



PT. RADJA INTERCONTINENTAL  
PUBLISHING

# PERAN KOMPETENSI DAN KEPEMIMPINAN DIGITAL DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU SMA NEGERI DI KABUPATEN ACEH TIMUR



Rahmatsah Putra, S.Pd., MSM  
Dr. Rusydi Abubakar, S.E., M.Si.  
Dr. Anwar Puteh, S.E., M.E.

Dr. Marbawi, S.E., M.M.  
Dr. Ibrahim Qamarius, S.E., M.S.M.  
Dr. Yulius Dharma, S.Ag., M.Si



PT. RADJA INTERCONTINENTAL  
PUBLISHING

# PERAN KOMPETENSI DAN KEPEMIMPINAN DIGITAL DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU SMA NEGERI DI KABUPATEN ACEH TIMUR



Rahmatsah Putra, S.Pd.,MSM  
Dr. Rusydi Abubakar, S.E., M.Si.  
Dr. Anwar Puteh, S.E., M.E.

Dr. Marbawi, S.E., M.M.  
Dr. Ibrahim Qamarius, S.E., M.S.M.  
Dr. Yulius Dharma, S.Ag., M.Si

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan Karya Ilmiah ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# PERAN KOMPETENSI DAN KEPEMIMPINAN DIGITAL DALAM PENINGKATAN CARA GURU SMA NEGERI DI KABUPATEN ACEH TIMUR

## Penulis

Rahmatsah Putra, S.Pd.,MSM

Dr. Rusydi Abubakar, S.E., M.Si.

Dr. Anwar Puteh, S.E., M.E.

Dr. Marbawi, S.E., M.M.

Dr. Ibrahim Qamarius, S.E., M.S.M.

Dr. Yulius Dharma, S.Ag., M.Si.

PT. Radja Intercontinental Publishing



# PERAN KOMPETENSI DAN KEPEMIMPINAN DIGITAL DALAM PENINGKATAN CARA GURU SMA NEGERI DI KABUPATEN ACEH TIMUR

Diterbitkan oleh:

PT. Radja Intercontinental Publishing

**RBIT PT. RADJA INTERCONTINENTAL  
PUBLISHING**

(Grup Publikasi RADJA PUBLIKA)

## SERTIFIKAT IKAPI



**No.032/DIA/2023**

**Alamat Redaksi:**

Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk, Dsn.  
Angsana, Kota Lhokseumawe  
Telp. 081269223511

**Email:**

pt.radja.intercontinental.publis@gmail.com

Isi diluar tanggung jawab percetakan  
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang Dilarang  
memperbanyak karya tulis dalam bentuk dan dengan  
cara apapun, tanpa ijin tertulis dari rbit.

# PERAN KOMPETENSI DAN KEPEMIMPINAN DIGITAL DALAM PENINGKATAN CARA GURU SMA NEGERI DI KABUPATEN ACEH TIMUR

**ISBN** :  
978-623-88568-3-1

**Penulis** :  
Rahmatsah Putra, S.Pd.,MSM  
Dr. Rusydi Abubakar, S.E., M.Si.  
Dr. Anwar Puteh, S.E., M.E.  
Dr. Marbawi, S.E., M.M.  
Dr. Ibrahim Qamarius, S.E., M.S.M.  
Dr. Yulius Dharma, S.Ag., M.Si

**Editor** :  
MUHAMMAD MULTAZAM, S.E., M.S.M., CPRM

**Penyunting** :  
M. IQBAL SABRI

**Desain sampul dan tata letak:**  
RAHMAT IDHAMI, S.Tr.T  
(Sumber Gambar: Freepik.com)

**Tanggal Terbit:**  
Agustus 2023

**Jumlah Halaman :**  
154



**PT. RADJA INTERCONTINENTAL  
PUBLISHING**

Redaksi:

Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk, Dsn.

Angsana, Kota Lhokseumawe

Telp. 081269223511

Email:

[pt.radja.intercontinental.publis@gmail.com](mailto:pt.radja.intercontinental.publis@gmail.com)

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT dengan berkat dan rahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Buku ini. Shalawat dan salam kita sanjungkan kepangkuan Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah membawa kita dari alam jahiliyah yang penuh dengan kebodohan ke alam yang berilmu pengetahuan seperti yang kita rasakan pada saat ini.

Menjadi guru tidak hanya sebatas melakukan pengajaran pada ruang-ruang kelas, namun juga implementasi dari kompetensi yang dimilikinya di ranah publik secara luas. Dalam kenyataannya, merencanakan pembelajaran atau menyiapkan perangkat pembelajaran sering menjadi permasalahan utama agenda guru dalam pembelajaran.

Dalam Penulisan buku ini, Penulis menyadari bahwa masih jauh dari kesempurnaan baik isi maupun penyajiannya. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun bagi penulis. Akhirnya atas segala bantuan yang telah penulis terima, semoga mendapat balasan dari Allah SWT, dan penulis berharap Buku ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya bagi pembaca pada umumnya.

Lhokseumawe, Agustus 2023

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Peraturan Hak Cipta.....	ii
Halaman Sampul.....	iii
Halaman rbit.....	iv
Balik Halaman Judul .....	v
Alamat Redaksi .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	viii
Bab 1 Pendahuluan .....	1
Bab 2 Tinjauan Pustaka .....	10
Bab 3 Kerangka Konsep Dan Hipotesis .....	56
Bab 4 Metode Proses Pelaksanaan.....	67
Bab 5 Hasil Proses Pelaksanaan.....	94
Bab 6 Kesimpulan Dan Saran.....	137
Daftar Pustaka .....	143
Tentang Penulis.....	153

# **BAB 1** **PENDAHULUAN**



## Latar Belakang

Untuk menjadi guru tentunya diperlukan berbagai kompetensi, kompetensi guru umumnya terdapat empat hal, yaitu kompetensi pedagogis, kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi kepribadian. Kompetensi-kompetensi ini tentunya yang menjadikan guru semakin profesional. Hal itu karena guru tidak hanya sebatas melakukan pengajaran pada ruang-ruang kelas, namun juga implementasi dari kompetensi yang dimilikinya di ranah publik secara luas.

Dasar-dasar kemampuan atau pengetahuan yang wajib diketahui oleh seorang guru di dalam kelas adalah mengetahui berbagai pendekatan dan model pembelajaran, bahan ajar dan sumber belajar, kurikulum, silabus dan RPP serta keterampilan dasar mengajar, Proses Pelaksanaan ini tentang Proses Pelaksanaan mengenai apa saja dasar-dasar kompetensi, kepemimpinan, pengembangan karir cara guru maupun pengetahuan yang wajib diketahui dan dilakukan oleh seorang guru dalam proses pembelajaran pada murid SMAN Aceh Timur.

Pada era digitalisasi dan era teknologi 4.0 peranan profesi guru sangat mulia karena mengemban tugas yang sangat besar yang dapat berpengaruh terhadap kemajuan suatu bangsa. Bangsa yang maju pasti memiliki sumberdaya manusia (SDM) yang berkualitas yang mampu bersaing dengan negara-negara lain, dalam

menciptakan SDM yang berkualitas, peranan pendidikan sangatlah penting. pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan serta membentuk watak dan peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Cara guru itu baik atau tidak tergantung faktor yang mempengaruhi cara guru tersebut, cara merupakan gabungan dari tiga faktor yang terdiri dari (a) Pengetahuan, khususnya yang berhubungan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dalam bekerja, (b) Pengalaman, tidak sekedar berarti jumlah waktu atau lamanya bekerja, tetapi berkenaan juga dengan substansi yang dikerjakan, (c) Kepribadian, berupa kondisi didalam diri seseorang menghadapi bidang kerjanya, seperti minat, bakat, motivasi kerja, dan disiplin kerja (Sari, 2019).

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, menyatakan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tempat bertugas, serta memiliki kemampuan Untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Cara guru dinilai berdasarkan suatu daftar penilaian yang menggambarkan penilaian terhadap kompetensi guru sesuai dengan tugas pembelajaran, pembimbingan, atau tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah. Penilaian cara guru dimulai dari kemampuan guru dalam merencanakan pembelajaran.

Dalam kenyataannya, merencanakan pembelajaran atau menyiapkan perangkat pembelajaran sering menjadi permasalahan utama agenda guru dalam pembelajaran.

Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) Kabupaten Aceh Timur dengan total keseluruhan guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Non PNS sebagai mana data dibawah ini.

Tabel 1.1 Daftar Garu Dan Tendik SMAN Kabupaten Aceh Timur

No	Nama Sekolah	Guru			Tendik		
		PNS	Non P	JLH	PNS	Non P	JLH
	Jumlah	324	180	504	46	76	122
1	SMAN 1 Birem Bayeun	13	2	15	3	4	7
2	SMAN Unggul Aceh Timur	20	9	29	5	7	12
3	SMAN 1 Rantau Selamat	24	12	36	3	6	9
4	SMAN 1 Sungai Raya	18	4	22	3	3	6
5	SMAN 1 Peureulak	25	25	50	4	9	13
6	SMAN 1 Ranto Peureulak	21	11	32	6	1	7
7	SMAN 1 Peunaron	17	13	30	3	8	11
8	SMAN 1 Peudawa	12	9	21	1	6	7
9	SMAN 1 Idi	35	17	52	1	6	7
10	SMAN 1 Idi Tunong	12	10	22	1	6	7
11	SMAN 1 Darul Aman	23	7	30	4	2	6
12	SMAN 1 Nurussalam	16	6	22	2	6	8
13	SMAN 1 Julok	20	29	49	5	2	7
14	SMAN 1 Indra Makmu	26	9	35	2	1	3
15	SMAN 1 Simpang Ulim	27	14	41	3	6	9
16	SMAN 1 Madat	15	3	18	0	3	3

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas cara guru dapat dilihat dari persentase guru yang memiliki perangkat pembelajaran yang ada belum mencapai hasil yang maksimum, hal ini dapat dilihat bahwa belum seluruhnya guru PNS sebanya 324 orang membuat perangkat

pembelajaran, yang mampu melaksanakan pengajaran dengan menggunakan computer dan media lainnya digunakan sebagai sebuah proses pembelajaran dan bertujuan untuk memenuhi suatu keberhasilan guru dalam pembelajaran di kelas.

Seorang wajib memiliki kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi guru juga dibidang pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang mampu untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka untuk mendidik siswa pada SMAN Aceh Kabupaten Timur.

Kompetensi guru akan menjelaskan apa yang dilakukan di sekolah pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh setiap guru SMAN Kabupaten Aceh Timur yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen cara SMAN Aceh Kabupaten Aceh Timur, keterampilan

dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi, dan pengembangan karir seorang guru. Bagi guru, kompetensi yang dijadikan dasar untuk penilaian cara guru adalah kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian, sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007.

Selain kompetensi, persoalan kepemimpinan digital memiliki dua dimensi yang meliputi, (Latif, 2018) mengemukakan terdapat beberapa dimensi yang dapat mempengaruhi kepemimpinan yaitu pemimpin melakukan kontrak pertukaran imbalan untuk upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan bagi cara yang baik, menghargai orestasi kerja, pemimpin digital harus mampu mengawasi dan mencari penyimpangan atas berbagai aturan dan standar, serta mengambil tindakan korektif dengan menggunakan instrument elektronik dan digitalisasi.

Padahal seringkali kita juga menemui - yang mereka itu hebat sebagai se pelaksana kemudian diangkat menjadi se leader tetapi justru ketika menjadi se leader mereka tidak bisa menunjukkan kehebatan mereka, karena se pelaksana hebat tidak sertamerta menjadi pemimpin yang hebat, karena pelaksana hebat itu adalah skill yang berbeda dengan se pemimpin hebat. Jadi ketika se pelaksana yang tadinya hebat, berprestasi, dan bisa mencapai kepada target bahkan penghargaan yang luar biasa di dunia kerjanya (dunia marketing, produksi, dan

lain sebagainya) ketika pelaksana tersebut menjadi se pemimpin belum tentu bisa menunjukkan kehebatannya.

Di era Industri 4.0, setiap organisasi publik dituntut untuk memiliki kepemimpinan yang melekat teknologi agar mampu beradaptasi dengan perubahan, perusahaan membutuhkan digital leadership yang berorientasi pada inovasi dan kreativitas untuk tetap memiliki daya kreatif pada era digitalisasi ini. Digital leadership adalah kepemimpinan strategis pada SMAN Kabupaten Aceh Timur yang memanfaatkan aset digital sekolah untuk mencapai tujuan organisasi sekolah. Kepemimpinan ini mendorong transformasi dalam dunia pendidikan digital leadership bukan sekadar memperkenalkan penggunaan e-mail, website, dan media sosial sebagai bagian dari pekerjaan sehari-hari, tetapi yang lebih penting adalah memanfaatkan data sebagai aset penting lainnya yang ada di SMAN Kabupaten Aceh Timur.

Permasalahan motivasi kerja guru telah lama menjadi diskusi manajemen, motivasi kerja merupakan sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia, motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki, perilaku seseorang cenderung mengarah pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Bangun (2012) berpendapat motivasi sebagai penggerak yang menciptakan

kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan, motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Noor, 2013).

Perencanaan karir guru merupakan proses yang dilalui oleh seorang guru pada SMAN Kabupaten Aceh Timur untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya mereka di sekolah, dengan demikian, seorang guru perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut, berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa agenda yang disponsori oleh dinas pendidikan Kabupaten Aceh Timur, hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental.

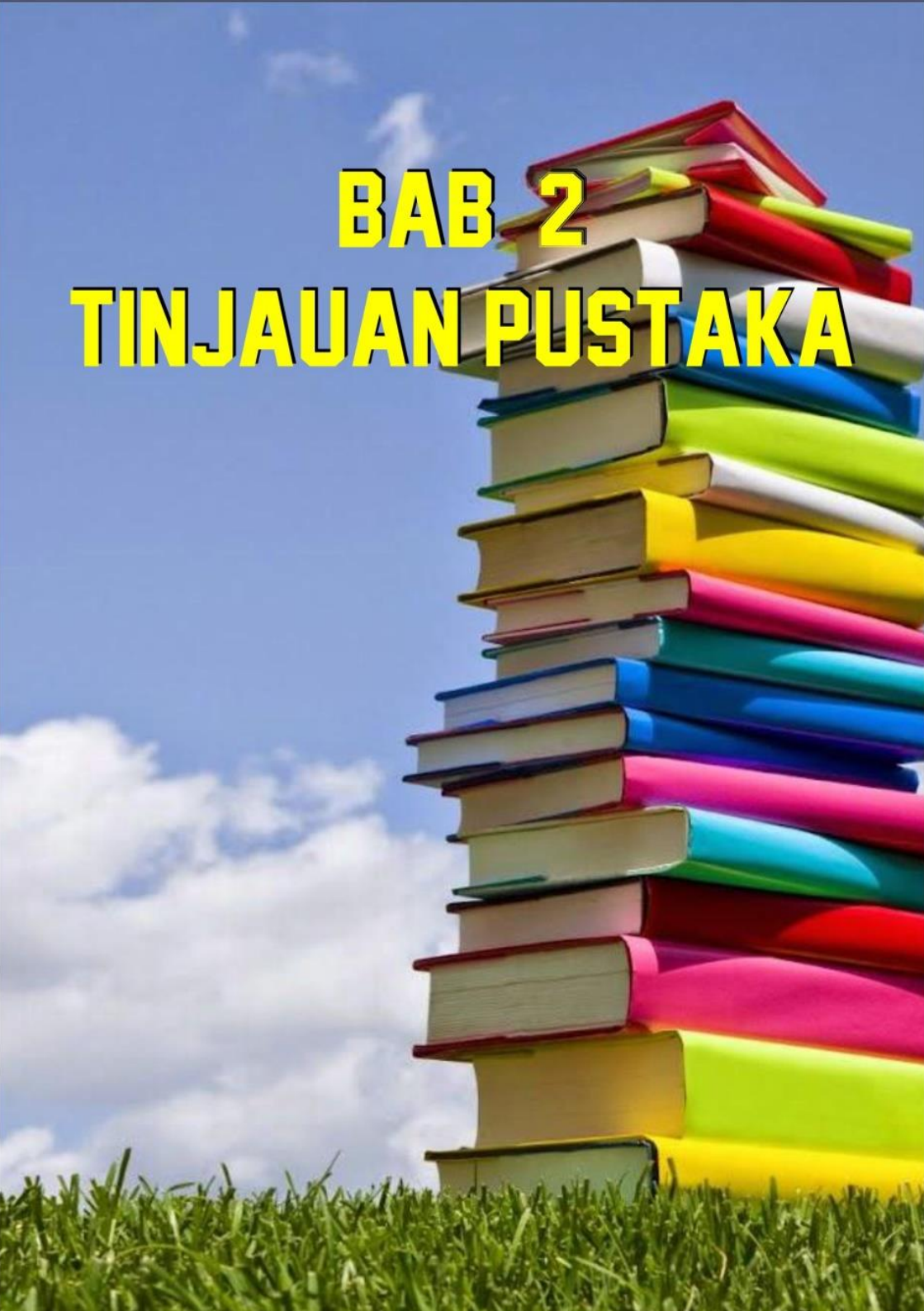
Menurut Handoko dalam Sunyoto (2012), pengertian karir ada tiga yakni: karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang, karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelas karirnya, karir sebagai

sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Untuk mendukung cara para guru pada SMAN Kabupaten Aceh Timur persoalan sarana dan prasarana perlu ditingkatkan dan memenuhi kebutuhan kerja, factor kesejahteraan guru juga harus diperhatikan, aspek kepercayaan hari didelegasikan agar para guru SMAN Kabupaten Aceh Timur memiliki tanggung jawab dan pengendalian dan pengawasan dalam proses pembelajaran agar lembaga pendidikan dapat berjalan dengan baik, berdasarkan kondisi dan fenomena makan penulis mengambil judul dalam Proses Pelaksanaan ini adalah: Peran Kompetensi Dan Kepemimpinan Digital Dalam Peningkatan Cara Guru Sma Negeri Di Kabupaten Aceh Timur.

# **BAB 2**

# **TINJAUAN PUSTAKA**



## **Kompetensi**

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau Pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

### **1. Pengertian Kompetensi**

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka

Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan,

mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen cara, keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi, dan pengembangan.

Kompetensi guru diperlukan dalam rangka mengembangkan dan mendemonstrasikan perilaku pendidikan, bukan sekedar mempelajari keterampilan-keterampilan mengajar semata. Tetapi merupakan penggabungan suatu keterampilan dan pengetahuan yang saling bertautan dalam bentuk perilaku nyata. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Menurut Rivai (2014) kompetensi guru adalah perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial dan spiritual yang secara sempurna membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi, dan profesionalisme.

Menurut Susanto (2016) kompetensi merupakan gabungan dari kemampuan, pengetahuan, kecakapan,

sikap, sifat, pemahaman, apresiasi, dan harapan yang mendasari karakteristik seseorang untuk berunjuk kerja dalam menjalankan tugas atau pekerjaan guna mencapai standar kualitas guru dalam pekerjaan nyata. Pada konteks manajemen sumber daya manusia, istilah kompetensi mengacu kepada atribut /karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaannya.

Menurut Sari (2019) kompetensi guru adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan keprofesionalannya.

Spencer dan Spencer (2015) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.

3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang cara kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik (Armstrong dan Baron, 2013), perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai:

1. memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk: alasan kritis, kapabilitas strategik, dan pengetahuan bisnis;
2. membuat pekerjaan dilakukan melalui dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, kontrol,

fleksibilitas, berkepentingan dengan efektivitas, persuasi dan pengaruh;

3. membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antarpribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi, dan pengaruh.

Dari berbagai pandangan tersebut di atas dapat dirumuskan kesimpulan bahwa kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2014) kompetensi guru adalah bagian dari faktor internal dengan pertimbangan bahwa faktor ini merupakan modal utama yang harus dimiliki oleh setiap guru sehingga dapat melaksanakan tugas keprofesiannya sehari-hari sesuai dengan kebutuhan pendidikan di sekolah (kurikulum), tuntutan masyarakat, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa tanpa adanya kompetensi guru yang mantap dalam mengelola pembelajaran, maka tentunya akan menghambat untuk memperoleh hasil pembelajaran yang semakin optimal sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan. Jadi dapat disimpulkan kompetensi guru adalah suatu karakteristik perpaduan antara kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi, dan profesionalisme.

Menurut Susanto (2016) kompetensi merupakan gabungan dari kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi, dan harapan yang mendasari karakteristik seseorang untuk berunjuk kerja dalam menjalankan tugas atau pekerjaan guna mencapai standar kualitas guru dalam pekerjaan nyata. Pada konteks manajemen sumber daya manusia, istilah kompetensi mengacu kepada atribut /karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaannya.

Menurut Sari (2019) kompetensi guru adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan keprofesionalannya.

Spencer dan Spencer (2015) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.

3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang cara kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik (Armstrong dan Baron, 2013), perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai:

1. memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk: alasan kritis, kapabilitas strategik, dan pengetahuan bisnis;
2. membuat pekerjaan dilakukan melalui dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, kontrol,

fleksibilitas, berkepentingan dengan efektivitas, persuasi dan pengaruh;

3. membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antarpribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi, dan pengaruh.

Dari berbagai pandangan tersebut di atas dapat dirumuskan kesimpulan bahwa kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2014) kompetensi guru adalah bagian dari faktor internal dengan pertimbangan bahwa faktor ini merupakan modal utama yang harus dimiliki oleh setiap guru sehingga dapat melaksanakan tugas keprofesiannya sehari-hari sesuai dengan kebutuhan pendidikan di sekolah (kurikulum), tuntutan masyarakat, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa tanpa adanya kompetensi guru yang mantap dalam mengelola pembelajaran, maka tentunya akan menghambat untuk memperoleh hasil pembelajaran yang semakin optimal sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan. Jadi dapat disimpulkan kompetensi guru adalah suatu karakteristik perpaduan antara kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi, dan profesionalisme.

## 2. Kompetensi Guru Profesional

Dalam Proses Pelaksanaan Sari (2019) ada empat kompetensi yang harus dimiliki seorang guru yang profesional yaitu:

1. Kompetensi pedagogik, yaitu 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.
2. Kompetensi kepribadian, yaitu kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, bijaksana, berwibawa, dan bisa menjadi teladan bagi peserta didik.
3. Kompetensi profesional, yaitu kemampuan yang harus dikuasai guru dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas utamanya mengajar.
4. Kompetensi sosial, yaitu kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, dan masyarakat sekitar.

Menurut Mutakin (2015) ada 4 standar kompetensi yang diperlukan seorang guru dalam menjalankan pekerjaannya yaitu:

1. Kompetensi bidang studi, yaitu mengharuskan guru untuk menguasai kurikulum, menguasai materi pelajaran, memahami kebijakan-kebijakan pendidikan, pemahaman pada karakteristik dan isi bahan pembelajaran, menguasai konsepnya, memahami konteks ilmu tersebut dengan masyarakat dan lingkungan, memahami bagaimana dampak dan relasi ilmu tersebut dalam kehidupan masyarakat dan dengan ilmu yang lain
2. Kompetensi bidang pembelajaran yaitu menguasai teknik pengelolaan kelas dan metode mengajar.
3. Kompetensi bidang pendidikan nilai dan bimbingan, yaitu mencakup aktualisasi diri, kepribadian yang utuh, berbudi luhur, jujur, dewasa, beriman, bermoral, peka, objektif, luwes, berwawasan luas, berpikir kreatif, kritis, reflektif, mau belajar sepanjang hayat.
4. Kompetensi bidang masyarakat, yaitu dapat berkomunikasi dengan orang lain, mampu menyelesaikan masalah, dan mengabdikan pada kepentingan masyarakat.

Sedangkan menurut Sikumbang (2013) ada 6 mamfaat penggunaan kompetensi secara umum yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai,
2. Alat seleksi karyawan,
3. Memaksimalkan produksi,
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi,
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan,
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Menurut Novauli (2015) prioritas utama dalam peningkatan kompetensi guru adalah:

1. Melakukan penyaringan terhadap moral calon guru. Guru harus memilik moral yang baik karena akan menjadi contoh siswanya.
2. Melakukan penyaringan terhadap kualitas guru. Kualitas guru akan menentukan keberhasilan pendidikan, oleh karena itu sejak awal harus dilakukan seleksi terhadap kualitas guru. Guru harus memiliki kompetensi yang elah ditetapkan sehingga diharapkan dapat mewujudkan generasi rus yang baik sejajar dengan Negara lain.
3. Mengirimkan guru mengikuti pelatihan membangun karakter. Pembangunan karakter sangat penting bagi pelajar sebagai rus pemimpin bangsa. Dengan adanya pembangunan karakter pada siswa diharapkan tidak

akan terjadi tawuran antara pelajar yang marak saat ini.

Jadi dapat disimpulkan mamfaat uji kompetensi guru yaitu: sebagai alat mengembangkan standar kompetensi guru, untuk pengelompokan guru profesional, mendorong agenda dan hasil belajar, dan memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai, dll.

### **3. Indikator Pengukuran Kompetensi**

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi Zwell (2015) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut.

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi Zwell (2015) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut.

1. Keyakinan dan Nilai-nilai, keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula apabila

manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

2. Keterampilan, keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.
3. Pengalaman, keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan seperti tersebut. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit

pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman. Seorang resepsionis atau operator mesin tidak kuat dalam pemikiran yang bersifat strategis, untuk sebagian karena kekurangan pengalaman. Namun, terdapat pula eksekutif dengan banyak kesempatan berpikir strategis, tetapi tetap lemah dalam kompetensi. Namun demikian, pengalaman merupakan aspek lain kompetensi yang dapat berubah dengan perjalanan waktu dan perubahan lingkungan.

4. Karakteristik Kepribadian, dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan. Orang yang cepat marah mungkin sulit untuk menjadi kuat dalam penyelesaian konflik daripada

mereka yang mudah mengelola respons emosionalnya. Walaupun dapat berubah, kepribadian tidak cenderung berubah dengan mudah. Tidaklah bijaksana untuk mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.

5. Motivasi, motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang memengaruhi cara. Kompetensi menyebabkan orientasi bekerja seseorang pada hasil, kemampuan memengaruhi orang lain, meningkatnya inisiatif, dan sebagainya. Pada gilirannya, peningkatan kompetensi akan meningkatkan cara bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun menjadi meningkat.
- ii. Isu Emosional, hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat memengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang

mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi. Akan tetapi, tidak beralasan mengharapkan pekerja mengatasi hambatan emosional tanpa bantuan banyak di antaranya dianggap tabu dalam lingkungan kerja.

- iii. Kemampuan Intelektual, kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

Keutamaan seorang pendidik/ guru disebabkan oleh tugas mulia yang diembannya. Mengajar merupakan suatu perbuatan yang memerlukan tanggung jawab moral yang cukup berat. Keberhasilan pendidikan pada siswa sangat bergantung pada pertanggung jawaban guru dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu guru juga sebagai ujung tombak keberhasilan suatu sistem pendidikan. Untuk meningkatkan kesejahteraan guru mulai dari Sekolah Dasar hingga Sekolah Menengah Atas, Pemerintah mewajibkan para guru mengikuti Uji Kompetensi sebagai syarat untuk memperoleh sertifikasi pendidik.

Menurut Kartini (2011) ada 5 indikator kompetensi guru yaitu mencakup:

1. Mampu melakukan suatu pekerjaan tertentu secara rasional, ia harus memiliki visi dan misi yang jelas dalam melakukan sesuatu berdasarkan analisis kritis dan pertimbangan logis dalam membuat pilihan dan mengambil keputusan tentang apa yang dikerjakannya.
2. Menguasai perangkat pengetahuan (teori dan konsep, prinsip dan kaidah, hipotesis dan generalisasi, data dan informasi) tentang seluk beluk apa yang menjadi bidang tugas pekerjaannya.
3. Menguasai perangkat keterampilan (strategi dan taktik, metode dan teknik, prosedur dan Proses Pelaksanaan, sarana dan instrument) tentang cara dan bagaimana dan dengan apa harus melakukan tugasnya.
4. Memahami perangkat persyaratan ambang (basic standard) tentang ketentuan kelayakan normatif minimal kondisi dari proses yang dapat ditoleransikan dan kriteria keberhasilan yang dapat diterima dari apa yang dilakukannya.
5. Memiliki daya motivasi dan citra aspirasi unggulan dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ia bukan sekedar puas dengan memadai persyaratan minimal, melainkan berusaha mencapai yang sebaik mungkin.

Jadi dapat disimpulkan indikator kompetensi guru secara umum yaitu: kompetensi pedagogik, yang pernah dilakukan Proses Pelaksanaan oleh Sriwati, Endang (2022) dan Sari (2019) antara lain :

1. Memahami peserta didik
2. Merancang rencana pembelajaran
3. Evaluasi hasil belajar
4. Pengembangan potensi peserta didik
5. Pelaksanaan pembelajaran yang baik

## **Teori Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menjalankan seluruh agenda organisasi agar mencapai tujuan yang telah ditentukan. Selama berabad-abad lamanya kepemimpinan telah mengalami kemajuan pesat sesuai dengan perkembangan sosial masyarakat sebagai bagian yang mempengaruhi organisasi mengalami perubahan dari masa ke masa.

### **1. Pengertian Kepemimpinan Digital**

Secara kodrati sesungguhnya setiap manusia telah memiliki bakat untuk menjadi pemimpin, di mana bakat tersebut dibawa sejak manusia diciptakan oleh Allah SWT yang kemudian diturunkan kepada manusia berikutnya, artinya setiap manusia sejak lahir telah mendapat amanah sebagai pemimpin di muka bumi ini. Salah satu pengertian leadership bahwa seseorang pelaksana hebat tidak serta menjadi pemimpin yang

hebat, kepemimpinan adalah skill yang artinya bisa diajarkan atau bisa dipelajari tetapi banyak diantara kita yang mungkin mengangkat seorang pemimpin di dalam organisasi kita karena dulu pemimpin itu adalah orang-orang yang memang hebat sebagai seorang operator, sebagai seorang pelaksana.

Padahal seringkali kita juga menemui orang-orang yang mereka itu hebat sebagai seorang pelaksana kemudian diangkat menjadi seorang leader tetapi justru ketika menjadi seorang leader mereka tidak bisa menunjukkan kehebatan mereka, karena seorang pelaksana hebat tidak sertamerta menjadi pemimpin yang hebat, karena pelaksana hebat itu adalah skill yang berbeda dengan seorang pemimpin hebat. Jadi ketika seorang pelaksana yang tadinya hebat, berprestasi, dan bisa mencapai kepada target bahkan penghargaan yang luar biasa di dunia kerjanya (dunia marketing, produksi, dan lain sebagainya) ketika pelaksana tersebut menjadi seorang pemimpin belum tentu bisa menunjukkan kehebatannya. Misalnya ketika dahulunya menjadi pegawai yang hebat, kemudian diangkat menjadi pemimpin belum tentu menjadi pemimpin yang hebat. Begitupun sebaliknya ketika seorang pemimpin yang hebat, belum tentu awalnya berasal dari pegawai yang hebat pula. Karena antara seorang pegawai dengan seorang pegawai itu memang dua kompetensi yang berbeda.

Tetapi di satu sisi kepemimpinan ini memiliki fungsi dan tugas yang luar biasa dan memiliki posisi yang strategis. Saya akan mengutip pernyataan dari Bapak Ronald Reagen yang merupakan salah satu dari mantan Presiden Amerika yang mengatakan bahwa “The greatest leader is not necessarily the one who does the greatest things. He is the one that gets the people to do the greatest things” yang artinya seorang pemimpin hebat tidak selalu adalah orang yang bisa atau orang yang selalu melakukan sesuatu yang hebat. Justru seorang pemimpin adalah dia yang bisa menjadikan orang-orang di sekitarnya melakukan sesuatu yang luar biasa.

Kemudian Wilson Bangun (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya. House et. all dalam Yukl (2010) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi. Rauch & Behling dalam Yukl (2010) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran. Chung dan Megginson dalam Bangun (2012) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kesanggupan untuk memengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu.

Dengan pengertian di atas maka kepemimpinan dapat disimpulkan sebagai kemampuan seseorang dalam mempengaruhi setiap karyawan agar menyadari apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

## **2. Konsep Dan Teori Kepemimpinan Digital**

Teori kepemimpinan telah berkembang pesat seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan sehingga kepemimpinan melahirkan berbagai teori yang berkaitan dengan kondisi dan situasi zaman, sejak zaman klasik sampai sekarang ada beberapa teori sebagai berikut :

- a. Teori Sifat, ada beberapa basis teoritis yang berbeda untuk kepemimpinan . Pertama, seorang pemimpin dilahirkan bukan dibentuk. Ini disebut kepemimpinan orang hebat, yang mengimplikasikan bahwa seorang dilahirkan dengan ciri-ciri tertentu yang mendukungnya untuk dapat bertahan terhadap situasi atau periode sejarah apa pun untuk menjadi seorang pemimpin (Luthan, 2013)

Teori sifat kepemimpinan (traits theories of leadership) merupakan teori teori yang mempertimbangkan kualitas dan karakteistik personel yang mendiferensiasikan para pemimpin dari yang bukan pemimpin (Robbin & Judge, 2015 ). Pemimpin dengan teori sifat ini berfokus pada kualitas dan karakteristik personal. Mengenai sifat kepemimpinan terdapat dua pendekatan antara lain

(1) membedakan sifat seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin dan (2) membedakan sifat pemimpin yang efektif dengan yang tidak efektif ( Bangun, 2012).

- b. Teori Teori Mengenai Perilaku, teori mengenai perilaku (behavioral theories of leadership) merupakan teori teori yang mengusulkan perilaku spesifik yang mendiferensiasikan para pemimpin dari bukan para pemimpin (Robbin & Judge, 2015). Teori perilaku setidaknya berhubungan dengan peranan pemimpin dalam memprakarsai struktur, menciptakan saling percaya dan berorientasi pada pekerja.
- c. Teori Kontingensi, Fred Fiedler dalam Robbin & Judge (2015) mengembangkan model kontingensi komprehensif pertama kali bagi kepemimpinan. Model Kontingensi Fiedler menyatakan bahwa cara kelompok yang efektif bergantung pada kecocokan yang tepat di antara gaya pemimpin dan seberapa besar situasi memberikan kendali pada pemimpin. Fiedler telah mengidentifikasi tiga dimensi kontingensi atau situasi :
- d. Teori Pertukaran, teori Pertukaran Pemimpin Anggota (Leader Member Exchange Theory) merupakan suatu teori yang mendukung penciptaan para pemimpin di dalam kelompok dan di luar kelompok, para bawahan dengan status dalam kelompok yang akan memiliki peringkat cara yang

lebih tinggi, tingkat perputaran pekerja yang rendah dan kepuasan yang kerja yang lebih tinggi (Robbin & Judge, 2015). Teori ini menyatakan bahwa, karena tekanan waktu, para pemimpin menetapkan suatu hubungan yang istimewa dengan kelompok kecil dari para pengikut mereka. Para individu terbentuk di dalam kelompok, mereka percaya memperoleh jumlah perhatian dari pemimpin yang tidak seimbang dan lebih cenderung untuk menerima hak-hak khusus. Para pengikut lainnya jatuh keluar kelompok.

- e. Teori Kepemimpinan Karismatik dan Transformasional, House dalam Robbin & Judge (2015) menyatakan teori kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership theory*) adalah para pengikut membuat atribut kepahlawanan atau kemampuan kepemimpinan yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu dan cenderung untuk memberikan kekuasaan para pemimpin tersebut, kemudian kepemimpinan transformasional (*transformational leader*) adalah para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap pengikutnya (Robbin & Judge, 2015).
- f. Teori Kepemimpinan yang Autentik, kepemimpinan autentik (*authentic leader*) merupakan pemimpin yang mengetahui siapakah mereka, mengetahui apa yang mereka yakini dan nilai, serta bertindak dengan

nilai tersebut dan meyakini secara terbuka dan berterus terang. Para pengikut mereka akan mempertimbangkan mereka menjadi orang-orang yang memiliki etika (Robbin & Judge, 2015). Hal yang penting dalam kepemimpinan ini adalah para pemimpin membangun kepercayaan bahwa mereka layak dipercaya dengan memposisikan diri yang memiliki etika terhadap tanggung jawabnya dan berusaha menjadi pemimpin yang melayani yakni yang ditandai dengan melampaui kepentingan mereka sendiri dengan membantu para pengikutnya agar dapat bertumbuh dan berkembang.

- g. Teori Kepemimpinan yang Efektif, Leadership (kepemimpinan) adalah suatu proses agenda mempengaruhi kelompok dalam organisasi untuk mencapai prestasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan (Yukl, 2010). Menurut Bangun (2012) efektivitas individu menekankan pada cara tugas dari karyawan tertentu atau anggota organisasi. Tugas yang harus dikerjakan merupakan bagian pekerjaan atau posisi dalam organisasi. Sedangkan efektivitas setiap individu memiliki perbedaan disebabkan karena kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, motivasi, dan stres. Perbedaan individu ini akan berpengaruh pada efektivitas dalam bekerja.

Selanjutnya menurut Noor (2014) efektivitas kepemimpinan adalah suatu keberhasilan kelompok dalam mencapai tujuan, dan untuk mencapainya pemimpin harus membantu individu-individu dalam kelompok untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka. Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk diwujudkan dalam meningkatkan cara. Dengan demikian efektivitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh individu mampu melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan standar atau yang ditargetkan oleh organisasi atau bidang pekerjaan tertentu. Warren Bennis dalam bukunya yang berjudul "The End of Leadership " yang dikutip oleh Lhutan (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak dapat tercapai tanpa inklusi penuh, inisiatif, dan kerja sama karyawan. Dengan kata lain, seseorang tidak menjadi pemimpin yang hebat tanpa pengikut. Kemudian Robbin & Judge (2015) mengatakan bahwa proses mengisi posisi dalam manajemen merupakan latihan dalam mengidentifikasi para pemimpin yang efektif, haruslah memulai dengan meninjau ulang pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Dimana dapat dilakukan dengan tes kepribadian dengan mengidentifikasi sifat sifat yang terkait dengan kepemimpinan, apakah seorang yang ekstrover, sifat teliti dan keterbukaan pada pengalaman.

### 3. Indikator Pengukuran Kepemimpinan Digital

Berdasarkan pengertian kepemimpinan menurut Wilson Bangun (2012) menyatakan ada empat unsur dalam kepemimpinan yaitu :

1. Kumpulan orang. Dalam suatu organisasi terdapat kumpulan orang yang menjadi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Kekuasaan. Pada unsur ini ada kekuasaan yang dimiliki pemimpin untuk mengarahkan dan mengatur para pengikut untuk melaksanakan tugasnya.
3. Memengaruhi. Kemampuan pemimpin dalam menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang dimilikinya untuk memengaruhi para anggota organisasi agar mau melaksanakan tugasnya.
4. Nilai. Kemampuan untuk menggunakan tiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa kemampuan berkaitan dengan nilai.

Menurut Miftah dalam Subhan, Musnadi dan Sabri (2012) sifat sifat kepemimpinan yang melekat pada diri karyawan yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi adalah :

1. Kecerdasan. Hasil Proses Pelaksanaan membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.

2. Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
4. Sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Sopiah (2008) menyatakan bahwa Beberapa faktor kepemimpinan yang mempengaruhi cara antara lain adalah :

1. Kemampuan. Upaya yang dilakukan oleh pimpinan dalam menggerakkan dan mendorong serta memotivasi karyawan dalam bekerja sesuai target yang ingin dicapai.
2. Kepribadian. Merupakan sikap tegas, berani, dan agresif yang ditunjukkan pemimpin dalam memberikan arahan dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin.
3. Pengalaman. Merupakan kondisi di mana pimpinan menunjukkan cara yang dimiliki, dengan memberikan petunjuk dan masukan terhadap pekerjaan seperti melakukan pembicaraan terhadap hal hal yang mendesak.

4. Intelektual. Merupakan kemampuan pimpinan dalam melakukan komunikasi terhadap karyawan terhadap tugas yang diberikan masing masing.
5. Lingkungan kerja. Kemampuan menciptakan lingkungan kerja oleh pemimpin dalam mengorganisir situasi pekerjaan yang dihadapi karyawan di dalam maupun dilapangan.

Dalam Proses Pelaksanaan ini akan menggunakan indikator kepemimpinan digital yang efektif yang dikemukakan dalam litain Marbawi (2022), dan Matriadi, F (2021) yaitu lima indikator untuk mengukur konstruksi kepemimpinan yang disebut digital Leadership Effectiveness Index yaitu :

1. Digital literasi.
2. Digital vision.
3. Communication.)
4. Adabtability.
5. Cultural awerness.

## **Pengembangan Karir**

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan caranya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu.

## 1. Pengertian Pengembangan Karir

Perencanaan karir adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya menurut Sunyoto (2012). Dengan demikian, seorang pegawai perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa agenda yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental sifatnya. Menurut Handoko dalam Sunyoto (2012), pengertian karir ada tiga yakni:

1. Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
2. Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelas karirnya.
3. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja. Marwansyah (2012) berpendapat bahwa kata karir dapat dipandang dari dua

perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang obyektif dan subyektif.

Dipandang dari perspektif yang obyektif, karir merupakan urutan-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang subyektif, karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif tersebut terfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkatan pengendalian terhadap nasibnya sendiri sehingga individu tersebut dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karirnya.

Marwansyah (2012) mengemukakan bahwa sarana pengembangan karir meliputi keterampilan, pendidikan dan pengalaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik. Metode yang lazim digunakan misalnya: penyuluhan karir, penyediaan informasi tentang perusahaan atau organisasi, sistem penilaian cara dan lokakarya.

Pengembangan karir menurut Andrew J. Fubrin dalam Mangkunegara (2001) adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di organisasi, agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat

mengembangkan diri secara maksimum. Pengembangan karir yang digunakan instansi/lembaga tidak terlepas dari perencanaan karir. Setiap pegawai atau karyawan dalam organisasi sebelum mengembangkan karirnya harus mempunyai perencanaan karir yang matang terlebih dahulu. Selain itu, juga harus mengetahui hal-hal yang mempengaruhi pengembangan karir.

## **2. Faktor-Faktor Pengembangan Karir**

Adapun Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Pengembangan karir mempunyai 2 (dua) kepentingan yaitu kepentingan organisasi dan kepentingan pegawai itu sendiri. Untuk kepentingan organisasi, pengembangan karir menunjukkan adanya kaderisasi dalam rangka persiapan pegawai yang bermutu disetiap tingkatan jabatan. Sedangkan untuk kepentingan pegawai itu sendiri, pengembangan karir menunjukkan adanya kejelasan atau kepastian hari depan yang dapat memberi semangat dalam pengabdianya.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Susanto dan Sari (2013) adalah: a. Kemampuan b. Budaya c. Pengalaman kerja d. Pendidikan e. Keberuntungan f. Prestasi kerja g. Sikap h. Kepemimpinan i. Pelatihan j. mpatan k. Beban kerja l. Peraturan-peraturan pegawai dan lain-lain. Rivai (2010) mengemukakan beberapa faktor-faktor yang

mempengaruhi pengembangan karir yaitu prestasi kerja, pengalaman, pendidikan dan keberuntungan.

Menurut Saksono, (2003), aspek yang dinilai dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut: 1. Kesempatan untuk mencapai suatu berharga parameter yang diukur adalah promosi jabatan, adil dalam berkarir dan mendapatkan informasi peluang promosi. 2. Kesempatan untuk mencapai hal baru parameter yang diukur adalah kesempatan mengembangkan pengetahuan inovasi dan kreativitas. 3. Kesempatan untuk membuat pegawai merasa senang parameter yang diukur adalah kesempatan memilih pekerjaan sesuai dengan kesenangan dan kesempatan menyelesaikan pekerjaan dengan cara masing-masing. 4. Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan parameter yang diukur adalah kesempatan mengikuti diklat, seminar secara adil dan merata.

### **3. Indikator Pengukuran Pengembangan Karir**

Dalam suatu organisasi pengembangan karir seorang pegawai perlu dilakukan, karena seorang pegawai bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyanya hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, oleh karena itu organisasi melakukan Anev (analisa dan evaluasi).

Menurut Rivai (2014) dan Bismi (2018) indikator-indikator dalam pengembangan karir yaitu:

1. Kebutuhan Karir
2. Dukungan Moril
3. Dukungan Materi
4. Pendidikan atau Latihan
5. Promosi Jabatan.

Indikator-indikator pengembangan karir menurut Wahyudi (2015) dan Bismi (2018), diantaranya:

1. Penilaian dan Evaluasi: penilaian dan evaluasi yang dilakukan mengenai pelaksanaan pengembangan karir telah berjalan efektif sesuai dengan aturan yang berlaku, sehingga dapat diketahui hasilnya.
2. Prestasi Kerja: agenda paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang tinggi, maka kemajuan karir karyawan.
3. Latar belakang pendidikan: latar belakang pendidikan diperhatikan oleh manajemen dalam proses kenaikan pangkat/jabatan sesuai persyaratan dan kemampuan karyawan.
4. Pelatihan yang telah diikuti: pelatihan yang terprogram dilaksanakan dalam rangka pengembangan karir, berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku.
5. Pengalaman kerja: pengalaman kerja dijadikan dasar dalam menentukan pengembangan karir, sehingga

berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan.

6. Kesetiaan pada organisasi: kesetiaan pada perusahaan dijadikan dasar dalam menentukan kemajuan karir seseorang.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas tentang indikator-indikator pengembangan karir, maka dalam Proses Pelaksanaan tesis ini penulis menggunakan teori Rivai (2014), indicator - indikator yang mempengaruhi pengembangan karir diantaranya adalah kebutuhan karir, dukungan moril, dukungan materi, pendidikan atau latihan dan promosi jabatan.

## **Cara Guru**

Cara adalah hasil kerja seorang individu atau sebuah organisasi. Dalam dunia pendidikan yang semakin kompetitif manajemen guru harus didukung untuk meningkatkan caranya dalam berbagai hal. Menurut Bangun (2012) cara adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan syarat-syarat pekerjaannya.

### **1. Pengertian Cara**

Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk mencapai tujuannya. Sementara Usman (2011) mengungkapkan cara guru adalah produk yang dihasilkan oleh seorang guru dalam satuan waktu yang

telah ditentukan dengan kriteria tertentu pula. Sari (2019) mendefinisikan cara sebagai hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau organisasi dengan penampilan yang melakukan, menggambarkan, dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik, dan non fisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya.

Menurut Mutakin (2015) mengartikan cara sebagai prestasi kerja. Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang disandarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Wibowo (2016) menyatakan cara adalah suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Kriteria cara ditentukan oleh persyaratan yang telah ditetapkan oleh pihak berwenang yang mengadakan penilaian cara, untuk mengukur cara masalah pokoknya adalah menetapkan kriteria dan standarnya. Jika kriteria telah ditetapkan, langkah berikutnya mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil terhadap standar yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan akan didapat tingkat cara seorang pegawai.

Rivai (2014) mengemukakan Cara merupakan tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas

manajemen dan sebagainya. Menurut Sedarmayanti (2014) cara guru merupakan bagian dari faktor internal karena hasil pengelolaan pembelajaran di suatu lembaga pendidikan sebagian besar dipengaruhi oleh optimalisasi cara guru dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

Berdasarkan hal tersebut dapat dijelaskan bahwa dengan adanya kesulitan mengembangkan potensi siswa sesuai dengan perbedaan karakteristiknya dan beban pembelajaran yang semakin berat, tetapi apabila cara guru optimal karena rasa tanggung jawabnya dan bukan karena perintah dari atasan tentunya akan dapat menunjukkan hasil yang semakin baik.

Berdasarkan beberapa pengertian cara di atas dapat disimpulkan bahwa cara guru adalah pekerjaan yang dihasilkan oleh guru berdasarkan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu berdasarkan persyaratan pekerjaannya.

## **2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Cara**

Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi cara dapat diartikan sebagai segala hal yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi tingkat cara seseorang guru. Pencapaian cara guru dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya semua stakeholder yang ada di sekolah saling bersinergis, adanya pimpinan yang profesional, tenaga pendidik yang berkompeten, komitmen organisasi dari team work, motivasi yang

tinggi dalam mendidik, terpenuhinya sarana dan prasarana serta pembiayaan.

Menurut Robbins (2015) ada tiga faktor yang menentukan cara pegawai yaitu:

1. Motivasi
2. Kemampuan/ kapabilitas
3. Lingkungan pekerjaan

Bangun (2012) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi cara pegawai diantaranya adalah tingkat pendidikan pegawai, supervisi pengajaran, program penataran, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana, kondisi fisik dan mental pegawai, gaya kepemimpinan pimpinan organisasi, jaminan kesejahteraan, dan kemampuan manajerial pimpinan organisasi.

Secara teoritis ada 3 kelompok variabel yang mempengaruhi cara, yaitu variabel individu, organisasi dan psikologis. Menurut Rivai, dan Sagala (2014) menjelaskannya sebagai berikut: 1) Variabel individu dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. 2) Variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, disiplin kerja belajar dan motivasi. 3) Variabel organisasi terdiri dari sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, beban kerja dan imbalan yang sesuai, struktur, lingkungan kerja dan desain pekerjaan.

Dengan menyebut variabel yang berbeda, Snell dan Wexley (2010) mengelompokkan faktor-faktor yang menentukan cara ke dalam tingkat keterampilan, tingkat

upaya serta kondisi eksternal. Tingkat keterampilan yang dimaksud terdiri dari kecakapan-kecakapan yang secara khusus dimiliki oleh setiap pegawai, seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan teknis dan kecakapan interpersonal. Sementara tingkat upaya merupakan motivasi yang dimiliki dan ditunjukkan oleh seseorang. Sedangkan kondisi eksternal merupakan pengaruh dari lingkungan kerja serta kondisi ekonomi global.

Menurut Sari (2019) faktor-faktor yang memengaruhi cara guru antara lain faktor intrinsik guru (personal) atau sumber daya manusia dan ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, sistem, tim, dan situasional. Secara sederhana uraiannya sebagai berikut:

1. Faktor personal, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, disiplin kerja dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas organisasi organisasi dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada guru.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan kerja, kepercayaan sesama guru/ anggota tim, kekompakan, dan keeratan guru.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan organisasi, proses organisasi, kultur organisasi (organisasi), lingkungan kerja.

5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi beban kerja yang tinggi, tekanan dari perubahan lingkungan eksternal dan internal organisasi.

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi cara terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal dapat dijelaskan sebagai faktor yang secara hakiki terdapat dalam diri seseorang, seperti motivasi, kemampuan yang dimiliki, tingkat pendidikan, sikap dalam bekerja, perasaan serta emosi dalam diri seseorang termasuk komitmen organisasi, disiplin guru, dan komunikasi. Sementara faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari lingkungan pekerjaan seperti iklim organisasi, lingkungan kerja, tingkat stres kerja dan tindakan rekan kerja dalam organisasi.

Dengan adanya penilaian cara, kepala sekolah dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja prestasi yang disumbangkan guru organisasi. Menurut Bangun (2012) Tujuan dan mamfaat penilaian cara ada 4 yaitu:

1. Evaluasi sesama individu dalam organisasi,
2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi,
3. Pemeliharaan sistem yang ada dalam organisasi,
4. Dokumentasi berkaitan dengan pengambilan keputusan pimpinan organisasi.

Rivai, dkk (2014) mengemukakan ada lima (5) manfaat penilaian cara oleh manajemen yaitu untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian pegawai secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan dengan pegawai seperti promosi, mutasi dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai.
4. Menyediakan umpan balik bagi pegawai mengenai bagaimana atasan menilai cara mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Disamping itu menurut salah satu fungsi manajemen adalah pengarahan, antara lain meliputi bagaimana meningkatkan dan menilai cara pegawai. Penilaian secara luas dapat diartikan untuk mengevaluasi cara organisasi dan individu. Usman (2011) mengatakan ada lima faktor dalam penilaian cara guru yang populer yaitu:

1. Kualitas pekerjaan yang meliputi akurasi, ketelitian, penampilan dan rimaan pengeluaran.
2. Kuantitas pekerjaan yang meliputi volume keluaran dan kontribusi.
3. Pengawasan yang diperlukan meliputi saran, arahan dan perbaikan.
4. Kehadiran meliputi regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.

5. Konservasi meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan

Mulyadi dalam Rivai, dkk (2014) mengemukakan ada tiga (3) penilaian cara yang dapat digunakan untuk menilai cara secara kuantitatif yaitu:

1. Ukuran cara unggul, yaitu ukuran cara yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian. Dengan menggunakan satu ukuran cara saja, pegawai dan manajer akan cenderung untuk memusatkan usaha pada kriteria tersebut dan mengabaikan cara dan lainnya, untuk menentukan sukses tidaknya organisasi tersebut.
2. Ukuran cara beragam, merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria cara tunggal. Berbagai aspek cara manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur caranya dengan berbagai kriteria.

Ukuran cara gabungan, beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan membuat pembobotan terhadap ukuran caranya. Dengan cara ini manajer pemasaran mengerti dan harus ditekankan agar mencapai sasaran yang dituju manajer puncak.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan faktor- faktor penilaian cara guru adalah kualitas

pekerjaan yang baik, kuantitas pekerjaan yang maksimal, dan juga kedisiplinan guru yang baik pula.

### **3. Indikator Pengukuran Cara**

Untuk menilai cara guru tentu diperlukan indikator agar pimpinan/ kepala sekolah dapat memperhitungkan secara objektif dan tidak terjadi kesalah pahaman diantara guru, menurut Bangun (2012) ada 5 indikator mengukur cara dalam organisasi yaitu:

1. Jumlah pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu dalam sebuah organisasi.
2. Kualitas pekerjaan, setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus dicapai dalam sebuah organisasi.
3. Ketepatan waktu, untuk pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
4. Kehadiran, cara karyawan akan sangat ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan/ pegawai dalam mengerjakannya.
5. Kemampuan kerja sama, ada halnya pekerjaan tidak dapat diselesaikan secara personal, dan dibutuhkan kerjasama tim.

Sementara menurut Mangkunegara (2010) indikator cara ada 5 yaitu:

1. Kualitas kerja, yaitu menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
2. Kuantitas kerja, yaitu menunjukan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana.
3. Tanggung jawab yaitu menunjukan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya serta mempertanggung jawabkan hasil kerja.
4. Kerjasama, yaitu kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal.
5. Inisiatif, yaitu kemauan dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

Sedangkan menurut Parlinda dan Wahyuddin (2003) Indikator cara ada 6 yaitu:

1. Kemampuan dalam menyusun rencana kerja.
2. Kemampuan merealisasikan rencana kerja.
3. Kemampuan melaksanakan perintah/instruksi atasan.

4. Kemampuan memberikan pelayanan kepada masyarakat.
5. Kemampuan dalam Kualitas kerja, meliputi ketelitian, kerapian, kecepatan, ketepatan, dan keterampilan dalam melakukan tugas.
6. Kemampuan pegawai dalam mencapai target kerja atau hasil kerja yang diinginkan.

Menurut Murwati (2013) dan Sari (2019) menyatakan bahwa cara adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan Hasibuan (2011) menyatakan bahwa cara adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas- tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Undang-Undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 menyatakan bahwa Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa cara guru adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga pendidik dan pengajar yang didasarkan pada kecakapan dan kemampuannya dalam rangka pembinaan peserta

didik untuk mencapai tujuan pembelajaran yang ingin dicapai, menurut Murwati (2013) terdapat beberapa dimensi dan indikator untuk mengukur cara guru antara lain :

1. Perencanaan program agenda pembelajaran yaitu :  
Identitas silabus, materi pembelajaran dan sumber pembelajaran.
2. Pelaksanaan agenda pembelajaran yaitu : pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar dan penggunaan metode pembelajaran.
3. Evaluasi/penilaian pembelajaran yaitu : cara-cara evaluasi murid, alat-alat evaluasi dan penggunaan hasil evaluasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan secara umum bahwa indikator cara guru digunakan teori dan konsep Matriadi (2018) yaitu :

1. Menyusun Bahan ajar
2. Sumber pembelajaran
3. Media pembelajaran
4. Evaluasi pembelajaran
5. Metode Penilaian

# BAB 3

# KERANGKA KONSEP

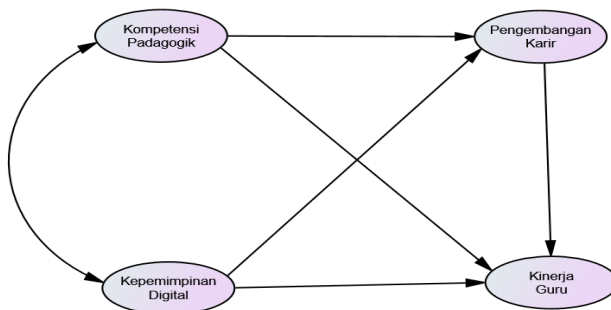
# DAN HIPOTESIS



## 1. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah penyederhanaan dari masalah yang membentuk suatu pemahaman dan pengertian yang utuh mengenai bagaimana sebuah masalah dipecahkan (Ferdinand, 2014), jadi kerangka berfikir juga merupakan dasar pemikiran dari Proses Pelaksanaan yang disintesiskan dari fakta-fakta, observasi dan telaah Proses Pelaksanaan. Kerangka pikir memuat teori, dalil atau konsep-konsep yang akan dijadikan dasar dalam Proses Pelaksanaan.

Dalam Proses Pelaksanaan ini kerangka konsep disusun berdasarkan teori-teori, pendapat para ahli dan Proses Pelaksanaan terdahulu, adapun kerangka konseptual dalam Proses Pelaksanaan ini disusun berdasarkan pendapat para ahli, berikut ini disampaikan hubungan antar-antar variabel yang digunakan dalam Proses Pelaksanaan ini dapat dilihat pada Gambar 3.1 dibawah ini :



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

Sumber : Robbins (2015), Amelia (2021), Erni (2021)

dan Sari (2019)

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah digambarkan diatas, maka merujuk pada beberapa Proses Pelaksanaan terdahulu dapat dijelaskan hubungan antar variabel Itian adalah sebagai berikut :

### **1. Hubungan kompetensi padagogik terhadap pengembangan karir**

Berdasarkan hasil Proses Pelaksanaan beberapa Proses Pelaksanaan sebelumnya yang telah meneliti hubungan antara kompetensi dengan mbangan karir mempunyai hubungan yang kuat kedua variable tersebut dalam lelitian Sriwati (2022), Bismi (2018), menyatakan bahwa kompetensi pedagogik Berdasarkan hasil Proses Pelaksanaan Hardyanto dan Prihatin (2016), Rivai (20014), Sedarmayanti (2015) dan Normi (2014) dapat disimpulkan bahwa konstruk kompetensi berpengaruh berpengaruh pengembangan karir, maka dapat disimpulkan, semakin tinggi kompetensi maka pengembangan karir akan meningkat maka akan semakin berdampak pada meningkat cara guru, hal ini juga berlaku untuk hal sebaliknya yaitu jika kompetensi dapat berpengaruh terhadap pengembangan karir.

Riduwan dalam Siwantara (2009) Kompetensi profesional, motivasi kerja dan disiplin kerja dosen adalah faktor-faktor internal yang mempengaruhi pengembangan karir dalam suatu lembaga pendidikan, sedangkan pengembangan karir dapat dipengaruhi kompetensi Noor (2013) dan Sopiah (2008) kompetensi

dapat meningkatkan pengembangan karir pada sebuah lembaga baik lembaga public maupun lembaga swasta. Menurut Agustina (2018) Murniaty dan Absah (2013) mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan SDM merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh pegawai sehingga cara pegawai meningkat.

Pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karir, dalam Proses Pelaksanaan Amelia (2021) mengatakan bahwa kompetensi padagogik berpengaruh terhadap pengembangan karir yang dapat menunjang pencapaian tujuan semua pihak dalam sebuah perusahaan adalah harapan yang sangat ideal bagi perusahaan manapun, pengembangan organisasi merupakan pendorong pegawai untuk berprestasi, implikasi dari pengembnagn organisasi seperti itu akan terwujud pegawai memiliki keyakinan yang tinggi dan percaya pada keadilan keputusan dan tindakan manajerial pada sebuah instansi. Berdasarkan beberapa hasil Proses Pelaksanaan dan pendapat di atas maka dirumuskan hipotesis Proses Pelaksanaan ini adalah sebagai berikut :

H<sub>1</sub>: Kompetensi padagogik berpengaruh terhadap pengembangan karir.

## **2. Hubungan kepemimpinan digital terhadap pengembangan karir**

Pengaruh kepemimpinan digital tidak terlepas dari pendapat Burn dalam Northouse (2013) kepemimpinan yang melakukan memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka (Yukl 2010), menurut Yukl (2010) kepemimpinan dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik pemimpin transaksional membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan kosep diri dan self esteem dari bawahan dan dapat meningkatkan caranya (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2006).

Menurut Robbins (2015) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin dengan bawahan tercermin dari tiga hal yakni, pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan, pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan, pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan.

Luthans (2015) dan Gibson (2014) juga mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan terdiri dari dua aspek, yaitu: imbalan kontingen pemimpin memberitahu bawahan tentang apa yang harus dilakukan bawahan jika ingin mendapatkan imbalan

tertentu dan menjamin bawahan akan memperoleh apa yang diinginkannya sebagai pengganti usaha yang dilakukan, manajemen eksepsi pemimpin, dimana pemimpin berusaha mempertahankan prestasi dan cara kerja dari bawahannya, apabila ada kesalahan pemimpin langsung bertindak untuk memperbaikinya, manajemen eksepsi dibagi menjadi dua yakni aktif dan pasif, disebut aktif jika pemimpin secara aktif mencari apa ada kesalahan, dan jika ditemukan akan mengambil tindakan seperlunya.

Berdasarkan teori dan pendapat para ahli maka dirumuskan hipotesis Proses Pelaksanaan ini adalah sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Kepemimpinan digital mempengaruhi terhadap pengembangan karir.

### **3. Hubungan kompetensi pedagogik terhadap cara guru**

Peran kompetensi pedagogik pada sekolah menengah atas dilakukan dapat membantu manajemen sekolah, kompetensi yang dimiliki guru dan tenaga kependidikan lainnya guna meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran, kompetensi guru ditujukan pada dua aspek, yakni;

aspek manajerial dan aspek akademik. Kompetensi pedagogik manajerial menitik beratkan pada pengamatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung

(supporting), terlaksananya pembelajaran. Sementara kompetensi akademik menitik beratkan pada pengamatan supervisor terhadap agenda akademik, berupa pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas, Amelia (2021).

Terdapat pengaruh positif kompetensi pada sekolah terhadap cara guru menurut Astuti dan Dacholfany (2016), Elisabet (2017) dan Marnbwri (2018) dapat disimpulkan bahwa peningkatan kepemimpinan akan menyebabkan peningkatan cara guru pada sekolah menengah atas. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 21 tahun 2010, Tugas pokok guru sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional Guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan dan pelaksanaan tugas pengawasan di daerah khusus.

Berdasarkan teori dan pendapat para ahli maka dirumuskan hipotesis Proses Pelaksanaan ini adalah sebagai berikut:

H<sub>4</sub>: Kompetensi mempengaruhi terhadap cara guru.

#### **4. Hubungan kepemimpinan digital terhadap cara guru**

Definisi kepemimpinan digital tidak terlepas dari pendapat Burn dalam Northouse (2013) kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka (Yukl 2010), menurut Yukl (2010) kepemimpinan digital dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab dan timbal balik pemimpin transaksional membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan kosep diri dan self esteem dari bawahan dan dapat meningkatkan caranya Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006).

Menurut Robbins (2015) dan Wilso (2014) mengemukakan bahwa hubungan kepemimpinan digital dengan bawahan tercermin dari tiga hal yakni, pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan, pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan, pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan.

Bass (1985) juga mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan terdiri dari dua aspek, yaitu: imbalan kontingen pemimpin memberitahu bawahan tentang apa yang harus dilakukan bawahan jika ingin mendapatkan imbalan tertentu dan menjamin bawahan akan

memperoleh apa yang diinginkannya sebagai pengganti usaha yang dilakukan, manajemen eksepsi pemimpin, dimana pemimpin berusaha mempertahankan prestasi dan cara kerja dari bawahannya, apabila ada kesalahan pemimpin langsung bertindak untuk memperbaikinya, manajemen eksepsi dibagi menjadi dua yakni aktif dan pasif, disebut aktif jika pemimpin secara aktif mencari apa ada kesalahan, dan jika ditemukan akan mengambil tindakan seperlunya. Berdasarkan beberapa hasil Proses Pelaksanaan dan pendapat di atas maka dirumuskan hipotesis Proses Pelaksanaan ini adalah sebagai berikut, berdasarkan teori dan pendapat para ahli dan pakar maka hipotesis Proses Pelaksanaan adalah :

H<sub>4</sub>: Kepemimpinan digital mempengaruhi terhadap cara guru.

## **5. Hubungan pengembangan karir terhadap cara guru**

Dalam Proses Pelaksanaan Worotitjan, dkk (2016) dan Ismi (2018), hasil Proses Pelaksanaan menyebutkan bahwa pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap cara guru sekolah menengah pertama. Megita (2014), hasil Proses Pelaksanaan menunjukkan seluruh dimensi pengembangan karir berpengaruh terhadap cara guru menengah pertama.

Menurut Patryani (2012), hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan karir terhadap cara karyawan lembaga publik berpengaruh signifikan dalam Proses Pelaksanaan

Ismi (2018) terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap cara guru SMA menurut Sunyoto (2012) pengembangan karir adalah proses yang dilalui oleh individu-individu untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya. Dengan demikian, seorang pegawai perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa agenda yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya.

Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental sifatnya. Menurut Handoko dalam Sunyoto (2012), pengertian karir ada tiga yakni: 1. Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang. 2. Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelas karirnya. 3. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja, berdasarkan teori dan pendapat para ahli dan pakar maka hipotesis Proses Pelaksanaan adalah :

H<sub>5</sub>: Pengembangan karir mempengaruhi terhadap cara guru

## Hipotesis Proses Pelaksanaan

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang perlu dijawab dalam Proses Pelaksanaan dan untuk mencari fakta yang harus dikumpulkan dan dianalisis, hipotesis adalah suatu pertanyaan sementara atau dugaan yang paling memungkinkan yang masih harus dicari kebenarannya, berdasarkan kerangka pemikiran diatas dan Proses Pelaksanaan terdahulu yang dilakukan oleh beberapa Proses Pelaksanaan maka dapat disusun sebuah hipotesis sebagai berikut :

- H<sub>1</sub> = Diduga terdapat pengaruh kompetensi padagogik terhadap pengembangan karir pada SMAN Kabupaten Aceh Timur.
- H<sub>2</sub> = Diduga terdapat pengaruh pimpinan digital terhadap pengembangan karir pada SMAN Kabupaten Aceh Timur.
- H<sub>3</sub> = Diduga terdapat pengaruh kompetensi padagogik terhadap cara guru pada SMAN Kabupaten Aceh Timur.
- H<sub>4</sub> = Diduga terdapat pengaruh pimpinan digital terhadap cara guru pada SMAN Kabupaten Aceh Timur
- H<sub>5</sub> = Diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap cara guru pada SMAN Kabupaten Aceh Timur.



## **Lokasi dan Objek Proses Pelaksanaan**

Tempat dan lokasi dalam Proses Pelaksanaan ini adalah terhadap cara guru SMAN Kabupaten Aceh Timur, sedangkan yang menjadi objek dalam Proses Pelaksanaan ini adalah seluruh guru SMAN Kabupaten Aceh Timur.

## **Jenis dan Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam Proses Pelaksanaan adalah data primer berupa data primer yaitu berupa kuesioner yang disusun ini berdasarkan indikator pada operasional variabel yang merupakan data primer yaitu data yang diperoleh Proses Pelaksanaan dari responden yaitu guru SMAN Kabupaten Aceh Timur dengan menjawab kuesioner Proses Pelaksanaan (Sugiono, 2015), data primer dalam Itian ini adalah data yang didapatkan dari responden yaitu guru SMAN Kabupaten Aceh Timur.

## **Populasi dan Sampel Proses Pelaksanaan**

### **1. Populasi**

Menurut Ferdinand (2014) "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh Proses Pelaksanaan untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, jadi pegawai yang menjadi populasi dalam Proses Pelaksanaan ini adalah

324 orang guru PNS SMAN Kabupaten Aceh Timur sepeti tercantung pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Jumlah Populasi Guru SMAN Kabupaten Aceh Timur

No.	Nama Sekolah	PNS	Non PNS	Total
1	SMAN 1 Birem Bayeun	13	2	15
2	SMAN Unggul Aceh Timur	20	9	29
3	SMAN 1 Rantau Selamat	24	12	36
4	SMAN 1 Sungai Raya	18	4	22
5	SMAN 1 Peureulak	25	25	50
6	SMAN 1 Ranto Peureulak	21	11	32
7	SMAN 1 Peunaron	17	13	30
8	SMAN 1 Peudawa	12	9	21
9	SMAN 1 Idi	35	17	52
10	SMAN 1 Idi Tunong	12	10	22
11	SMAN 1 Darul Aman	23	7	30
12	SMAN 1 Nurussalam	16	6	22
13	SMAN 1 Julok	20	29	49
14	SMAN 1 Indra Makmu	26	9	35
15	SMAN 1 Simpang Ulim	27	14	41
16	SMAN 1 Madat	15	3	18
Jumlah		324	180	504

## 2. Sampel

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode stratified random sampling, teknik penarikan sampel ini dilakukan karena populasi mempunyai anggota tidak homogen dan berstrata secara proporsional, ukuran sample dalam pemodelan SEM diukur berdasarkan 5-10 dikalikan 25 indikator yaitu sebanyak ( $8 \times 20 = 160$ ) namun dalam Proses Pelaksanaan

sample ditetapkan sebesar 180 guru SMAN Kabupaten Aceh Timur.

Tabel 4.2 Jumlah Sample Guru SMAN Kabupaten Aceh Timur

No.	Nama Sekolah	PNS	Jumlah Sample	
1	SMAN 1 Birem Bayeun	13	13/324x 180	7
2	SMAN Unggul Aceh Timur	20	20/324x 180	11
3	SMAN 1 Rantau Selamat	24	24/324x 180	13
4	SMAN 1 Sungai Raya	18	18/324x 180	10
5	SMAN 1 Peureulak	25	25/324x 180	14
6	SMAN 1 Ranto Peureulak	21	21/324x 180	12
7	SMAN 1 Peunaron	17	17/324x 180	9
8	SMAN 1 Peudawa	12	12/324x 180	7
9	SMAN 1 Idi	35	35/324x 180	19
10	SMAN 1 Idi Tunong	12	12/324x 180	7
11	SMAN 1 Darul Aman	23	23/324x 180	13
12	SMAN 1 Nurussalam	16	16/324x 180	9
13	SMAN 1 Julok	20	20/324x 180	12
14	SMAN 1 Indra Makmu	26	26/324x 180	14
15	SMAN 1 Simpang Ulim	27	27/324x 180	15
16	SMAN 1 Madat	15	15/324x 180	8
Jumlah		324		180

Kuesioner yang disebarakan kepada responden sebanyak 180 orang, namun terdapat 3 orang responden yang kuesioner rusak tidak dapat digunakan, sehingga jumlah data responden yang dapat dilakukan analisis sebanyak 177 responden.

### Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang diperlukan kuesioner yaitu data primer, maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam Proses Pelaksanaan ini adalah menggunakan angket atau kuesioner adalah suatu alat pengumpulan data yang berupa serangkaian pertanyaan yang diajukan

tertulis yang diajukan kepada subyek untuk mendapatkan jawaban secara tertulis dari pada guru SMAN Kabupaten Aceh Timur.

Dalam Proses Pelaksanaan ini kuesioner dibuat dengan pernyataan/pertanyaan yang terstruktur dan menyediakan jawaban dalam bentuk skala dengan jawaban yang disesuaikan dengan pernyataan/pertanyaan sehingga memudahkan responden untuk menjawab dan menghindari bias, pengukuran yang digunakan adalah skala likert dimana setiap pernyataan mempunyai interval jawaban yaitu 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju). Secara spesifik teknik pengukuran sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Aspek Pengukuran Indikator Proses Pelaksanaan

Variabel	Bobot nilai satu indikator				
	SS	S	N	TS	STS
Kompetensi Padagogik (KP)	5	4	3	2	1
Kepemimpinan Digital (KD)	5	4	3	2	1
Pengembangan Karir (PK)	5	4	3	2	1
Kinerja Guru (KG)	5	4	3	2	1

### Definisi Operasional Variabel

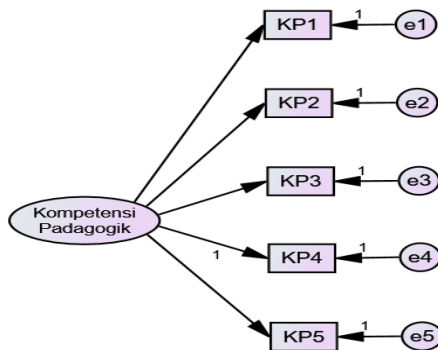
Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel di ukur, sehingga dari hasil pengukuran tersebut Proses Pelaksanaan dapat mengetahui baik buruknya suatu variabel, adapun

definisi operasional variabel dalam Proses Pelaksanaan ini adalah:

1. Variabel bebas (independent)

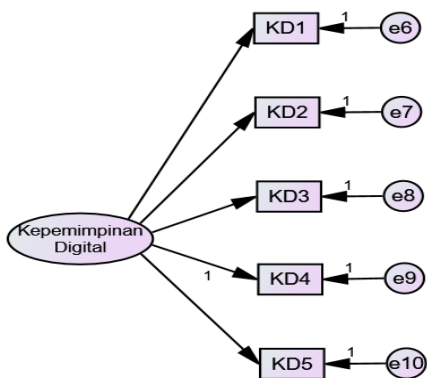
Variabel bebas (Independent) adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (dependent), sering disebut sebagai variabel stimulus, predictor, antecedent. Dalam Proses Pelaksanaan ini yang menjadi variabel bebas adalah :

Kompetensi padagogik (KP) Variabel ini diukur dengan 5 (lima) indikator yaitu indikator (KP1) memahami pesrta didik (KP2) merancang pembelajaran (KP3) evaluasi hasil belajar (KP4) pengembangan potensi siswadidik (KP5) pelaksanaan pembelajaran dengan profesional Sari (2019) dan Sriwati (2022).



Gambar 4.1. Indikator Kompetensi Padagogik (KP)

Kepemimpinan Digital (KD) Variabel ini diukur dengan 5 (lima) indikator yaitu indikator (KD1) digital literasi (KD2) digital vision (KD3) communication (KD4) adaptability (KD5) cultural awerness, dalam Proses Pelaksanaan ini menggunakan indikator yang pernah digunakan dalam Proses Pelaksanaan Faisal (2020).

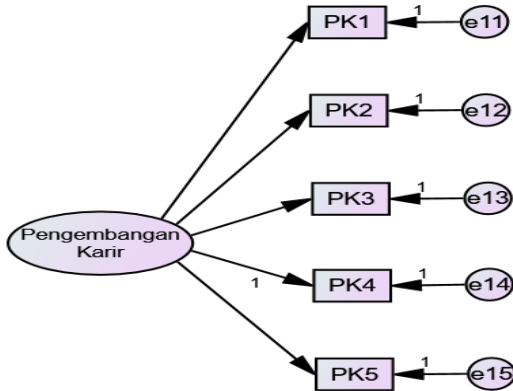


Gambar 4.3. Indikator Kepemimpinan Digital (KD)

## 2. Variabel terikat

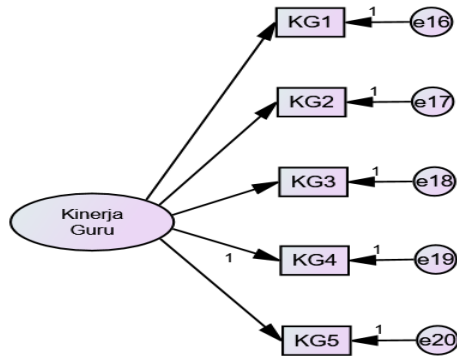
Variabel terikat (dependent) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (independent), sering disebut dengan variabel output, adapun yang menjadi variabel terikat dalam Proses Pelaksanaan ini adalah pengembangan karir (PK) Variabel ini diukur dengan 5 (lima) indikator yaitu indikator (PK1) kebutuhan karir seorang guru (PK2) dukungan moril atasan (PK3) dukungan materi (PK4) pelatihan dan pendidikan (PK5) adangan promosi

guru, dalam Proses Pelaksanaan ini menggunakan indikator yang pernah digunakan dalam Proses Pelaksanaan Rivai, (2014) dan Sriwati (2022) seperti Gambar 4.4 sebagai berikut.



Gambar 4.4. Indikator Pengembangan Karir

cara guru, cara guru (KG) yaitu Variabel ini diukur dengan 5 (lima) indikator (KG1) menyusun bahan ajar, (KG2) sumber pembelajaran, (KG3) media pembelajaran, (KG4) evaluasi pembelajaran dan (KG5) metode penilaia, konsep dalam Proses Pelaksanaan ini digunakan menurut pendapat Matriadi (2018).



Gambar 4.5. Indikator Cara Guru (KG)

Definisi operasional variabel ini dilakukan untuk memberi batasan terhadap variable-variable yang diteliti, adapun variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh Proses Pelaksanaan untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

**Tabel 4.4**  
**Definisi Operasional Variabel dan Indikator**

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala Ukur
1.	Kompetensi Padagogik (KP)	Kompetensi pedagogik, yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik selama proses pembelajaran pada SMAN Kabupaten Aceh Timur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memahami peserta didik</li> <li>2. Merancang pembelajaran</li> <li>3. Evaluasi hasil belajar</li> <li>4. Pengembangan potensi siswa</li> <li>5. Pelaksanaan pembelajaran</li> </ol> <p style="text-align: right;">Sriwati, Endang (2022)</p>	Likert
2.	Kepemimpinan Digital (KD)	Proses memengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan cara digitalisasi pada SMAN Kabupaten Aceh Timur.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Digital literasi</li> <li>2. Digital vision</li> <li>3. Communication</li> <li>4. Adabtability</li> <li>5. Cultural awerness</li> </ol> <p style="text-align: right;">Mabawi, <i>at.all</i>, (2021)</p>	Likert
3.	Pengembangan Karir (PK)	Proses yang dilalui oleh para guru untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya pada SMAN Kabupaten Aceh Timur.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan karir</li> <li>2. Dukungan moril</li> <li>3. Dukungan materi</li> <li>4. Pendidikan dan latihan</li> <li>5. Promosi jabatan</li> </ol> <p style="text-align: right;">Rivai, (2014)</p>	Likert
4.	Kinerja Guru (KG)	Mekanisme peningkatan kemampuan, teknik dan pengalaman guru pada SMAN Kabupaten Aceh Timur.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyusun Bahan ajar</li> <li>2. Sumber pembelajaran</li> <li>3. Media pembelajaran</li> <li>4. Evaluasi pembelajaran</li> <li>5. Metode Penilaian</li> </ol> <p style="text-align: right;">Matriadi, (2018)</p>	Likert

## Metode Data

Metode data yang digunakan pada Proses Pelaksanaan ini adalah dengan menggunakan SEM (Structural Equation Modeling) dengan program AMOS (Analysis of Moment Structure) versi 22.0. Menurut Ghaozali (2014), SEM adalah teknik multivariate yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi) yang bertujuan untuk menguji hubungan-hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstraknya, ataupun hubungan antar konstruk.

Dalam model persamaan struktural (SEM) yang merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan Pengecekan sebuah rangkaian hubungan relatif murni “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2014). SEM merupakan penggabungan antara dua konsep statistika, yaitu konsep analisis faktor yang masuk pada model pengukuran (measurement model) dan konsep regresi melalui model struktural (structural model), dalam analisis SEM, variabel dibedakan menjadi sebagai berikut:

1. Variabel Laten. Variabel laten adalah dimana variabel yang tidak dapat diukur secara langsung tetapi diukur dengan satu atau lebih variabel manifes. Variabel laten disebut pula dengan istilah unobserved variable, konstruk atau konstruk laten. Konstruk ini diberi simbol lingkaran atau elips.

Konstruk dapat dibagi kedalam dua macam yaitu sebagai berikut:

- a. Konstruk eksogen, merupakan variabel independen (bebas) yang mempengaruhi variabel dependen (terikat). Konstruk eksogen dalam Proses Pelaksanaan ini ialah brand awareness dan brand image
  - b. Konstruk endogen, merupakan variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independen. Konstruk endogen dalam Proses Pelaksanaan ini ialah keputusan pembelian dan loyalitas sebagai variabel terikat.
2. Variabel Manifes. Variabel manifes adalah variabel yang digunakan untuk menjelaskan atau mengukur variabel laten. Variabel manifes dapat disebut juga dengan istilah *observed variable*, *measured variable* atau indikator. Variabel manifes ini diberi simbol persegi panjang. SEM sebagai model multivariate yang berupa analisis persamaan struktural. Sebuah full-model dalam structural equation modeling sesungguhnya memberi corak khusus di mana secara visual akan menunjukkan kombinasi dari beberapa model dari measurement model secara kompak, yaitu (Ferdinand, 2014) yaitu:
- a. Confirmatory Factor Analysis merupakan analisis multivariate yang digunakan untuk

menguji sebuah konsep yang dibangun dengan beberapa indikator terukur. Analisis konfirmatori dibuat untuk menguji multidimensionalitas dari suatu konstruk teoritis. Analisis ini sering juga disebut menguji validitas suatu konstruk teoritis karena variabel laten yang digunakan dalam Proses Pelaksanaan dibentuk berdasarkan konsep teoritis dengan beberapa indikator atau manifes. Analisis konfirmatori akan menguji apakah indikator-indikator tersebut merupakan indikator yang valid sebagai pengukur konstruk yang akan diteliti, atau dengan kata lain apakah indikator-indikator tersebut merupakan ukuran unidimensionalitas dari suatu konstruk laten. Validitas konstruk yang tinggi diukur dari tingkat signifikansi nilai loading factor dari suatu konstruk dan nilai standardized loading estimate dari konstruk tersebut harus sama dengan 0,5 atau lebih idealnya harus 0,7 (Ghozali, 2014; Hair et al, 2010).

- b. Regression Analysis adalah salah satu alat analisis kausal yang ditujukan untuk mengukur pengaruh satu atau beberapa variabel independen terhadap satu variabel independen tertentu.
- c. Path Analysis merupakan yang dipakai untuk menjelaskan hubungan kausalitas antara satu

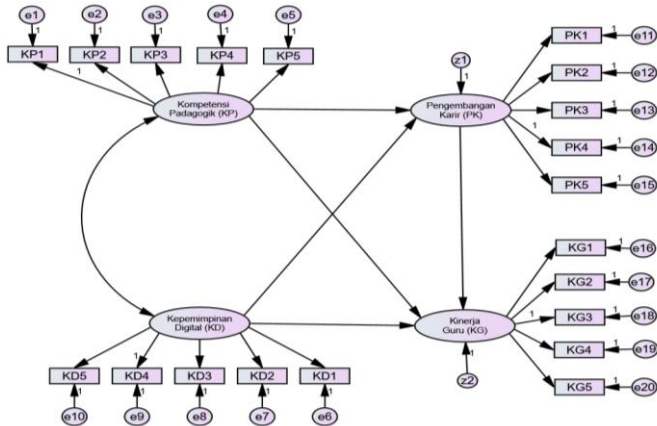
atau beberapa variabel. Model ini adalah model dasar yang digunakan untuk menganalisis jalur untuk mengestimasi kekuatan dari hubungan-hubungan kausal yang digambarkan dalam path model.

## **1. Tahapan Permodelan dalam Analisis SEM**

Tahapan model analisis Structural Equation Modeling (SEM) didasarkan pada evaluasi atas adanya hubungan saling ketergantungan. Ferdinand (2002) mengajukan tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural menjadi tujuh langkah yaitu sebagai berikut:

1. Mengembangkan Model Berbasis Teori Dalam SEM, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empiris.
2. Pengembangan Path Diagram atau Diagram Alur, pada langkah kedua, model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan pada path diagram. Path diagram tersebut akan mempermudah untuk melihat hubungan kausalitas konstruk yang akan diuji, berdasarkan Tinjauan teori dan kerangka teoritis yang ada kemudian dibuat gambar diagram jalur hubungan kausalitas

antar konstruk beserta indikatornya, adapun bentuk diagram alur full model dengan variabel mediasi Proses Pelaksanaan ini adalah seperti pada Gambar 4.6 berikut



**Gambar 4.5 Full Model Proses Pelaksanaan**

**Sumber : Dikembangkan Dalam Proses Pelaksanaan Ini**

3. Menyusun Persamaan Struktural, pada bagian ini mengubah diagram jalur (path diagram) ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran, pada langkah ketiga ini, model yang dinyatakan dalam diagram jalur dinyatakan dalam dua kategori dasar yaitu sebagai berikut:
  - a. Structural Equation atau persamaan structural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk, rumus yang dikembangkan adalah seperti terlihat di bawah ini:

$$PK = b_1KP + b_2KD + z_1 \dots \dots \dots (4.1)$$

$$KG = b_1KP + b_2KD + b_3PK + z_2 \dots \dots \dots (4.2)$$

Keterangan:

- PK = Pengembangan karir
- KG = Cara Guru
- KP = Kompetensi padagogik
- KD = Kepemimpinan digital
- b1-b4 = Koefisien Estimasi
- Z1-Z2 = Nilai residual

b. Measurement model atau persamaan spesifikasi model pengukuran digunakan dalam menentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk dan varibel yang dibangun.

4. Matrik Input Dan Estimasi Model, pada langkah ini dengan menggunakan SEM sebagai alat analisis berbasis kovarians. Penggunaan matriks kovarians karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, di mana hal yang sama tidak dapat dilakukan oleh korelasi (Ferdinand, 2014). Pada Proses Pelaksanaan ini matriks inputnya adalah matrik kovarian yang ukuran sampelnya adalah 110

responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah Maximum Likelihood Estimation (MLE).

5. Menganalisa Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi, problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidak mampuan model yang dikembangkan menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Disebutkan oleh Ferdinand (2014), beberapa indikasi problem identifikasi:
  - a. Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
  - b. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
  - b. Munculnya angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
  - c. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9).
  
6. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit, uji kesesuaian full model SEM bertujuan untuk melihat sejauh mana model dasar yang dibentuk dalam Proses Pelaksanaan ini memenuhi kriteria Goodness of Fit sehingga model dapat menggambarkan fenomena Proses Pelaksanaan tanpa adanya modifikasi. Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap beberapa

kriteria Goodness of Fit yaitu dengan menguji kesesuaian dan cut off value nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak (Ferdinand, 2014), yaitu:

- a. Chi-Square Statistik. Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai Chi-Square nya rendah. Semakin kecil nilai Chi-Square semakin baik model itu diterima berdasarkan probabilitas dengan cut of value sebesar  $p > 0,05$ .
- b. RMSEA (The Root Mean Square Error Of Appoximation). Menunjukkan nilai Goodness of Fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang  $\leq 0,08$  merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model tersebut berdasarkan degress of freedom.
- c. GFI (Goodness-of-Fit-Index). Merupakan ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) hingga 1,0 (perfectfit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah better fit.
- d. AGFI (Adjusted Goodness-of-Fit-Index). Tingkat rimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI memiliki nilai yang sama atau lebih besar dari 0,9.
- e. CMIN/DF adalah The Minimum Sampel Discrepancy Function yang dibagi dengan degree of freedom. CMIN/DF merupakan statistik Chi-

Square dibagi df-nya sehingga disebut Chi-Square-relatif. Nilai Chi-Square relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data.

- f. TLI (Tucker Lewis Index). Merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji dengan sebuah base linemodel, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0,95$  (Hair et al., 1995; dalam Ferdinand, 2006) dan nilai yang mendekati satu menunjukkan a very good fit.
- g. CFI (Comparatif Fit Index). Rentang sebesar 0-1 dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat a very good fit yang tinggi.

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan atas model adalah sebagai berikut:

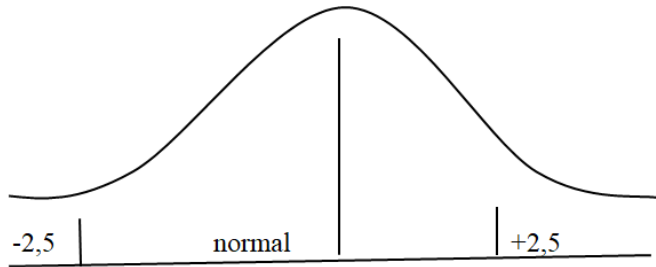
Tabel 4.2 Indeks Pengecekan Kelayakan Model

Goodness Of Fit Index	Cut-off Value
$\chi^2$ C-square Statistics	df, $\alpha = 5\%$
Probability	$\geq 0,05$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber: Ghozali (2014)

Ada beberapa asumsi SEM yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data, Ferdinand (2014) yaitu sebagai berikut.

- a) Uji Kesesuaian Jumlah Sampel, model Proses Pelaksanaan yang digunakan dalam Proses Pelaksanaan ini adalah model Structural Equation Modelling (SEM), dimana dalam SEM jumlah sampel yang ideal antara 100-200 (Hair et al., 2010) dan juga harus mempertimbangkan jumlah parameter yang ada dalam model. Hair et al. (2010) lebih lanjut mengatakan untuk ntuan jumlah sampel dapat berjumlah 5-10 jumlah indikator, dalam Proses Pelaksanaan ini terdapat 24 indikator sehingga jumlah sampel bisa berkisar antara 100 - 200 responden, jumlah sampel ditentukan dengan mengalikan jumlah indikator dengan 8, sehingga total sampel sebanyak  $24 \times 7 = 168$  responden.
- b) Uji Normalitas Data, normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode-metode statistik. Dalam Proses Pelaksanaan ini evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio skewness dan kurtosis value sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01. Data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai critical ratio skewness atau critical ratio kurtosis memiliki nilai mutlak antara - 2,58 sampai +2,58. Kriteria itu ditampilkan dalam Gambar 4.5.



Gambar 4.5. Kriteria rimaan Kenormalan Data

- c) Uji Outlier Data, angka ekstrim (outliers) adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariate maupun multivariate, muncul karena kombinasi karakteristik yang unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dengan observasi-observasi lainnya (Ferdinand, 2014). Dalam Proses Pelaksanaan ini Pengecekan data outlier menggunakan uji Mahalanobis Distance, dengan membandingkan nilai  $p_1$  dan  $p_2$ . Nilai  $p_1$  dan  $p_2$  di atas 0,05 menunjukkan tidak ada data yang outliers. Ferdinand (2014) menyebutkan outliers pada dasarnya dapat muncul dalam empat kategori:
1. Data Outliers muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.
  2. Data Outliers muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil data lain dari pada yang lain, tetapi Proses

Pelaksanaan memiliki penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim tersebut.

3. Data Outliers muncul karena adanya suatu alasan tetapi Proses Pelaksanaan tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim tersebut.
4. Data Outliers dapat muncul karena range nilai jawaban responden, bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim, yang sering dikenal dengan multivariate outliers.

d) Uji Multi kolinieritas dan Singuliritas, suatu model dapat secara teoritis diidentifikasi tetapi tidak dapat diselesaikan karena masalah-masalah empiris, misalnya adanya multikolinieritas tinggi dalam setiap model-model non-recursive. Asumsi multikolinieritas (multicollinearity) mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar diantara variabel-variabel independen (Ferdinand, 2014). Karena semua variabel model SEM sudah dikenakan matrik sebesar 1, maka semua pembobotan regresi yang dibakukan harus berada dalam cakupan plus atau minus 1. Dalam Proses Pelaksanaan ini menggunakan nilai Determinant of sample covariance matrix untuk melihat ada tidaknya model memiliki multikolinieritas, dimana nilai Determinant of sample

covariance matrix yang menjauh dari 0 (nol) adalah menunjukkan tidak terdapat multikolinieritas antar variabel.

#### 1. Uji Validasi Model Pengukuran

Uji Validitas/Kesahihan, validitas adalah sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Ghozali, 2014). Proses Pengecekan adalah melalui isi dari variabel-variabel pernyataan yang ada didalam kuesioner yang akan disebar dalam Proses Pelaksanaan ini. Suatu kuesioner dinyatakan valid (sah) jika instrument tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Semakin tinggi kesahihan pertanyaan semakin tepat pula alat pengukur tersebut. Dalam SEM Pengecekan validitas dilakukan dengan Confirmatory Factor Analysis (CFA) masing-masing konstruk yaitu dengan melihat nilai Loading Factor masing-masing indikator. Suatu indikator dikatakan valid apabila nilai loading factornya  $> 0,60$ . (Ghozali, 2014; Hair at al, 2010).

#### 2. Uji Reliabilitas/Keandalan Pernyataan

Reliabilitas adalah sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya (Ghozali, 2014). Untuk mengetahui kuesioner yang disebar pada responden andal atau tidak, dilakukan analisis reliabilitas/keandalan pernyataan, dalam

SEM Pengecekan reliabilitas dilakukan dengan cara, yaitu:

a) Variance Extract

Dimana nilai variance extract yang dapat diterima adalah minimal 0,50. Untuk dapat menghitung nilai variance extract digunakan rumus sebagai berikut (Hair, 1999):

$$Variance\ Extracted = \frac{\sum Std.\ Loading^2}{\sum Std.\ Loading^2 + \sum \epsilon_j}$$

b) Construct Reliability

Uji reliabilitas diperlukan untuk mengetahui tingkat keajegan alat ukur yang dipakai. Alat ukur dapat dikatakan reliable (dapat dipercaya), bila hasil pengukurannya tetap atau nilai yang diperoleh konsisten. Walaupun dilakukan pengukuran ulang pada subjek yang sama (Hair et al., 2010). Konsep reliabilitas dalam SEM dikenal dengan nilai construct reliability. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi/indikator pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Untuk dapat menentukan nilai construct reliability dalam Proses Pelaksanaan ini digunakan rumus sebagai berikut:

$$Reliability = \frac{(\sum Std.\ Loading^2)}{(\sum Std.\ Loading^2) + \sum \epsilon_j}$$

Dimana: Std. Loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer),  $\epsilon_j$  adalah measurement error dari tiap indikator.

c) Discriminant Validity (DV)

Cara lain untuk melihat reliabilitas suatu konstruk adalah melalui Discriminant Validity (DV). Discriminant Validity (DV) yang baik dapat dilihat dari nilai Discriminant Validity (DV) yang didapatkan, dimana nilai perolehannya harus lebih tinggi nilainya dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk (Ghozali, 2013). Untuk dapat menentukan nilai Discriminant Validity (DV) dalam Proses Pelaksanaan ini digunakan rumus sebagai berikut:

$$DV = \sqrt{VE}$$

Dimana:

VE = Nilai perolehan Variance Extract masing-masing konstruk.

7. Interpretasi dan modifikasi model, menginterpretasikan model dan memodifikasikan model dilakukan bagi model yang tidak memenuhi syarat Pengecekan yang dilakukan. Untuk langkah ini model yang sedang dikembangkan dan diinterpretasikan dan apabila model yang tidak memenuhi kriteria maka dilakukan modifikasi. Perlunya

melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik hal ini sesuai dengan pendapat Tabachnick dan Fidell dalam Ferdinand (2014). Bila jumlah residual lebih besar dari 5 persen dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan selanjutnya apabila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model itu cukup besar ( $> 2.58$ ), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut. Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

## **Pengecekan Uji Hipotesis**

Pengecekan hipotesis dalam Proses Pelaksanaan ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R (Critical Ratio) dan nilai P (Probability) pada hasil olah data Regression Weights, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, menurut Ferdinand (2014), untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji-t yang lazim dalam model-model regresi.

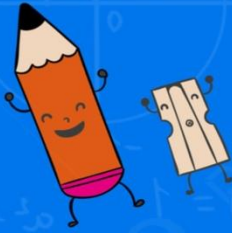
Uji statistik dilakukan dengan mengamati tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditunjukkan oleh nilai C.R (Critical Ratio) yang identik dengan uji-t dalam regresi dan nilai probabilitasnya (P), hubungan yang signifikan ditandai dengan nilai C.R yang lebih besar dari 2,58 dan nilai P lebih kecil dari 0,05.

Apabila hasilnya menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis Proses Pelaksanaan yang diajukan dapat diterima, apabila hasilnya menunjukkan nilai yang tidak memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis Proses Pelaksanaan yang diajukan ditolak. Secara rinci Pengecekan hipotesis Proses Pelaksanaan akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada Proses Pelaksanaan ini diajukan empat hipotesis dimana Proses Pelaksanaannya akan dilakukan pada bab selanjutnya.



# BAB 5

## HASIL PROSES PELAKSANAAN

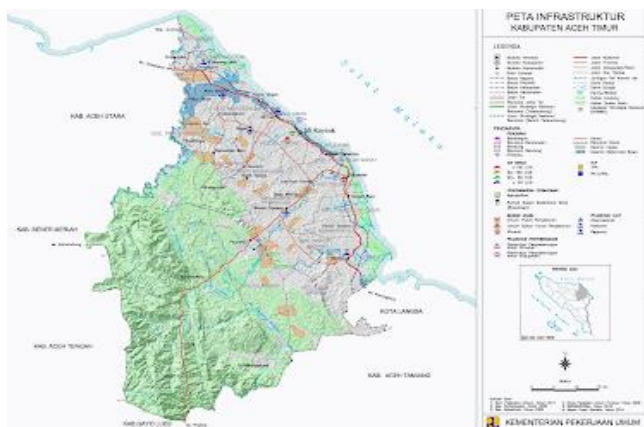


## **Hasil Proses Pelaksanaan**

SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, merupakan sekolah menengah negeri yang dikelola oleh Dinas Pendidikan Nasional Pemerintah SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur berlokasi di Jalan Banda Aceh - Medan Km. 307 Desa Alue Buket Kecamatan Lhoksukon SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur Provinsi Aceh, lembaga pendidikan ini merupakan suatu institusi yang mempunyai kewajiban memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat Aceh Timur yang dapat di buktikan dengan semua kompetensi keahlian sumber daya manusia yang dimiliki oleh instansi tersebut.

### **1. Gambaran Umum Lokasi Proses Pelaksanaan**

SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, sudah berkiprah di berbagai bidang untuk memajukan pendidikan kepada masyarakat di SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, adapun kemajuan pendidikan SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, tidak terlepas dari kerja keras dan bantuan masyarakat, pemerintah serta cara guru-guru yang mengedepankan skill dan knowledge yang bertujuan untuk menciptakan lulusan yang siap pakai untuk terjun ke masyarakat dan membawa ilmu yang baik langsung diaplikasikan dalam kehidupan masyarakat.



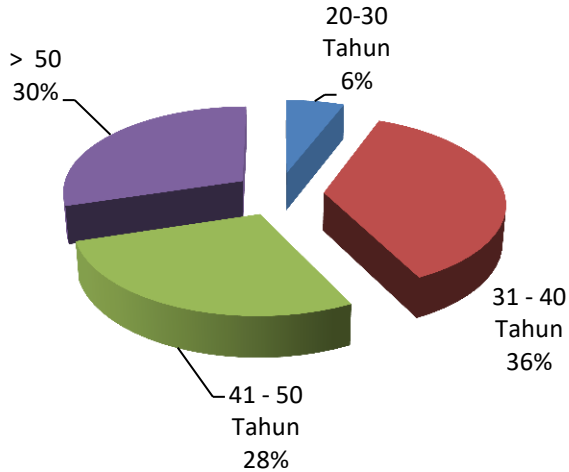
Gambar 5.1. Peta SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur

## 2. Karakteristik Responden

Analisis statistis deskriptif responden guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, dalam Proses Pelaksanaan ini antara lain berdasarkan usia, status, pendidikan, masa kerja dan jabatan, dari hasil Proses Pelaksanaan yang diperoleh berkenaan dengan karakteristik responden dapat disajikan dalam bebtuk diagram Pie di bawah ini.

### a) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Guru

Hasil analisis usia 177 responden merupakan salah satu karakteristik yang penting untuk diteliti, untuk mengetahui karakteristik usia berapa saja yang dijadikan responden dalam Proses Pelaksanaan ini dapat dilihat pada Gambar 5.2 berikut :

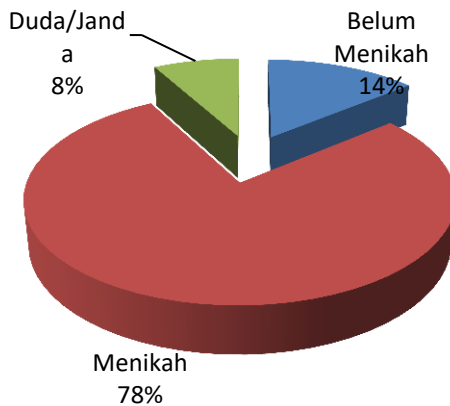


Gambar 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan Gambar 5.2 di atas dapat dijelaskan bahwa sampel Proses Pelaksanaan 177 responden guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur ini yang berusia 20-30 tahun sebanyak 10 orang atau sebesar 6.0 %, selanjutnya 31-40 tahun sebanyak 65 orang atau sebesar 37 %, responden berusia 41-50 tahun sebanyak 49 orang atau 28%, dan responden > 50 tahun 53 orang atau 30 %, dalam Proses Pelaksanaan ini responden yang dominan dalam Proses Pelaksanaan ini dengan usia 31-40 tahun yang menjadi responden Proses Pelaksanaan yang dilakukan pada guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur.

## b) Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Untuk mengetahui karakteristik status perkawinan 177 responden yang merupakan responden guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur dalam Proses Pelaksanaan ini dapat dilihat pada Gambar 5.3 berikut ini :



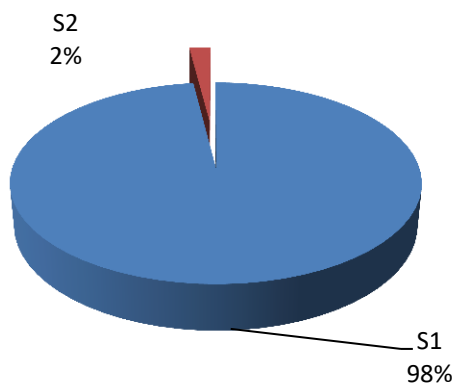
Gambar 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Dari Gambar 5.3 di atas dapat dijelaskan bahwa yang menjadi responden guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur dalam Proses Pelaksanaan ini berdasarkan status perkawinan dapat disampaikan bahwa terdapat responden yang telah menikah sebanyak 137 responden (77 %) dan yang belum menikah hanya 25 responden (14 %), sedangkan duda/janda 15 responden atau 8 %, jadi dapat disimpulkan bahwa responden yang telah menikah atau sudah kawin yang sangat dominan menjadi

responden dalam Proses Pelaksanaan pada guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur.

### c) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Untuk mengetahui latar belakang pendidikan dari 177 responden perlu dilakukan Proses Pelaksanaan, tingkat pendidikan responden guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur dimulai dari sarjana hingga pascasarjana, hal ini dilakukan untuk menyimpulkan hasil Proses Pelaksanaan ini khususnya pada karakteristik responden berdasarkan pendidikan, untuk mengetahui jumlah dan persentasi tingkat pendidikan responden guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur dalam Proses Pelaksanaan ini dapat dilihat pada Gambar 5.4 berikut ini :

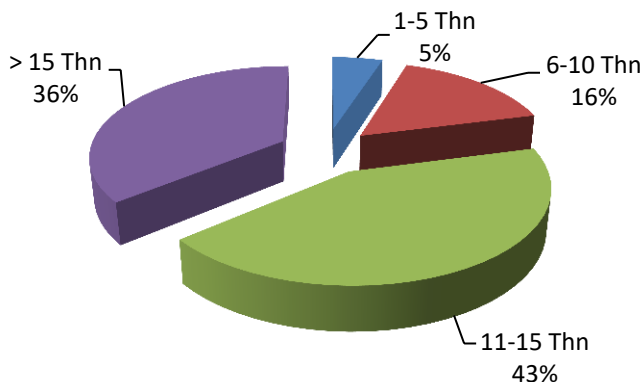


Gambar 5.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan Gambar 5.4 di atas dapat dijelaskan bahwadari 177 responden guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur yang menjadi sampel dalam Proses Pelaksanaan ini karakteristik responden yang memiliki tingkat pendidikan responden pada pendidikan sarjana berjumlah 174 orang atau (98 %), dan magister sebanyak 3 orang atau 2 %, dalam Proses Pelaksanaan ini responden yang dominan berpendidikan sarjana (S1) sebanyak 174 orang atau 98 %, sehingga dengan tingkat pendidikan yang sudah sarjana dapat dengan mudah meningkatkan cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur.

#### d) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Untuk mengetahui sudah berapa lama masa kerja 177 responden dari guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur yang dijadikan responden pada Proses Pelaksanaan ini, sebagaimana yang terlihat pada Gambar 5.5 di bawah ini.

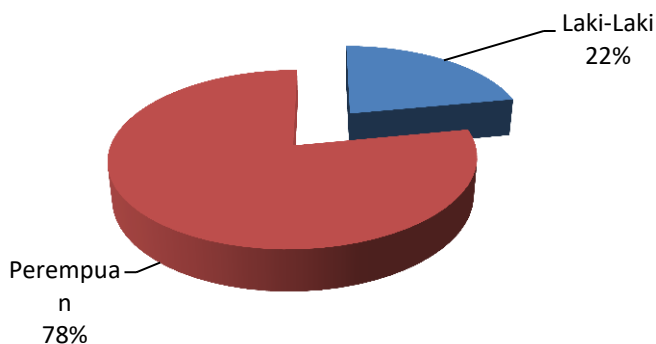


Gambar 5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan Gambar 5.5 di atas dapat dijelaskan bahwa dari 180 responden guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur yang menjadi sampel dalam Proses Pelaksanaan ini hampir seluruhnya atau sebanyak 177 responden, dari hasil Proses Pelaksanaan diketahui bahwa masa kerja 1-5 tahun sebanyak 8 orang atau 5 %, masa kerja 6-10 tahun sebanyak 28 orang atau 16 %, masa kerja 11 - 15 tahun sebanyak 76 orang atau 43 masa kerja > 15 tahun sebanyak 65 orang atau 37 % jadi dalam Proses Pelaksanaan ini responden yang dominan yang menjadi dasar Proses Pelaksanaan dengan masa kerja 11-15 tahun.

#### e) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dari 180 responden guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur dibagi menjadi beberapa kategori, sebagaimana yang terlihat pada Gambar 5.6 di bawah ini.



Gambar 5.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan Gambar 5.6 dapat diketahui dari 177 responden guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur yang diteliti, dapat dijelaskan kriteria jenis kelamin responden adalah jenis kelamin laki-laki sebanyak 39 orang atau 22 % sedangkan jenis kelamin perempuan sebanyak 138 orang atau 78 %, dalam Proses Pelaksanaan ini yang sangat dominan responden dalam Proses Pelaksanaan ini jenis kelamin perempuan sebanyak 78 % responden adalah guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur.

### **3. Deskriptif Jawaban Responden Terhadap Variabel Proses Pelaksanaan**

Dalam analisis deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana karakteristik jawaban responden dalam Proses Pelaksanaan ini, variabel bebas (independen variabel) terdiri dari kompetensi pedagogik (KP), kepemimpinan digital (KD), sedangkan variabel terikat (dependent variabel) pengembangan karir (PK) dan cara guru (KG) sehingga keseluruhan item pernyataan variabel berjumlah 20 item pertanyaan, untuk menganalisis variabel-variabel tersebut diambil dari jumlah skor rata-rata dari instrumen indikator variabel Proses Pelaksanaan.

## a) Deskripsi Jawaban Responden Kompetensi Pedagogik

Hasil analisis data yang dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai persepsi responden terhadap 4 indikator variabel kompetensi pedagogik berdasarkan data hasil pengumpulan data berupa kuesioner dan dianalisis dengan SPSS dapat dilihat pada Tabel 5.1 dibawah ini.

Tabel 5.1

Jawaban Responden Variabel Kompetensi Pedagogik (KP)

<i>Indikator</i>	<i>N</i>	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KP1	177	1	5	3.30	1.080
KP2	177	1	5	3.38	1.122
KP4	177	1	5	3.43	1.200
KP5	177	1	5	3.59	1.052
Valid N	177	1	5	3,43	1,114

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 5.1 dapat dijelaskan bahwa variabel kompetensi pedagogik dalam Proses Pelaksanaan ini rata-rata sebesar 3,43 dapat menjelaskan bahwa rata-rata responden dalam Proses Pelaksanaan ini merasa “Netral” terhadap pernyataan yang diajukan pada variabel kompetensi pedagogik guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, ini menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur selama ini baik dan dapat meningkatkan pengembangan karir dan cara guru.

## b) Karakteristik Jawaban Responden Kepemimpinan Digital

Berikut berdasarkan Tabel 5.3 distribusi frekuensi variabel kepemimpinan digital berdasarkan data hasil analisis kuesioner yang telah disebar pada 177 responden guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur dapat dilihat pada Tabel 5.3 di bawah ini.

Tabel 5.4

### Jawaban Responden Kepemimpinan Digital (KD)

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KD1	177	1	5	3.49	1.067
KD2	177	1	5	3.60	1.134
KD3	177	1	5	3.68	0.930
KD4	177	1	5	3.58	1.100
KD5	177	1	5	3.62	1.028
Valid N	177	1	5	3,59	1,052

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 5.2 dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan digital dalam Proses Pelaksanaan ini rata-rata sebesar 3.59 yang bermakna bahwa jawaban responden dalam Proses Pelaksanaan ini merasa “Setuju” terhadap pernyataan yang diajukan pada variabel kepemimpinan digital. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital yang dilakukan selama ini oleh guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur baik, dan dapat mendorong pengembangan karir dan dapat meningkatkan cara guru pada institusi.

### c) Karakteristik Jawaban Responden Pengembangan Karir

Berikut berdasarkan Tabel 5.4 distribusi frekuensi variabel pengembangan karir berdasarkan data hasil analisis kuesioner yang telah disebar pada 177 responden guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur dapat dilihat pada Tabel 5.4 di bawah ini.

Tabel 5.4  
Jawaban Responden Pengembangan Karir (PK)

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PK1	177	1	5	3.46	0.971
PK2	177	1	5	3.40	0.972
PK3	177	1	5	3.32	1.072
PK4	177	1	5	3.42	1.095
PK5	177	1	5	3.51	1.050
Valid N	177	1	5	3,42	1,032

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 5.4 dapat dijelaskan bahwa variabel pengembangan karir dalam Proses Pelaksanaan ini rata-rata sebesar 3.42 yang bermakna bahwa jawaban responden dalam Proses Pelaksanaan ini merasa “Netral” terhadap pernyataan yang diajukan pada variabel pengembangan karir. Ini menunjukkan bahwa pengembangan karir yang dilakukan selama ini pada SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur berjalan baik, dan dapat mendorong meningkatkan cara guru pada institusi.

#### d) Karakteristik Jawaban Responden Cara Guru

Hasil Proses Pelaksanaan berdasarkan penjelasan responden atas variabel cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur dapat dilihat dalam Tabel 5.5 di bawah ini.

Tabel 5.5  
Jawaban Responden Variabel Cara Gugu (KG)

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KG1	177	1	5	3.24	1.061
KG2	177	1	5	3.33	1.069
KG3	177	1	5	3.38	1.066
KG4	177	1	5	3.29	1.110
KG5	177	1	5	3.37	1.141
Valid N	177	1	5	3,32	1,089

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 5.5 dapat dijelaskan bahwa variabel cara guru dalam Proses Pelaksanaan ini rata-rata sebesar 3.32 yang bermakna bahwa responden dalam Proses Pelaksanaan ini merasa “Netral” terhadap pernyataan yang diajukan pada variable cara guru. Ini menunjukkan bahwa cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur selama ini sudah berjalan dengan baik dan dapat membantu para guru dalam mengembangkan karir dan cara.

#### **4. Hasil Analisis Structural Equation Modeling (SEM)**

Dalam analisis data dengan menggunakan SEM memiliki banyak persyaratan yang harus dipenuhi diantaranya indikator-indikator yang terbentuk harus valid, konstruk harus reliabel, data harus normal, tidak terdapat multikolinieritas atau singularitas dan ukuran sampel juga harus memenuhi kriteria yang dipersyaratkan SEM, pada tahapan ini akan diuraikan tahapan analisis SEM

##### **a) Analisis Faktor Konfirmatori**

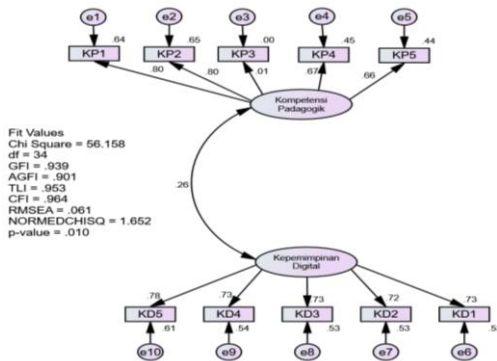
Dalam Proses Pelaksanaan ini dilakukan uji confirmatort factor analisis (CFA) masing-masing konstruk dengan melihat nilai loading factor setiap indikator, menurut Ghozali (2014) suatu indikator dikatakan valid apabila nilai loading factornya  $> 0.60$ . suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai loading factornya  $> 0.50$  terhadap konstruk yang dituju, dalam Proses Pelaksanaan ini penulis menentukan validitas menurut Ghozali (2014) yaitu dengan nilai loading factornya  $> 0.60$ . uji validitas konurtuk dalam Proses Pelaksanaan ini dilakukan analisis terhadap konstruk eksogen dan konstruk endogen baik secara parsial maupun simultan.

## Uji Analisis Konfirmatori Konstruk Eksogen Dan Endogen

Analisis factor konfirmatori atau CFA dari konstruk eksogen terdiri 3 variabel bebas (eksogen) yaitu kompetensi padagogik, motivasi kerja dan kepemimpinan digital, sedangkan kontruk endogen variabel pengembangan karir dan cara guru, untuk melihat indikator-indikator pembentuk konstruk laten tersebut, maka dilakukan uji CFA untuk setiap variabel laten dapat dijelaskan dibawah ini.

### A. Analisis Konfirmatori Faktor Kontruk Eksogen

Adapun uji CFA kontruk eksogen yang terdiri dari kompetensi padagogik motivasi kerja dan kepemimpinan digital dapat dijelaskan pada Gambar 5.7 berikut:



Gambar 5.7. Analisis Konfirmatori Kontruk Eksogen

Sumber : Ouput Amos, 2023

Berdasarkan Gambar 5.7 dapat disimpulkan bahwa nilai loading factor indikator kompetensi dan motivasi kerja masih terdapat loading factor  $<0.60$  yaitu indicator

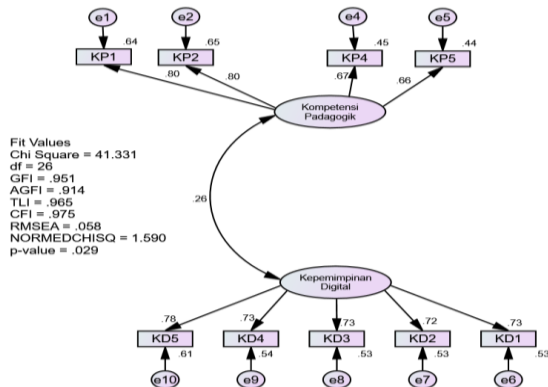
KP 3 sehingga indikator tersebut harus di keluarkan dari model, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.5 berikut ini :

Tabel 5.5 Nilai Loading Factor Kontruk Eksogen

	Indikator	Est.	Nilai Cut OFF	Kesimpulan
KD1	<--- Kepemimpinan_Digital	.728	$\geq 0.60$	Valid
KD2	<--- Kepemimpinan_Digital	.725	$\geq 0.60$	Valid
KD3	<--- Kepemimpinan_Digital	.728	$\geq 0.60$	Valid
KD4	<--- Kepemimpinan_Digital	.732	$\geq 0.60$	Valid
KD5	<--- Kepemimpinan_Digital	.781	$\geq 0.60$	Valid
KP1	<--- Kompetensi_Padagogik	.801	$\geq 0.60$	Valid
KP2	<--- Kompetensi_Padagogik	.805	$\geq 0.60$	Valid
KP3	<--- Kompetensi_Padagogik	.007	$\geq 0.60$	Valid
KP4	<--- Kompetensi_Padagogik	.668	$\geq 0.60$	Valid
KP5	<--- Kompetensi_Padagogik	.660	$\geq 0.60$	Valid

Sumber : Output Amos (diolah 2022)

Pada Gambar 5.5 dibawah ini disampaikan bahwa semua nilai loading factor indikator kontruk eksogen berada  $> 0.60$  sehingga dapat disimpulkan semua indikator layak diterima karena sesuai persyaratan model CFA, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 5.8 berikut ini



Gambar 5.8. Analisis CFA Kontruk Eksogen Setelah Drop Indikator Sumber : Ouput Amos, 2023

Tabel 5.6 Nilai Loading Factor Kontruk Eksogen

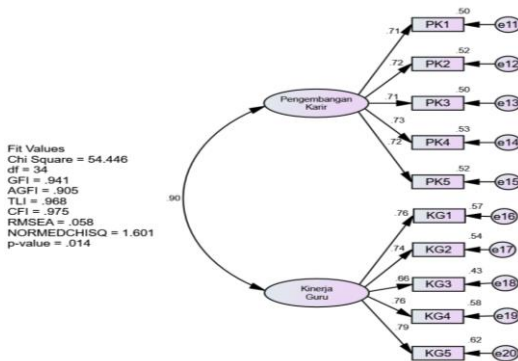
	Indikator	Est.	Nilai <i>Cut OFF</i>	Kesimpulan
KD1	<--- Kepemimpinan_Digital	.728	≥ 0.60	Valid
KD2	<--- Kepemimpinan_Digital	.725	≥ 0.60	Valid
KD3	<--- Kepemimpinan_Digital	.728	≥ 0.60	Valid
KD4	<--- Kepemimpinan_Digital	.732	≥ 0.60	Valid
KD5	<--- Kepemimpinan_Digital	.781	≥ 0.60	Valid
KP1	<--- Kompetensi_Padagogik	.801	≥ 0.60	Valid
KP2	<--- Kompetensi_Padagogik	.805	≥ 0.60	Valid
KP4	<--- Kompetensi_Padagogik	.668	≥ 0.60	Valid
KP5	<--- Kompetensi_Padagogik	.660	≥ 0.60	Valid

Sumber : Output Amos (diolah 2023)

Berdasarkan Gambar 5.8 dan Table 5.6 diatas tersebut disampaikan bahwa semua nilai loading factor indikator kontruk eksogen berada > 0.60 sehingga dapat disimpulkan semua indikator layak diterima karena sesuai persyaratan model CFA, selanjutnya analisis data sudah dapat dilanjutkan ketahap berikutnya.

### B. Analisis Konfirmatori Faktor Kontruk Endogen

Adapun uji CFA kontruk intervening dan kontruk endogen yang terdiri dari pengembangan karir dan cara guru dapat dilihat seperti Gambar 5.9 berikut:



Gambar 5.9. Analisis Konfirmatori Kontruk Endogen

Sumber : Ouput Amos, 2023

Berdasarkan Gambar 5.9 dapat disimpulkan bahwa nilai loading factor indikator kontruk endogen loading factor  $< 0.60$  berada diatas ketentuan sehingga indikator tersebut sudah dapat diterima dalam model Proses Pelaksanaan ini, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 5.7 berikut ini :

Tabel 5.7 Nilai Loading Factor Kontruk Endogen

		Indikator	Estimate	Nilai Cut OFF	Kesimpulan
KG1	<---	Kinerja_Guru	.757	$\geq 0.60$	Valid
KG2	<---	Kinerja_Guru	.737	$\geq 0.60$	Valid
KG3	<---	Kinerja_Guru	.658	$\geq 0.60$	Valid
KG4	<---	Kinerja_Guru	.762	$\geq 0.60$	Valid
KG5	<---	Kinerja_Guru	.785	$\geq 0.60$	Valid
PK1	<---	Pengembangan_Karir	.707	$\geq 0.60$	Valid
PK2	<---	Pengembangan_Karir	.719	$\geq 0.60$	Valid
PK3	<---	Pengembangan_Karir	.708	$\geq 0.60$	Valid
PK4	<---	Pengembangan_Karir	.726	$\geq 0.60$	Valid
PK5	<---	Pengembangan_Karir	.723	$\geq 0.60$	Valid

Sumber : Output Amos (diolah 2023)

Pada Gambar 5.10 dan Tabel 5.8 dibawah ini disampaikan bahwa nilai loading factor indikator kontruk endogen semuanya berada  $> 0.60$  untuk lebih sehingga model ini sudah dapat diterima untuk menguji model struktural.

#### b) Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Sebagaimana telah dijelaskan dalam bab 4 sebelumnya, reliabilitas konstruk adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator konstruk yang menunjukkan derajat sampai mana masing-masing indikator mengidentifikasi sebuah konstruk yang umum, uji reliabilitas dilakukan dengan 3 cara yaitu

construct reliability (CR), variance extracted (VE), dan discriminant validity (DV), dalam Proses Pelaksanaan ini dilakukan perhitungan sekaligus terhadap CR, AVE/VE, dan DV, hasil perhitungan tersebut ditampilkan secara berurutan dibawah ini :

### 1. Variabel Kompetensi Pedagogik

Tabel 5.9 Perhitungan CR, VE dan Discriminaninant Validity

<i>Laten Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Standard Loading (SL)</i>	<i>Standard Loading (SL)<sup>2</sup></i>	<i>1 - Standard Loading (SL)<sup>2</sup></i>
Kompetensi Pedagogik (KP)	KP1	0.801	0,642	0,358
	KP2	0.805	0,648	0,352
	KP4	0.668	0,446	0,554
	KP5	0.660	0,436	0,564
	Jumlah	2.934	2.171	1.829
CR= $(\sum SL)^2 / (\sum SL)^2 + 1 - SL^2$		0.825		
VE= $\sum SL^2 / \sum SL^2 + 1 - SL^2$			0.543	
DV= $\sqrt{VE}$				0.737

Sumber : Output Amos (diolah 2023)

Berdasarkan data yang ditunjukkan dalam Tabel 5.9 dapat dijelaskan bahwa variabel kompetensi pedagogik memiliki nilai CR sebesar 0,825 yang jauh lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi pedagogik memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, sementara itu nilai VE diperoleh sebesar 0,543 yang lebih besar dari 0,50 yang dipersyaratkan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi pedagogik memiliki nilai convergent (berbagi proporsi varian yang tinggi) dan baik, sementara analisis nilai discriminant validity akan diinterpretasi secara sekaligus

untuk semua variabel dibagian analisis discriminant validity berikut ini.

## 2. Variabel Kepemimpinan Digital

Tabel 5.11 Perhitungan CR, VE dan Discriminant Validity

<i>Laten Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Standard Loading (SL)</i>	<i>Standard Loading (SL)<sup>2</sup></i>	<i>1 - Standard Loading (SL)<sup>2</sup></i>
Kepemimpinan Digital (KD)	KD1	0.728	0.530	0.470
	KD2	0.725	0.526	0.474
	KD3	0.728	0.530	0.470
	KD4	0.732	0.536	0.464
	KD5	0.781	0.610	0.390
Jumlah		3.694	2.731	2.269
$CR = (\sum SL)^2 / (\sum SL)^2 + 1 - SL^2$		0.857		
$VE = \sum SL^2 / \sum SL^2 + 1 - SL^2$			0.546	
$DV = \sqrt{VE}$				0.739

Sumber : Output Amos (diolah 2023)

Berdasarkan data yang ditunjukkan dalam Tabel 5.11 dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan digital memiliki nilai CR sebesar 0,857 yang jauh lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan digital memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, sementara itu nilai VE diperoleh sebesar 0,546 yang lebih besar dari 0,50 yang dipersyaratkan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan digital memiliki nilai convergent (berbagi proporsi varian yang tinggi) dan baik, sementara analisis nilai discriminant validity akan diinterpretasi secara sekaligus untuk semua variabel dibagian analisis discriminant validity berikut ini.

### 3. Variabel Pengembangan Karir

Tabel 5.12 Perhitungan CR, VE dan Discriminant Validity

<i>Laten Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Standard Loading (SL)</i>	<i>Standard Loading (SL)<sup>2</sup></i>	<i>1 - Standard Loading (SL)<sup>2</sup></i>
Pengembangan Karir (PK)	PK1	0.707	0.500	0.500
	PK2	0.719	0.517	0.483
	PK3	0.708	0.501	0.499
	PK4	0.726	0.527	0.473
	PK5	0.723	0.523	0.477
Jumlah		3.583	2.568	2.432
$CR = (\sum SL)^2 / (\sum SL)^2 + 1 - SL^2$		0.841		
$VE = \sum SL^2 / \sum SL^2 + 1 - SL^2$			0.514	
$DV = \sqrt{VE}$				0.717

Sumber : Output Amos (diolah 2023)

Berdasarkan data yang ditunjukkan dalam Tabel 5.12 dapat dijelaskan bahwa variabel pengembangan karir memiliki nilai CR sebesar 0,841 yang jauh lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, sementara itu nilai VE diperoleh sebesar 0,514 yang lebih besar dari 0,50 yang dipersyaratkan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir memiliki nilai convergent (berbagi proporsi varian yang tinggi) dan baik, sementara analisis nilai discriminant validity akan diinterpretasi secara sekaligus untuk semua variabel dibagian analisis discriminant validity berikut ini.

#### 4. Variabel Cara Guru

**Tabel 5.13 Perhitungan CR, VE, dan Discriminant Validity**

<i>Laten Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Standard Loading (SL)</i>	<i>Standard Loading (SL)<sup>2</sup></i>	<i>1 - Standard Loading (SL)<sup>2</sup></i>
Kinerja Guru (KG)	KG1	0.757	0.573	0.427
	KG2	0.737	0.543	0.457
	KG3	0.658	0.433	0.567
	KG4	0.762	0.581	0.419
	KG5	0.785	0.616	0.384
Jumlah		3.699	2.746	2.254
$CR = (\sum SL)^2 / (\sum SL)^2 + 1 - SL^2$		0.859		
$VE = \sum SL^2 / \sum SL^2 + 1 - SL^2$			0.549	
$DV = \sqrt{VE}$				0.741

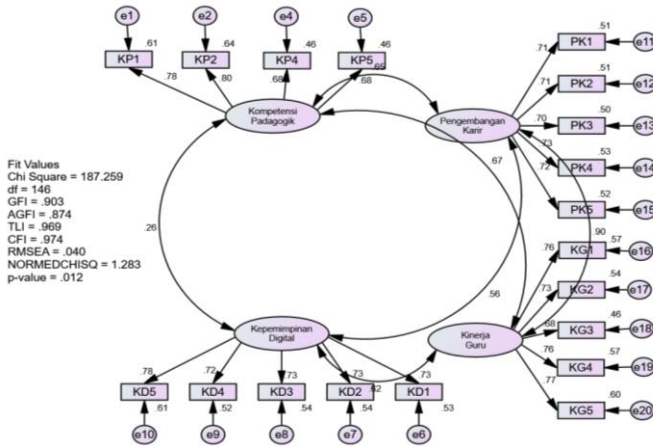
Sumber : Output Amos (diolah 2023)

Berdasarkan data yang ditunjukkan dalam Tabel 5.13 dapat dijelaskan bahwa variabel cara guru memiliki nilai CR sebesar 0,859 yang jauh lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel cara guru memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, sementara itu nilai VE diperoleh sebesar 0,559 yang lebih besar dari 0,60 yang dipersyaratkan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel cara guru memiliki nilai convergent (berbagi proporsi varian yang tinggi) yang baik sementara analisis nilai discriminant validity akan diinterpretasi secara sekaligus untuk semua variabel pada bagian lain bab ini.

#### 5. Analisis Discriminant Validity

Discriminant Validity untuk mengukur sampai seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya, nilai discriminant validity yang tinggi

memberikan bukti bahwa suatu konstruk adalah unit mampu menangkap fenomena yang diukur pada konstruk Proses Pelaksanaan, berikut ini analisisnya dapat dijelaskan dibawah ini.



Gambar 5.10 Uji Discriminant Validity  
 Sumber : Ouput Amos, 2023

Berikut ini pada Tabel 5.14 merupakan hasil uji Discriminant Validity untuk melihat hubungan korelasi antar variabel laten sebagai berikut.

Tabel 5.14 Hasil Uji Discriminant Validity

		Estimate
Kompetensi_Pedagogik	<--> Kepemimpinan_Digital	.261
Kompetensi_Pedagogik	<--> Pengembangan_Karir	.646
Kompetensi_Pedagogik	<--> Kinerja_Guru	.668
Pengembangan_Karir	<--> Kepemimpinan_Digital	.561
Kepemimpinan_Digital	<--> Kinerja_Guru	.622
Pengembangan_Karir	<--> Kinerja_Guru	.899

Tabel 5.15 Kesimpulan Hasil Pengecekan Discriminant Validity

Konstruk	Kinerja Guru	Peng. Karir	Komp. Pedagogik	Kepemimpinan Digital
Kinerja Guru	<b>0,741</b>			
Peng. Karir	0,899	<b>0,717</b>		
Komp. Pedagogik	0,668	0,646	<b>0,739</b>	
Kep. Digital	0,622	0,561	0,261	<b>0,747</b>

Sumber : Output Amos (diolah 2023)

Berdasarkan data pada Tabel 5.15 dapat dijelaskan bahwa keseluruhan konstruk laten yaitu kopetensi pedagogik, kepemimpinan digital, pengembangan karir dan cara guru memiliki nilai discriminant validity yang baik, hal tersebut dapat dilihat dari nilai akar kuadrat Variance Extracted masing-masing konstruk laten lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi akar konstruk untuk semua variable laten.

### 3. Pengecekan Asumsi SEM

Pengecekan asumsi SEM dilakukan untuk melihat apakah keseluruhan dari instrument Proses Pelaksanaan yang digunakan adalah telah memenuhi kriteria atau persyaratan yang harus dipenuhi dalam asumsi SEM, berikut ini beberapa asumsi SEM yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut :

#### A. Ukuran Sampel

Berdasarkan hasil Proses Pelaksanaan dan analisis dengan menggunakan SEM, ukuran sampel yang sesuai

menurut Hair et all (1998) dalam Ghozali (2014) adalah antara 100-200 responden, sampel dalam Proses Pelaksanaan ini adalah 177 responden dengan kuesioner dikirim kepada responden personil guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, dengan jumlah sample 177 responden, maka telah memenuhi syarat dalam pemodelan SEM pada Proses Pelaksanaan ini.

## B. Uji Normalitas

Untuk melakukan uji normalitas data yang dilakukan dalam Proses Pelaksanaan ini adalah dengan melihat nilai cr skewness dan cr kurtosis data yang digunakan. Apabila dengan melihat nilai cr skewness dan kurtosis berada pada rentan antara  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikan 0.01, maka distribusi data normal. Jumlah sampel yang digunakan dalam Proses Pelaksanaan ini adalah 177 orang responden, dari hasil evaluasi normalitas data terdapat nilai cr skewness dan kurtosis berada diantara  $\pm 2.58$ , ini berarti dapat disimpulkan bahwa data sudah berdistribusi normal secara univariate dan multivariate adapun Pengecekan asumsi SEM dengan normalitas dapat disajikan pada tabel 5.16 dibawah ini :

Tabel 5.16 Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KG1	1.000	5.000	.032	.173	-.769	-2.090
KG2	1.000	5.000	-.177	-.959	-.503	-1.365
KG5	1.000	5.000	-.315	-1.713	-.636	-1.728

KG4	1.000	5.000	-.048	-.260	-.694	-1.884
KG3	1.000	5.000	-.021	-.113	-.856	-2.325
PK5	1.000	5.000	-.406	-2.205	-.492	-1.336
KD1	1.000	5.000	-.189	-1.024	-.710	-1.929
KD2	1.000	5.000	-.424	-2.304	-.686	-1.863
KD3	1.000	5.000	-.310	-1.686	-.365	-.990
PK4	1.000	5.000	-.117	-.635	-.876	-2.378
KD5	1.000	5.000	-.188	-1.019	-.845	-2.295
KD4	1.000	5.000	-.376	-2.041	-.847	-2.299
PK3	1.000	5.000	-.128	-.693	-.717	-1.948
PK2	1.000	5.000	-.113	-.616	-.757	-2.056
PK1	1.000	5.000	-.064	-.349	-.834	-2.266
KP5	1.000	5.000	-.144	-.782	-.836	-2.270
KP4	1.000	5.000	-.239	-1.297	-.938	-2.546
KP2	1.000	5.000	-.203	-1.101	-.892	-2.423
KP1	1.000	5.000	.009	.049	-.784	-2.129
Multivariate					-2.917	-.687

Sumber : Output Amos (2023)

### C. Uji Outlier

Hasil Pengecekan data outlier pada penelitian ini menggunakan uji mahalanobis distance, dengan membandingkan nilai  $p_1$  dan  $p_2$ , menurut Ghozali (2014) apabila nilai  $p_1$  dan  $p_2$  di atas 0,05 menunjukkan tidak ada outlier data. Dalam Proses Pelaksanaan ini tidak terdapat data outlier sehingga data tersebut dapat dianalisis lebih lanjut ke tahap berikutnya, hasil analisis data outlier dapat dilihat pada Tabel 5.17 sebagai berikut :

Tabel 5.17 Hasil Uji Outlier Data

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
153	33.201	.023	.983
88	31.175	.039	.992
165	29.311	.061	.999
33	29.303	.061	.995
45	28.919	.067	.993
167	28.897	.068	.982
118	28.649	.072	.973
39	28.138	.081	.978
150	28.002	.083	.964
5	27.976	.084	.934
68	27.739	.089	.921
155	27.645	.090	.885
56	27.590	.092	.834
156	27.558	.092	.764
173	27.472	.094	.703
4	27.035	.104	.756
77	26.875	.108	.725
90	26.832	.109	.652
3	26.737	.111	.596
49	26.715	.111	.510
62	26.708	.112	.418
10	26.417	.119	.448
132	26.250	.123	.429
72	26.212	.124	.358
20	26.195	.125	.286
112	25.948	.132	.305
158	25.830	.135	.277
82	25.465	.146	.351
32	24.869	.165	.547
151	24.835	.166	.482
18	24.788	.168	.425
78	24.641	.173	.418
41	24.383	.182	.468
126	24.311	.184	.427
2	24.119	.192	.448
29	23.992	.196	.438
128	23.965	.198	.379
130	23.827	.203	.377
24	23.740	.206	.351
143	23.739	.206	.286
27	23.637	.210	.271
61	23.537	.215	.256

63	23.363	.222	.274
6	23.298	.224	.246
129	23.130	.232	.264
79	23.102	.233	.221
134	22.989	.238	.217
40	22.935	.240	.189
142	22.930	.240	.148
12	22.881	.243	.126
37	22.869	.243	.097
136	22.640	.254	.127
125	22.489	.261	.138
161	22.424	.264	.123
65	22.244	.272	.144
53	22.105	.279	.153
9	22.104	.279	.118
93	22.079	.280	.095
108	21.774	.296	.155
75	21.624	.303	.171
140	21.603	.304	.140
163	21.544	.308	.125
138	21.522	.309	.101
98	21.519	.309	.077
145	21.360	.317	.090
87	21.089	.332	.141
38	21.083	.332	.111
176	21.022	.336	.100
66	20.772	.350	.148
36	20.545	.362	.201
94	20.464	.367	.194
17	20.308	.376	.223
103	20.293	.377	.186
175	20.164	.385	.202
110	20.118	.387	.181
95	20.071	.390	.161
8	20.000	.395	.153
35	19.842	.404	.180
157	19.457	.428	.336
25	19.354	.434	.344
171	19.338	.435	.300
147	19.287	.439	.278
1	19.148	.447	.308
19	19.148	.447	.257
69	19.104	.450	.233
71	19.100	.450	.192
42	19.001	.457	.197
91	18.630	.481	.359

23	18.538	.487	.363
70	18.107	.515	.601
13	18.098	.516	.549
58	18.086	.517	.498
104	17.837	.533	.614
162	17.701	.542	.648
166	17.397	.563	.783
168	17.334	.567	.772
16	17.332	.567	.725
80	17.199	.576	.755
111	17.164	.579	.726
97	17.157	.579	.679

Sumber : Output Amos(2023)

#### D. Uji Multikolinieritas dan Singularitas Data

Dalam Proses Pelaksanaan ini dilakukan uji Multikolinieritas dalam Proses Pelaksanaan ini menggunakan nilai determinant of sample covariance matrix untuk melihat ada tidaknya model memiliki multikolinieritas, nilai determinant of sample covariance matrix yang menjauh dari 0 adalah menunjukkan tidak terdapat multikolinieritas antar variabel.

Tabel 5.17  
Hasil Uji Multikolinieritas Melalui Determinant of sample covariance matrix

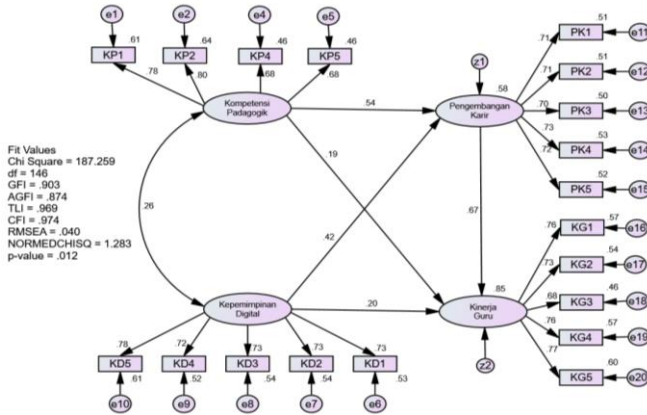
Sample Covariances (Group number 1)																				
	KG1	KG2	KG5	KG4	KG3	PK5	KD1	KD2	KD3	PK4	KD5	KD4	PK3	PK2	PK1	KP5	KP4	KP2	KP1	
KG1	1.119																			
KG2	0.623	1.136																		
KG5	0.704	0.688	1.295																	
KG4	0.682	0.695	0.785	1.224																
KG3	0.502	0.501	0.689	0.565	1.129															
PK5	0.545	0.549	0.625	0.476	0.56	1.097														
KD1	0.371	0.468	0.403	0.4	0.435	0.4	1.131													
KD2	0.455	0.389	0.433	0.45	0.485	0.328	0.65	1.279												
KD3	0.346	0.335	0.376	0.347	0.359	0.31	0.521	0.547	0.86											
PK4	0.577	0.522	0.568	0.559	0.538	0.63	0.404	0.388	0.349	1.193										
KD5	0.351	0.437	0.311	0.418	0.419	0.288	0.599	0.684	0.528	0.434	1.05									
KD4	0.348	0.386	0.396	0.275	0.432	0.288	0.621	0.62	0.568	0.352	0.653	1.204								
PK3	0.546	0.631	0.534	0.54	0.46	0.623	0.377	0.278	0.236	0.679	0.297	0.223	1.143							
PK2	0.522	0.458	0.538	0.539	0.47	0.537	0.333	0.32	0.238	0.533	0.321	0.267	0.457	0.94						
PK1	0.591	0.504	0.559	0.525	0.427	0.44	0.351	0.319	0.265	0.516	0.347	0.261	0.481	0.551	0.938					
KP5	0.493	0.468	0.468	0.511	0.469	0.319	0.234	0.182	0.18	0.395	0.26	0.212	0.351	0.293	0.417	1.101				
KP4	0.508	0.323	0.43	0.45	0.451	0.389	0.136	0.175	0.113	0.4	0.148	0.157	0.446	0.367	0.485	0.652	1.431			
KP2	0.447	0.39	0.505	0.459	0.499	0.512	0.313	0.161	0.063	0.393	0.117	0.102	0.411	0.331	0.407	0.585	0.708	1.252		
KP1	0.404	0.354	0.455	0.471	0.433	0.366	0.284	0.068	0.185	0.41	0.166	0.136	0.391	0.339	0.438	0.575	0.651	0.808	1.159	
Condition number = 33.665																				
Eigenvalues																				
8.992 2.695 1.415 970 870 780 691 661 623 543 517 447 440 410 387 350 331 293 267																				
Determinant of sample covariance matrix = .001																				

Sumber : Output Amos(2023)

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas seperti pada tabel 5.17 memperlihatkan nilai *Determinant of sample covariance* sebesar .001, artinya nilai tersebut mencoba menjauh dari nol, dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat multikolinieritas antar variabel endogen pada analisis data Proses Pelaksanaan ini.

#### 4. Analisis Full Model Structural (SEM)

Pengecekan full model SEM bertujuan untuk melihat sejauh mana model dasar yang dibentuk dapat menggambarkan fenomena Proses Pelaksanaan personil guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, adapun full model SEM dapat dilihat pada Gambar 5.13 dibawah ini :



Gambar 5.12 Full Model Struktural Sebelum Modifikasi  
 Sumber : Output Amos, 2023

Selanjutnya uji kesesuaian model struktural berdasarkan hasil analisis data dengan amos dapat dilihat pada Tabel 5.18 berikut :

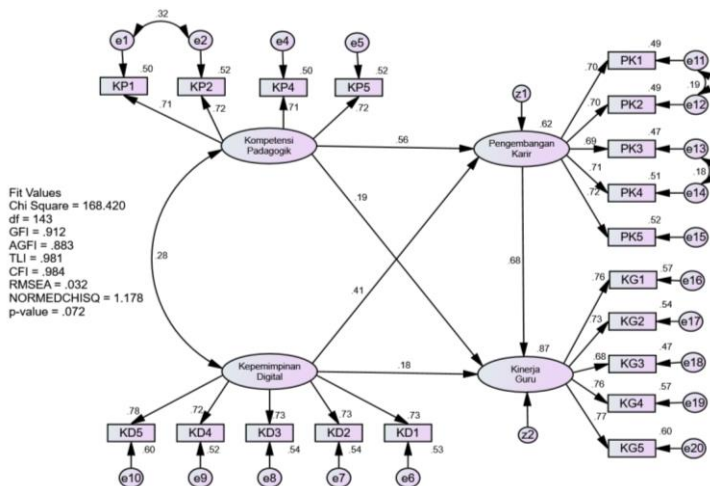
Tabel 5.18 Hasil Uji Kesesuaian Full Model Struktural

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X <sup>2</sup> -Chi-Square	Diharapkan Kecil	187.256	Baik
Probability	≥ 0.05	0.021	Marginal
GFI	≥ 0.90	0.903	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.874	Marginal
CFI	≥ 0.95	0.974	Baik
TLI	≥ 0.95	0.969	Baik
CMIN/DF	≤ 2	1.283	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.040	Baik

Sumber : Data Primer diolah (2023)

Berdasarkan Gambar 5.12 dan Tabel 5.19 dapat dijelaskan bahwa model belum memenuhi goodness of fit sesuai dipersyaratkan dalam model SEM terhadap index

Probability dan AGFI yang masih marginal, maka model SEM ini dapat dilakukan revisi atau modifikasi model sesuai konsep modification indices dalam model SEM, selanjutnya hasil analisis modifikasi model SEM seperti terlihat pada Gambar 5.13 dan Tabel 5.19 dibawah ini, dapat dijelaskan bahwa semua variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen sehingga model ini sudah dapat untuk menguji hipotesis Proses Pelaksanaan.



Gambar 5.13 Model Struktural Setelah Modifikasi  
 Sumber : Ouput Amos, 2023

Tabel 5.19 Hasil Uji Kesesuaian Model Full Model

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X <sup>2</sup> -Chi-Square	Diharapkan Kecil	168,420	Baik
Probability	≥ 0.05	0.072	Baik
GFI	≥ 0.90	0.912	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.883	Marginal
CFI	≥ 0.95	0.984	Baik
TLI	≥ 0.95	0.981	Baik
CMIN/DF	≤ 2	1.178	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.072	Baik

Berdasarkan Tabel 5.19 hasil analisis amos, maka dapat dijelaskan bahwa semua variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen dan model sudah fit, untuk menguji hipotesis Proses Pelaksanaan ini yang telah disusun pada bab sebelumnya.

Tabel 5.20

Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen

<i>Endogen Variabel</i>		<i>Exogen Variabel</i>	<i>Std.Est.</i>	<i>Est</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
Peng. Karir	<---	Komp. Padagogik	.562	.574	.100	5.752	***
Peng. Karir	<---	Kep. Digital	.412	.404	.085	4.766	***
Kinerja Guru	<---	Peng. Karir	.683	.637	.130	4.900	***
Kinerja Guru	<---	Komp. Padagogik	.191	.182	.094	1.942	.052
Kinerja Guru	<---	Kep. Digital	.179	.163	.071	2.299	.022

Sumber : Data Primer diolah (2023)

**A. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total.**

Hasil analisis pengaruh langsung bertujuan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel laten dengan variabel laten lainnya baik secara langsung (direct effect) ataupun tidak langsung (indirect effect) dan juga pengaruh total (total effect) dapat dinyatakan pada tabel 5.21 berikut ini

Tabel 5.21  
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung,  
dan Pengaruh Total

	Kep Digital	Komp Pedagogik	Peng. Karir	Kinerja Guru
<b><i>Direct Effect</i></b>				
Peng. Karir	.422	.536	.000	.000
Kinerja Guru	.198	.185	.669	.000
<b><i>Indirect Effect</i></b>				
Peng. Karir	.000	.000	.000	.000
Kinerja Guru	.282	.358	.000	.000
<b><i>Total Effect</i></b>				
Peng. Karir	.422	.536	.000	.000
Kinerja Guru	.480	.543	.669	.000

Sumber : Output Amos (2023)

Berdasarkan Tabel 5.21 diatas, maka dapat dijelaskan pengaruh antara variable eksogen dan variable endogen Proses Pelaksanaan guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur sebagai berikut :

### **B. Pengaruh Langsung (Direct Effect)**

- a. Analisis pengaruh langsung kompetensi pedagogik terhadap pengembangan karir adalah dengan nilai estimate sebesar 0.536 (53.6%) dan nilai signifikan 0.000 lebih kecil dari 0.05 yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan menerima hipotesis pertama (H1) yang menyatakan kompetensi pedagogik berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur.
- b. Analisis pengaruh langsung kepemimpinan digital terhadap pengembangan karir adalah dengan nilai

estimate sebesar 0.422 (42.2%) dan nilai signifikan 0.000 lebih kecil dari 0.05 yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan menerima hipotesis kedua (H2) yang menyatakan kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur.

- c. Analisis pengaruh langsung kompetensi pedagogik terhadap cara guru adalah dengan nilai estimate sebesar 0.185 (18.5%) dan nilai signifikan 0.002 lebih kecil dari 0.05 yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan menerima hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan kompetensi pedagogik berpengaruh positif dan signifikan terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur.
- d. Analisis pengaruh langsung kepemimpinan digital terhadap cara guru adalah dengan nilai estimate sebesar 0.189 (18.9%) dan nilai signifikan 0.001 lebih kecil dari 0.05 yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan menerima hipotesis empat (H4) yang menyatakan kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur.
- e. Analisis pengaruh langsung pengembangan karir terhadap cara guru adalah dengan nilai estimate sebesar 0.669 (66.9%) dan nilai signifikan 0.001 lebih kecil dari 0.05 yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan dan menerima hipotesis empat (H4) yang

menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur.

### **C. Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)**

- a. Analisis pengaruh tidak langsung kompetensi pedagogik terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur melalui pengembangan karir dilakukan dengan, sesuai dengan Tabel 5.21 di atas hasil perhitungan yang diperoleh dari analisis Amos diperoleh nilai sebesar 0,358, berdasarkan hasil perhitungan nilai probabilitas untuk jalur c' lebih kecil dari jalur c sebesar 0,276 dengan demikian dapat disimpulkan pengembangan karir memediasi hubungan kompetensi pedagogik dengan cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur.
- b. Analisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan digital terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur melalui pengembangan karir dilakukan dengan, sesuai dengan Tabel 5.21 di atas hasil perhitungan yang diperoleh dari analisis Amos diperoleh nilai sebesar 0,282 berdasarkan hasil perhitungan nilai probabilitas untuk jalur c' lebih kecil dari jalur c sebesar 0,223 dengan demikian dapat disimpulkan pengembangan karir memediasi hubungan kepemimpinan digital dengan cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur.

#### **D. Pengaruh Total (Total Effect)**

- a. Pengaruh total kompetensi pedagogik terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur dengan koefisien sebesar 0.534 lebih kecil dari pengaruh langsung jalur C sebesar 0,276 sehingga dapat disimpulkan juga bahwa hubungan secara total kompetensi pedagogik terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur sangat kuat hubungan dalam model ini.
- b. Pengaruh total kepemimpinan digital terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur dengan koefisien sebesar 0.480 lebih kecil dari pengaruh langsung jalur C sebesar 0,223 sehingga dapat disimpulkan juga bahwa hubungan secara total kepemimpinan digital terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur sangat kuat hubungan dalam model ini.

## **Proses Pelaksanaan**

Berdasarkan hasil analisis data tersebut diatas, akan dijelaskan lebih terperinci terhadap hasil Proses Pelaksanaan yang telah diperoleh melalui analisis model SEM, selanjutnya pada Proses Pelaksanaan ini akan dikaitkan dengan teori dan hasil Proses Pelaksanaan sebelumnya serta juga menekankan pada Pengecekan hipotesis yang telah dibuat pada bab sebelumnya dengan tujuan untuk mendapatkan jawaban atas pernyataan hipotesis Proses Pelaksanaan ini.

### **1. Pengaruh Kompetensi Pedagogik Terhadap Pengembangan Karir**

Berdasarkan hasil Pengecekan hipotesis pertama, terbukti kompetensi pedagogik berpengaruh terhadap pengembangan karir guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, hasil Analisis membuktikan bahwa nilai Pvalue yang dihasilkan dari model adalah  $0,00 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan adanya pengaruh yang signifikan kompetensi pedagogik terhadap pengembangan karir guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur. Hal ini berarti bahwa semakin baik dan meningkat kompetensi pedagogik guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur sesuai indikator yang menjadi pendukung variabel ini, memahami peserta didik dengan baik, merancang proses pembelajaran dan guru melaksanakan proses pembelajaran dengan baik pada SMA Negeri

Kabupaten Aceh Timur. Hasil Proses Pelaksanaan ini didukung oleh Proses Pelaksanaan Bismi (2018), Amelia (2021) menyatakan bahwa kompetensi pedagogik, berdasarkan hasil Proses Pelaksanaan Hardyanto (2016), Rivai (20014), Sedarmayanti (2015), Rini (2021) dan Normi (2014) menyimpulkan bahwa kompetensi pedagogik secara parsial berpengaruh terhadap pengembangan karir guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Pengembangan Karir**

Berdasarkan hasil Proses Pelaksanaan terbukti kepemimpinan digital berpengaruh terhadap pengembangan karir guru pada SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, hasil analisis membuktikan bahwa nilai P value yang dihasilkan dari model adalah  $0,00 < 0,05$  sehingga dapat dinyatakan terdapat pengaruh kepemimpinan digital terhadap pengembangan karir guru pada SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, hal ini berarti kepemimpinan digital berdampak terhadap peningkatan karir guru pada SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, hasil Proses Pelaksanaan ini mendukung hasil Proses Pelaksanaan yang dikemukakan oleh Northouse (2013), Sriwati, Endang (2022), (Yukl 2010), Maryani (2013) dan Amelia. (2021), Jika hasil Proses Pelaksanaan ini dihubungkan dengan dukungan teori yang ada, maka pada dasarnya kepemimpinan digital

secara langsung mempengaruhi pengembangan karir guru pada SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur.

### **3. Pengaruh Kompetensi Pedagogik Terhadap Cara Guru**

Berdasarkan hasil Proses Pelaksanaan terbukti kompetensi pedagogik berpengaruh positif dan signifikan terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, hasil Analisis membuktikan bahwa nilai Pvalue yang dihasilkan dari model SEM adalah  $0,05 < 0,05$  sehingga dapat dinyatakan adanya pengaruh signifikan kompetensi pedagogik terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, hal ini berarti bahwa semakin baik kompetensi pedagogik guru dalam melaksanakan agenda pembelajaran maka akan meningkatkan cara guru pada SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, hasil Proses Pelaksanaan ini juga sejalan dengan Proses Pelaksanaan yang dilakukan oleh Amelia (2021), Erni (2021) dan Noor (2013), Rini (2021), Sriwati Endang (2022) dan Vitzal (2014), sehingga kompetensi pedagogik dapat meningkatkan cara guru SMA Negeri Aceh Timur.

### **4. Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Cara Guru**

Berdasarkan hasil Proses Pelaksanaan terbukti kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur,

hasil Analisis membuktikan bahwa nilai Pvalue yang dihasilkan dari model SEM adalah  $0,022 < 0,05$  sehingga dapat dinyatakan adanya pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan digital yang dilakukan dalam membimbing dan mengawasi pembelajaran dan melaksanakan agenda belajar di sekolah maka akan meningkatkan cara guru pada SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, hasil Proses Pelaksanaan ini juga sejalan dengan Proses Pelaksanaan yang dilakukan oleh Northouse (2013), Bangun (2014) dan Noor (2013), Rini (2021) dan Amelia (2021), sehingga kepemimpinan digital dapat meningkatkan cara guru SMA Negeri Aceh Timur.

## **5. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Cara Guru**

Berdasarkan hasil Proses Pelaksanaan terbukti pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, hasil Analisis membuktikan bahwa nilai Pvalue yang dihasilkan dari model SEM adalah  $0,00 < 0,05$  sehingga dapat dinyatakan adanya pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, hal ini berarti bahwa semakin baik pengembangan karir guru yang dikembangkan pada sekolah maka akan meningkatkan cara guru pada SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, hasil Proses Pelaksanaan ini juga sejalan dengan Proses Pelaksanaan

yang dilakukan oleh Worotitjan, dkk (2016) dan Ismi (2018), dan Megita (2014), Sari (2020) dan Amelia (2021), sehingga pengembangan karir dapat meningkatkan cara guru SMA Negeri Aceh Timur. Hasil Pengecekan secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 5.22 dibawah ini :

Tabel 5.22  
Pengecekan Hipotesis Regression Weight Structural  
Equalition Model

No	Pernyataan Hipotesis	Est.	S.E.	C.R.	P	Ket
1	Kompetensi pedagogik berpengaruh terhadap pengembangan karir	.562	.100	5.752	***	Hipotesis Diterima
2	Kepemimpinan digital berpengaruh terhadap pengembangan karir	.412	.085	4.766	***	Hipotesis Diterima
3	Kompetensi pedagogik berpengaruh terhadap kinerja guru	.683	.130	4.900	***	Hipotesis Diterima
4	Kepemimpinan digital kinerja guru karir	.191	.094	1.942	.052	Hipotesis Diterima
5	Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja guru	.179	.071	2.299	.022	Hipotesis Diterima

Catatan : Sig. 0.05 (5 %)

Sesuai hasil pada Tabel 5.22 diatas, terdapat tujuh pernyataan hipotesis yang menyebutkan berpengaruh signifikan antara variabel eksogen dan variabel endogen dan semua variable eksogen berpengaruh terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur.

### Implikasi Proses Pelaksanaan

Berdasarkan hasil Proses Pelaksanaan yang telah dilakukan dengan analisis model SEM menggunakan alat analisis Amos harus dapat memberikan implikasi secara teoritis untuk pengembangan ilmu pengetahuan maupun

implikasi secara praktis dalam kebijakan manajerial, Proses Pelaksanaan ini telah berupaya memberikan dua kontribusi yaitu kontribusi teoritis dan kontribusi secara praktis.

## **1. Implikasi Teoritis**

Proses Pelaksanaan ini menghasilkan beberapa implikasi secara teoritis yaitu sebagai berikut :

- a. Berdasarkan Proses Pelaksanaan ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi pedagogik berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dan cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, hasil ini telah memperkuat dan menambah jumlah literatur ilmiah dalam lingkup teori manajemen SDM dan perilaku organisasi, sehubungan dengan hasil analisis ini dan pengaruh variabel kompetensi pedagogik terhadap pengembangan karir dan cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur didukung oleh beberapa Proses Pelaksanaan sebelumnya.
- b. Hasil Proses Pelaksanaan ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan digital berpengaruh terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, hasil ini telah memperkuat dan menambah jumlah literatur ilmiah dalam menganalisis kepemimpinan digital dalam suatu Proses Pelaksanaan.
- c. Hasil Proses Pelaksanaan ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, hasil

ini telah memperkuat dan menambah jumlah literatur ilmiah dalam menganalisis variable pengembangan karir dalam suatu Proses Pelaksanaan

## **2. Implikasi Praktis.**

Proses Pelaksanaan ini menghasilkan beberapa implikasi secara praktis yaitu sebagai berikut :

- a. Dari hasil Proses Pelaksanaan ini ditemukan bahwa variabel kompetensi pedagogik, motivasi kerja dan kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, hasil Proses Pelaksanaan ini dapat menjadi acuan instansi dalam implementasi model ini dalam rangka meningkatkan pengembangan karir pada SMA Negeri Aceh Timur, sehingga hasil litain ini acuan dan pedoman dalam pengambilan keputusan dalam pengembangan karir pada SMA Negeri Aceh, kondisi ini berimplikasikan peningkatan cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur.
- b. Hasil Proses Pelaksanaan ini juga ditemukan bahwa variabel kompetensi pedagogik, motivasi kerja dan kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, hasil Proses Pelaksanaan ini dapat menjadi acuan model bagi instansi dalam implementasinya dalam rangka meningkatkan cara guru

pada SMA Negeri Aceh Timur, sehingga hasil litain ini acuan dan pedoman dalam pengambilan kebijakan dan keputusan dalam peningkatan cara guru pada SMA Negeri Aceh, kondisi ini berimplikasikan peningkatan cara organisasi dan cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur.

- c. Hasil Proses Pelaksanaan ini bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap cara guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur, hasil Proses Pelaksanaan ini dapat menjadi acuan model bagi instansi dalam implementasinya dalam rangka meningkat cara guru pada SMA Negeri Aceh Timur.

# **BAB 6**

# **KESIMPULAN DAN SARAN**



## Kesimpulan

1. Berdasarkan tujuan Proses Pelaksanaan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan dalam Proses Pelaksanaan ini sebagai berikut :
2. Kompetensi pedagogik dan kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir SMA Negeri Aceh Timur, artinya dalam rangka peningkatan cara guru SMA Negeri Aceh Timur selama ini dapat didukung oleh variabel eksogen tersebut.
3. Kompetensi pedagogik dan kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap cara guru SMA Negeri Aceh Timur, artinya dalam rangka peningkatan cara guru SMA Negeri Aceh Timur selama ini dapat didukung oleh variabel eksogen tersebut.
4. Pengembangan karir berpengaruh terhadap cara guru SMA Negeri Aceh Timur, artinya dalam rangka peningkatan cara guru SMA Negeri Aceh Timur selama ini dapat didukung oleh variabel pengembangan karir tersebut.

## Saran-Saran

Berdasarkan hasil Proses Pelaksanaan dan kesimpulan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka penulis memberikan sara-saran guna perbaikan terhadap manajemen pada SMA Negeri Aceh Timur dimasa datang adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan instansi SMA Negeri Aceh Timur, agar terus meningkatkan kompetensi pedagogik para guru SMA Aceh Timur melalui, rancangan pembelajaran yang lebih baik, evaluasi hasil pembelajaran siswa agar dimasa datang siswa SMA Negeri Aceh Timur dapat bersaing dengan siswa lain ditingkat provinsi dan nasional .
2. Cara guru SMA Negeri Aceh Timur perlu ditingkatkan dalam rangka meningkatkan cara organisasi, hal ini perlu peran pimpinan digital pada SMA Negeri Aceh Timur untuk memberikan pengaruh bagi guru agar berprestasi, penguasaan teknologi komputer, teknologi informasi dalam rangka mengembangkan diri yang baik dengan atasan dengan harapan cara guru SMA Negeri Aceh Timur dimasa akan datang akan lebih baik lagi.

## **Keterbatasan Proses Pelaksanaan**

Selanjutnya dapat dijelaskan dalam Proses Pelaksanaan ini, bahwa terdapat keterbatasan dalam Proses Pelaksanaan ini, terutama Proses Pelaksanaan ini hanya menggunakan 3 variabel eksogen dan 2 variabel endogen, bagi Proses Pelaksanaan berikutnya yang ingin meneliti lebih lanjut tentang permasalahan ini supaya dapat menambah variabel mediasi atau model Proses Pelaksanaan dengan menambahkan variable moderating dan juga dapat meneliti dengan variable lain seperti talent, kepemimpinan transformational dan komitmen organisasi dalam pekerjaan dengan menambah indikator untuk masing-masing variabel laten dan juga dalam meneliti dapat menggunakan jumlah sampel yang lebih besar dengan model struktural (SEM) dengan alat analisis seperti WarpPLS maupun SmartPLS sehingga Proses Pelaksanaan yang akan datang menjadi lebih menarik, menantang dan terkini.

## Daftar Pustaka

- Anwar Prabu, Mangkunegara (2007). Manajemen Sumber Daya Perusahaan, Bandung; PT. Remaja Rosda Karya.
- Alfian, Mohd. Riza (2015). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan lingkungan Kerja Terhadap Cara Pegawai Pada Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kabupaten Bireuen Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (PPIM) Unimal, Aceh Utara
- Amalia, (2021). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Cara Dengan Supervisi Sebagai Variabel Di SMA Wilayah Rayon Timur Kabupaten Aceh Utara, Tesis Program Magister Ilmu Manajemen (PMIM) Unimal, Aceh Utara
- Ardara, Mujiati, Utama (2012), Manajemen sumber daya manusia. Cetakan pertama. rbit PT.Graha Ilmu Yogyakarta.
- Bakhtiar (2017). Pengaruh Komunikasi, Kompetensi Dan Beban Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Dampaknya Terhadap Cara Guru SMAN Pada UPDP Samudra dan Syamtalira Bayu, Tesis PPIM Universitas Malikussaleh.
- Bangun, Wilson. (2012) manajemen Sumber Daya Manusia. PT Erlangga, Jakarta.

- Bernadin H. John and Joyce E.A. Russel (1993). Human Resources Management An. Expriental Approach. New York; Mc Graw. Hill.
- Baron and Kenny (1986), Asymptotic confidence intervals for indirect effect in S.Leinhard (Ed).
- Bernadin, H. John and Joyce. A. Russell, (1993).Human Resource Management : An Experiential Approach, Boston : Mc.Graw Hill.
- Brahmasari, Suprayetno, Agus (2008). Pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada cara perusahaan ( studi kasus pada PT. Pei hai International Wiratama Indonesia) Jurnal manajemen dan kewirausahaan, vol No 2, September 2008 : 124-135
- Byars, Lloyd L, dan Rue, Leslie W, 2000, Human Resource Management, Boston: McGraw-Hill,
- Dessler, G. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat
- E.Sikula. (2012).Personel Administration And Human Resources Management. New York. A. Wiley Transedition,by Jhon Wiley&Sons.Inc.
- Erni, (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Cara Guru Dengan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada SMA Negeri Aceh Utara, Tesis Program Magister Ilmu Manajemen (PMIM) Unimal, Aceh Utara

- Ferdinand, Augusty,(2014).Metode Proses Pelaksanaan Manajen, Podoman Proses Pelaksanaan Skripsi, Tesis, dan Desertasi Ilmu Manajemen, Edisi kelima, Semarang : BP-UNDIP.
- Fathoni. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT Rineka Cipta
- Ghozali, Imam,(2014). Konsep dan Aplikasi Dengan Progran AMOS 22.0, Cetakan ke 6, Semarang : Badan rbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F.C. (2011), Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan e-empat, Andy Offset,Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani (2010), Manajemen Personalia dan Sumber Daya, Edisi 2. Yogyakarta: BPFE-UGM Perusahaan YKPN. Yogyakarta.
- Haryani, Euis (2017). Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Manajemen Pembelajaran untuk Mewujudkan Cara Guru, Jurnal Pendidikan Universitas Garut, Program Studi Magister Pendidikan Islam, Universitas Garut.
- Hasibuan, melayu (2014), manajemen sumber Daya manusia. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Husna, Syifauly, (2014). Pengaruh Analisis Jabatan, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Cara Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empirik : Pegawai Sekretariat Daerah Kota Lhokseumawe), Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (PPIM) Unimal, Aceh Utara

- Jasmani, A., & Mustofa, S. (2013). *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru dalam Peningkatan Cara Pengawas Sekolah dan Guru*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media
- Kartini, Titin (2011) *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Profesional Guru Di SMK Negeri 1 Losarang Kabupaten Indramayu*. Tesis Universitas Indonesia: Jakarta.
- Latif, Moh. In'am (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Iklim Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada RSUD Genteng Kabupaten Banyuwangi)*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya
- Luthans, Fred., (2013). *Prilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, rbit Andy, Yogyakarta.
- Luthans, Fred., (2015). *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, McGraw-HillCompanies Inc. New York.
- Lotunani, Alamsyah, 2014, *The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable (A Study on Designing Work plans in Kendari City Government, Southeast Sulawesi)*, *International Journal of Business and Management Invention* Volume 3 Issue 2, February, 18-25
- Matriadi, M. at.all (2021). *Implementation of Digital Leaderships on Pertamina Hulu Energy in Aceh*

- International Journal of Engineering, Science & Information Technology (IJESTY), Vol.1 No.2, Website: <http://www.ijesty.org/index.php/ijesty>
- Mathis, Robert L dan Jhon H Jackson.(2011). Manajemen Sumber Daya Manusia( Human Resource Manajemen). Edisi pertama. Jakarta: PT Salemba Empat.
- Mathis, Robert dan Jackson, John H (2009), Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10, Salemba Empat, Jakarta.
- Matriadi, Faisal (2018) pengaruh kompensasi, kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi, terhadap motivasi kerja, dan dampaknya terhadap cara guru Sekolah Menengah Atas di Kota Lhokseumawe. Disertasi Program Pascasarjan Ilmu Manajemen USU .
- Mangkunegara, A.P. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Cetakan Ke tiga). PT Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.
- Mas'ud, Fuad., (2004). Survei Diagnosis Organisasiaonal : Konsep dan Aplikasi. Banan rbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Mutakin, Tatan Zenal (2015) Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Latar Belakang Terhadap Cara Guru. Jurnal Universitas Indraprasta PGRI: Jakarta.
- Mulyasa (2009) Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru. Remaja Rosdakarya. Bandung.

- Murwati, H. (2013). Pengaruh Sertifikasi Profesi Guru Terhadap Motivasi Kerja Dan Cara Guru Di Smk Negeri Se-Surakarta. *Jurnal Pendidikan Bisnis Dan Ekonomi (BISE)*, 1(1), 12-21
- Nazili, Iqbal. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Cara Karyawan: Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Newstrom, John W. 2011. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. Newyork-America: McGraw-Hill Education.
- Novauli, Feralys, M (2015) Kompetensi Guru Dalam Peningkatan Prestasi Belajar Pada Smp Negeri Dalam Kota Banda Aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan* ISSN 2302-0156 Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. Banda Aceh.
- Noor, Juliansyah (2013). *Proses Pelaksanaan Ilmu Manajemen Filosofi dan Praktis*. rbit Pranadamedia Group, Jakarta.
- Priansa, Juni. 2008. *Cara dan Profesioname Guru*. Bandung : Alfabeta
- Rahman, Andri (2016). Pengaruh Disiplin Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja terhadap Cara PNS Dinas Bima Marga Kabupaten Aceh Utara Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (PPIM) Unimal, Aceh Utara

- Rahmalia, Bismi (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Cara Pegawai Pada Sekretaris Daerah Kota Lhokseumawe Dengan gembangan Karir Sebagai Variabel Intervening, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (PPIM) Unimal, Aceh Utara
- Rivai, Veithzal, dan E.J. Sagala.,(2014). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan:dari Teori Ke Praktik, Edisi Ketiga, rbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, dan E.J. Sagala.,(2014). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua, Cetakan Kedua, rbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Risma Istiarini dan Sukanti. (2012). "Pengaruh Sertifikasi Guru dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Cara Guru SMA Negeri 1 Sentolo Kabupaten Kulon Progo Tahun 2012", Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia, Vol. X, No.1, Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Robbins (2015), Perilaku Organisasi, rbit Salemba Empat, Jakarta
- Robbins, Stephen, P dan Timothy A. Judge.,(2013). Organizational Behavior, Edisi 15th. Prentice Hall International Inc, New Jersey.
- Rohman (2009), Peran Strategis kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, Alqa print, Jatinangor.

- Sari, Ida Pipi (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Cara Guru Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada SMK Negeri I Lhoksukon, Tesis PPIM Universitas Malikussaleh.
- Saondi, Ondi dan Aris Suherman.2012. Etika Profesi Keguruan. Bandung: Refika Aditama
- Sanjaya, Junaidar (2016). Pengaruh Kompetensi Dan Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Mahasiswa Serta Implikasinya Pada Loyalitas Mahasiswa Politeknik Negeri Lhokseumawe, Tesis PPIM Universitas Malikussaleh.
- Suparyadi (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Daya Saing Berbasis Kompetensi SDM, CV Andi Offset, Yogyakarta.
- Supardi (2013). Cara Guru, ISBN: 978-979-769-607-8 Rajawali Pers, Jakarta.
- Selviati, Veronika. (2012) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerjadan Kompensasi Terhadap Cara Pegawai Bidang Pendapatan, Bidang Anggaran dan Perbendaharaan DPPKAD KotaTanjung Pinang. Jurnal Universitas Maritim Raja Ali Haji. Tanjung Pinang
- Sedarmayanti. 2011. Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Cara Untuk Meraih Keberhasilan. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti (2014) Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandarmaju.

- Sedarmayanti (2014) Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil). Refika aditama. Bandung.
- Sikumbang, Syafari, E.M (2013). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Cara Guru SMK Negeri Di Kabupaten Aceh Utara Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening, Tesis Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (PPIM) Unimal, Aceh Utara.
- Pamungkas, Widyanggoro dan Abdul Jabar, Cipi S. (2014). Pengaruh Profesionalitas, Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Cara Guru SMKN Di Kabupaten Boyolal, Fakultas Ilmu Adm. Brawijaya, Malang.
- Siagian (2002), Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara : Jakarta.
- Simamora, Henry (1997), Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi kedua, STIE : YKPN.
- Susilaningsih, Nur. (2008). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan dan Lingkungan Kerja Terhadap Cara Pegawai. Jurnal Tesis STIE AUB. Surakarta.
- Susanto (2016) Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Cara Guru. Prenadamedia Group: Jakarta.
- Sumarsono, Sonny. (2009). Metode Sumber Daya Manusia, Yogyakarta:Grahainmu.

- Sulastri, Octa Roslinda, (2015) Pengaruh Pendidikan, Kompensasi, Budaya Organisasi Terhadap Motivasi KerjaKaryawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia. Tbk Kantor Cabang Pariaman
- Sopiah, (2008). Perilaku Organisasional, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, rbit CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Wahyudi, I. (2012). Pengembangan pendidikan, strategi inovatif dan kreatif dalam mengelola pendidikan secara komprehensif. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Wirawan.(2008). Budaya dan iklim organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Yamin, M. (2007). Profesionalisasi guru & implementasi. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Yoesana, Umy. 2013. Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Disiplin Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Muara Jawa Kabupaten Kutai Kartanegara. eJournal Pemerintahan Integratif, Vol 1 (1), 2013, Hal: 13- 27.
- Yukl, Gary., (2010). Leadership in Organization. Edisi ke 7. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. Singapura.
- Yulk, Gary., (2010). Kepemimpinan Dalam Organisasi. Diterjemahkan ole Budi Supriyanto. Indeks, Jakrta.
- Wibowo, (2016). Manajemen Cara, Edisi Kelima, PT.Rajagrafindo Persada Jakarta-14240.
- UU RI No. 14 tahun 2005. Tentang kompetensi padagogik.

## BIODATA PENULIS



NAMA : RAHMATSAH PUTRA, S.Pd.,MSM  
JABATAN : KEPALA CABANG DINAS PENDIDIKAN  
WIL. KAB. ACEH TIMUR (04 JULI 2022)  
TEMPAT. TGL. LAHIR : BLANG PAUH I, (ACEH TIMUR)  
10 JUNI 1982  
AGAMA : ISLAM  
SUKU : ACEH  
PEKERJAAN : PEGAWAI NEGERI SIPIL

### PENDIDIKAN FORMAL

1. SD NEGERI NO. 2 KUTA BINJEL 1989 – 1995
2. SLTP NEGERI 1 JULOK 1995 – 1998
3. SMU NEGERI 1 JULOK 1998 – 2001
4. AKADEMI MARITIM INDONESIA – MEDAN 2001 – 2004  
(Ketatalaksanaan Pelayaran Niaga & Kepelabuhanan)
5. UNIVERSITAS SYIAH KUALA – BANDA ACEH 2011 – 2012  
(FKIP Ekonomi)
6. UNIVERSITAS MALIKUSSALEH 2021 – 2023  
*Manajemen Sumberdaya Manusia*

### PENDIDIKAN PENGEMBANGAN & PELATIHAN

1. DIKLAT PRAJABATAN PNS (2012)
2. PENDIDIKAN DAN PELATIHAN CALON KEPALA SEKOLAH (2017)
3. PENDIDIKAN KEPEMIMPINAN ADMINSTRATOR (2022)

### RIYAWAT PANGKAT

1. Pengatur, II/c (01-03-2010)
2. Penata Muda, III/a (01-02-2014)
3. Penata Muda Tk. I, III/b(01-04-2016)
4. Penata, III/c (01-04-2018)
5. Penata Tk. I, III/d(01-04-2021)

### RIWAYAT JABATAN

1. GURU SMK NEGERI 1 JULOK (2010 – 2016)
2. KEPALA SEKOLAH SMK NEGERI 1 INDRA MAKMU (2016 – 2019)
3. KASUBBAG TU CABANG DINAS PENDIDIKAN WILAYAH KAB. ACEH TIMUR (2019 - 2022)
4. KEPALA CABANG DINAS PENDIDIKAN WILAYAH KAB. ACEH TIMUR (2022 – .....)

# PERAN KOMPETENSI DAN KEPEMIMPINAN DIGITAL DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU SMA NEGERI DI KABUPATEN ACEH TIMUR

Proses Pelaksanaan ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi pedagogik, dan kepemimpinan digital terhadap pengembangan karir dampaknya pada kinerja guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur. Data dalam pembahasan ini digunakan data primer berupa kuesioner yang disusun sesuai dengan indikator - indikator pengukuran variabel pembahasan dan disebarakan kepada 177 orang guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur dengan teknik pengambilan sample yang dilakukan pada tahap pertama stratified random sampling kemudian dilakukan dengan teknik simple random sampling atau acak sederhana terhadap responden dalam Mekanisme ini guru SMA Negeri Kabupaten Aceh Timur.



Penerbit  
PT. Radja Intercontinental Publishing  
Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk,  
Dsn. Angsana, Kota Lhokseumawe

ISBN 978-623-88568-3-1



[www.radjapublika.org](http://www.radjapublika.org)