah. Motivasi kerja dan kompetensi pedagogik mempunyai korelasi sebesar 0,631 termasuk korelasi

sangat kuat. Hasil uji pengaruh motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik diperoleh nilai $R = 0,631$ dan nilai $R\ square$ sebesar $0,398$ artinya bahwa $39,8\ %$ kompetensi pedagogik dipengaruhi oleh motivasi kerja, sisanya $60,2\ %$ kompetensi pedagogik SMA negeri di kabupaten Rembang dipengaruhi oleh variabel lain, Dengan nilai konstanta $84,926$ dan nilai koefisien regresi sebesar $1,049$ dengan signifikansi $0,000$ dengan persamaan regresi sebagai berikut: $\hat{Y} = 84,926 + 1,049 X_3$, maka baik buruknya kompetensi pedagogik SMA negeri di kabupaten Rembang dipengaruhi oleh baik buruknya motivasi kerja. Semakin baik motivasi kerja, maka semakin meningkat kompetensi pedagogik SMA negeri di kabupaten Rembang. Demikian pula sebaliknya jika motivasi kerja tidak baik, maka kompetensi pedagogik SMA negeri di kabupaten Rembang akan menurun.

Faktor yang mempengaruhi lemahnya kompetensi pedagogik salah satunya adalah motivasi kerja. Hasibuan (2013: 141) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Sedangkan motivasi kerja guru adalah semangat dari pribadi guru yang mendorong seorang guru menjalankan tugasnya dengan baik dan penuh tanggung jawab. Motivasi kerja dapat timbul dari dalam diri yang bersangkutan ataupun dari pengaruh lingkungan kerja dimana guru tersebut menjalankan profesionalismenya. Guru dengan motivasi kerja yang tinggi, akan bekerja tidak sekedar memenuhi tugas dan tanggung jawabnya sebagai keadaan aman di zona nyaman, melainkan dedikasi yang tinggi untuk mencerdaskan anak didiknya dan memotivasi dirinya untuk meningkatkan jenjang karier dan menjalankan tugas dan kewajibannya itu dengan ikhlas.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas guru memiliki motivasi internal, motivasi berprestasi dan motivasi mengembangkan diri cukup baik. Menurut Emda, A. (2017: 175), motivasi merupakan serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu sehingga seseorang mau dan ingin melakukan sesuatu dan bila tidak suka maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakkan perasaan tidak suka itu. Jadi motivasi dapat dirangsang oleh faktor dari luar tetapi motivasi itu tumbuh di dalam diri seseorang. Menurut Fahmi (2013: 107), motivasi merupakan aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan.

Dari data analisis deskripsi, motivasi internal guru SMA Negeri di kabupaten Rembang tergolong cukup. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas guru sudah cukup menunjukkan tanggungjawab dalam bekerja, merasakan senang ketika bekerja, memiliki kepuasan kerja yang tinggi, merasa bahwa bekerja sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan, mendapatkan penghargaan dan bekerja sebagai bentuk upaya pemenuhan karir. Motivasi internal inilah yang mendorong para guru untuk menjalankan kinerja secara baik dan salah satunya adalah menunjukkan kompetensi pedagogik yang baik.

Motivasi berprestasi guru SMA Negeri di kabupaten Rembang tergolong cukup baik. Hal ini menggambarkan bahwa mayoritas guru sudah cukup menyukai tantangan dan memiliki dorongan untuk mencapai kesuksesan. Adanya dorongan untuk mencapai kesuksesan dan bekerja merupakan sebuah tantangan memberikan pengaruh terhadap kompetensi pedagogik guru.

Rata-rata motivasi guru dalam mengembangkan diri tergolong cukup. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas guru memiliki keinginan cukup kuat untuk meningkatkan kompetensinya sebagai guru dan meningkatkan wawasannya sebagai guru. Kondisi inilah yang mendorong guru untuk meningkatkan budaya sekolah dan salah satunya adalah kompetensi pedagogik dalam pembelajaran.

Newstrom (dalam Wibowo, 2014: 123) motivasi bersumber pada penelitian McClelland merupakan dorongan untuk *achievement*, *affiliation* dan *power*. Motivasi berprestasi merupakan dorongan yang dimiliki banyak orang untuk mengejar dan mencapai tujuan menantang. Motivasi untuk berafiliasi merupakan suatu dorongan untuk berhubungan dengan orang atas dasar sosial, bekerja dengan orang yang cocok dan berpengalaman dengan perasaan sebagai komunitas. Motivasi akan kekuasaan merupakan suatu dorongan untuk mempengaruhi orang, melakukan pengawasan dan merubah situasi.

4. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Motivasi kerja terhadap Kompetensi pedagogik

Kompetensi pedagogik guru merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik untuk mencapai tujuan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Kompetensi pedagogik ditunjukkan dengan indikator lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman bagi peserta didik, pembelajaran efektif yang berpusat pada peserta didik, dan assessmen umpan balik dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik untuk memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan.

Berdasarkan hasil analisis regresi ganda menunjukkan bahwa ada pengaruh secara simultan kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang, terbukti dari hasil uji F dengan nilai signifikansi di bawah 0,05. Data tersebut menggambarkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja diikuti dengan tingginya kompetensi pedagogik guru, begitu sebaliknya. Dari nilai adjusted R square menunjukkan bahwa kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di kabupaten Rembang mencapai 53,4%.

Mayoritas guru memiliki motivasi internal, motivasi berprestasi dan motivasi mengembangkan diri yang baik. Menurut Emda, A. (2017: 175), motivasi merupakan serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu sehingga seseorang mau dan ingin melakukan sesuatu dan bila tidak suka maka akan berusaha untuk meniadakan atau mengelakkan perasaan tidak suka itu. Jadi motivasi dapat dirangsang oleh faktor dari luar tetapi motivasi itu tumbuh di dalam diri seseorang. Menurut Fahmi (2013: 107), motivasi merupakan aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan.

Dari data analisis deskripsi, motivasi internal guru SMA Negeri di kabupaten Rembang tergolong tinggi. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas guru sudah menunjukkan tanggungjawab dalam bekerja, merasakan senang ketika bekerja, memiliki kepuasan kerja yang tinggi, merasa bahwa bekerja sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan, mendapatkan penghargaan dan bekerja sebagai

bentuk upaya pemenuhan karir. Tingginya motivasi internal inilah yang mendorong para guru untuk menjalankan kinerja secara baik dan salah satunya adalah menunjukkan kompetensi pedagogik yang baik.

Motivasi berprestasi guru SMA Negeri di kabupaten Rembang tergolong cukup. Hal ini menggambarkan bahwa mayoritas guru sudah menyukai tantangan dan memiliki dorongan untuk mencapai kesuksesan. Adanya dorongan untuk mencapai kesuksesan dan bekerja merupakan sebuah tantangan memberikan pengaruh terhadap kompetensi pedagogik guru. Rata-rata motivasi guru dalam mengembangkan diri tergolong cukup. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas guru memiliki keinginan kuat untuk meningkatkan kompetensinya sebagai guru dan meningkatkan wawasannya sebagai guru. Kondisi inilah yang mendorong guru untuk meningkatkan budaya sekolah dan salah satunya adalah kompetensi pedagogik dalam pembelajaran.

Newstrom (dalam Wibowo, 2014: 123) motivasi bersumber pada penelitian McClelland merupakan dorongan untuk *achievement*, *affiliation* dan *power*. Motivasi berprestasi merupakan dorongan yang dimiliki banyak orang untuk mengejar dan mencapai tujuan menantang. Motivasi untuk berafiliasi merupakan suatu dorongan untuk berhubungan dengan orang atas dasar sosial, bekerja dengan orang yang cocok dan berpengalaman dengan perasaan sebagai komunitas. Motivasi akan kekuasaan merupakan suatu dorongan untuk mempengaruhi orang, melakukan pengawasan dan merubah situasi.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, bahwa kompetensi pedagogik guru SMA negeri di kabupaten Rembang dipersepsikan cukup baik dengan lingkungan

pembelajaran yang berpusat pada murid sebagai dimensi terendah dan asesmen, tindak lanjut dan pelaporan merupakan dimensi terkuat. Berdasarkan hasil uji regresi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kompetensi pedagogik guru diperoleh nilai *Adjusted R square* sebesar 0,565, artinya bahwa besarnya pengaruh variabel bebas terhadap kompetensi pedagogik sebesar 56,5 % dan sisanya 43,5 % kompetensi pedagogik SMA negeri di kabupaten Rembang dipengaruhi selain ketiga variabel tersebut. Dari analisis ini, secara terpisah sudah dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja kerja guru dan budaya sekolah berpengaruh terhadap kompetensi pedagogik SMA negeri di kabupaten Rembang. Faktor lain yang mempengaruhi bisa jadi berasal dari iklim kerja, budaya kerja atau hal-hal yang bersinggungan langsung dengan kompetensi pedagogik guru.

Dengan hasil uji regresi linier berganda diperoleh hasil koefisien regresi ganda diperoleh nilai konstanta 68,678 sedangkan nilai koefisien $X_1 = 0,254$, nilai koefisien $X_2 = 0,400$ dan nilai koefisien $X_3 = 0,376$ nilai signifikansi 0,080, 0,018 dan 0,038. Maka persamaan regresinya sebagai berikut: $\hat{Y} = 68,678 + 0,254 X_1 + 0,400 X_2 + 0,376 X_3$ karena koefisien regresi mempunyai nilai positif maka semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja maka akan semakin meningkat kompetensi pedagogik guru. Hal ini juga berlaku sebaliknya yaitu jika kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja berkurang maka akan menurun pula kompetensi pedagogik guru.

Dengan demikian, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja dapat berpengaruh kuat dan positif terhadap kompetensi pedagogik guru.

Kepemimpinan Pendidikan, kepemimpinan personal, kepemimpinan relasional, kepemimpinan intelektual, kepemimpinan organisasi, budaya inovasi dan pengambilan resiko, budaya perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi tim, motivasi berprestasi dan motivasi pengembangan diri meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang berpusat pada murid.

BAB V

SIMPULAN, SARAN DAN IMPLIKASI

A. Simpulan

1. Korelasi kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi pedagogik sebesar 0,670 termasuk kategori korelasi sangat kuat. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pedagogik sebesar 67 % sisanya 33 % kompetensi pedagogik dipengaruhi oleh variabel lain dengan persamaan regresinya berikut: $\hat{Y} = 127.199 + 0,734 X_1$.
2. Korelasi budaya sekolah dan kompetensi pedagogik sebesar 0,724 termasuk kategori korelasi sangat kuat. Budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pedagogik sebesar 72,4 % sisanya 27,6 % kompetensi pedagogik dipengaruhi oleh variabel diluar budaya sekolah dengan persamaan regresinya berikut: $\hat{Y} = 9,568 + 0,787 X_2$.
3. Korelasi motivasi kerja dan kompetensi pedagogik sebesar 0,631 termasuk kategori sangat kuat. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pedagogik sebesar 63,1 % sisanya 36,9 % kompetensi pedagogik dipengaruhi oleh variabel lain dengan persamaan regresinya $\hat{Y} = 84,926 + 1,049 X_3$.
4. Kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pedagogik sebesar 0,548 artinya bahwa besarnya pengaruh variabel bebas

terhadap kompetensi pedagogik sebesar 54,8 % dan sisanya 45,2 % dipengaruhi selain ketiga variabel tersebut, regresi $\hat{Y} = 68.678 + 0,254 X_1 + 0,400 X_2 + 0,376 X_3$.

B. Saran

1. Masih rendahnya dimensi kepemimpinan relasional kepala sekolah, disarankan untuk mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan individu dan berinteraksi dengan orang lain secara menyentuh (sensitively) dan bermartabat dan meningkatkan kualitas hubungan menginspirasi dan mengembangkan rasa kebersamaan dan berbagi tanggungjawab.
2. Masih rendahnya budaya sekolah dimensi stabilitas, disarankan untuk meningkatkan konsistensi dalam melaksanakan tugas dengan cara menyamakan visi sekolah dengan visi warga sekolah.
3. Masih rendahnya motivasi kerja dimensi motivasi internal, disarankan untuk senang dalam bekerja dan memiliki tanggungjawab dari tugas yang diberikan.
4. Masih rendahnya lingkungan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, disarankan untuk lebih meningkatkan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik seperti pengelolaan pendidikan karakter perilaku siswa dan pembelajaran di dalam kelas dan luar kelas sehingga tumbuh rasa aman dan nyaman disekolah.

C. Implikasi

Hasil penelitian dan pembahasan memberikan implikasi sebagai berikut.

1. Implikasi Teoretis

- a. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kompetensi pedagogik guru, maka untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru diperlukan kepemimpinan kepala sekolah dengan kualitas tinggi sebagai pemimpin pendidikan, personal, relasional, intelektual dan organisasi. sehingga terbentuk kualitas hubungan menginspirasi dan mengembangkan rasa kebersamaan dan berbagi tanggungjawab.
- b. Budaya sekolah berpengaruh positif terhadap kompetensi pedagogik guru, maka untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru diperlukan budaya sekolah yang baik dengan memperhatikan budaya yang inovatif dalam pengambilan resiko, perhatian secara detail, berorientasi pada hasil, individu, kerja tim, agresif dan serta menjaga stabilitas untuk mewujudkan kesamaan visi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.
- c. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kompetensi pedagogik guru, maka untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru diperlukan motivasi kerja guru yang tinggi dengan memperhatikan adanya motivasi internal, motivasi berprestasi dan motivasi dalam mengembangkan diri sehingga menumbuhkan tanggungjawab dan rasa senang dalam bekerja.

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan kebijakan Dinas Pendidikan, kepala sekolah dan pengawas

dalam peningkatan kompetensi pedagogik guru dengan mempertimbangkan kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah yang mendukung serta motivasi kerja guru. Langkah kongkrit yang dapat dilakukan dengan melakukan monitoring Dan pendampingan kepemimpinan kepala sekolah, membuat diklat penguatan kepala sekolah, pendidikan dan pelatihan untuk kepala sekolah dan guru di SMA negeri di kabupaten Rembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, Muhammad Andi Prayogi. *Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*. SiNTESa CERED 2021, ke-1 hal 260-274
- Ainia, Dela K., 2020: 96. *Merdeka Belajar dalam Pandangan Ki Hadjar Dewantara dan Relevansinya bagi Pengembangan Pendidikan Karakter*. Jurnal Filsafat Indonesia, Vol 3 No 3 Tahun 2020
- Angrayana, David. (2023) *Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Sekolah, Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kompetensi Pedagogik*. Thesis, Universitas Lampung.
- Arifin, Zainal. 2016. *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Ari Sandi, Fitri Nur Mahmudah, Datuk Muhammad Nasaruddin. *Budaya Sekolah Studi Kasus di SMA Muhammadiyah Berau*, Jurnal Pendidikan Tambusai. Volume 6 Nomor 2 Tahun 2022 halaman 16439-16450
- Asga, A. R., dkk. (2023) *Panduan Operasional Model Kompetensi Guru, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia*. Cetakan Pertama, Mei 2023.
- Barnes, Kalie. 2012. *The Influence of School Culture and School Climate on Violence in Schools of the Eastern Cape Province*. *South African Journal of Education* 32, No. 1, Februari 2012, hal70
- Brantas. 2015. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Chiar, Mohammad. 2009. *Budaya Sekolah Unggul*. Jurnal Visi Ilmu Pendidikan Volume 1 No. 2 Edisi Agustus 2009 hal 163-172
- Daryanto & Mohammad Farid. 2013. *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta : Gava Media
- Deal, T., & Peterson, K.D. (2016). *Shaping school culture, pitfalls, paradoxes, and promises* (3rd ed.). San francisco: Jossey-Bass.
- De Keizer, H., & Pringgabayu, D. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi, dan Budaya Sekolah, Terhadap Kinerja Guru Di SMK ICB Cinta Niaga Kota Bandung*. JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi), 4(1).

- Dela Khoirul Ainia (2020) *Merdeka Belajar dalam Pandangan Ki Hadjar Dewantara dan Relevansinya bagi Pengembangan Pendidikan Karakter*. Jurnal Filsafat Indonesia, Vol3No3Tahun2020ISSN: E-ISSN 2620-7982, P-ISSN: 2620-7990.
<https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JFI/article/view/24525/16362>
- Depdiknas. 2003. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Depdiknas
- Depdiknas. 2004. Standar Kompetensi Guru Pemula SMP-SMA. Jakarta: Depdiknas
- Depdiknas. 2005. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Jakarta: Depdiknas
- Depdiknas. 2007. *Permendiknas No 13 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah*. Jakarta: Depdiknas
- Depdiknas. 2007. Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru. Jakarta: Depdiknas
- Emda, 2017. *KEDUDUKAN MOTIVASI BELAJAR SISWA DALAM PEMBELAJARAN*. Lantanida Journal, Vol. 5 No. 2 (2017) 93-196
- Fahmi, Irham. 2013. Manajemen Kinerja Teori Dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta
- Furqon, Chairul. 2013. Budaya Organisasi. Bandung. Artikel Kultur Organisasi
- Ginanjari dan As-Surur. 2018. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Pengaruhnya Terhadap Peningkatan Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam Di SMP Negeri 3 Karawang Jawa Barat*. Jurnal Islamic Management. Vol. 1, No. 02
- Glatthorn, Allan. 2013. *Supervisory Leadership (Introduction To Instructional Supervision)*. California: Harpher Collins Publishers
- Gomes, Faustino Cardoso. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. Penerbit Andi Offset
- Hasibuan, Malayu S.P. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- Hendayana, S. 2013. Lesson Study: *Suatu Strategi Untuk Meningkatkan Keprofesionalan Pendidik* (Pengalaman IMSTEP-JICA). Bandung: UPI
- Hutahaean, Wendy Sepmady. 2021. *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Ahlimedia Press. Cetakan pertama, April 2021.

- Idris, Marislinda. 2017. *“Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Organizational learning, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Tugas Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta,”* Disertasi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta,
- Jauhari, Muhammad Insan. (2020). *Upaya Guru Fiqih dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik di Madrasah.Tarbawiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan :: Vol. 04, No.2, Desember 2020*
- Kemendiknas. 2014. *Pedoman Sekolah Pengembangan Pendidikan Budaya dan Karakter Bangsa*. Jakarta: Kemendiknas
- Kurnia Fuji Astutik, Erny Roesminingsih, Meini Sondang Sumbawati. *Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Sekolah serta Pengaruhnya terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar*, Jurnal Ilmiah Mandala Education, Vol. 7. No. 2 April 2021 halaman 19-24
- Khayatun, Muhdi, dan Retnaningdyastuti. 2017. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Diklat Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar Di Kecamatan Sragi Kabupaten Pekalongan*. Jurnal Manajemen Pendidikan. Vol. 6, No. 1 halaman 89-100
- Kompri. 2014. *Manajemen Sekolah Teori dan Praktik*. Bandung: Alfabeta
- Kristiawan, Muhammad. 2017. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kuswandari, Murniati dan Abdullah. 2022. *Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar Negeri Di Koordinator Satuan Pendidikan Kecamatan Semarang Barat*. Jurnal Manajemen Pendidikan. Vol. 11, No. 2
- Manullang. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Maryamah, Eva. 2016. *Pengembangan Budaya Sekolah, TARBAWI (ISSN 2442-8809) Volume 2. No. 02, Juli – Desember 2016, hal 89*
- McShane, Steven L dan Von Glinow, Mary Ann. 2018, *Organizational Behavior : Emerging Knowledge Global Reality, Eight Edition*, New York: MC Graw Hill
- Momy, A. Hunowu. *Menciptakan Budaya Religius Di Lingkungan Pendidikan Melalui Pembobotan Peran Pendidik Sebagai Makelar Budaya*, Irfani Volume 14 Nomor 2 Desember 2018 Halaman 107-114 <http://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/ir>
- Mulyasa, E. 2013. *Managemen Dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Jakarta : Bumi Aksara
- Mulyasa, E. 2015. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

- Nasution, Noehi. 2014. Psikologi Belajar. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Nevsehir Haci Bektas Veli University, Turkey The Factors Affecting Teacher-Motivation October 2018. International Journal of Instruction October 2018. Vol.11, No.4 e-ISSN: 1308-1470 p-ISSN: 1694-609X. www.e-iji.net pp. 761-776
- Nuraini. 2016. *Pengaruh Supervisi Akademik Dan Iklim Sekolah Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru PAI SD Di Kota Bengkulu*. Jurnal al-Bahtsu. Vol. 1, No. 1
- Peraturan Direktur Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Nomor 2626/B/Hk.04.01/2023 Tentang Model Kompetensi Guru
- Peraturan Direktur Jenderal Guru Dan Tenaga Kependidikan Nomor 6565/B/Gt/2020 Tentang Model Kompetensi Dalam Pengembangan Profesi Guru
- Purwanto, Ngalim. 2017. Psikologi Pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Robbins, Stephen P. 2013. Organizational Behavior. New Jersey: Printice Hall International Inc
- Sagala, Syaiful. 2017. Konsep Dan Makna Pembelajaran. Bandung: Alfabeta
- Santoso, Singgih. 2015. SPSS 20 Pengolahan Data Statistik di Era Informasi., Jakarta. Alex Media Komputindo
- Saroni, Muhammad. 2006. Manajemen Sekolah: Kiat Menjadi Pendidik yang Kompeten. Jogjakarta: Ar-Ruzz.
- Saydam, Gouzali. 2015. Manajemen Sumber daya Manusia: Suatu pendekatan Mikro. Jakarta: Djambaran
- Sergiovanni, Thomas. J. 2014. The Principalship Of Reflektive Practice Prespectif. Boston: Allyn and Bacon
- Sifa, R. M., dkk. *Implementasi Budaya Dan Pendidikan Karakter Dalam Membentuk Karakter Islami Di Sdnurfadilah* Jurnal Pendidikan Tambusai Volume 6 Nomor 2 Tahun 2022 Halaman 13081-13089
- Sulhikma, Jaya. (2023) *Strategi Kepala Sekolah Dasar Negeri dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam*, Al-Musannif, Vol. 5, No. 1 (June 2023): 33–48
- Siregar, Sofyan. 2014. Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif. Jakarta: Bumi Aksara
- Sutikno, Sobri. 2014. *Pemimpin & Kepemimpinan*. Lombok: Holistica

- Siswanto, Edi. Sudirman Aminin, Marzuki Noor. 2022. Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kompetensi Pedagogik Guru. POACE: Jurnal Program Studi Administrasi Pendidikan, Vol. 2, No. 2, 2022
- Sudjana, Nana. 2015. Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar. Bandung. Sinar Baru Algensindo
- Sudrajat, Ajat. 2014. Mengapa Pendidikan Karakter. Yogyakarta: FIS UNY
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sunyoto, Danang. 2015. Penelitian Sumber Daya Manusia. Jakarta: Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service
- Suryani, Sudharto dan Roshayanti. 2021. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Persepsi Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar Di Kecamatan Suruh Kabupaten Semarang*. Jurnal Manajemen Pendidikan. Vol. 10, No. 1
- Susanto, Ahmad. 2016. Manajemen Peningkatan Kinerja Guru : Konsep, Strategi, dan Implementasinya. Jakarta : Kencana
- Susilo. 2013. Perencanaan Pembelajaran. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Sutomo, Titi Prihatin. 2013. *Manajemen Sekolah*. Semarang: Universitas Negeri Semarang Press
- Suwardi. 2013. Manajemen Pembelajaran Mencipta Guru Kreatif dan Berkompetensi. Surabaya: Temprina Media Grafika
- Suwatno. 2014. Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta
- Uno, Hamzah B. 2013. Teori Motivasi dan Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan). Jakarta : Bumi Aksara
- Uno, Hamzah B. 2014. Strategi Pembelajaran. Bandung: Bumi Aksara
- Usman, Moh. Uzer. 2013. Menjadi Guru Profesional. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Wakidi, W., & Aristiati, F. (2022). *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru*. *Attractive : Innovative Education Journal*, 4(3).312-320
- Wahyudi, W. R., & Tupti, Z. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja*. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3363>

- Wagner, Christopher and Masden Copas Penelope. 2002. An audit of the culture start with two handy tools, in *Journal of Staff Development*. At Issue Culture. National Staff Development Council, Summer
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers
- Winardi. 2013. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka
- Zamroni. 2013. *Pendidikan Demokrasi pada Masyarakat Multikultural*. Yogyakarta: Gavin Kalam Utama
- Zamroni. 2015. *Manajemen Pendidikan : Suatu Usaha Meningkatkan Mutu Sekolah*. Yogyakarta: Ombak
- Zeqiri, J. & Alija, S. 2017. The Organizational Culture Dimensions – The Case of an Independent Private University in Macedonia. *Studia Universitatis Babe-Bolyai Oeconomica*, 61(3), p.20–31.

UJICOBA

INSTRUMEN PENELITIAN

VARIABEL Y : KOMPETENSI PEDAGOGIK

No. : 11
 Nama Responden : Sri Wahyuni
 Unit Kerja : Sma N 1 pamotan .

PETUNJUK PENGISIAN

- 1) Mohon diisi oleh bapak/ibu guru untuk menjawab seluruh pertanyaan yang disediakan.
- 2) Berilah check list (√) sesuai dengan keadaan sebenarnya pada kolom jawaban yang tersedia
- 3) Dalam menjawab pertanyaan ini tidak ada jawaban yang salah, oleh sebab itu usahakan tidak ada jawaban yang kosong.

Keterangan:

Kode	Keterangan	Nilai
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

A. Variabel (Y) : Kompetensi Pedagogik

No	Pertanyaan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
Lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman bagi peserta didik						
Pengelolaan perilaku peserta didik yang sulit						
1	Guru memahami teknik dasar pengelolaan perilaku peserta didik melalui seminar, buku-buku rujukan, dan lain-lain		√			
2	Guru mengidentifikasi siswa yang memerlukan perhatian khusus dan yang bakat istimewa		√			
3	Guru menyusun teknik pengelolaan perilaku personal/klasikal berdasarkan kebutuhan peserta didik			√		
4	Guru melakukan pencatatan perkembangan peserta didik sebelum dan setelah pengelolaan perilaku		√			
Pengelolaan kelas untuk mencapai pembelajaran yang berpusat pada peserta didik						
5	Guru memahami pentingnya kemampuan pengelolaan kelas yang efektif sehingga pembelajaran dapat berpusat pada peserta didik		√			

No	Pertanyaan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
6	Guru mampu menggali tingkat pemahaman peserta didik untuk memberikan layanan sesuai kebutuhan		✓			
7	Guru menerapkan metode dan teknik pembelajaran yang mengakomodasi kebutuhan dan gaya belajar peserta didik		✓			
8	Guru memodifikasi bahan dan sumber belajar yang bervariasi, relevan, dan menyenangkan untuk peserta didik secara bersamaan dan berbeda-beda			✓		
9	Guru menyesuaikan kembali metode belajar-mengajar yang mendorong partisipasi aktif dan kolaborasi peserta didik dalam pengelolaan kelas		✓			
Rasa aman dan nyaman peserta didik dalam proses pembelajaran.						
10	Guru membangun lingkungan belajar yang menyenangkan dan menenangkan dengan pendekatan pengajaran yang variatif, menarik, dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik		✓			
11	Guru menyesuaikan praktik pengajaran agar peserta didik merasa aman dan nyaman selama proses pembelajaran		✓			
12	Guru menyesuaikan kembali strategi pembelajaran yang menarik dan relevan bagi peserta didik, sehingga memberikan rasa aman dan nyaman selama proses pembelajaran		✓			
13	Guru berbagi praktik terbaik dengan guru lain untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman dan nyaman bagi peserta didik		✓			
Pembelajaran efektif yang berpusat pada peserta didik						
Desain pembelajaran yang terstruktur dan berurutan untuk mencapai pembelajaran						
14	Guru mengikuti pelatihan tentang desain pembelajaran yang terstruktur dan berurutan			✓		
15	Guru melaksanakan pembelajaran sesuai dengan langkah-langkah model pembelajaran yang dipilih		✓			
16	Guru melakukan evaluasi desain pembelajaran yang terstruktur yang telah dilaksanakan			✓		
17	Guru berkolaborasi dengan rekan sejawat mengembangkan sebuah desain pembelajaran yang terstruktur dan berurutan		✓			

No	Pertanyaan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
Desain pembelajaran yang relevan dengan kondisi disekitar sekolah dengan melibatkan peserta didik						
Perencanaan pembelajaran						
18	Guru mengidentifikasi desain pembelajaran yang melibatkan peserta didik		✓			
19	Guru merancang RPP yang kontekstual dengan kondisi kelas dan sekitar sekolah		✓			
Pelaksanaan pembelajaran						
20	Guru melaksanakan pembelajaran sesuai kondisi kelas dan sekitar sekolah		✓			
21	Guru melaksanakan pembelajaran berbasis proyek di kelas sesuai dengan permasalahan di lingkungan sekitar		✓			
Pemilihan dan penggunaan sumber belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran						
22	Guru mengidentifikasi sumber belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran		✓			
23	Guru membaca referensi yang memadai terkait pemilihan sumber belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran		✓			
24	Guru mengikuti pelatihan untuk memilih sumber belajar yang tepat		✓			
25	Guru mengadaptasi sumber belajar yang ada agar sesuai dengan tujuan pembelajaran		✓			
Instruksi pembelajaran yang mencakup strategi dan komunikasi untuk menumbuhkan minat dan nalar kritis peserta didik						
26	Guru memilih beberapa instruksi pembelajaran yang mencakup strategi dan komunikasi untuk menumbuhkan minat dan nalar kritis peserta didik dengan teori yang sudah pernah dipelajari		✓			
27	Guru menganalisis hasil instruksi pembelajaran yang mencakup strategi dan komunikasi untuk menumbuhkan minat dan nalar kritis peserta didik			✓		
28	Guru menarik kesimpulan terhadap evaluasi dari instruksi pembelajaran yang mencakup strategi dan komunikasi untuk menumbuhkan minat dan nalar kritis peserta didik		✓			

No	Pertanyaan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
29	Guru membuat perencanaan baru terhadap instruksi pembelajaran yang mencakup strategi dan komunikasi untuk menumbuhkan minat dan nalar kritis peserta didik		✓			
Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara adaptif dalam pembelajaran						
30	Guru membaca beberapa referensi, misalnya artikel, buku, jurnal tentang pentingnya TIK yang adaptif dan potensinya dalam pembelajaran		✓			
31	Guru mengikuti pelatihan, workshop atau seminar mengenai pentingnya TIK yang adaptif dan potensinya dalam pembelajaran	✓				
32	Guru memilih dan menerapkan beberapa penggunaan TIK secara adaptif dalam proses pembelajaran	✓				
33	Guru membandingkan hasil implementasi sebelumnya dengan implementasi yang baru dilakukan terkait strategi penggunaan TIK yang lebih adaptif dalam pembelajaran		✓			
34	Guru melakukan dialog, diskusi terbuka, berbagi praktik baik dengan rekan sejawat pada jenjang KKG & MGMP	✓				
Asesmen, umpan balik dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik						
Perancangan asesmen yang berpusat pada peserta didik						
35	Guru membuat rencana asesmen yang berpusat pada peserta didik berdasarkan tujuan pembelajaran		✓			
36	Guru meninjau kembali kesesuaian asesmen yang dipilih dengan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai		✓			
37	Guru menentukan kriteria ketuntasan belajar peserta didik	✓				
Pelaksanaan asesmen yang berpusat pada peserta didik						
38	Guru menyimpulkan teknik asesmen yang tepat sesuai tujuan pembelajaran dan keragaman kebutuhan peserta didik		✓			
39	Guru melakukan asesmen sebelum, selama dan sesudah pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diharapkan		✓			

No	Pertanyaan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
40	Guru menggunakan dan mengembangkan teknik serta instrumen asesmen yang bervariasi sesuai dengan tujuan pembelajaran		✓			
41	Guru menganalisis hasil asesmen sebagai acuan perbaikan pembelajaran		✓			
Umpan balik terhadap peserta didik mengenai pembelajarannya						
42	Guru mengetahui strategi umpan balik yang sesuai dengan karakteristik peserta didik		✓			
43	Guru mengetahui cara mengomunikasikan umpan balik terhadap siswa	✓				
44	Guru memilih dan menentukan jenis umpan balik yang akan diberikan untuk peserta didik mengenai pembelajarannya sesuai dengan karakteristik peserta didik		✓			
45	Guru memberikan umpan balik kepada peserta didik untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan apa yang dipelajarinya		✓			
46	Guru mengidentifikasi hasil refleksi dan umpan balik yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi		✓			
Penyusunan laporan capaian belajar peserta didik						
47	Guru membuat laporan hasil penilaian kepada kepala sekolah dan orang tua peserta didik		✓			
48	Guru menyusun laporan kemajuan belajar secara ringkas, runtut dan mengutamakan informasi yang paling penting untuk dipahami oleh peserta didik dan orang tua		✓			
49	Guru memanfaatkan umpan balik dari siswa dan orangtua sebagai refleksi untuk memperbaiki penyusunan laporan capaian belajar peserta didik berikutnya		✓			
Komunikasi laporan capaian belajar peserta didik						
50	Guru menyusun laporan kemajuan belajar secara ringkas, runtut dan mengutamakan informasi yang paling penting untuk dipahami oleh peserta didik dan orang tua		✓			

No	Pertanyaan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
51	Guru memanfaatkan umpan ba ik dari siswa dan orangtua sebagai refleksi untuk memperbaiki penyusunan laporan capaian belajar peserta didik berikutnya		✓			
52	Guru melakukan observasi timbal balik dengan rekan sejawat untuk melihat bagaimana laporan capaian belajar dikembangkan dan memberikan umpan balik untuk perbaikan		✓			

INSTRUMEN PENELITIAN
VARIABEL X₁ : KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

No. :
 Nama Responden : Sri Wakyuni
 Unit Kerja : SMA N 1 Pamotan .

- Mohon diisi oleh bapak/ibu guru untuk menjawab seluruh pertanyaan yang disediakan.
- Berilah check list (√) sesuai dengan keadaan sebenarnya pada kolom jawaban yang tersedia
- Dalam menjawab pertanyaan ini tidak ada jawaban yang salah, oleh sebab itu usahakan tidak ada jawaban yang kosong.
- Keterangan:

Kode	Keterangan	Nilai
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

No	Aspek yang diukur	Skor				
		5	4	3	2	1
Kepemimpinan Pendidikan						
Membangkitkan gairah belajar						
1	Kepala sekolah menciptakan lingkungan belajar yang hidup, menantang, nyaman dan menyenangkan		√			
2	Kepala sekolah mengomunikasikan optimisme dan kepercayaan diri terhadap potensi anak di sekolah		√			
3	Kepala sekolah membina komunitas sekolah untuk selalu tertantang mencapai pengharapan dan standar yang tinggi		√			

Menciptakan dan mengembangkan pengalaman belajar					
4	Kepala sekolah mengkaji perkembangan pengetahuan di bidang pembelajaran	✓			
5	Kepala sekolah memberikan pemodelan dan mengimplementasikan filosofi belajar yang tepat	✓			
6	Kepala sekolah menerapkan keadilan sosial kependidikan dalam menjalankan proses pendidikan di sekolahnya	✓			
Kepemimpinan Personal					
Memiliki integritas dan komitmen ditunjukkan melalui perilaku					
7	Kepala sekolah memiliki kesadaran terhadap nilai dan keyakinan diri dan orang lain	✓			
8	Kepala sekolah memiliki kematangan emosional,	✓			
9	Kepala sekolah memiliki kesadaran akan dampak perilaku personal mereka terhadap orang lain	✓			
Menerima tanggungjawab terhadap tindakan yang dilakukan					
10	Kepala sekolah menginsiprasi terbentuknya iklim yang saling menghargai, saling percaya dan saling mendukung,.	✓			
11	Kepala sekolah bersifat sabar, tekun dan teguh,	✓			
12	Kepala sekolah berusaha untuk tetap teratur walaupun dihadapkan pada situasi menantang dan rumit	✓			
Kepemimpinan Relasional					
Mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan					
13	Kepala sekolah menghargai individu dan berinteraksi dengan orang lain secara menyentuh (sensitively) dan bermartabat	✓			
14	Kepala sekolah bersikap jujur, apa adanya dan terbuka di dalam interaksi mereka dengan orang lain	✓			
15	Kepala sekolah menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan suportif dimana orang dapat saling bekerjasama dan saling perhatian	✓			

Mempengaruhi orang lain sehingga terbentuk kualitas hubungan					
16	Kepala sekolah menginspirasi dan mengembangkan rasa kebersamaan dan berbagi tanggungjawab	✓			
17	Kepala sekolah terbuka terhadap masukan dan beragam pendapat		✓		
18	Kepala sekolah mengelola dan memecahkan permasalahan secara efektif		✓		
Kepemimpinan Intelektual					
Memahami dan mempengaruhi agenda strategis					
19	Kepala sekolah berorientasi masa depan serta dapat mempengaruhi perubahan yang memberikan keuntungan terhadap peserta didik dan komunitas sekolah		✓		
20	Kepala sekolah bersifat pembelajar yang reflektif dan menciptakan situasi belajar dengan dan untuk orang lain		✓		
21	Kepala sekolah membangun kepemilikan bersama terhadap visi pendidikan nasional		✓		
Mempertimbangkan asumsi dan inovasi pendidikan					
22	Kepala sekolah memanfaatkan informasi penting untuk menghasilkan solusi yang tepat dan mengimplementasikan strategi yang berkesinambungan		✓		
23	Kepala sekolah mengelola skala prioritas dan membantu orang lain untuk memahami dan menjalankan prioritas tersebut	✓			
24	Kepala sekolah menciptakan budaya organisasi yang konstruktif, inovatif dan dinamis yang memiliki komitmen terhadap pembelajaran peserta didik		✓		
Kepemimpinan Organisasi					
Menjalankan proses dan struktur sekolah secara efektif dan efisien					
25	Kepala sekolah merencanakan, mengevaluasi, mencapai dan melaporkan kinerja yang dihasilkan		✓		
26	Kepala sekolah mengaitkan hasil, praktik dan pengembangan profesional ke dalam konteks kinerja sekolah secara menyeluruh		✓		

27	Kepala sekolah memanfaatkan bukti dan umpan balik yang beragam dan luas perspektifnya dalam mengarahkan orientasi ke depan		✓			
Mengelola sumberdaya untuk membangun kapasitas sekolah						
28	Kepala sekolah mengembangkan, mengimplementasikan dan memonitor secara efektif dan akuntabel sistem perencanaan, manajemen dan pelaporan		✓			
29	Kepala sekolah menginterpretasi dan menerapkan kebijakan dan mengkontekstualisasikannya dengan situasi lokal	✓				
30	Kepala sekolah membangun tim, kemitraan dan jejaring		✓			

INSTRUMEN UJI COBA
VARIABEL X₂ : BUDAYA SEKOLAH

No. :
 Nama Responden : Sri Wahyuni
 Unit Kerja : SMA N 1 Pamotan .

- Mohon diisi oleh bapak/ibu guru untuk menjawab seluruh pertanyaan yang disediakan.
- Berilah check list (✓) sesuai dengan keadaan sebenarnya pada kolom jawaban yang tersedia
- Dalam menjawab pertanyaan ini tidak ada jawaban yang salah, oleh sebab itu usahakan tidak ada jawaban yang kosong.
- Keterangan:

Kode	Keterangan	Nilai
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

No	Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
Inovasi Dan Pengambilan Resiko						
Tersedianya peluang meningkatkan kreativitas, serta mau mengambil resiko						
1	Guru mempunyai kebebasan mengeluarkan ide dan pendapat	✓				
2	Guru mempunyai kebebasan mengambil keputusan sendiri		✓			
3	Guru berani menanggung resiko akibat dari tindakannya		✓			
Dukungan kepada guru yang mencoba ide baru dalam pemecahan masalah						
4	Sekolah mendukung guru yang mempunyai ide dalam pemecahan masalah		✓			
5	Sekolah menghargai perbedaan pendapat dalam pemecahan masalah		✓			
6	Sekolah mengedepankan musyawarah mufakat dalam pemecahan masalah		✓			

No	Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
Perhatian Pada Detil						
Sekolah memberi kewenangan kepada guru untuk memecahkan masalah						
7	Guru berhak menyelesaikan masalah pembelajaran secara mandiri		✓			
8	Guru mendapat bantuan dari rekan sejawat dalam memecahkan masalah pembelajaran yang dihadapi		✓			
9	Guru mendapat bantuan dari kepala sekolah dalam memecahkan masalah pembelajaran yang dihadapi		✓			
Kesesuaian pendidikan, keahlian dan kemampuan guru dengan tugas						
10	Guru mendapatkan tugas mengajar sesuai dengan pendidikan yang dimiliki	✓				
11	Guru mendapatkan tugas mengajar sesuai dengan keahlian yang dimiliki	✓				
12	Guru mendapatkan tugas mengajar sesuai dengan kemampuan yang dimiliki		✓			
Orientasi Hasil						
Tugas-tugas rutin ditetapkan oleh organisasi						
13	Guru mendapatkan tugas yang sudah ditetapkan pihak sekolah melalui rapat		✓			
14	Kepala sekolah mengevaluasi tugas-tugas rutin yang dilaksanakan guru		✓			
15	Kepala sekolah memberikan tindak lanjut dari evaluasi yang telah dilakukan		✓			
Peluang kepada guru dalam mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya						
16	Guru mempunyai waktu untuk belajar dari berbagai sumber belajar		✓			
17	Sekolah memfasilitasi sumber belajar untuk guru mengembangkan pengetahuannya		✓			
18	Sekolah menyediakan fasilitas internet untuk kepentingan belajar guru-guru	✓				
Orientasi Kepada Para Individu						
Peluang untuk mengikuti diklat/penalaran yang relevan, serta melanjutkan studi						
19	Guru berkesempatan mengikuti kegiatan diklat dalam rangka pengembangan diri	✓				
20	Guru berkesempatan mengikuti kegiatan seminar dalam rangka pengembangan diri	✓				
21	Guru berkesempatan mengikuti pendidikan lebih tinggi dalam peningkatan kualifikasi akademiknya	✓				

No	Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
Pemberian penghargaan terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas						
22	Kepala sekolah menghargai hasil kerja yang dicapai guru	✓				
23	Kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang melaksanakan tugas dengan baik	✓				
24	Kepala sekolah memberikan teguran yang membina jika guru kurang berhasil dalam melaksanakan tugas		✓			
Orientasi Tim						
Interaksi dan kerjasama dalam melaksanakan tugas dalam rangka pencapaian tujuan bersama						
25	Guru senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim		✓			
26	Guru menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik		✓			
27	Pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan		✓			
Komunikasi dan kepercayaan antara sesama rekan kerja untuk perubahan						
28	Guru saling mempercayai terhadap sesama rekan kerja		✓			
29	Dalam melaksanakan pekerjaan, Guru melakukan koordinasi dengan rekan kerja		✓			
30	Dalam melaksanakan pekerjaan, Guru melakukan koordinasi dengan kepala sekolah		✓			
Keagresifan						
Situasi kerja kondusif yang mendorong para guru untuk bekerja keras						
31	Guru dituntut untuk bekerja keras sesuai tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya		✓			
32	Sekolah memiliki kesepakatan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas		✓			
33	Guru bekerja keras walaupun tidak ada pengawasan dari kepala sekolah	✓				
Tantangan pekerjaan yang diciptakan sekolah untuk guru						
34	Sekolah memberikan tugas yang menantang guru untuk lebih kreatif		✓			
35	Sekolah memberikan tugas kepada guru sesuai tingkat senioritas		✓			
36	Sekolah memberikan tugas menantang kepada guru-guru yang berpotensi		✓			

No	Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
Stabilitas						
Konsistensi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab						
37	Guru selalu berusaha menjaga konsistensi hasil pelaksanaan tugas		✓			
38	Guru berusaha meningkatkan kompetensi untuk meningkatkan hasil pelaksanaan tugas		✓			
39	Guru melakukan evaluasi diri untuk mengetahui kekurangan dirinya		✓			
Kesamaan visi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab						
40	Guru dilibatkan dalam penyusunan visi misi sekolah sehingga selalu siap menyukseskannya		✓			
41	Guru mengedepankan visi dan misi sekolah daripada kepentingan pribadi	✓				
42	Guru merekomendasikan sekolah sebagai tempat yang baik untuk membangun karir		✓			

INSTRUMEN UJI COBA
VARIABEL X₃ : MOTIVASI KERJA

No. :
 Nama Responden : Sri Wahyuni
 Unit Kerja : Sma N 1 pamotan .

- Mohon diisi oleh bapak/ibu guru untuk menjawab seluruh pertanyaan yang disediakan.
- Berilah check list (✓) sesuai dengan keadaan sebenarnya pada kolom jawaban yang tersedia
- Dalam menjawab pertanyaan ini tidak ada jawaban yang salah, oleh sebab itu usahakan tidak ada jawaban yang kosong.
- Keterangan:

Kode	Keterangan	Nilai
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

No	Pernyataan	Skor				
		5	4	3	2	1
Motivasi Internal						
Tanggungjawab						
1	Guru melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai tugas diberikan kepala sekolah		✓			
2	Guru lebih mementingkan tugas pokok dari pada urusan pribadi		✓			
3	Guru bekerja keras untuk membantu sekolah menjadi sukses		✓			
Rasa senang dalam bekerja						
4	Guru bekerja sesuai dengan panggilan hati dan jiwanya		✓			
5	Guru bekerja sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki		✓			
6	Guru bekerja sesuai dengan keahlian yang dimilikinya		✓			

No	Pernyataan	Skor				
		5	4	3	2	1
Motivasi Eksternal						
Kepuasan kerja						
7	Guru puas dengan jenis pekerjaan yang diberikan kepadanya		✓			
8	Guru puas dengan imbalan yang diberikan oleh sekolah		✓			
9	Guru puas dengan kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah		✓			
Pemenuhan kebutuhan						
10	Guru bekerja untuk memenuhi kebutuhan dalam hidupnya		✓			
11	Guru mendapat jaminan keamanan pada saat melaksanakan tugasnya		✓			
12	Guru mendapatkan jaminan kesehatan dari sekolah tempatnya bekerja			✓		
Penghargaan						
13	Guru merasa dihargai atas pekerjaan yang telah dilakukan			✓		
14	Guru merasa dihormati oleh rekan kerja atas pekerjaan yang dijalani			✓		
15	Guru mendapat reward dari sekolah atas pekerjaan yang telah dilakukan			✓		
Peningkatan karir						
16	Guru mendapat kesempatan mengikuti promosi jabatan		✓			
17	Guru mendapat kesempatan kenaikan pangkat sesuai ketentuan		✓			
18	Guru mendapat kesempatan mutasi ke sekolah yang lebih baik		✓			
Motivasi Berprestasi						
Menyukai tantangan						
19	Guru menetapkan target bekerja yang tinggi dan terukur		✓			
20	Guru siap menerima resiko kegagalan dalam saat bekerja			✓		

No	Pernyataan	Skor				
		5	4	3	2	1
21	Guru menyukai inovasi-inovasi baru dalam pembelajaran		✓			
Dorongan mencapai kesuksesan						
22	Guru mendapat kesempatan untuk mengikuti berbagai lomba		✓			
23	Guru mendapat kesempatan untuk berkreasi mengembangkan bakatnya		✓			
24	Guru memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan		✓			
Motivasi Mengembangkan Diri						
Peningkatan kompetensi guru						
25	Guru mendapat kesempatan mengikuti studi lanjut untuk meningkatkan kualifikasi akademiknya		✓			
26	Guru mendapat kesempatan mengikuti pendidikan profesi guru untuk mendapat sertifikat pendidik		✓			
27	Guru mendapat kesempatan mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan		✓			
Peningkatan wawasan						
28	Guru mendapat kesempatan mengikuti kegiatan seminar pendidikan		✓			
29	Guru mendapat kesempatan mengikuti kegiatan <i>in house training</i>		✓			
30	Guru mendapat kesempatan mengikuti kegiatan di forum kelompok kerja guru		✓			

UJICOBA
INSTRUMEN PENELITIAN
VARIABEL Y : KOMPETENSI PEDAGOGIK

No. : 21
 Nama Responden : Dwi Lida Enggayanti, S-Pd.
 Unit Kerja : SMA Negeri 1 Lasem

PETUNJUK PENGISIAN

- 1) Mohon diisi oleh bapak/ibu guru untuk menjawab seluruh pertanyaan yang disediakan.
- 2) Berilah check list (√) sesuai dengan keadaan sebenarnya pada kolom jawaban yang tersedia
- 3) Dalam menjawab pertanyaan ini tidak ada jawaban yang salah, oleh sebab itu usahakan tidak ada jawaban yang kosong.

Keterangan:

Kode	Keterangan	Nilai
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

A. Variabel (Y) : Kompetensi Pedagogik

No	Pertanyaan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
Lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman bagi peserta didik						
Pengelolaan perilaku peserta didik yang sulit						
1	Guru memahami teknik dasar pengelolaan perilaku peserta didik melalui seminar, buku-buku rujukan, dan lain-lain		√			
2	Guru mengidentifikasi siswa yang memerlukan perhatian khusus dan yang bakat istimewa		√			
3	Guru menyusun teknik pengelolaan perilaku personal/klasikal berdasarkan kebutuhan peserta didik		√			
4	Guru melakukan pencatatan perkembangan peserta didik sebelum dan setelah pengelolaan perilaku		√			
Pengelolaan kelas untuk mencapai pembelajaran yang berpusat pada peserta didik						
5	Guru memahami pentingnya kemampuan pengelolaan kelas yang efektif sehingga pembelajaran dapat berpusat pada peserta didik	√				

No	Pertanyaan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
6	Guru mampu menggali tingkat pemahaman peserta didik untuk memberikan layanan sesuai kebutuhan		✓			
7	Guru menerapkan metode dan teknik pembelajaran yang mengakomodasi kebutuhan dan gaya belajar peserta didik		✓			
8	Guru memodifikasi bahan dan sumber belajar yang bervariasi, relevan, dan menyenangkan untuk peserta didik secara bersamaan dan berbeda-beda		✓			
9	Guru menyesuaikan kembali metode belajar-mengajar yang mendorong partisipasi aktif dan kolaborasi peserta didik dalam pengelolaan kelas		✓			
Rasa aman dan nyaman peserta didik dalam proses pembelajaran.						
10	Guru membangun lingkungan belajar yang menyenangkan dan menenangkan dengan pendekatan pengajaran yang variatif, menarik, dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik		✓			
11	Guru menyesuaikan praktik pengajaran agar peserta didik merasa aman dan nyaman selama proses pembelajaran		✓			
12	Guru menyesuaikan kembali strategi pembelajaran yang menarik dan relevan bagi peserta didik, sehingga memberikan rasa aman dan nyaman selama proses pembelajaran		✓			
13	Guru berbagi praktik terbaik dengan guru lain untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman dan nyaman bagi peserta didik		✓			
Pembelajaran efektif yang berpusat pada peserta didik						
Desain pembelajaran yang terstruktur dan berurutan untuk mencapai pembelajaran						
14	Guru mengikuti pelatihan tentang desain pembelajaran yang terstruktur dan berurutan		✓			
15	Guru melaksanakan pembelajaran sesuai dengan langkah-langkah model pembelajaran yang dipilih		✓			
16	Guru melakukan evaluasi desain pembelajaran yang terstruktur yang telah dilaksanakan	✓				
17	Guru berkolaborasi dengan rekan sejawat mengembangkan sebuah desain pembelajaran yang terstruktur dan berurutan	✓				

No	Pertanyaan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
Desain pembelajaran yang relevan dengan kondisi disekitar sekolah dengan melibatkan peserta didik						
Perencanaan pembelajaran						
18	Guru mengidentifikasi desain pembelajaran yang melibatkan peserta didik		✓			
19	Guru merancang RPP yang kontekstual dengan kondisi kelas dan sekitar sekolah		✓			
Pelaksanaan pembelajaran						
20	Guru melaksanakan pembelajaran sesuai kondisi kelas dan sekitar sekolah		✓			
21	Guru melaksanakan pembelajaran berbasis projek di kelas sesuai dengan permasalahan di lingkungan sekitar		✓			
Pemilihan dan penggunaan sumber belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran						
22	Guru mengidentifikasi sumber belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran		✓			
23	Guru membaca referensi yang memadai terkait pemilihan sumber belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran		✓			
24	Guru mengikuti pelatihan untuk memilih sumber belajar yang tepat		✓			
25	Guru mengadaptasi sumber belajar yang ada agar sesuai dengan tujuan pembelajaran		✓			
Instruksi pembelajaran yang mencakup strategi dan komunikasi untuk menumbuhkan minat dan nalar kritis peserta didik						
26	Guru memilih beberapa instruksi pembelajaran yang mencakup strategi dan komunikasi untuk menumbuhkan minat dan nalar kritis peserta didik dengan teori yang sudah pernah dipelajari		✓			
27	Guru menganalisis hasil instruksi pembelajaran yang mencakup strategi dan komunikasi untuk menumbuhkan minat dan nalar kritis peserta didik		✓			
28	Guru menarik kesimpulan terhadap evaluasi dari instruksi pembelajaran yang mencakup strategi dan komunikasi untuk menumbuhkan minat dan nalar kritis peserta didik		✓			

No	Pertanyaan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
29	Guru membuat perencanaan baru terhadap instruksi pembelajaran yang mencakup strategi dan komunikasi untuk menumbuhkan minat dan nalar kritis peserta didik		✓			
Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara adaptif dalam pembelajaran						
30	Guru membaca beberapa referensi, misalnya artikel, buku, jurnal tentang pentingnya TIK yang adaptif dan potensinya dalam pembelajaran		✓			
31	Guru mengikuti pelatihan, workshop atau seminar mengenai pentingnya TIK yang adaptif dan potensinya dalam pembelajaran		✓			
32	Guru memilih dan menerapkan beberapa penggunaan TIK secara adaptif dalam proses pembelajaran		✓			
33	Guru membandingkan hasil implementasi sebelumnya dengan implementasi yang baru dilakukan terkait strategi penggunaan TIK yang lebih adaptif dalam pembelajaran		✓			
34	Guru melakukan dialog, diskusi terbuka, berbagi praktik baik dengan rekan sejawat pada jenjang KKG & MGMP		✓			
Asesmen, umpan balik dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik						
Perancangan asesmen yang berpusat pada peserta didik						
35	Guru membuat rencana asesmen yang berpusat pada peserta didik berdasarkan tujuan pembelajaran		✓			
36	Guru meninjau kembali kesesuaian asesmen yang dipilih dengan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai		✓			
37	Guru menentukan kriteria ketuntasan belajar peserta didik		✓			
Pelaksanaan asesmen yang berpusat pada peserta didik						
38	Guru menyimpulkan teknik asesmen yang tepat sesuai tujuan pembelajaran dan keragaman kebutuhan peserta didik		✓			
39	Guru melakukan asesmen sebelum, selama dan sesudah pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diharapkan		✓			

No	Pertanyaan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
40	Guru menggunakan dan mengembangkan teknik serta instrumen asesmen yang bervariasi sesuai dengan tujuan pembelajaran		✓			
41	Guru menganalisis hasil asesmen sebagai acuan perbaikan pembelajaran		✓			
Umpan balik terhadap peserta didik mengenai pembelajarannya						
42	Guru mengetahui strategi umpan balik yang sesuai dengan karakteristik peserta didik		✓			
43	Guru mengetahui cara mengomunikasikan umpan balik terhadap siswa		✓			
44	Guru memilih dan menentukan jenis umpan balik yang akan diberikan untuk peserta didik mengenai pembelajarannya sesuai dengan karakteristik peserta didik		✓			
45	Guru memberikan umpan balik kepada peserta didik untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan apa yang dipelajarinya		✓			
46	Guru mengidentifikasi hasil refleksi dan umpan balik yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi		✓			
Penyusunan laporan capaian belajar peserta didik						
47	Guru membuat laporan hasil penilaian kepada kepala sekolah dan orang tua peserta didik		✓			
48	Guru menyusun laporan kemajuan belajar secara ringkas, runtut dan mengutamakan informasi yang paling penting untuk dipahami oleh peserta didik dan orang tua		✓			
49	Guru memanfaatkan umpan balik dari siswa dan orangtua sebagai refleksi untuk memperbaiki penyusunan laporan capaian belajar peserta didik berikutnya		✓			
Komunikasi laporan capaian belajar peserta didik						
50	Guru menyusun laporan kemajuan belajar secara ringkas, runtut dan mengutamakan informasi yang paling penting untuk dipahami oleh peserta didik dan orang tua	✓				

No	Pertanyaan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
51	Guru memanfaatkan umpan balik dari siswa dan orangtua sebagai refleksi untuk memperbaiki penyusunan laporan capaian belajar peserta didik berikutnya	✓				
52	Guru melakukan observasi timbal balik dengan rekan sejawat untuk melihat bagaimana laporan capaian belajar dikembangkan dan memberikan umpan balik untuk perbaikan		✓			

INSTRUMEN PENELITIAN
VARIABEL X₁ : KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

No. : 21

Nama Responden :

Unit Kerja : SMA Negeri 1 Lasem

- Mohon diisi oleh bapak/ibu guru untuk menjawab seluruh pertanyaan yang disediakan.
- Berilah check list (✓) sesuai dengan keadaan sebenarnya pada kolom jawaban yang tersedia
- Dalam menjawab pertanyaan ini tidak ada jawaban yang salah, oleh sebab itu usahakan tidak ada jawaban yang kosong.
- Keterangan:

Kode	Keterangan	Nilai
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

No	Aspek yang diukur	Skor				
		5	4	3	2	1
Kepemimpinan Pendidikan						
Membangkitkan gairah belajar						
1	Kepala sekolah menciptakan lingkungan belajar yang hidup, menantang, nyaman dan menyenangkan		✓			
2	Kepala sekolah mengomunikasikan optimisme dan kepercayaan diri terhadap potensi anak di sekolah		✓			
3	Kepala sekolah membina komunitas sekolah untuk selalu tertantang mencapai pengharapan dan standar yang tinggi		✓			

Menciptakan dan mengembangkan pengalaman belajar					
4	Kepala sekolah mengkaji perkembangan pengetahuan di bidang pembelajaran	✓			
5	Kepala sekolah memberikan pemodelan dan mengimplementasikan filosofi belajar yang tepat	✓			
6	Kepala sekolah menerapkan keadilan sosial kependidikan dalam menjalankan proses pendidikan di sekolahnya	✓			
Kepemimpinan Personal					
Memiliki integritas dan komitmen ditunjukkan melalui perilaku					
7	Kepala sekolah memiliki kesadaran terhadap nilai dan keyakinan diri dan orang lain	✓			
8	Kepala sekolah memiliki kematangan emosional,	✓			
9	Kepala sekolah memiliki kesadaran akan dampak perilaku personal mereka terhadap orang lain	✓			
Menerima tanggungjawab terhadap tindakan yang dilakukan					
10	Kepala sekolah menginsiprasi terbentuknya iklim yang saling menghargai, saling percaya dan saling mendukung,	✓			
11	Kepala sekolah bersifat sabar, tekun dan teguh,	✓			
12	Kepala sekolah berusaha untuk tetap teratur walaupun dihadapkan pada situasi menantang dan rumit	✓			
Kepemimpinan Relasional					
Mengembangkan dan memelihara kualitas hubungan					
13	Kepala sekolah menghargai individu dan berinteraksi dengan orang lain secara menyentuh (sensitively) dan bermartabat	✓			
14	Kepala sekolah bersikap jujur, apa adanya dan terbuka di dalam interaksi mereka dengan orang lain	✓			
15	Kepala sekolah menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan suportif dimana orang dapat saling bekerjasama dan saling perhatian	✓			

Mempengaruhi orang lain sehingga terbentuk kualitas hubungan					
16	Kepala sekolah menginspirasi dan mengembangkan rasa kebersamaan dan berbagi tanggungjawab	✓			
17	Kepala sekolah terbuka terhadap masukan dan beragam pendapat	✓			
18	Kepala sekolah mengelola dan memecahkan permasalahan secara efektif	✓			
Kepemimpinan Intelektual					
Memahami dan mempengaruhi agenda strategis					
19	Kepala sekolah berorientasi masa depan serta dapat mempengaruhi perubahan yang memberikan keuntungan terhadap peserta didik dan komunitas sekolah	✓			
20	Kepala sekolah bersifat pembelajar yang reflektif dan menciptakan situasi belajar dengan dan untuk orang lain	✓			
21	Kepala sekolah membangun kepemilikan bersama terhadap visi pendidikan nasional	✓			
Mempertimbangkan asumsi dan inovasi pendidikan					
22	Kepala sekolah memanfaatkan informasi penting untuk menghasilkan solusi yang tepat dan mengimplementasikan strategi yang berkesinambungan	✓			
23	Kepala sekolah mengelola skala prioritas dan membantu orang lain untuk memahami dan menjalankan prioritas tersebut	✓			
24	Kepala sekolah menciptakan budaya organisasi yang konstruktif, inovatif dan dinamis yang memiliki komitmen terhadap pembelajaran peserta didik	✓			
Kepemimpinan Organisasi					
Menjalankan proses dan struktur sekolah secara efektif dan efisien					
25	Kepala sekolah merencanakan, mengevaluasi, mencapai dan melaporkan kinerja yang dihasilkan	✓			
26	Kepala sekolah mengaitkan hasil, praktik dan pengembangan profesional ke dalam konteks kinerja sekolah secara menyeluruh	✓			

27	Kepala sekolah memanfaatkan bukti dan umpan balik yang beragam dan luas perspektifnya dalam mengarahkan orientasi ke depan		✓			
Mengelola sumberdaya untuk membangun kapasitas sekolah						
28	Kepala sekolah mengembangkan, mengimplementasikan dan memonitor secara efektif dan akuntabel sistem perencanaan, manajemen dan pelaporan		✓			
29	Kepala sekolah menginterpretasi dan menerapkan kebijakan dan mengkontekstualisasikannya dengan situasi lokal		✓			
30	Kepala sekolah membangun tim, kemitraan dan jejaring	✓				

INSTRUMEN UJI COBA
VARIABEL X₂ : BUDAYA SEKOLAH

No. : 21
 Nama Responden :
 Unit Kerja : SMA Negeri 1 Lasem

- Mohon diisi oleh bapak/ibu guru untuk menjawab seluruh pertanyaan yang disediakan.
- Berilah check list (√) sesuai dengan keadaan sebenarnya pada kolom jawaban yang tersedia
- Dalam menjawab pertanyaan ini tidak ada jawaban yang salah, oleh sebab itu usahakan tidak ada jawaban yang kosong.
- Keterangan:

Kode	Keterangan	Nilai
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

No	Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
Inovasi Dan Pengambilan Resiko						
Tersedianya peluang meningkatkan kreativitas, serta mau mengambil resiko						
1	Guru mempunyai kebebasan mengeluarkan ide dan pendapat	√				
2	Guru mempunyai kebebasan mengambil keputusan sendiri		√			
3	Guru berani menanggung resiko akibat dari tindakannya		√			
Dukungan kepada guru yang mencoba ide baru dalam pemecahan masalah						
4	Sekolah mendukung guru yang mempunyai ide dalam pemecahan masalah	√				
5	Sekolah menghargai perbedaan pendapat dalam pemecahan masalah		√			
6	Sekolah mengedepankan musyawarah mufakat dalam pemecahan masalah	√				

No	Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
Perhatian Pada Detil						
Sekolah memberi kewenangan kepada guru untuk memecahkan masalah						
7	Guru berhak menyelesaikan masalah pembelajaran secara mandiri		✓			
8	Guru mendapat bantuan dari rekan sejawat dalam memecahkan masalah pembelajaran yang dihadapi		✓			
9	Guru mendapat bantuan dari kepala sekolah dalam memecahkan masalah pembelajaran yang dihadapi	✓				
Kesesuaian pendidikan, keahlian dan kemampuan guru dengan tugas						
10	Guru mendapatkan tugas mengajar sesuai dengan pendidikan yang dimiliki	✓				
11	Guru mendapatkan tugas mengajar sesuai dengan keahlian yang dimiliki		✓			
12	Guru mendapatkan tugas mengajar sesuai dengan kemampuan yang dimiliki		✓			
Orientasi Hasil						
Tugas-tugas rutin ditetapkan oleh organisasi						
13	Guru mendapatkan tugas yang sudah ditetapkan pihak sekolah melalui rapat	✓				
14	Kepala sekolah mengevaluasi tugas-tugas rutin yang dilaksanakan guru		✓			
15	Kepala sekolah memberikan tindak lanjut dari evaluasi yang telah dilakukan		✓			
Peluang kepada guru dalam mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya						
16	Guru mempunyai waktu untuk belajar dari berbagai sumber belajar	✓				
17	Sekolah memfasilitasi sumber belajar untuk guru mengembangkan pengetahuannya		✓			
18	Sekolah menyediakan fasilitas internet untuk kepentingan belajar guru-guru	✓				
Orientasi Kepada Para Individu						
Peluang untuk mengikuti diklat/penataran yang relevan, serta melanjutkan studi						
19	Guru berkesempatan mengikuti kegiatan diklat dalam rangka pengembangan diri	✓				
20	Guru berkesempatan mengikuti kegiatan seminar dalam rangka pengembangan diri	✓				
21	Guru berkesempatan mengikuti pendidikan lebih tinggi dalam peningkatan kualifikasi akademiknya	✓				

No	Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
Pemberian penghargaan terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas						
22	Kepala sekolah menghargai hasil kerja yang dicapai guru	✓				
23	Kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru yang melaksanakan tugas dengan baik	✓				
24	Kepala sekolah memberikan teguran yang membina jika guru kurang berhasil dalam melaksanakan tugas		✓			
Orientasi Tim						
Interaksi dan kerjasama dalam melaksanakan tugas dalam rangka pencapaian tujuan bersama						
25	Guru senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim	✓				
26	Guru menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik	✓				
27	Pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan	✓				
Komunikasi dan kepercayaan antara sesama rekan kerja untuk perubahan						
28	Guru saling mempercayai terhadap sesama rekan kerja		✓			
29	Dalam melaksanakan pekerjaan, Guru melakukan koordinasi dengan rekan kerja		✓			
30	Dalam melaksanakan pekerjaan, Guru melakukan koordinasi dengan kepala sekolah	✓				
Keagresifan						
Situasi kerja kondusif yang mendorong para guru untuk bekerja keras						
31	Guru dituntut untuk bekerja keras sesuai tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya	✓				
32	Sekolah memiliki kesepakatan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas	✓				
33	Guru bekerja keras walaupun tidak ada pengawasan dari kepala sekolah		✓			
Tantangan pekerjaan yang diciptakan sekolah untuk guru						
34	Sekolah memberikan tugas yang menantang guru untuk lebih kreatif		✓			
35	Sekolah memberikan tugas kepada guru sesuai tingkat senioritas			✓		
36	Sekolah memberikan tugas menantang kepada guru-guru yang berpotensi		✓			

No	Pernyataan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
Stabilitas						
Konsistensi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab						
37	Guru selalu berusaha menjaga konsistensi hasil pelaksanaan tugas		✓			
38	Guru berusaha meningkatkan kompetensi untuk meningkatkan hasil pelaksanaan tugas		✓			
39	Guru melakukan evaluasi diri untuk mengetahui kekurangan dirinya		✓			
Kesamaan visi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab						
40	Guru dilibatkan dalam penyusunan visi misi sekolah sehingga selalu siap menyukseskannya		✓			
41	Guru mengedepankan visi dan misi sekolah daripada kepentingan pribadi		✓			
42	Guru merekomendasikan sekolah sebagai tempat yang baik untuk membangun karir		✓			

INSTRUMEN UJI COBA
VARIABEL X₃ : MOTIVASI KERJA

No. : 21
 Nama Responden :
 Unit Kerja : SMA Negeri 1 Larem

- Mohon diisi oleh bapak/ibu guru untuk menjawab seluruh pertanyaan yang disediakan.
- Berilah check list (✓) sesuai dengan keadaan sebenarnya pada kolom jawaban yang tersedia
- Dalam menjawab pertanyaan ini tidak ada jawaban yang salah, oleh sebab itu usahakan tidak ada jawaban yang kosong.
- Keterangan:

Kode	Keterangan	Nilai
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

No	Pernyataan	Skor				
		5	4	3	2	1
Motivasi Internal						
Tanggungjawab						
1	Guru melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai tugas diberikan kepala sekolah	✓				
2	Guru lebih mementingkan tugas pokok dari pada urusan pribadi	✓				
3	Guru bekerja keras untuk membantu sekolah menjadi sukses	✓				
Rasa senang dalam bekerja						
4	Guru bekerja sesuai dengan panggilan hati dan jiwanya	✓				
5	Guru bekerja sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki	✓				
6	Guru bekerja sesuai dengan keahlian yang dimilikinya	✓				

No	Pernyataan	Skor				
		5	4	3	2	1
Motivasi Eksternal						
Kepuasan kerja						
7	Guru puas dengan jenis pekerjaan yang diberikan kepadanya	✓				
8	Guru puas dengan imbalan yang diberikan oleh sekolah	✓				
9	Guru puas dengan kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah	✓				
Pemenuhan kebutuhan						
10	Guru bekerja untuk memenuhi kebutuhan dalam hidupnya	✓				
11	Guru mendapat jaminan keamanan pada saat melaksanakan tugasnya	✓				
12	Guru mendapatkan jaminan kesehatan dari sekolah tempatnya bekerja	✓				
Penghargaan						
13	Guru merasa dihargai atas pekerjaan yang telah dilakukan	✓				
14	Guru merasa dihormati oleh rekan kerja atas pekerjaan yang dijalani	✓				
15	Guru mendapat reward dari sekolah atas pekerjaan yang telah dilakukan	✓				
Peningkatan karir						
16	Guru mendapat kesempatan mengikuti promosi jabatan	✓				
17	Guru mendapat kesempatan kenaikan pangkat sesuai ketentuan	✓				
18	Guru mendapat kesempatan mutasi ke sekolah yang lebih baik	✓				
Motivasi Berprestasi						
Menyukai tantangan						
19	Guru menetapkan target bekerja yang tinggi dan terukur	✓				
20	Guru siap menerima resiko kegagalan dalam saat bekerja	✓				

No	Pernyataan	Skor				
		5	4	3	2	1
21	Guru menyukai inovasi-inovasi baru dalam pembelajaran		✓			
Dorongan mencapai kesuksesan						
22	Guru mendapat kesempatan untuk mengikuti berbagai lomba	✓				
23	Guru mendapat kesempatan untuk berkreasi mengembangkan bakatnya	✓				
24	Guru memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan	✓				
Motivasi Mengembangkan Diri						
Peningkatan kompetensi guru						
25	Guru mendapat kesempatan mengikuti studi lanjut untuk meningkatkan kualifikasi akademiknya	✓				
26	Guru mendapat kesempatan mengikuti pendidikan profesi guru untuk mendapat sertifikat pendidik	✓				
27	Guru mendapat kesempatan mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan	✓				
Peningkatan wawasan						
28	Guru mendapat kesempatan mengikuti kegiatan seminar pendidikan	✓				
29	Guru mendapat kesempatan mengikuti kegiatan <i>in house training</i>	✓				
30	Guru mendapat kesempatan mengikuti kegiatan di forum kelompok kerja guru	✓				

variabel	kompetensi pedagogik g																																
dimensi	Lingkungan pembelajaran													Pembelajaran efektif berpusat pada murid																			
Indikator	pengelolaan perilaku				pengelolaan kelas					rasa aman				desain pembelajaran terstruktur					desain pembelajaran relevan					pemilihan dan penggunaan sumber ajar					strategi dan komuni				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28					
R-01	3	3	4	2	5	4	3	1	4	4	4	4	3	1	5	3	2	1	2	3	4	3	5	3	5	4	3	5					
R-02	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5					
R-03	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	4	2	4	4	2	4	4	2	4					
R-04	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4					
R-05	2	3	1	1	4	2	2	1	3	2	3	2	1	3	3	2	2	2	1	1	1	3	3	3	4	3	4	4					
R-06	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3					
R-07	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3					
R-08	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4					
R-09	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4					
R-10	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	5	4	3	4	3	5	4	4	4	3	3	3					
R-11	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4					
R-12	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4					
R-13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5					
R-14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4					
R-15	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4				
R-16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4					
R-17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
R-18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
R-19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
R-20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
R-21	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
R-22	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4					
R-23	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5					
R-24	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
R-25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5					
R-26	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4					
R-27	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4					
R-28	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
R-29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
R-30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
r _{xy}	0,914	0,732	0,868	0,853	0,574	0,865	0,916	0,807	0,799	0,764	0,779	0,820	0,825	0,738	0,771	0,839	0,798	0,739	0,881	0,901	0,898	0,676	0,741	0,806	0,486	0,774	0,777	0,681					
r _{tabel}	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444					
Kriteria	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid				
ΣX	126	132	124	120	138	130	132	124	132	135	135	134	126	124	132	124	128	123	124	127	120	135	133	123	131	130	125	130					
ΣX ²	546	594	536	506	642	580	596	548	592	621	619	612	550	546	592	532	572	531	546	557	510	619	599	525	579	576	541	576					
cb ²	0,560	0,440	0,782	0,867	0,240	0,556	0,507	1,182	0,373	0,450	0,383	0,449	0,693	1,116	0,373	0,649	0,862	0,890	1,116	0,646	1,000	0,383	0,312	0,690	0,232	0,422	0,672	0,422					

variabel	uru																										
dimensi							Asesmen, umpan balik dan pelaporan																		Y	Y ²	bang
Indikator	kasi		penggunaan TIK				perencanaan asesmen			pelaksanaan asesmen				Umpan balik				penyusunan laporan			komunikasi laporan						
	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52			
R-01	3	4	2	3	3	4	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	2	3	4	5	4	5	4	4	184	33856	3
R-02	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	242	58564	5	
R-03	2	2	4	2	2	4	4	4	2	4	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	175	30625	2
R-04	4	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	224	50176	5
R-05	3	2	2	3	2	4	4	2	5	3	3	2	2	1	3	2	2	2	2	3	1	2	2	1	124	15376	1
R-06	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	205	42025	4
R-07	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	196	38416	3
R-08	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	205	42025	4
R-09	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	219	47961	4
R-10	3	4	3	3	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	179	32041	4
R-11	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	208	43264	4
R-12	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	211	44521	4
R-13	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	241	58081	5
R-14	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	207	42849	4
R-15	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	212	44944	4
R-16	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	208	43264	5
R-17	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	259	67081	5
R-18	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	257	66049	5
R-19	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	259	67081	5
R-20	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	259	67081	5
R-21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	213	45369	4
R-22	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	226	51076	4
R-23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	245	60025	4
R-24	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	253	64009	5
R-25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	255	65025	5
R-26	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	200	40000	4
R-27	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	226	51076	4
R-28	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	247	61009	5
R-29	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	252	63504	5
R-30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	260	67600	5
r _{xy}	0,821	0,815	0,737	0,752	0,758	0,526	0,601	0,804	0,359	0,823	0,742	0,894	0,853	0,928	0,805	0,814	0,821	0,766	0,765	0,697	0,798	0,700	0,877	0,874	6651	1503973	0,875
r _{tabel}	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	σ ²	981,54333	0,444
Kriteria	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Tidak	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	k	52	Valid
ΣX	123	128	130	128	119	130	135	132	134	132	128	128	128	124	131	126	126	124	125	127	121	126	125	124	Σσb ²	31,672222	126
ΣX ²	527	566	584	564	491	578	615	596	614	592	564	562	568	538	587	540	546	532	541	551	507	554	545	536	r ₁₁	0,9867074	556
σb ²	0,757	0,662	0,689	0,596	0,632	0,489	0,250	0,507	0,516	0,373	0,596	0,529	0,729	0,849	0,499	0,360	0,560	0,649	0,672	0,446	0,632	0,827	0,806	0,782	Kriteria	Reliabel	0,893

variabel	kepemimpinan kepala sekolah																														
dimensi	kepemimpinan pendidikan					kepemimpinan personal						kepemimpinan relasional						kepemimpinan intelektual						kepemimpinan organisasi							
Indikator	kitkan gairah belajar		pengalaman belajar			integritas dan komitmen			tanggung jawab			mengembangkan dan memelihara			mempengaruhi orang lain			memahami dan mempengaruhi agenda strategis			inovasi pendidikan			proses dan struktur efektif efisien			mengelola sumberda				
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			
R-01	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	2	3	
R-02	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
R-03	4	2	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	
R-04	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
R-05	2	3	3	3	4	5	3	2	3	3	1	2	1	2	3	2	3	4	4	3	5	3	3	4	3	2	2	3	3		
R-06	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	
R-07	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
R-08	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	
R-09	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
R-10	4	3	3	3	3	3	3	5	3	5	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	
R-11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	
R-12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
R-13	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
R-14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
R-15	4	3	3	3	4	3	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
R-16	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
R-17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
R-18	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
R-19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
R-20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
R-21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
R-22	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
R-23	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	
R-24	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
R-25	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
R-26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
R-27	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
R-28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	
R-29	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
R-30	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
r _{xy}	0,845	0,781	0,808	0,846	0,514	0,507	0,692	0,741	0,849	0,746	0,809	0,705	0,915	0,851	0,775	0,783	0,877	0,810	0,729	0,842	0,609	0,809	0,800	0,751	0,806	0,873	0,836	0,837			
r _{tabel}	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444		
Kriteria	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	
ΣX	133	125	127	124	131	130	131	133	134	135	129	134	125	131	131	128	129	127	131	129	132	125	127	133	129	130	127	129	129		
ΣX ²	603	539	551	530	583	576	583	609	612	617	579	614	549	587	585	564	573	559	581	567	590	539	553	599	569	576	563	573	573		
cb ²	0,446	0,606	0,446	0,582	0,366	0,422	0,366	0,646	0,449	0,317	0,810	0,516	0,939	0,499	0,432	0,596	0,610	0,712	0,299	0,410	0,307	0,606	0,512	0,312	0,477	0,422	0,846	0,610			

variabel	budaya sekolah																											
dimensi	Indikator	a	X1	X1 ²	inovasi dan pengambilan resiko						perhatian pada detail						orientasi hasil						orientasi kepada para individu					
					tersedia peluang kreatif			dukungan ide baru			memberi kewenangan			kesesuaian pendidikan keahlian			tugas rutin ditetapkan organisasi			peluang pada guru			peluang ikuti diklat			penghargaan		
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
R-01	4	118	13924	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	4		
R-02	5	148	21904	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
R-03	4	98	9604	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	2	4		
R-04	5	146	21316	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4			
R-05	2	84	7056	4	3	2	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5			
R-06	3	113	12769	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5			
R-07	4	115	13225	5	3	4	5	3	5	5	4	3	4	3	3	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4			
R-08	4	135	18225	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4			
R-09	3	114	12996	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
R-10	4	111	12321	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	3	5	3	3			
R-11	4	124	15376	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4			
R-12	4	120	14400	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
R-13	5	143	20449	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4			
R-14	4	117	13689	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
R-15	4	112	12544	4	3	3	3	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3			
R-16	4	124	15376	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
R-17	5	150	22500	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
R-18	5	139	19321	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5			
R-19	5	150	22500	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
R-20	5	150	22500	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
R-21	5	122	14884	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4			
R-22	5	130	16900	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4			
R-23	5	141	19881	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
R-24	5	147	21609	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4			
R-25	5	147	21609	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
R-26	4	120	14400	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
R-27	5	130	16900	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4			
R-28	5	146	21316	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5			
R-29	5	146	21316	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4			
R-30	5	147	21609	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
r _{xy}	0,854	3887	512419	0,672	0,709	0,647	0,688	0,721	0,782	0,615	0,805	0,688	0,671	0,688	0,629	0,470	0,802	0,775	0,692	0,731	0,730	0,618	0,702	0,718	0,676	0,738	0,654	
r _{tabel}	0,444	σ ²	293,11222	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	
Kriteria	Valid	k	30	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	
ΣX	132	Σσb ²	16,023	139	123	130	137	132	136	136	133	135	138	134	133	138	133	129	133	127	140	140	142	139	138	126	130	
ΣX ²	598	r ₁₁	0,978	651	525	578	635	598	634	628	599	623	642	616	599	646	603	571	601	553	660	660	678	653	644	546	574	
σb ²	0,573	Kriteria	Reliabel	0,232	0,690	0,489	0,312	0,573	0,582	0,382	0,312	0,517	0,240	0,582	0,312	0,373	0,446	0,543	0,379	0,512	0,222	0,222	0,196	0,299	0,307	0,560	0,356	

variabel																													
dimensi	orientasi tim						keagresifan						stabilitas							X2	X2 ²								
	interaksi dan kerjasama			komunikasi dan kepercayaan			situasi kerja kondusif			tantangan untuk guru			konsistensi			kesamaan visi						tanggung jawab			rasa senang dalam bekerja			kep	
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	1			2	3	4	5	6	7		
R-01	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	192	36864	5	5	5	5	5	5	5	5
R-02	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	194	37636	5	4	4	5	4	4	4	4
R-03	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	2	4	142	20164	4	4	2	4	4	2	4	4
R-04	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	191	36481	5	4	5	5	5	5	5	4	
R-05	5	5	5	5	5	5	3	2	5	3	2	4	5	4	4	5	5	4	183	33489	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R-06	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	167	27889	4	4	4	5	5	5	5	4	4
R-07	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	1	3	4	4	4	4	3	4	163	26569	4	4	3	4	4	4	4	4	4
R-08	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	188	35344	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R-09	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	167	27889	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R-10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	159	25281	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R-11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	179	32041	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R-12	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	175	30625	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R-13	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	196	38416	5	5	4	5	5	5	5	5	5
R-14	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	175	30625	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R-15	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	140	19600	3	3	3	3	3	3	3	3	3
R-16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	175	30625	4	4	4	4	5	5	5	4	4
R-17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	208	43264	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-18	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	204	41616	5	4	5	5	5	5	5	5	4
R-19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	208	43264	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	208	43264	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-21	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	186	34596	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-22	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	190	36100	5	4	5	4	5	4	4	5	5
R-23	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	1	3	5	5	5	5	4	4	200	40000	4	4	3	5	4	4	4	4	4
R-24	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	3	5	4	4	4	5	5	197	38809	5	5	5	4	4	4	5	5	5
R-25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	207	42849	5	5	5	5	5	5	5	5	5
R-26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	166	27556	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R-27	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	190	36100	5	4	5	4	5	4	4	5	5
R-28	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	1	4	4	4	4	4	4	5	191	36481	5	4	4	4	4	4	4	3	3
R-29	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	1	4	5	4	4	4	5	5	196	38416	5	5	5	4	4	4	5	5	5
R-30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	205	42025	5	5	5	5	5	5	5	5	5
r _{xy}	0,641	0,652	0,803	0,653	0,807	0,782	0,788	0,662	0,690	0,799	0,242	0,408	0,605	0,823	0,764	0,543	0,654	0,841	5542	1033878	0,773	0,842	0,767	0,677	0,715	0,764	0,792	0,792	
r _{tabel}	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	σ ²	336,1956	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	
Kriteria	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Tidak	Tidak	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	k	42	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	
ΣX	140	137	136	135	134	132	129	131	133	122	93	120	131	126	129	130	132	131	Σσ ²	18,031	138	129	128	132	133	131	130	130	
ΣX ²	660	635	626	617	614	594	573	589	601	516	329	496	581	542	565	572	590	587	r ₁₁	0,969	644	563	564	590	599	587	574	574	
σ ²	0,222	0,312	0,316	0,317	0,516	0,440	0,610	0,566	0,379	0,662	1,357	0,533	0,299	0,427	0,343	0,289	0,307	0,499	Kriteria	Reliabel	0,307	0,277	0,596	0,307	0,312	0,499	0,356	0,356	

variabel	motivasi kerja																								X3	X3 ²
dimensi	motivasi internal									motivasi berprestasi						motivasi kembangkan diri										
Indikator	luasannya kerja			pemuhan kebutuhan			penghargaan			peningkatan karir			menyukai tantangan			dorongan mencapai kesuksesan			peningkatan kompetensi guru			peningkatan wawasan				
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
R-01	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	147	21609	
R-02	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	126	15876	
R-03	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	110	12100	
R-04	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	134	17956	
R-05	1	2	5	2	5	3	2	1	5	5	5	3	4	2	3	3	4	5	5	5	4	5	5	112	12544	
R-06	3	3	4	5	3	5	5	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	123	15129	
R-07	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	126	15876	
R-08	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	120	14400	
R-09	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	128	16384	
R-10	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	112	12544	
R-11	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	115	13225	
R-12	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	127	16129	
R-13	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	143	20449	
R-14	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	127	16129	
R-15	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	91	8281	
R-16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	125	15625	
R-17	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	147	21609	
R-18	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	145	21025	
R-19	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	147	21609	
R-20	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	147	21609	
R-21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	149	22201	
R-22	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	139	19321	
R-23	3	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	134	17956	
R-24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	148	21904	
R-25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	150	22500	
R-26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120	14400	
R-27	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	139	19321	
R-28	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	133	17689	
R-29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	148	21904	
R-30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	150	22500	
r _{xy}	0,647	0,674	0,456	0,781	0,671	0,800	0,762	0,866	0,842	0,812	0,717	0,840	0,803	0,516	0,777	0,886	0,852	0,714	0,519	0,579	0,707	0,505	0,660	3962	529804	
r _{tabel}	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	σ ²	218,52889	
Kriteria	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	k	30	
ΣX	124	128	127	129	128	130	131	116	133	131	128	128	132	137	133	133	132	137	139	141	141	141	142	Σσb ²	14,240	
ΣX ²	534	562	557	573	562	580	589	490	605	587	564	564	594	639	603	603	598	637	653	669	669	669	678	r ₁₁	0,967	
σb ²	0,716	0,529	0,646	0,610	0,529	0,556	0,566	1,382	0,512	0,499	0,596	0,596	0,440	0,446	0,446	0,446	0,573	0,379	0,299	0,210	0,210	0,210	0,196	Kriteria	Reliabel	



PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

CABANG DINAS PENDIDIKAN WILAYAH III

Jalan P. Sudirman Nomor 3 A Pati 59113. Telepon (0295) 381101, Fax. 381101

E-MAIL : cabdinwil3@gmail.com

SURAT REKOMENDASI

Nomor : 421.5 / 1114 / 2024

Bedasarkan Surat dari Universitas PGRI Semarang Nomor : 056/T.52/PL/2024, Perihal Izin Penelitian. Pada Prinsipnya Cabang Dinas Pendidikan Wilayah III Provinsi Jawa Tengah mengijinkan permohonan Penelitian kepada :

Nama : **MOH NURROHMAN, ARIS SUSANTO**
NIM : 22510053, 22510053
Prodi : Manajemen Pendidikan
Universitas : Universitas PGRI Semarang
Keperluan : Penelitian Dengan Judul : ” **Penyelesaian penulisan tesis dengan judul pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru SMA Negeri di Kabupaten Rembang** ”
Tempat : SMA Negeri di Wilayah Kabupaten Rembang
Waktu : 28 Februari s/d 8 Maret 2024

Demikian untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dengan catatan sebelum pelaksanaan Penelitian agar berkoordinasi dengan Kepala Sekolah dan tidak mengganggu proses Pembelajaran peserta didik serta melaporkan hasil penelitiannya.

Pati, 27 Februari 2024

**KEPALA CABANG DINAS PENDIDIKAN WILAYAH III
PROVINSI JAWA TENGAH**



DEYAS YANI RAJMAWAN, S.STP, MM

Pambina
NIP. 19830525 200212 1 001



UNIVERSITAS PGRI SEMARANG PASCASARJANA

Jl. Lingga Raya No. 6 - Dr. Cipto Semarang 50125 - Indonesia

Telp (024) 841475, 8316377 Email : pasca@upgris.ac.id Homepage : www.upgris.ac.id

Nomor : 056/T.52/PL/2024

22 Pebruari 2024

Lampiran : -

Hal : **Izin Penelitian**

Yth. Kepala Cabang Dinas Wilayah III Propinsi Jawa Tengah

Kami beritahukan dengan hormat bahwa mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas PGRI Semarang :

Nama : Moh. Nurrohman

NPM : 22510054

Program Studi : Manajemen Pendidikan

Akan mengadakan uji coba instrumen dan melakukan penelitian dalam rangka penyelesaian penulisan tesis dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru SMA Negeri di Kabupaten Rembang

Sehubungan dengan hal itu, mohon kiranya yang bersangkutan dapat diberikan izin untuk melaksanakan penelitian di unit kerja yang Bapak/Ibu pimpin.

Atas bantuan dan kerjasama yang baik, kami sampaikan terima kasih.



Direktur,

Prof. Dr. Harjito, M.Hum

NPP 936501103

Tembusan :

Ketua Program Studi Magister di lingkungan Pascasarjana

LAMPIRAN DOKUMENTASI



