

## Analisis Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru SD di Kabupaten Demak

Wakhidatun Niswah<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Magister Pendidikan Dasar Universitas Muria Kudus

Email: [niswahauliya@gmail.com](mailto:niswahauliya@gmail.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis pengaruh supervisi akademik kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Demak, (2) Menganalisis pengaruh budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Demak; (3) Menganalisis pengaruh supervisi akademik kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Demak. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Populasi penelitian meliputi guru SD di Kabupaten Demak dengan sampel penelitian sebanyak 114 guru SD. Teknik sampling menggunakan *probability sampling* dengan *jenis simple random sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan angket/kuesioner dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (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. Maka untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru perlu peningkatan supervisi akademik dari kepala sekolah terutama dalam kegiatan tindak lanjut supervisi dan peningkatan budaya sekolah yang lebih kondusif yang mendukung guru dalam meningkatkan kompetensi pedagogiknya.

**Kata Kunci:** Supervisi Akademik, Budaya Sekolah, Kompetensi Pedagogik

### ABSTRACT

*This research aims to: (1) analyzing the influence of academic supervision of the school principal towards pedagogic competence of Elementary school teachers in Demak District, (2) analyzing the influence of school culture towards pedagogic competence of Elementary teachers in Demak District; (3) Analyzing the influence of academic supervision of the school principal and school culture towards the pedagogic competence of Elementary teachers in Demak District. This research uses quantitative research. The research population includes elementary school teachers in Demak District with research samples of 114 Elementary school teachers. Sampling techniques using probability sampling with simple random sampling. Data collection techniques using poll/questionnaire and documentation. The results showed that (1) the academic supervision of the headmaster was positively and significantly to the pedagogic competence of Elementary school teachers in Demak District by 30.1% with a correlation value of 0.315; (2) The school culture has a positive and significant effect on the pedagogic competence of Elementary teachers in Demak District by 25.1% with a correlation value of 0.426; (3) The academic supervision of the headmaster and the school culture simultaneously influence the pedagogic competence of Elementary teachers in Demak District by 30.7% with a correlation value of 0.551. So to improve pedagogic competence teachers need improvement of academic supervision of the school principal especially in the follow-up activities of supervision and A more conducive school culture enhancement that supports teachers in enhancing their pedagogic competencies.*

**Keywords:** Academic supervision, school culture, pedagogic competence

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran dan melaksanakan pembimbingan kepada peserta didiknya. Keberhasilan penyelenggaraan sebuah pendidikan tidak bisa lepas dari pengaruh guru selama proses kegiatan belajar mengajar. Oleh karena itu wajar apabila peningkatan mutu hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesional dan kompetensi pedagogik guru. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dikembangkan menjadi 4 kompetensi utama, yaitu (1) kompetensi pedagogik, (2) kepribadian, (3) sosial dan (4) kompetensi professional. Suprihatiningrum (2013:101) menyatakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru yang berkenaan dengan pemahaman terhadap peserta didik dan pengelolaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Namun bagaimana apabila kompetensi pedagogik guru ini ternyata masih jauh dari harapan karena ternyata banyak faktor yang mempengaruhinya, diantaranya adalah supervisi akademik dan budaya sekolah.

Menurut Machali dan Hidayat (2016:145) supervisi akademik merupakan upaya kepala sekolah membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran, esensi supervisi akademik bukanlah menilai unjuk kerja guru dalam mengelola pembelajaran, melainkan membantu guru mengembangkan kemampuan profesional dan pedagogiknya. Hasil penelitian dari Fetty Elliyani (2018) menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik dapat meningkatkan kompetensi dalam menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Sehingga kepala sekolah memainkan peranan penting dalam membantu, memperbaiki, dan mendukung praktik pengajaran di kelas oleh guru dan pencapaian hasil siswa (Manaseh, 2016).

Beberapa isu pelaksanaan supervisi akademik yang berkembang di Kecamatan Wonosalam bahwa banyak kepala sekolah belum mempunyai perencanaan supervisi yang baik, bila ada hanya sebuah rencana tanpa pelaksanaan, Supervisi yang tujuannya untuk memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru agar mampu meningkatkan motivasi kerja namun dalam kenyataannya cenderung berupa administrasi saja dan pelaksanaannya belum sesuai harapan apa lagi tanpa adanya tindak lanjut supervisi tersebut, banyak guru belum menyadari pentingnya supervisi bahkan cenderung menghindari untuk disupervisi, supervisi kepala sekolah rata-rata hanya dilakukan sekali dalam setahun hanya memenuhi tuntutan formalitas. Isu-isu pelaksanaan supervisi tersebut peneliti peroleh dari hasil wawancara dengan beberapa guru pada pra penelitian dan pembicaraan diantara guru pada setiap pertemuan KKG. Menurut Keizer (2017) kepala sekolah berperan sebagai leader, supervisor, edukator, innovator, motivator serta manajerial, oleh karena itu, sebagai seorang supervisor, kepala sekolah berkewajiban memberi pembinaan kepada para guru supaya menjadi pendidik dan pengajar yang hebat.

Selain supervisi akademik faktor lain yang mempengaruhi kompetensi pedagogik guru adalah budaya sekolah. Zamroni (2011:111) memberikan pengertian budaya sekolah adalah pola nilai, prinsip, tradisi, dan kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah, dikembangkan dalam jangka waktu yang lama dan menjadi pegangan serta diyakini oleh seluruh warga sekolah sehingga mendorong munculnya sikap dan perilaku warga sekolah. Hendriady De Keizer (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa supervisi dari KS dan budaya sekolah mempengaruhi kompetensi guru dalam proses pembelajaran. Budaya sekolah yang baik dapat memberikan kenyamanan bagi semua warga sekolah termasuk guru agar lebih meningkatkan kinerjanya utamanya dalam pembelajaran.

Berdasarkan hasil rapat KKKS yang disampaikan oleh kepala sekolah lewat rapat dewan guru bahwa kegiatan yang berkaitan dengan budaya sekolah yang kurang baik masih sering dijumpai disebagian SD diantaranya adalah beberapa oknum guru yang masih terbiasa tidak disiplin waktu baik jam datang maupun jam pulang, guru belum disiplin ketika memulai dan mengakhiri proses pembelajaran sehingga jam belajar efektif menjadi berkurang. Banyak guru-guru yang tidak membuat persiapan mengajar yang sesuai dengan standar proses, mengajar menggunakan alat peraga kalau hanya akan disupervisi saja menunjukkan kurang adanya tanggung jawab guru dalam melaksanakan kewajibannya. Termasuk adanya beberapa kelompok dalam sekolah, hanya memperlihatkan kepatuhan dan loyalitas terhadap aturan-aturan sekolah hanya apabila ada kepala sekolah. Masih ada sekolah-sekolah yang sering melaksanakan kegiatan *ceremonial* dengan menggunakan jam-jam belajar efektif siswa yang tentu saja mempengaruhi proses belajar dan bermuara pada prestasi siswa di sekolah.

Membangun budaya sekolah yang baik berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan dan peningkatan kompetensi guru. Budaya sekolah memberi gambaran bagaimana *civitas akademika* bergaul, bertindak dan menyelesaikan masalah dalam segala urusan di lingkungannya. Santri (2016) juga menjelaskan bahwa budaya sekolah yang positif dapat memberikan kesempatan memunculkan ide-ide yang dapat meningkatkan kinerja guru dan membantu penciptaan sekolah yang berkualitas. Penelitian oleh Widiyanti, dkk (2018) menunjukkan bahwa ada pengaruh dari budaya sekolah untuk kinerja guru utamanya dalam kegiatan belajar mengajar. Dalam rangka mengatasi permasalahan kinerja guru yang berkaitan dengan permasalahan internal, upaya dari intitusi pendidikan, guru, dan kepala sekolah diperlukan dengan merubah program kebijakan untuk mewujudkan kualitas

pendidikan yang efisien dan efektif, yang berfokus pada proses dan hasil belajar siswa

Apabila diamati lebih dalam, banyak kebiasaan kurang baik disekolah yang masih berlangsung dan masih sering kita temui. Kondisi yang ada dari tampilan guru yang profesional dan berkompoten masih jauh dari harapan dan cita-cita. Banyak kita jumpai fenomena yang ada disekitar kita sendiri di lapangan bagaimana seorang guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya masih ada yang tidak mempedulikan hasil kinerjanya. Banyak guru yang mengabaikan waktu dalam mengajar, datang kesekolah tidak tepat waktu, guru mengajar tanpa perencanaan yang matang, media dan metode yang digunakan tidak sesuai, dan lain sebagainya. Seorang guru yang kurang disiplin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya maka secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kompetensinya khususnya pedagogik yang tentunya kurang maksimal dalam menjalankan tugas dan kewajibannya utamanya dalam kegiatan pembelajaran.

Hasil observasi pra penelitian melalui wawancara dengan beberapa kepala sekolah di UPTD Wonosalam ketika guru disupervisi terindikasi bahwa banyak guru masih belum mempersiapkan pembelajaran dengan baik, mulai dari menyiapkan rencana pembelajaran, menyiapkan media, alat dan metode serta model pembelajaran yang sesuai, melaksanakan pembelajaran yang bisa membangkitkan minat belajar siswa, mengevaluasi hasil pekerjaan siswa, serta pemberian tindak lanjut setelah pembelajaran. Tujuan pembelajaran yang merupakan dasar dalam merancang strategi dan metode pembelajaran, media, bahan ajar serta evaluasi seringkali masih diabaikan oleh guru.

Berdasarkan observasi pra penelitian tersebut diatas, terdapat kesenjangan antara harapan dan kenyataan di lapangan pada kompetensi pedagogik guru. Beberapa hasil penelitian sebelumnya oleh Widiyanti (2018), Fetty Elliyani (2018), Sutiati (2018), dan peneliti lainnya menemukan bahwa kompetensi pedagogik guru dipengaruhi oleh banyak

faktor, diantaranya adalah supervisi akademik, motivasi, kinerja, kedisiplinan, iklim dan budaya sekolah. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh dari supervisi akademik kepala sekolah dan budaya sekolah ini terhadap kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Demak.

### Tujuan dan Manfaat Kegiatan

Tujuan dalam penelitian ini adalah : (a). Menganalisis pengaruh supervisi akademik kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Demak; (b) Menganalisis pengaruh budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Demak; (c) Menganalisis pengaruh supervisi akademik kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama terhadap kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Demak.

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap iklim pendidikan yang berkualitas dan peningkatan kompetensi pedagogik guru SD. Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberi umpan balik tentang upaya peningkatan kompetensi pedagogik guru bagi semua pihak yang menangani bidang pendidikan antara lain bagi peneliti, guru, kepala sekolah, jurusan serta sekolah-sekolah yang ada di wilayah Kabupaten Demak khususnya.

## METODE PENELITIAN

### Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian berada di Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak. Yang menjadi sasaran penelitian ini adalah guru SD Negeri di wilayah Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak dengan jumlah sampel sebanyak 114 dari 420 guru SD se-Kecamatan Wonosalam. Teknik *sampling* menggunakan *probability sampling* dengan jenis *simple random sampling*.

### Metode yang digunakan :

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan angket/kuesioner dengan lima

skala Likert dan dokumentasi Teknik analisa data menggunakan teknik analisa data korelasi dan regresi linear berganda. Penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas yaitu supervisi akademik kepala sekolah (X1) dan budaya sekolah (X2) dan satu variabel terikat yaitu kompetensi pedagogik guru SD (Y).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Pengaruh supervisi akademik kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Demak

Dari hasil analisis Statistik Deskriptif menunjukkan bahwa jumlah responden (N) adalah sebanyak 114 yang berasal dari sejumlah guru di Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak pada Variabel dependen Kompetensi pedagogik guru SD (Y) mempunyai rata-rata sebesar 106,07 dengan standard deviasi sebesar 4,608. Nilai minimum sebesar 95 dan nilai maksimum 116. Supervisi akademik kepala sekolah (X<sub>1</sub>) mempunyai rata-rata sebesar 102,368 dengan standard deviasi sebesar 3,129, nilai minimum sebesar 94 dan maksimum sebesar 114. Indikator variabel supervisi akademik kepala sekolah pada penelitian ini terdiri dari tiga indikator yaitu (1) perencanaan supervisi, (2) pelaksanaan supervisi, (3) tindak lanjut supervisi.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis supervisi akademik kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Demak, sebagaimana hasil analisis deskriptif terhadap variabel supervisi akademik bahwa sebanyak 114 responden yang memberikan jawaban terhadap kuesioner penelitian pada variabel X<sub>1</sub> menunjukkan bahwa supervisi akademik berpengaruh terhadap kompetensi pedagogik guru SD. Hal ini terlihat berdasarkan nilai signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel X<sub>1</sub> berpengaruh terhadap variabel Y. Berdasar nilai T hitung sebesar  $3,518 > T$  tabel (1.982) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel X<sub>1</sub> berpengaruh terhadap variabel Y.

Berdasarkan uji Linieritas diperoleh *Sig Deviation From Linearity* supervisi akademik

kepala sekolah sebesar  $0,430 > 0,05$  sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa antara supervisi akademik kepala sekolah dan kompetensi pedagogik guru mempunyai hubungan yang linier.

Dari hasil uji regresi (t) persamaan regresi yang dihasilkan adalah  $Y = 58,513. + 0,465 X_1$  maka dapat disimpulkan bahwa nilai hubungan variabel dependen kompetensi pedagogik guru dapat dilihat dari nilai konstantanya sebesar 58,513. Pengaruh variabel independen supervisi akademik kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru apabila dilihat dari besarnya koefisien regresi 0,465 maka dapat diartikan bahwa setiap perubahan supervisi akademik kepala sekolah sebesar 1 satuan maka variabel kompetensi pedagogik guru akan meningkat sebesar 0,465 dengan catatan variabel independen lainnya tetap.

Supervisi akademik kepala sekolah berpengaruh terhadap kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Demak dengan nilai korelasi/ hubungan (R) yaitu sebesar 0,315 dan koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,301 yang mengandung pengertian bahwa pengaruh supervisi akademik terhadap variabel terikat kompetensi pedagogik guru adalah sebesar 30,1%,. Dengan kontribusi paling besar adalah pada pelaksanaan supervisi akademik sedangkan yang paling rendah kontribusinya adalah pada kegiatan perencanaan dan tindak lanjut pada supervisi.

Sedangkan pada hasil uji regresi koefisien determinasi berganda (*R-Square*) adalah 0,323. Nilai ini menunjukkan bahwa 32,3% kompetensi pedagogik guru SD dipengaruhi oleh supervisi akademik kepala sekolah, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya diluar penelitian. Pada hasil uji korelasi dihasilkan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,451. Nilai ini menunjukkan bahwa supervisi akademik kepala sekolah memiliki hubungan dengan variabel dependen kompetensi pedagogik guru SD.

Hasil penelitian diatas sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Daryanto dan Rahmawati (2015:196) dan Sutiat (2018) bahwa

supervisi akademik berpengaruh besar dalam kompetensi mengajar guru. Supervisi akan meningkatkan kualitas dan mengubah tingkah laku guru menjadi lebih baik. Hal ini berarti supervisi akademik sangat mempengaruhi kinerja guru dalam proses belajar mengajar. Banyak hal yang mempengaruhi kompetensi pedagogik guru (Khayatun, 2017). Asmin Supriyono (2018) menyatakan bahwa semakin tinggi kompetensi pedagogik guru maka semakin meningkat kinerja mereka dalam mencapai tujuan Pendidikan. lembaga pendidikan yang memberikan pengawasan lebih ketat, serta guru yang beretos kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan kompetensi guru secara lebih signifikan (Muhammad Idris, 2016).

Instrumen pendukung untuk supervisi akademik antara lain berupa instrumen pembelajaran, dokumen administrasi, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), instrumen pengamatan, dan alat pembelajaran di kelas. Instrumen ini juga sangat membantu bagi kepala sekolah untuk melakukan pengawasan akademik (Muharlisiani, dkk, 2019). Pengawasan/supervisi akademik harus secara langsung mempengaruhi dan meningkatkan perilaku guru dalam mengelola proses pembelajaran, supervisi akademik diharapkan dapat membantu para guru dalam meningkatkan keterampilan dan kualitas akademik mereka untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah mereka tetapkan untuk siswa mereka (Bender S, *et al.*, 2016). Namun, kemampuan guru, kebutuhan, minat, dan tingkat kedewasaan profesional, serta karakteristik pribadi lainnya, harus dipertimbangkan dalam pengembangan dan pelaksanaan program supervisi akademik (Wang, X.P, *et.al*, 2015).

Supervisi akademik tidak boleh hanya berfokus pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru tapi juga harus meningkatkan komitmen, kesediaan, dan motivasi guru juga, karena faktor ini juga memengaruhi dalam kualitas pengajaran dan pembelajaran. Diantara peran kepala sekolah sebagai supervisor bertujuan memberikan layanan secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kinerja

guru dalam proses pembelajaran. Supervisi disini bersifat menyeluruh dan kontinu yang artinya berlangsung mencakup semua aspek kegiatan mulai dari awal hingga akhir kegiatan di sekolah. Secara kontinu berarti berlangsung secara terus-menerus untuk kemudian setelah dianalisis hasil dan proses pembelajaran maka perbaikan pengajaran bisa dilaksanakan sehingga guru akan selalu dapat meningkatkan kemampuan mengajarnya dengan bantuan dari kepala sekolah.

Supervisi akademik kepala sekolah turut berpengaruh terhadap kompetensi guru SD di Kabupaten Demak dengan rata-rata skor dinyatakan cukup baik, dimana kepala sekolah merencanakan visi dan misi secara matang yang substansinya adalah membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum, membuat program supervisi mulai dari perencanaan supervisi, pelaksanaan hingga kegiatan tindak lanjut supervisi. Namun supervisi akademik ini masih harus ditingkatkan lagi terutama pada kegiatan tindak lanjut supervisi. Fungsi supervisi diantaranya ditujukan kepada perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran termasuk untuk mengkoordinasi, menstimulasi, dan mendorong kearah guru profesional. Dasar supervisi adalah untuk memperbaiki situasi belajar mengajar sehingga guru dapat mengemukakan ide dan menguraikan materi sesuai pandangannya kearah peningkatan kualitas pengajaran, hal ini perlu didukung dengan supervisi dari kepala sekolah. Selain itu supervisi juga berfungsi untuk memberikan dorongan kepada guru-guru agar selalu meningkatkan kompetensinya, belajar terus-menerus, mengikuti kegiatan seminar, workshop, dan lain-lain. Melalui supervisi inilah kepala sekolah dapat memotivasi serta memberikan stimulus kepada guru sehingga guru akan berusaha meningkatkan potensi kreatifitas dalam dirinya.

### **B. Pengaruh budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Demak**

Budaya sekolah turut mempengaruhi kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Demak Kecamatan Wonosalam. Berdasarkan

hasil penelitian pada variabel budaya sekolah memiliki rata-rata sebesar 95,052 dengan standar deviasi sebesar 3,105, nilai maksimum sebesar 104 dan nilai minimum sebesar 88. Hasil analisis deskriptif terhadap tanggapan dari 114 responden terhadap budaya sekolah sebanyak 4,4% atau 5 orang masuk dalam katagori sangat tinggi, 29,8% atau 36 orang responden dalam katagori tinggi, 26,4% atau 32 orang responden dalam katagori cukup/sedang, 30,6% atau 37 orang responden dalam katagori rendah, dan 3,3% atau 4 orang repsonden dalam katagori sangat rendah.

Hasil analisis data menemukan bahwa nilai signifikansi pada variabel budaya sekolah sebesar  $0,014 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel  $X_2$  (budaya sekolah) berpengaruh terhadap variabel Y (kompetensi pedagogik guru SD). Berdasarkan nilai t hitung sebesar  $2,718 > t$  tabel (1,982) maka dapat disimpulkan bahwa variabel  $X_2$  (budaya sekolah) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y (Kompetensi pedagogik).

Dari hasil uji Linieritas pada tabel Anova menunjukkan bahwa *sig Deviation from Linearity* budaya sekolah sebesar  $0,227 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini bahwa antara budaya sekolah dan kompetensi pedagogik guru mempunyai hubungan yang linear.

Sedangkan pada hasil uji regresi, persamaan regresi yang dihasilkan adalah  $Y = 74,181 + 0,435 X_2$  maka dapat disimpulkan bahwa nilai variabel dependen kompetensi guru dilihat dari nilai konstantanya sebesar 74,181. Besarnya koefisien regresi pada pengaruh variabel independen budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru adalah 0,435, maka dapat diartikan bahwa setiap perubahan variabel budaya sekolah sebesar satu satuan maka variabel kompetensi pedagogik guru SD akan meningkat sebesar 0,435, berarti budaya sekolah turut memberikan pengaruh yang positif terhadap kompetensi pedagogik guru SD. Semakin baik dan kondusif budaya sekolah maka akan meningkatkan kompetensi pedagogik guru SD.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Cucu Suhartini (2015) yang menyatakan bahwa budaya sekolah memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja yang berarti bahwa semakin kondusif budaya sekolah maka komitmen profesi guru semakin tinggi dan kinerja guru makin meningkat pula. Budaya sekolah terbentuk oleh semua elemen sekolah dalam interaksinya antara semua warga sekolah dan masyarakat sekitar. Keikutsertaan semua warga sekolah dalam menciptakan budaya sekolah yang baik sangat diharapkan karena didalamnya berlangsung proses pembelajaran yang kondusif antar siswa dan guru, adanya kebersamaan, penghargaan dan rasa memiliki yang ditunjukkan dengan budaya yang positif dalam menghasilkan sekolah yang berkualitas.

Setiyati (2014) dari hasil penelitiannya juga menemukan bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja guru dari budaya sekolah. Artinya semakin baik budaya sekolah maka kinerja guru khususnya dalam pembelajaran juga akan meningkat. Budaya sekolah yang kondusif akan memberikan dukungan terhadap kinerja guru khususnya dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, sangat perlu untuk senantiasa diupayakan supaya budaya tetap baik dan kondusif supaya kinerja guru semakin baik pula. Sebuah sekolah dengan budaya yang positif memiliki seperangkat nilai yang mendukung perkembangan guru yang profesional, rasa tanggung jawab untuk pembelajaran siswa serta suasana yang positif dan peduli (Taahayadin, 2018). Budaya sekolah yang sehat membantu menghasilkan generasi muda, keluarga dan pendidik yang bekerja bersama demi terwujudnya visi, misi sekolah. Setiap program kegiatan di sekolah dilakukan untuk membentuk budaya seperti keluarga di sekolah yang memungkinkan semua komunitas untuk dapat menikmati pekerjaan mereka, mendukung satu sama lain dan selalu merasa dibutuhkan dan dihargai.

Budaya sekolah sangat berpengaruh pada perilaku setiap warganya, antara lain guru dan siswanya, budaya sekolah yang baik dan positif

akan memengaruhi komitmen dari warga sekolah untuk menjadi lebih baik termasuk guru. Dengan budaya sekolah yang baik menjadikan guru nyaman untuk bekerja sehingga berusaha untuk menjadi lebih baik dengan cara meningkatkan kompetensi yang dimilikinya terutama kompetensi pedagogik guru. Budaya sekolah diharapkan mampu memperbaiki mutu sekolah yang berarti pula memperbaiki kompetensi pedagogik guru. Menurut Pourrajab dan Ghani (2017) bahwa sebagai akademisi yang dapat memimpin warga sekolah, kepala sekolah dan guru harus mampu menciptakan budaya sekolah yang berfokus pada kepentingan para siswa. Untuk memberi apa yang mereka harapkan, mulai dari fasilitas yang memadai dan guru yang baik dan berpengetahuan.

Budaya sekolah yang sehat dapat membantu menghasilkan generasi siswa, keluarga dan pendidik yang bersedia bekerja sama untuk mencapai setiap visi, misi dan aspirasi sekolah (Thapa, Cohen, *et.al.*, 2013). Budaya sekolah yang sehat menyediakan peluang kepada sekolah dan warganya untuk difungsikan secara optimal. Yang pasti adalah masyarakat sekolah harus memiliki kemauan untuk meluangkan lebih banyak waktu jika mereka ingin mengembangkan budaya sekolah yang efektif. Budaya sekolah perlu diubah dan diperbaharui. Tetapi jika itu dilakukan sering, tidak ada yang dapat dicapai. Ini berarti bahwa sebelum membuat perubahan pada budaya sekolah, kepala sekolah perlu merencanakan dengan bijak dan menyeluruh sehingga budaya yang terbentuk nantinya akan berkualitas baik, dapat diterima oleh semua anggota dan dapat bertahan untuk waktu yang lama. Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan ketika merencanakan perubahan sekolah juga harus diperhitungkan dalam rangka menumbuhkan semangat rasa kebersamaan dan menciptakan rasa memiliki diantara masyarakat. Happy Fitria. (2018) menemukan dalam penelitiannya bahwa budaya sekolah yang kondusif akan dapat meningkatkan kinerja guru.

Budaya sekolah yang tidak baik bisa menyebabkan ketidakefektifan pembelajaran.

Budaya sekolah merupakan komponen penting untuk mengembangkan strategi manajemen dan peningkatan kinerja guru dan siswa. Budaya sekolah juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja guru. Sangat penting untuk mengevaluasi kegiatan organisasi untuk mempertahankan kinerja yang positif (Vos, *et al.*, 2012). Oleh karena itu, budaya sekolah yang berkelanjutan dan positif mendorong perkembangan dan pembelajaran yang bermutu diperlukan bagi guru dan siswa untuk menjadi kontributor produktif bagi masyarakat. Lynch, *et al.* (2013) mengaitkan aspek budaya sekolah dengan berbagai hasil siswa, mulai dari hasil akademik hingga keterlibatan dalam perilaku intimidasi dan perilaku nakal.

Setiap warga sekolah harus dapat menyesuaikan diri dengan budaya sekolah yang ada. Dengan perkembangan budaya sekolah yang baik dapat menumbuhkan semangat yang akan mampu meningkatkan kinerja guru dalam menjalankan tugasnya dalam mengajar, sehingga dapat meningkatkan kualitas dan mutu sekolah. Budaya sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan kualitas sekolah. Oleh karena itu, sekolah perlu membangun budaya sekolah dengan sangat baik guna meningkatkan kualitas sekolah. Tanpa budaya sekolah yang kuat, positif, dan kondusif, maka peningkatan kualitas sekolah menjadi kurang efektif. Maryamah (2016) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa manfaat pengembangan budaya sekolah yang kuat, kondusif, dan bertanggung jawab akan memastikan kualitas kerja yang lebih baik, membuka seluruh komunikasi jaringan dari semua jenis dan tingkat komunikasi vertikal dan horizontal, lebih terbuka dan transparan, menciptakan kebersamaan dan rasa kepemilikan yang tinggi, meningkatkan solidaritas dan rasa kekerabatan antar sesama warga sekolah.

Erna Widiyanti, dkk (2018) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa terdapat pengaruh dari budaya sekolah untuk kinerja guru utamanya dalam kegiatan belajar mengajar. Dalam rangka mengatasi permasalahan kinerja

guru yang berkaitan dengan permasalahan internal, upaya dari intitusi pendidikan, guru, dan kepala sekolah diperlukan dengan merubah program kebijakan untuk mewujudkan kualitas pendidikan yang efisien dan efektif, yang berfokus pada proses dan hasil belajar siswa. Hal ini membuktikan bahwa budaya sekolah turut mempengaruhi kinerja guru utamanya dalam kompetensi pedagogiknya. Budaya sekolah yang semakin kondusif menciptakan komitmen profesi dan kinerja guru yang tinggi (Cucu Suhartini, 2015). Jika budaya ini dapat ditingkatkan dengan baik maka dapat memperkuat hubungan dan kepercayaan dari sesama guru yang bermuara pada peningkatan kompetensi guru dan prestasi siswa yang semakin meningkat. Guru dengan sikap positif terhadap inovasi, mengajar dan senantiasa percaya diri dalam kemampuan mengajar mereka adalah guru yang menunjukkan prestasi tinggi.

Veeriah J. (2017) menemukan bahwa budaya dikembangkan dan dibentuk melalui interaksi konstan antara staf anggota, siswa, dan masyarakat. Budaya sekolah sangat berpengaruh pada perilaku guru dan siswanya, budaya sekolah yang baik dan positif akan memengaruhi komitmen dari warga sekolah untuk menjadi lebih baik termasuk guru. Dengan budaya sekolah yang baik menjadikan guru nyaman untuk bekerja sehingga berusaha untuk menjadi lebih baik lagi dengan cara meningkatkan kompetensinya terutama kompetensi pedagogik. Budaya sekolah ini diharapkan mampu memperbaiki mutu sekolah yang berarti pula memperbaiki kompetensi pedagogik guru. Raman (2015) budaya sekolah menunjukkan hubungan yang positif terkait dengan komitmen organisasi. Pourrajab dan Ghani (2017) sebagai akademisi yang dapat memimpin warga sekolah, kepala sekolah dan guru harus mampu menciptakan budaya sekolah yang berfokus pada kepentingan para siswa. Untuk memberi apa yang mereka harapkan, mulai dari fasilitas yang memadai dan guru yang berkompeten serta berpengetahuan.

Menurut Prokopchuk (2016) bagian dari membangun budaya sekolah yang positif adalah menciptakan landasan yang kuat berdasarkan visi dan misi yang jelas untuk sekolah dan *stakeholder*. Prokopchuk (2016) juga mengidentifikasi tiga karakteristik yang diperlukan untuk membangun budaya sekolah positif yang memupuk kepercayaan, yaitu rasa hormat, pengakuan, dan pengambilan risiko. Prokopchuk juga menambahkan bahwa hubungan kolegal berdasarkan kepercayaan adalah landasan yang stabil di mana semua elemen budaya sekolah dibangun.

Budaya sekolah yang positif merupakan budaya yang mampu selalu merasakan keinginan masyarakatnya, dengan menekankan pencapaian melalui kerjasama tim serta menumbuhkan komitmen tinggi terhadap pembelajaran siswa, namun pengembangan profesional juga diperlukan dan guru juga harus diberdayakan dan bertanggung jawab untuk membantu kepala sekolah untuk mengubah budaya negatif yang ada dan memberi inspirasi serta memotivasi guru lainnya (Andronico, 2013). Gedik dan Ballabas (2015) menyarankan bahwa kepala sekolah dan guru harus bekerja bersama dalam meningkatkan budaya sekolah dan mencapai tujuan sekolah yaitu prestasi siswa yang terus meningkat.

Tujuan utama dari budaya sekolah adalah supaya pada saat masyarakat, staf, dan siswa menuju ke sekolah, mereka memiliki gambaran yang jelas tentang apa visi untuk sekolah dan pencapaian tujuan belajar dari putra-putri mereka. Hal ini juga selaras dengan hasil penelitian dari Sri Setiyati (2014) dan Basuki (2015) yaitu budaya sekolah yang semakin baik menjadikan kinerja guru juga semakin meningkat. Maka dari itu, perlu terus diupayakan budaya sekolah berjalan kondusif dan semakin baik supaya semakin baik pula kinerja guru.

### **C. Pengaruh supervisi akademik kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SD**

Pada hasil uji regresi determinan berganda nilai koefisien determinasi (Adj R-Square)

adalah 0,307 atau sebesar 30,7%. Nilai ini menunjukkan bahwa sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 30,7% adalah kurang dari 60%. Sisanya sebanyak 69,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian. Supervisi akademik kepala sekolah dan budaya sekolah berpengaruh terhadap kompetensi pedagogik guru di Kabupaten Demak. Berdasarkan nilai signifikansinya diperoleh nilai signifikansi  $X_1$  sebesar 0,003 dan  $X_2$  sebesar  $0,009 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel  $X_1$  dan  $X_2$  berpengaruh terhadap variabel Y. Sedangkan berdasarkan nilai t hitung  $X_1$  sebesar  $3,013 > t$  tabel (1,982) dan t hitung  $X_2$  sebesar  $2,718 > t$  tabel (1,982), sehingga disimpulkan bahwa variabel  $X_1$  dan  $X_2$  berpengaruh terhadap variabel Y. Dari hasil uji regresi ini dapat diambil kesimpulan bahwa supervisi akademik KS dan budaya sekolah secara bersama-sama turut memengaruhi kompetensi pedagogik guru SD sebesar 30,7%. Semakin tinggi kegiatan supervises akademik oleh kepala sekolah dan semakin baik seerta kondusif suatu budaya sekolah maka akan semakin meningkatkan kompetensi pedagogik guru SD.

Supervisi akademik kepala sekolah dan budaya sekolah berpengaruh secara simultan terhadap kompetensi pedagogik guru di Kabupaten Demak. Hal ini selaras dengan penelitian dari Purbowati (2016) bahwa supervisi akademik dan iklim sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap kompetensi pedagogik guru. Kepala sekolah harus memahami pentingnya budaya sekolah yang sehat dan bagaimana dampak praktik pengajaran guru. Kompetensi pedagogik guru dapat ditingkatkan dengan budaya sekolah yang baik misalnya selalu disiplin kerja, selalu mendukung pencanangan budaya berprestasi, menanamkan nilai-nilai agama, budaya jujur yang dijunjung tinggi, adanya kerjasama yang baik antar warga sekolah, taat pada tata tertib dan aturan, pelatihan tenaga pendidik secara berkala, guru senantiasa mendidik dengan profesional dan guru senantiasa berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dan senantiasa belajar dan

berprestasi untuk keberhasilan peserta didik. Saiful Bahri (2014), Hardono, dkk (2017) menyatakan bahwa profesionalisme seorang guru sangat dipengaruhi oleh supervisi diperlukan leadership yang tangguh dan mumpuni (Eddi Supriyadi, 25).

Hendriady De Keizer (2017) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa monitoring/supervisi dari kepala sekolah dan budaya sekolah mempengaruhi kompetensi guru utamanya dalam pembelajaran. Supervisi pengajaran diarahkan pada upaya yang sifatnya memberikan kesempatan kepada guru untuk dapat mengembangkan potensinya secara profesional, diantaranya dapat meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas, memadukan perbaikan pengajaran menjadi lebih sempurna dan dalam rangka upaya meningkatkan kualitas dan kemampuan guru. Penelitian dari Beni Habibi (2013) bahwa budaya organisasi sekolah, kompensasi dan kompetensi pedagogik berpengaruh terhadap kinerja guru. Istiqomah, dkk (2019) juga menemukan bahwa budaya sekolah dan supervisi akademik berpengaruh dalam perilaku sosial guru dan ketrampilan komunikasi guru termasuk dalam kegiatan pembelajaran.

Kompetensi pedagogis pertama yang harus dikuasai oleh guru adalah memahami karakteristik siswa dan prinsip pengembangan siswa dalam rangka mewujudkan potensi siswa. dengan memahami karakteristik masing-masing siswa, guru dapat menentukan pendekatan yang tepat yang diterapkan kepada siswa. Guru yang memiliki nilai kinerja yang baik tentunya akan berdampak pada hasil kegiatannya terutama terkait dengan proses belajar-mengajar, dimana hasilnya akan meningkat baik dalam kualitas maupun kuantitas (Bello, 2012). Wesley (2015) berpendapat bahwa kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja dalam mencapai tujuan organisasi di mana ia bekerja.

Supervisi akademik harus didasarkan pada komunitas pembelajaran profesional untuk memastikan perbaikan guru dilakukan secara menyeluruh yang memungkinkan setiap orang secara terus-menerus mencari dan berbagi

pengetahuan dalam kegiatan belajar serta mempraktekannya (Prytula, 2012). untuk menghasilkan guru yang efektif dan kreatif maka supervise/pengawasan harus sering dilaksanakan (Renata, 2018). Masalah peningkatan kualitas kompetensi pedagogik dan pembinaan guru terkait dengan peranan supervisor (kepala sekolah) dalam memberikan bantuan dan pelayanan profesional bagi guru agar mereka lebih profesional dalam menjalankan tugas pokoknya. Kualitas kinerja dari supervisor perlu ditingkatkan untuk dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya secara lebih bertanggung jawab.

Kepala sekolah adalah teladan bagi warga sekolah dan warga masyarakat disekitar sekolah. Kepala sekolah hendaknya berperilaku sesuai dengan budaya sekolah yang baik, dan kepala sekolah harus menjadi model yang baik untuk guru dalam kaitannya beradaptasi dengan nilai budaya di sekolah, karena mereka berinteraksi dengan semua warga sekolah dan mengarahkan mereka menuju tujuan, visi dan misi sekolah, menunjukkan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab untuk menciptakan dan menjunjung tinggi budaya sekolah. Karena budaya sekolah adalah alat simbolis ampuh yang mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran, kepala sekolah harus memodelkan perilaku mereka untuk menjadi teladan bagi warga sekolah lainnya.

Kepala sekolah harus profesional, membangun kenyamanan sekolah dan menciptakan budaya sekolah yang dapat meningkatkan semangat dan kinerja seluruh warga sekolah. Datang sebelum siswa dan guru datang, tidak membatasi komunikasi, menjalin hubungan baik dengan warga sekolah, mengontrol proses KBM, memberi contoh dalam menangani kebersihan dan senantiasa berupaya untuk dapat mewujudkan visi misi sekolah, sehingga tercipta budaya sekolah yang yang dapat memberikan kenyamanan bagi semua warga sekolah termasuk guru agar lebih meningkatkan kinerjanya utamanya dalam pembelajaran. Sementara Arnodah (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa supervisi dan

penilaian guru ketika mengajar dengan melibatkan kolaborasi dan dialog dari sesama guru dapat meningkatkan hubungan kerja yang positif diantara mereka. Evaluasi pembelajaran diantara guru memungkinkan guru untuk dapat menilai satu sama lain dan secara tidak langsung meluruhkan budaya egois dan individualisme. Jika budaya ini dilaksanakan dengan baik, maka memperkuat hubungan dan kepercayaan dari sesama guru.

Budaya sekolah tidak dapat dibentuk dalam satu hari, tetapi secara bertahap ketika guru memulai suatu perubahan, beradaptasi dengan lingkungan dan memecahkan masalah yang ada. Sebuah sekolah dengan budaya yang positif memiliki seperangkat nilai yang mendukung kompetensi pedagogik guru, rasa tanggung jawab untuk hasil belajar siswa, dan suasana yang positif dan peduli. Budaya atau iklim sekolah dapat berdampak signifikan terhadap kinerja guru dan hasil belajar siswa. Selain itu, budaya sekolah yang positif juga merupakan budaya yang selalu berorientasi kepada kepuasan masyarakat, menekankan pencapaian dan kerja tim serta memupuk komitmen terhadap semua guru dan hasil pembelajaran siswa.

Suhayati (2013) menemukan bahwa budaya sekolah lebih banyak berpengaruh terhadap kompetensi guru dibandingkan dengan supervisi akademik. Dalam proses mengubah budaya sekolah kearah yang lebih baik diperlukan kebijaksanaan dari kepala sekolah untuk mempengaruhi guru di sekolah sehingga komitmen masyarakat sekolah dapat lebih ditingkatkan lagi (Melville, *et al.*, 2012). Santhiyappan Karunakaran (2019) menilai bahwa kepala sekolah, guru dan staf lainnya harus berusaha lebih keras untuk membangun dan mengembangkan budaya sekolah yang positif di sekolah yang akan meningkatkan kompetensi guru dan kinerja siswa. Visi dan misi sekolah adalah kekuatan yang membimbing masyarakat sekolah.

Ohlson, *et al.* (2016) mengklaim bahwa sekolah yang bermutu tinggi menunjukkan budaya sekolah yang senantiasa memelihara

kolaborasi, pemberdayaan, dan keterlibatan guru. Ohlson *et.al.* (2016) menegaskan bahwa prestasi siswa dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya sekolah yang mendukung komitmen bersama untuk keberhasilan siswa, kompetensi guru dalam mengajar, proses pengambilan keputusan kolektif, pertumbuhan profesional yang berkesinambungan, dan keyakinan yang kuat bahwa semua siswa dapat mencapai kesuksesan. Pemangku kepentingan dalam sistem pendidikan dan sekolah seperti: kepala sekolah, guru, orang tua, siswa, mereka semua perlu memainkan peranan mereka secara efektif untuk membantu siswa belajar lebih baik (Goods, 2014).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan supervisi akademik kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru SD dengan nilai signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$  dan nilai t hitung sebesar  $3,518 > t$  tabel (1,982). Budaya sekolah berpengaruh terhadap kompetensi pedagogik guru SD di Kabupaten Demak dengan nilai signifikansi  $0,016 < 0,05$  dan nilai t hitung sebesar  $3,456 > t$  tabel (1,982). Paling tinggi kontribusinya adalah pola moral sedangkan yang paling rendah kontribusinya adalah pola perilaku.

Supervisi akademik berpengaruh terhadap variabel terikat kompetensi pedagogik guru adalah sebesar 30,1%, Dengan kontribusi paling besar adalah pada pelaksanaan supervisi akademik sedangkan yang paling rendah kontribusinya adalah pada kegiatan perencanaan dan tindak lanjut pada supervisi. Budaya sekolah berpengaruh terhadap kompetensi pedagogik guru SD sebesar 25,1%.

Supervisi akademik kepala sekolah ( $X_1$ ) berpengaruh positif atau searah terhadap Kompetensi Pedagogik Guru SD (Y) sebesar 0,315 dengan tingkat signifikansi 0,001. Sedangkan budaya sekolah berpengaruh positif atau searah terhadap Kompetensi Pedagogik

Guru SD (Y) sebesar 0,326 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,016.

Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah berpengaruh secara simultan terhadap kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar sebesar 30,7 %. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru diperlukan supervisi akademik dari kepala sekolah secara kontinu dan menciptakan budaya sekolah yang mendukung motivasi guru dalam meningkatkan kompetensi pedagogiknya.

### SARAN

Kepala sekolah hendaknya memberikan arahan dan tindak lanjut secara kontinyu melalui supervisi akademik kepada guru supaya mereka selalu meningkatkan kompetensi pedagogiknya dan KS senantiasa meningkatkan kompetensinya dalam supervisi akademik dengan mengikuti kegiatan-kegiatan, seminar, workshop atau kegiatan lainnya.

Budaya sekolah yang baik hendaknya dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi misalnya kedisiplinan, suasana yang harmonis, penuh kekeluargaan serta menciptakan budaya sekolah yang baru yang lebih baik lagi yang mendukung peningkatan kompetensi guru sehingga bermuara pada peningkatan prestasi peserta didik. Kepala sekolah sebaiknya senantiasa memberikan penghargaan dan perhatian yang tinggi kepada guru yang berprestasi sehingga mereka semakin semangat dalam menjalankan tugasnya.

Selain meningkatkan supervisi akademik dan budaya sekolah untuk meningkatkan kompetensi, guru juga harus senantiasa meningkatkan kompetensi pedagogiknya sendiri dengan menciptakan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang efektif dan menyenangkan bagi peserta didik sehingga tujuan pembelajaran yang berkualitas dapat tercapai.

### UCAPAN TERIMAKASIH

Terimakasih diucapkan kepada kepala sekolah beserta dewan guru SDN Kendalduoyong

2 dan semua pihak yang telah membantu dan berpartisipasi dalam penelitian ini.

### DAFTAR PUSTAKA

- Andronico, K. B. 2013. *Building a positive culture for school improvement: Teachers' perceptions of assistant principals' departmental leadership* (Doctoral dissertation, Fordham University).
- Arnodah, I. W. 2013. Teacher improvement through peer teacher evaluation in Kenyan schools. <http://doi.org/10.1108/EJTD-10-2012-0047>
- Bahri, S. 2014. Supervisi Akademik dalam Peningkatan Profesionalisme Guru. *Visipena Journal*, 5(1).
- Basuki, S. 2015. *Hubungan Pelaksanaan Supervisi, Budaya Sekolah, Semangat Kerja, dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru Pendidikan Jasmani pada Sekolah Dasar Negeri di Kalimantan Selatan*. Disertasi tidak di terbitkan. Malang: DISERTASI dan TESIS Program Pascasarjana UM
- Bello. 2012. Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. (*International Journal of Bussiness and Social Science*), Vol. 3, No.11, h. 230.
- Bender, S., & Dykeman, C. 2016. Supervisees' perceptions of effective supervision: A comparison of fully synchronous cybersupervision to traditional methods. *Journal of Technology in Human Services*, 34(4), 326-337.
- Daryanto dan Hery, T. 2015. *Pengelolaan Budaya dan Iklim Sekolah*. Yogyakarta. Gava Media.
- Daryanto dan Tutik Rahmawati. 2015. *Supervisi Pembelajaran*. Yogyakarta. Gava Media.
- 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).
- Elliani, F. 2019. Pelaksanaan Supervisi Akademik Untuk Meningkatkan

- Kompetensi Guru Dalam Menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (Studi di SD Negeri Lamklat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar). *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, Vol.10 (2)174-181.
- Fitria, H. (2018). The Influence Of Organizational Culture And Trust Through The Teacher Performance In The Private Secondary School In Palembang. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7).
- Gedik, S., & Bellibas, M. S. 2015. Examining schools' distributed instructional leadership capacity. Comparison of elementary and secondary schools. *Journal of Education and Training Studies*, 3(6), 101–110. Retrieved from:
- Goods, K. M. J. 2014. Culturally responsive leadership: A case study to explore stakeholders' perceptions of culturally responsive leadership in a K-12 Public Charter School in North Carolina. (Doctoral thesis, University of Greensboro, North Carolina).
- Habibi, B. 2013. Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kompetensi Pedagogik Serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Guru. *Cakrawala: Jurnal Pendidikan*, 7(1).
- Hardono, H., Haryono, H., & Yusuf, A. 2017. Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Educational Management*, 6(1), 26-33.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G., & Tarter, C. J. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Idris, M. 2016. The Impact of Supervision, Motivation and Work Ethic on Teachers' Professional Competence: A Case Study of Private Islamic High School Teachers. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 147-158.
- Istiqomah, D. N., Ekosiswoyo, R., & Pramono, S. E. 2019. Influence of School Culture, Headmaster Supervision and Interpersonal Communication Towards Teacher's Social Behavior. *Educational Management*, 8(1), 8-16.
- Karunakaran, S., Jusoh, M., & Chinna, K. 2019. Impact Of Leadership And School Culture On Students'academic Performance. *European Journal of Management and Marketing Studies*.
- Khayatun, Nur. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja dan Diklat Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Sragi Kabupaten Pekalongan. *Jurnal Manajemen Pendidikan* 6 (1) 89-100 ISSN 2654-3509
- Lynch, A. D., Lerner, R. M., & Leventhal, T. 2013. Adolescent academic achievement and school engagement: An examination of the role of school-wide peer culture. *Journal of Youth and Adolescence*, 42(1), 6-19.
- Machali, Imam, dan Ara Hidayat. 2016. *The Handbook of Education Managemen (Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia)*. Jakarta. Kencana.
- Manaseh, A. M. 2016. Instructional leadership: The role of heads of schools in managing the instructional programme. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 4(1), 30–47.
- Maryamah, E. 2016. Pengembangan Budaya Sekolah. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 2(02), 86-96.
- Masaong, Abd. Kadim. 2013. *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru*. Bandung. Alfabeta
- Melville, W., Bartley, A., dan Weinburgh, M. 2012. Change Forces: Implementing Change In A Secondary School For The Common Good. *Canadian Journal of Education Administration and Policy*, (133).
- Muharlisiani, L. T., Bariroh, S., Sundari, S., Elan, U., Kusumaningrum, D., Farida, N., & Rahayu, D. I. 2019. Teacher's Pedagogic Competency: Implementation of 2013 Curriculum through a Sustainable Academic Supervision. In *6th International Conference on Community Development (ICCD 2019)*. Atlantis Press.
- Mulyasa, E. 2011. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan*

- Menyenangkan*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Ohlson, M., Swanson, A., Adams-Manning, A., & Byrd, A. 2016. A culture of success—examining school culture and student outcomes via a performance framework. *Journal of Education and Learning*, 5(1), 114–127.
- Peraturan Menteri Pendidikan Naional RI No 16 Tahun 2007 tentang *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*.
- Pourrajab, M., & Ghani, M. F. A. 2017. The Relationship Between School Organizational Culture And Characters Of School Stakeholders: Students' perceptions. *Mojem: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 3(2), 18-31
- Priyatno, Duwi. 2013. Analisis Korelasi, Regresi, dan Multivariate dengan SPSS. Yogyakarta. Gava Media
- Prokopchuk, J. 2016. Unpacking the impact of school Culture: A Principals Role in Creating and Sustaining The Culture of a School. *Research Review Journal*, 1(2), 73-82.
- Prytula, M. P. 2012. Teacher metacognition within the professional learning community. *International Education Studies*, 5(4), 112-121.
- Purbowati. 2016. *Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Tayu Kabupaten Pati*. Semarang : TESIS.UPGRIS Semarang
- Raman, A. 2015. The Relationship Between Culture and Organizational Commitment Among Chinese Primary School Teachers. *Mediterranean Journal of Social Studies*. 6 (2):93:100.
- Ramayulis. 2013. *Profesi dan Etika Keguruan*. Jakarta. Kalam Mulia.
- Renata, R., Wardiah, D., & Kristiawan, M. 2018. The Influence Of Headmaster's Supervision And Achievement Motivation On Effective Teachers. *Jurnal Dosen Universitas PGRI Palembang*.
- Santri, Ria Putri. 2016. Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah dengan Kinerja Guru SD Negeri di Kota Lubuklinggau, *Manajer Pendidikan*, 10(3).
- Setiawan, Eko. 2018. *Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru PAUD dan SD/MI*. Jakarta. Erlangga.
- Setiyati, S. 2014. Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi Kerja, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 22(2), 200-206.
- Sudarma, Momon. 2013. *Mengembangkan Keterampilan Berfikir Kreatif*. Jakarta. Raja Grafindo Persada.
- Suhartini, C. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Budaya Sekolah Terhadap Komitmen Profesi Guru Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru (Survey pada Guru Ekonomi SMA Negeri di Kabupaten Kuningan). *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan dan Ekonomi*, 10(19).
- Suhayati, I. Y. 2013. Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Budaya Sekolah Dan Kinerja Mengajar Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 17(1).
- Supriadi, E., & Yusof, H. 2015. Relationship between Instructional Leadership of Headmaster and Work Discipline and Work Motivation and Academic Achievement in Primary School at Special Areas of Central Jakarta. *Journal of Education and Learning*, 4(3), 123-135.
- Suprihatiningrum, Jamil. 2013. *Strategi Pembelajaran: Teori dan Aplikasi*. Jogjakarta: Arruzz Media.
- Supriyono, A. 2018. Pengaruh Kompetensi Pedagogik, Profesional, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan*, 18(2), 1-12.
- Sutiat. 2018. *Pengaruh Supervisi Akademik dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru SMP di Sub Rayon 06 Kabupaten Semarang*. Tesis tidak diterbitkan. Semarang. Tesis UPGRIS Semarang
- Taahayadin, F., & Daud, Y. 2018. School culture and school improvement challenges in Kedah. *Journal of Business and Management*, 20(6), 25-30.
- Thapa, a., Cohen, J., Guffey, S., dan Higgins-D'Alessandro, a. 2013. A review of

- school climate research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357–385.
- Veeriah, J., Piaw, C. Y., Li, S. Y., & Hoque, K. E. 2017. Teachers' perception On The Relationships Between Transformational Leadership And School Culture In Primary Cluster Schools. *Mojem: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 5(4), 18-34.
- Vos, D., Van der Westhuizen, P., Mentz, P., & Ellis, S. 2012. Educators and the quality of their work environment: An analysis of the organizational climate in primary schools. *South African Journal of Education*, 32(1), 56-68.
- Wang, X. P., Jiang, L., & Zhong, J. M. 2015. Study on fuzzy comprehensive evaluation model of teacher's performance. In *Applied Mechanics and Materials* (Vol. 701, pp. 1352-1358). Trans Tech Publications Ltd.
- Wesly Hutabarat. 2015. The Impact of Organizational Culture, Organizational Structure, and Job-Satisfaction on High School Teachers. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, Vol.3, No. 3, h. 413
- Widiyanti, E., Murwati, M., & Raharjo, T. J. 2018. The Influence of Principal Leadership, School Culture through Motivation on Junior High School Teacher Performance. *Educational Management*, 7(1), 11-16.