

**PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN, IKLIM SEKOLAH DAN
KINERJA GURU TERHADAP KEEFEKTIFAN MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI
DI KOTA MALANG**

TESIS

OLEH:
DELITA PRISTYOWATI
NIM 18710029



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2020**

**PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN, IKLIM SEKOLAH DAN
KINERJA GURU TERHADAP KEEFEKTIFAN MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI
DI KOTA MALANG**

Tesis
Diajukan kepada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk
memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

OLEH:
DELITA PRISTYOWATI
NIM 18710029

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2020**

LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul **“Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang”** ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Batu, 24 Juni 2020
Pembimbing I



Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd., Ak.
NIP. 196903032000031002

Pembimbing II



Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si.
NIP. 197202122003121003

Batu, 24 Juni 2020
Mengetahui,
Ketua Program Magister MPI



Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd., Ak.
NIP. 196903032000031002

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul **“Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang”** ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada Tanggal 28 Juli 2020.

Dewan Penguji

Ketua

Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si.
NIP. 197008132001121001

Penguji Utama

H. Slamet, SE., MM., Ph.D.
NIP. 196604121998031003

Anggota

Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd., Ak.
NIP. 196903032000031002

Anggota

Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si.
NIP. 197202122003121003

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



Prof. Dr. H. Umi Sumbulah, M.Ag.
NIP. 197108261998032002

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS PENELITIAN

Nama : Delita Pristywati
NIM : 18710029
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul Tesis : Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang

Menyatakan dengan sebenarnya, bahwa dalam hasil penelitian ini tidak ada unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 24 Juni 2020

Hormat saya,



Delita Pristywati

NIM. 18710029

ABSTRAK

Pristyowati, Delita. 2020. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing: (1) Dr. H. Wahidmurni, M.Pd., Ak. (2) Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si.

Kata Kunci: Perilaku Kepemimpinan, Iklim, Kinerja, Keefektifan

Madrasah Ibtidaiyah sebagai pelaku dunia pendidikan, sekarang ini dituntut untuk lebih meningkatkan kualitas pendidikannya dari segala sisi. Untuk menjawab tantangan tersebut, efektivitas pendidikan madrasah harus senantiasa dijaga dan ditingkatkan. Dengan mewujudkan madrasah yang efektif, sekolah mampu menunjukkan tingkat kinerja yang maksimal dalam penyelenggaraan proses belajar dengan menunjukkan hasil belajar yang bermutu.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan (1) pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja guru (2) pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru (3) pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan madrasah (4) pengaruh iklim sekolah terhadap keefektifan madrasah (5) pengaruh kinerja guru terhadap keefektifan madrasah (6) pengaruh tidak langsung perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan madrasah melalui kinerja guru (7) pengaruh tidak langsung iklim sekolah terhadap keefektifan madrasah melalui kinerja guru.

Penelitian ini merupakan penelitian korelasional dengan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik kuesioner atau angket. Populasi penelitian adalah guru-guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang baik yang berstatus PNS maupun Non PNS dengan metode pengambilan sampel jenuh, yaitu semua anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian diperoleh jumlah sampel penelitian 150 orang guru. Teknik analisis data *Partial Least Square* (PLS) meliputi analisis data *Outer Model* dan *Inner Model* serta *Bootstrapping*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh positif signifikan antara perilaku kepemimpinan terhadap kinerja guru, hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik perilaku kepemimpinan kepala sekolah akan mempengaruhi tingkat kinerja guru. (2) tidak terdapat pengaruh positif signifikan antara iklim sekolah terhadap kinerja guru, artinya tinggi rendahnya kinerja guru tidak terkait dengan iklim sekolah. (3) terdapat pengaruh positif signifikan antara perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan madrasah, artinya semakin baik perilaku kepemimpinan akan mempengaruhi tingkat keefektifan madrasah. (4) tidak terdapat pengaruh positif signifikan antara iklim sekolah terhadap keefektifan madrasah, artinya tingkat keefektifan madrasah tidak terkait dengan iklim sekolah. (5) terdapat pengaruh positif signifikan antara kinerja guru terhadap keefektifan madrasah, artinya semakin tinggi kinerja guru maka akan mempengaruhi tingkat keefektifan madrasah. (6) perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap keefektifan madrasah melalui kinerja guru. (7) iklim sekolah tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap keefektifan madrasah melalui kinerja guru.

ABSTRACT

Pristyowati, Delita. 2020. *The Effect of Leadership Behavior, School Climate and Teacher Performance to Effectiveness Public Islamic Elementary School in Malang*. Thesis, Program of Islamic Education Management Postgraduate State Islamic University Maulana Malik Ibrahim Malang, Advisor: (1) Dr. H. Wahidmurni, M.Pd., Ak. (2) Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si.

Keyword: Leadership Behavior, Climate, Performance, Effectiveness

Public Islamic Elementary School as an actor of education, currently demanded to more improve the quality of their education from all sides. To respond these challenges, Public Islamic Elementary School must be always to keep and improve the effectiveness of their school. By creating an effectiveness Madrasah, school are able to show a maximum level of performance in implementation of the learning process by showing quality learning outcomes.

The aims of this research are to explain: (1) the effect of leadership behavior on teacher performance. (2) the effect of school climate on teacher performance. (3) the effect of leadership behavior on Madrasah effectiveness. (4) the effect of school climate on Madrasah effectiveness. (5) the effect of teacher performance on Madrasah effectiveness. (6) the indirect affect of leadership behavior on Madrasah effectiveness through teacher performance. (7) the indirect affect of school climate on Madrasah effectiveness through teacher performance.

Type of this research is correlational with quantitative approach. Data collection is done by questionnaire. The population are teachers in Public Islamic Elementary School of Malang both civil servant and non civil servant with census sampling method, that is all population members used as research samples obtained by the number of research samples are 150 teachers. Analysis data techniques used Partial Least Square (PLS) include analysis of Outer Model, Inner Model and Bootstrapping.

The result of this research show that (1) there is a positive significant effect between leadership behavior and teacher performance, this result indicate that the better of leadership behavior will affect teacher performance. (2) there is no positive significant effect between school climate and teacher performance, that means great and low teacher performance is not related to school climate. (3) there is a positive significant effect between leadership behavior and Madrasah effectiveness, that means better of leadership behavior will affect Madrasah effectiveness. (4) there is no positive significant effect between school climate and Madrasah effectiveness, that means the level of Madrasah effectiveness is not related to school climate. (5) there is a positive significant effect between teacher performance and Madrasah effectiveness, that means the higher of teacher performance will affect Madrasah effectiveness. (6) leadership behavior have indirect effect on the Madrasah effectiveness through teacher performance. (7) school climate doesn't have indirect effect on the Madrasah effectiveness through teacher performance.

مستخلص البحث

دليتا برستيواوتي. ٢٠٢٠. أثر سلوك الرئاسية، مناخ المدرسة وإجراء المدرس بفعالية المدرسة الابتدائية الإسلامية الحكومية بمدينة مالانج. البحث العلمي، برنامج دراسة الإدارة التربية الإسلامية في دراسة العليا جامع مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، مختبر الأول الدكتور الحاج واحد مرني الماجستير. مختبر الثاني الدكتور الحاج أحمد ثاني سوبريادي الماجستير.

الكلمات المرشحات : سلوك الرئاسية، مناخ، إجراء، فعالية

المدرسة الابتدائية الإسلامية كعنصر من عناصر التربية فكان له المطلوبات المتنوعات من جميع الأنحاء. لإجابة تلك المطلوبات فإبقاء فعالية المدرسة وتطويرها كانا خطوتان من الخطوات لترقية جودة التربية. بوجود المدرسة الفعالة فلها استطاعة لدلالة درجة الفعلي الكامل في عملية الدراسة بمزية اثر المدرس.

وأما الأهداف من هذا البحث تعني (١) لمعرفة سلوك الرئاسية على إجراء المدرس، (٢) أثر مناخ المدرسة لإجراء المدرس، (٣) أثر سلوك الرئاسية لترقية فعالية المدرسة، (٤) أثر مناخ المدرسة لترقية فعالية المدرسة، (٥) أثر إجراء المدرس لترقية فعالية المدرسة، (٦) أثر غير مباشرة بسلوك الرئاسية لفعالية المدرسة بإجراء المدرس، (٧) أثر غير مباشرة مناخ المدرسة لفعالية المدرسة بإجراء المدرس.

وكان هذا البحث باستخدام الدراسة الإقتصائية وبالمدخل الكمي. وجمعت الباحثة البيانات بالإستبانة. المجتمع من هذا البحث هم جميع المدرسين في المدرسة الابتدائية الإسلامية الحكومية بمدينة مالانج إما الموظفون الحكوميون أو غيرهم باستخدام عينة مشبعة، تعني جميع المجتمع يستخدم كمجتمع البحث فيوجد ١٥٠ مدرسا. وكيفية ملاحظة البيانات باستخدام شجار الجزئي الأقل (*Partial Least Square*) فيه النموذج الخارجي (*Outer Model*) و النموذج الداخلي (*Inner Model*) والربط التمهيد (*Bootstrapping*). والحصل من البحث : (١) هناك أثر إيجابي أكثر وهو من سلوك الرئاسية لإجراء المدرس، وذلك يدل أن إذا كان سلوك رئاسية الرئيس المدرسة أحسن فإجراء المدرس كان إرتفاعا. (٢) ليس هناك أثر إيجابي أكثر من مناخ المدرسة لإجراء المدرس، وذلك يدل أن إرتفاع إجراء المدرس أو إنخفاضه ليس هناك تعلقا بمناخ المدرسة. (٣) هناك أثر إيجابي أكثر من سلوك الرئاسية لفعالية المدرسة، وذلك يدل أن حسن خلق الرئاسية له أثر لترقية فعالية المدرسة. (٤) ليس هناك أثر إيجابي أكثر من مناخ المدرسة لفعالية المدرسة، وذلك يدل أن فعالية المدرسة ما له التعلق بمناخ المدرسة. (٥) هناك أثر إيجابي أكثر من إجراء المدرس لفعالية المدرسة، وذلك يدل أن إرتفاع إجراء المدرس له التعلق لترقية فعالية المدرسة. (٦) سلوك الرئاسي عنده أثر غير متصل لفعالية المدرسة بإجراء المدرس. (٧) مناخ المدرسة ليس له أثر غير متصل لفعالية المدرسة بإجراء المدرس.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَلْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ وَ
عَلَى آلِهِ وَاصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ.

Puji dan syukur Allhamdulillah, peneliti ucapkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya kepada peneliti sehingga dapat menyusun dan menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang” ini guna memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd).

Shalawat beriring salam semoga Allah SWT curahkan kepada Nabi besar Muhammad SAW, yang telah menyampaikan risalah Allah SWT sebagai pedoman hidup umat manusia, dan semoga diyaumul hisab nanti kita mendapat syafaat dari beliau. *Amin ya robbal alamin.*

Disini peneliti ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan tak terhingga yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini. Dengan ucapan *jazakumullah ahsanul jaza'*, khususnya kepada:

1. Bapak dan Ibu tercinta semoga rahmat dan inayah-Nya selalu tercurahkan kepada beliau yang telah mendidik, mendo'akan dan merawat penulis sejak kecil sampai sekarang dengan penuh rasa cinta dan kasih sayang.
2. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag. selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Dan para Pembantu Rektor, atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama peneliti menempuh studi.
3. Ibu Prof. Dr. Umi Sumbulah, M.Ag. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
4. Bapak Dr. H. Wahidmurni, M.Pd., Ak. selaku Ketua Program Studi dan Ibu Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd. selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI) atas segala motivasi, koreksi dan kemudahan layanan selama studi.
5. Bapak Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak. selaku Pembimbing Utama dan Bapak Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si. selaku Pembimbing Pendamping yang telah banyak membimbing dan memberikan petunjuk serta arahan kepada peneliti dalam menyusun tesis ini.

6. Bapak dan Ibu Dosen UIN Malang yang tidak bisa peneliti sebutkan namanya satu persatu namun tidak mengurangi rasa hormat dan ta'dhim peneliti kepada beliau semua, terima kasih atas ilmu yang diberikan.

Akhirnya peneliti berharap, semoga Tesis ini berguna dalam menambah wawasan peneliti dan juga semoga bermanfaat untuk adik-adik tingkat yang nantinya dapat diajukan referensinya dalam membuat Tesis yang lebih baik. Dan peneliti berdoa' a semoga semua kebaikan budi mereka yang membantu peneliti dinilai sebagai amal shaleh dan mendapat balasan dari Allah SWT. Peneliti menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kata sempurna, karena itu saran dan kritik sangat diharapkan demi kesempurnaan dalam membuat Tesis.

Alhamdulillahilahirabbil alamin.....

Malang, 24 Juni 2020
Peneliti,

Delita Pristyawati
NIM. 18710029

MOTTO

من لم يذق مر التعلم ساعة, تجرع ذل الجهل
طول حياته

**“Jika Kamu Tidak Tahan Dengan
Lelahnya Belajar Maka Kamu Harus
Tahan Dengan Perihnya Kebodohan”
----- (Imam Syafi’i) -----**

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan segenap jiwa dan ketulusan hati saya persembahkan karya ini kepada:

1. Kedua orangtua saya yang sangat saya sayangi dan cintai, yang telah membesarkan dan mendidik saya dengan do'a dan kasih sayang.
2. Guru-guru saya di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Nurul Huda Mergosono Malang yang tidak pernah lelah mendoakan dan membimbing saya.
3. Ibu Dr. Sri Rahayu, M.Pd. yang selalu berbagi ilmu dan memberi dorongan moril yang tiada henti untuk menyelesaikan studi.
4. Kakak-kakak saya tercinta Rohmad Prasetyo, Kisi Puriawati, Budi Haryanto yang selalu memberikan masukan, dorongan, mewarnai hari-hari saya dengan penuh kasih sayang.
5. Sahabat-sahabat saya ucapkan terima kasih kepada kalian semua kawan-kawan seperjuangan di Program Studi Magister MPI angkatan 2018 yang selalu setia menemani, saling berbagi ilmu dan pengalaman demi kesuksesan di hari esok.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengesahan Tesis	iii
Surat Pernyataan Originalitas Penelitian	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	viii
Motto	x
Persembahan	xi
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar	xvi
Daftar Lampiran	xvii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	11
E. Hipotesis Penelitian	12
F. Asumsi Penelitian	12
G. Ruang Lingkup Penelitian.....	13
H. Originalitas Penelitian.....	13
I. Definisi Operasional	17
 BAB II KAJIAN TEORI	
A. Keefektifan Sekolah.....	19
B. Perilaku Kepemimpinan.....	25
C. Iklim Sekolah	29
D. Kinerja Guru	35
E. Hubungan Antar Variabel	
1. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru.....	38
2. Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru	39
3. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Keefektifan Madrasah.....	40
4. Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Keefektifan Madrasah.....	40
5. Pengaruh Kinerja Guru terhadap Keefektifan Madrasah.....	41
6. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Keefektifan Madrasah melalui Kinerja Guru.....	42
7. Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Keefektifan Madrasah melalui Kinerja Guru	43

F. Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah dan Kinerja Guru dalam Perspektif Islam	44
G. Kerangka Berfikir	49

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	50
B. Variabel Penelitian	51
C. Populasi dan Sampel	52
D. Pengumpulan Data	52
E. Instrumen Penelitian	53
F. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	56
G. Analisis Data	57

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Responden Penelitian	65
B. Deskripsi Variabel Penelitian	
1. Variabel Perilaku Kepemimpinan (X_1)	66
2. Variabel Iklim Sekolah (X_2)	67
3. Variabel Kinerja Guru (Y_1)	68
4. Variabel Keefektifan Madrasah (Y_2)	70
C. Evaluasi Model Pengukuran	
1. Model Pengukuran Formatif	71
a. Formatif Indikator <i>Secondary Order</i>	73
1) Mengukur <i>Collinearity Among Indicators</i> (VIF)	73
2) Mengukur Signifikansi dan Relevansi <i>Outer Weight</i>	73
b. Formatif Indikator <i>First Order</i>	75
1) Mengukur <i>Collinearity Among Indicators</i> (VIF)	76
2) Mengukur Signifikansi dan Relevansi <i>Outer Weight</i>	77
3) Identifikasi Indikator	78
2. Model Pengukuran Struktural (<i>Inner Model</i>)	79
a. <i>Assess Structural Model for Collinearity Issues</i>	79
b. <i>Coefficient Path Model Structural</i>	80
c. Koefisien Determinasi (R^2)	81
d. <i>Effect Size</i> (F^2)	81
e. Relevansi Prediktif (Q^2)	82
D. Pengujian Hipotesis	83

BAB V PEMBAHASAN

A. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru	87
B. Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru	90
C. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Keefektifan Madrasah	92
D. Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Keefektifan Madrasah	94
E. Pengaruh Kinerja Guru terhadap Keefektifan Madrasah	96

F. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Keefektifan Madrasah melalui Kinerja Guru	98
G. Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Keefektifan Madrasah melalui Kinerja Guru	100
 BAB VI PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	102
B. Saran.....	103
 DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN	112



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Persamaan dan Perbedaan antara Peneliti dengan Penelitian Sebelumnya	16
Tabel 2.1 Ciri-Ciri dan Indikator Keefektifan Sekolah	22
Tabel 2.2 Karakteristik Keefektifan Sekolah	23
Tabel 2.3 Variabel Keefektifan Sekolah.....	24
Tabel 3.1 Distribusi Populasi Penelitian.....	52
Tabel 3.2 Instrumen Penelitian Variabel Perilaku Kepemimpinan (X_1)	54
Tabel 3.3 Instrumen Penelitian Variabel Iklim Sekolah (X_2).....	54
Tabel 3.4 Instrumen Penelitian Variabel Kinerja Guru (Y_1).....	55
Tabel 3.5 Instrumen Penelitian Variabel Keefektifan Madrasah (Y_2).....	55
Tabel 3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	56
Tabel 3.7 Distribusi Interpretasi	63
Tabel 3.8 Kriteria Penilaian PLS	64
Tabel 4.1 Distribusi Jenis Kelamin Responden.....	65
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Kepemimpinan (X_1).....	66
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Sekolah (X_2)	67
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru (Y_1).....	69
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Keefektifan Madrasah (Y_2)	70
Tabel 4.6 Hasil <i>Outer VIF Secondary Order</i>	73
Tabel 4.7 Signifikansi <i>Outer Weight</i> dan <i>Outer Loading Secondary Order</i>	74
Tabel 4.8 Nilai <i>Outer VIF First Order</i>	76
Tabel 4.9 Signifikansi <i>Outer Weight</i> dan <i>Outer Loading First Order</i>	77
Tabel 4.10 Nilai Bobot Faktor (<i>Loading Factor</i>) Variabel Perilaku Kepemimpinan (X_1).....	78
Tabel 4.11 Nilai Bobot Faktor (<i>Loading Factor</i>) Variabel Iklim Sekolah (X_2)	78
Tabel 4.12 Nilai Bobot Faktor (<i>Loading Factor</i>) Variabel Kinerja Guru (Y_1)	78
Tabel 4.13 Nilai Bobot Faktor (<i>Loading Factor</i>) Variabel Keefektifan Madrasah (Y_2).....	79
Tabel 4.14 <i>Inner VIF Value</i>	79
Tabel 4.15 <i>Coefficient Path Model Structural</i>	80
Tabel 4.16 Koefisien Determinasi	81
Tabel 4.17 <i>Effect Size</i> (F^2)	82
Tabel 4.18 Relevansi Prediktif	82
Tabel 4.19 Hasil Pengujian Hipotesis Model Penelitian	83

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Konseptual Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Keefektifan Madrasah ...	49
Gambar 3.1 Rancangan Penelitian	51
Gambar 3.2 Pengujian Relevansi <i>Outer Loading</i>	58
Gambar 3.3 Menilai Tingkat <i>Collinearity</i> Model Pengukuran Formatif	60
Gambar 3.4 <i>Significance and Relevance of Outer Weight</i>	61
Gambar 3.5 Prosedur Model Pengukuran Struktur	62
Gambar 4.1 Diagram Distribusi Jenis Kelamin Responden	65
Gambar 4.2 Diagram Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Kepemimpinan (X_1)	66
Gambar 4.3 Diagram Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Sekolah (X_2)	68
Gambar 4.4 Diagram Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru (Y_1)	69
Gambar 4.5 Diagram Distribusi Frekuensi Keefektifan Madrasah (Y_2)	70
Gambar 4.6 Kerangka Konseptual Formatif Indikator <i>Secondary Order</i>	72
Gambar 4.7 Signifikansi dan Relevansi <i>Outer Weight Secondary Order</i> ...	75
Gambar 4.8 Kerangka Konseptual Formatif Indikator <i>First Order</i>	76
Gambar 4.9 Nilai <i>Outer</i> dan <i>Inner Model</i> Setelah Dilakukan <i>Bootstrapping</i>	86

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1	Data Responden Penelitian 112
Lampiran 2	Angket Penelitian..... 123
Lampiran 3	Tabel Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Perilaku Kepemimpinan..... 125
Lampiran 4	Tabel Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Iklim Sekolah 128
Lampiran 5	Tabel Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Kinerja Guru 134
Lampiran 6	Tabel Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Keefektifan Madrasah..... 138
Lampiran 7	Nilai <i>Outer VIF Value (Second Order)</i> 144
Lampiran 8	Nilai <i>Outer VIF Value (First Order)</i> 146
Lampiran 9	Signifikansi <i>Outer Weight</i> dan <i>Outer Loading</i> <i>Second Order</i> 147
Lampiran 10	Signifikansi <i>Outer Weight</i> dan <i>Outer Loading</i> <i>First Order</i> 148
Lampiran 11	Nilai <i>Outer</i> dan <i>Inner Model Tahap Second Order</i> 149
Lampiran 12	Nilai <i>Outer</i> dan <i>Inner Model Tahap First Order</i> 150
Lampiran 13	Surat Penelitian 153
Lampiran 14	Daftar Riwayat Hidup 154

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Iklim kompetisi dalam dunia pendidikan saat ini menjadi semakin ketat. Perubahan lingkungan yang sedemikian pesat mendukung kompetisi yang sedang terjadi saat ini. Sekolah dasar sebagai pelaku dunia pendidikan, sekarang ini dituntut untuk lebih meningkatkan kualitas pendidikannya dari segala sisi. Hal ini mengingat persaingan yang semakin ketat seiring dengan tumbuh suburnya lembaga pendidikan setara sekolah dasar.

Menurut data Diknas Pendidikan Kota Malang Tahun 2019 jumlah Madrasah Ibtidaiyah di Kota Malang sendiri sudah ada sekitar 50 lembaga. Hal ini menunjukkan bahwa secara kuantitas jumlah Madrasah Ibtidaiyah di Kota Malang sudah sangat banyak, hal ini mengakibatkan tiap-tiap lembaga pendidikan dituntut untuk mampu menyelenggarakan pendidikan di madrasah yang mampu berkompetisi dengan lembaga pendidikan lain yang sejenis. Serta mampu mewujudkan pendidikan madrasah yang mampu menarik banyak perhatian *stakeholders* melebihi sekolah pada umumnya.

Hal itu tidak dapat dipungkiri bahwa dengan persaingan yang semakin ketat antar lembaga pendidikan, membuat para pengelola pendidikan harus berupaya keras agar mampu memberikan layanan yang terbaik bagi para peserta didiknya. Jika saja hal ini tidak dilakukan, maka akan dengan mudah lembaga pendidikan kehilangan konsumennya dengan mencari lembaga pendidikan lain yang sejenis jika dirasa lebih berkualitas.

Untuk mengatasi hal itu, masing-masing lembaga pendidikan dituntut untuk memperhatikan mutu pendidikan dan kelembagaan sehingga mampu serta unggul dalam persaingan. Mutu berkaitan erat dengan keefektifan sebuah lembaga pendidikan. Tinggi rendahnya mutu pendidikan merupakan salah satu faktor keefektifan di lembaga pendidikan. Hal ini karena keefektifan suatu lembaga pendidikan berkaitan erat dengan syaratnya komponen-komponen sistem mutu.

Sekolah yang efektif adalah sekolah yang menjalankan fungsinya sebagai tempat belajar yang paling baik yang menyediakan layanan pembelajaran yang

bermutu bagi siswa. Hal ini menunjukkan bahwa pada sekolah yang efektif terjadi proses perekayasaan berbagai sumber daya dan metode yang diarahkan pada terjadinya pembelajaran di sekolah secara maksimal. Sekolah yang efektif merujuk pada proses pemberdayaan segala komponen sekolah sebagai suatu organisasi tempat belajar sesuai tugas pokok dan fungsinya dalam struktur organisasi dengan tujuan agar siswa dapat belajar dengan maksimal dan memperoleh hasil seperti yang telah ditetapkan.

Hal ini sejalan dengan pendapat George yang mendefinisikan keefektifan sekolah sebagai kemampuan lembaga pendidikan dalam memberdayakan seoptimal mungkin semua sumber dayanya dan memanfaatkan sumber daya tersebut untuk menjamin semua siswa, tanpa memandang ras, jenis kelamin, maupun status sosial ekonomi agar dapat mempelajari materi kurikulum yang esensial di sekolah itu.¹ Sergiovanni menyatakan bahwa secara tipikal organisasi sekolah yang efektif dapat diidentifikasi dan dilihat dari pencapaian hasil prestasi siswa.² Organisasi sekolah yang efektif menggambarkan manajemen sekolah dan manajemen pengajaran yang bermutu, metode dan perilaku mengajar serta penerapan kurikulum dalam pengajaran yang tepat serta sikap personal yang mendukung.

Dengan mewujudkan sekolah yang efektif, sekolah mampu menunjukkan tingkat kinerja yang maksimal dalam penyelenggaraan proses belajar dengan menunjukkan hasil belajar yang bermutu pada peserta didik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini harus diperhatikan oleh para pengelola lembaga pendidikan dalam mewujudkan sekolah yang efektif. Melalui strategi implementasi yang tepat, maka akan memudahkan sekolah menjadi lembaga pendidikan efektif yang banyak diminati oleh banyak konsumen.

Hasil penelitian Fitriyani dalam *The Asian Parent Indonesia*, menyatakan bahwa tingkat keefektifan sekolah dasar di Indonesia belum bisa memberikan hasil yang memuaskan. Hal ini diukur dari kemampuan nalar siswa yang rendah. Jam pelajaran tingkat sekolah dasar di Indonesia lebih banyak dibanding dengan negara

¹Barbara O. Taylor, *Case Studies in Effective School Research* (Hunt: Publishing Company, 1991).

²Thomas J. Sergiovanni, *Educational Governance and Administration* (New York: Prentice-Hall, Inc, 1987).

lain. Perbandingan dalam satu tahun di Indonesia memberlakukan 1.095 jam pelajaran, sedangkan di Korea Selatan hanya memberlakukan 903 jam pelajaran per tahun dan di Jepang hanya memberlakukan 712 jam pelajaran per tahun. Namun demikian hasil pendidikan mereka menduduki peringkat atas dunia.³ Oleh karena itu perlu dilakukan sebuah kajian tentang keefektifan sekolah khususnya di tingkat sekolah dasar.

Faktor penunjang keberhasilan suatu sekolah menjadi sekolah yang efektif salah satunya adalah dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di lembaga pendidikan mempunyai peran yang strategis dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan. Menjadi sekolah yang efektif perlu diusahakan dengan adanya perilaku kepemimpinan sekolah yang kuat, karena dapat mempengaruhi, mendidik, menggerakkan, mendorong dan mengawasi bawahan untuk mencapai tujuan.

Perilaku kepemimpinan telah diakui sebagai faktor yang penting dalam operasi sekolah dan juga perguruan tinggi sejak 1980-an.⁴ Dalam gerakan reformasi pendidikan dan restrukturisasi sekolah di berbagai negara di dunia sejak Tahun 1990an, kepemimpinan seringkali ditemukan sebagai faktor krusial dalam upaya mewujudkan perubahan pendidikan dan keefektifan pendidikan.⁵

Laporan Amerika *Where School Leaders Stand* mengemukakan bahwa sekolah yang efektif memiliki paling tidak memiliki satu kesamaan yaitu memiliki perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang kuat. Namun, beberapa studi menunjukkan bahwa sebagian besar kepala sekolah belum dapat menetapkan misi sekolahnya. Dimana dimensi ini berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam menentukan tujuan utama sekolah.⁶

³Fitriyani, 2016, *Mengapa Kemampuan Belajar Siswa Sekolah Dasar di Indonesia Buruk?*. The Asian Parent Indonesia, (Online), (<https://id.theasianparent.com/kemampuan-nalar-siswa-rendah>), diakses 25 Agustus 2019.

⁴Hallinger, P & Heck, R., *Can Leadership Enhance School Effectiveness?* (London: Paul Chapman Publishing Ltd, 1999).

⁵Chen Yin Cheong, *Leadership & Strategy: The Principles and Practice of Educational Management* (London: Paul Chapman Publishing, 2003).

⁶Philip Hallinger, 2009. Leadership for 21st Century Schools: From Instructional Leadership to Leadership for Learning. *Cambridge Journal of Education*. 33(3): 329-351.

Bredeson⁷ dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa “*behavior of the school principal is the single most important factor supporting high quality educational programs*”. *This is because the behavior of principals creates school culture and thereby school effectiveness*.⁸ Selanjutnya penelitian lain yang sejalan dengan hal ini adalah Hallinger & Lethwood dimana dalam penelitian mereka telah mengungkapkan korelasi yang tinggi antara kepemimpinan dan keefektifan sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas sekolah dapat dilakukan dengan meningkatkan peran kepemimpinan kepala sekolah.⁹

Namun menurut hasil penelitian Khairul Anam menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap keefektifan madrasah melalui iklim dan kualitas mengajar guru.¹⁰ Hallinger & Heck menyatakan hubungan tidak langsung antara kepemimpinan dan keefektifan sekolah melalui variabel intervening seperti *people, events, and organizational factors such as teacher commitment, instructional practices, or school culture*.¹¹

Keefektifan sekolah selain ditandai oleh perilaku kepemimpinan yang kuat juga kinerja guru dalam melaksanakan tugas pendidikan. Bafadal mengemukakan bahwa dalam proses pendidikan yang berkualitas, mempersyaratkan kegiatan guru yang tentunya harus bernilai unggul. Semua komponen dalam proses belajar mengajar, materi, media, sarana dan prasarana, dana pendidikan tidak dapat dimanfaatkan secara optimal bagi pengembangan proses pembelajaran unggulan tanpa didukung oleh keberadaan guru yang secara terus menerus berupaya mewujudkan gagasan, ide dan pemikiran dalam bentuk perilaku dan sikap yang terbaik dalam tugasnya sebagai pendidik.

⁷Paul V. Bredeson. 1985. An Analysis of the Metaphorical Perspectives of the School Principals. *Educational Administration Quarterly*. 21(1):29-50.

⁸Niaz Ali, Sailesh Sharma, Amir Zaman, 2016. School Culture and School Effectiveness: Secondary Schools in Pakistan. *Malaysian Online Journal of Educational Management*. 4(4): 50-65.

⁹Mike Bottery, 2001. Globalisation and The UK Competition State: No Room for Transformational Leadership in Education? *School Leadership and Management*. 21(2): 199-218.

¹⁰ Khairul Anam, *Hubungan Kapabilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah, Iklim Madrasah, Harapan dan Kualitas Mengajar Guru dengan Keefektifan Madrasah Tsanawiyah Negeri di Malang Raya*, Disertasi (Malang: Universitas Negeri Malang, 2015).

¹¹Philip Hallinger & Ronald H. Heck, 2011. Exploring the Principals Contribution to School Effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*. 9(2):157-191.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa guru merupakan unsur manusia yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan.¹² Di tengah keterbatasan sarana dan prasarana pendidikan, posisi guru sangat menentukan keberhasilan pendidikan. Jika saja tidak ada buku pelajaran dan media pembelajaran lainnya, asalkan ada guru dan siswa maka proses pembelajaran masih dapat dilaksanakan. Hal ini dikarenakan keberadaan seorang guru yang terus menerus selalu berupaya dan mendorong siswa untuk mencapai keberhasilan di dalam pendidikannya.¹³

Sehingga keefektifan sekolah bukan faktor fasilitas saja, tetapi lebih dari proses pembelajarannya. Seperti dalam laporan tahunan UNESCO (*EFA Global Monitoring Report*), bahwa yang penting bukan gedungnya, bukan fasilitas fisiknya, bukan masukan instrumental lain, bahkan beberapa kali ditatar dan ditatar terus, jika semuanya itu tidak dilaksanakan dalam proses belajar mengajar yang optimal di dalam kelas, maka keefektifan sekolah tidak dapat tercapai.¹⁴

Kinerja guru merupakan aspek penting dalam mewujudkan sekolah efektif. Keberadaan guru merupakan pelaku utama sebagai fasilitator penyelenggaraan proses belajar mengajar. Tingkatan operasional, guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya. Guru merupakan sumber daya manusia yang mampu mendayagunakan faktor-faktor lainnya sehingga tercipta proses belajar mengajar yang bermutu dan menjadi salah satu faktor yang menentukan keefektifan sekolah.

Namun sayangnya peningkatan dan pengembangan kompetensi dan kualifikasi akademik guru masih harus dihadapkan pada berbagai macam problematika seperti sedikitnya peluang bagi guru untuk terlibat dalam pertumbuhan profesionalitas berkelanjutan.¹⁵ Selain itu program sertifikasi guru yang diselenggarakan oleh pemerintah banyak dinilai oleh masyarakat kurang

¹²Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 31.

¹³Muhdi Harso, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Keefektifan Sekolah di SMK se Kabupaten Pematang, Tesis* (Surakarta: Program Magister Universitas Sebelas Maret, 2010), 5.

¹⁴EFA Global Monitoring Report, *Education for All The Quality Imperative* (Paris: United Nations Educational, 2005), 228.

¹⁵Asif Khan, 2013. A Qualitative Study of Foreign Funded Capacity Development Program of Head Teachers Lesson from Pakistan. *Europe Journal of Business and Social Science*. 1(12): 107-123.

efektif dalam meningkatkan mutu guru. Selain ketidakjelasan dalam proses pelaksanaannya, kompetensi guru pasca sertifikasi masih dianggap kurang menunjang kinerja guru dalam mengajar sehingga kualitas pendidikan Indonesia masih jauh tertinggal.

Retno Listyarti, Sekretaris Jenderal Federasi Serikat Guru Indonesia mengatakan bahwa tujuan sertifikasi untuk meningkatkan mutu guru tidak berjalan baik. Hal ini disebabkan karena pemerintah tidak punya konsep yang jelas soal pembinaan guru. Setelah uang sertifikasi diberikan, pemerintah lepas tangan.¹⁶ Upaya atau aktivitas sebagian besar guru yang telah lulus sertifikasi dan telah menerima tunjangan profesi masih belum menggembirakan, terutama yang berkaitan dengan penulisan artikel, penelitian, pembuatan karya seni, menelaah buku, mengikuti diklat dan mengikuti forum ilmiah.¹⁷

Agar para guru dapat bekerja secara efektif dan efisien, maka peran pemimpin adalah sangat penting untuk dapat mempengaruhi dan menggerakkan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian Achmad Sani dan Vivin Maharani menyatakan *leadership had a direct and positive effect on the job performance*.¹⁸ Hal ini berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.¹⁹ Namun beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja, *organizational citizenship behavior mediated the effect of spiritual leadership on employee performance. Job satisfaction mediated the effect of spiritual leadership on employee performance*.²⁰

¹⁶Kompas. 2012. Sertifikasi Guru Disorot, (Online),

(<http://tekno.kompas.com/read/2012/08/06/11001445/Sertifikasi.Guru.Disorot>), Diakses 18 Januari 2020.

¹⁷Slamet, 2014. Permasalahan-Permasalahan Terkait dengan Profesi Guru SD. *Researchgate*. 4(3): 1-12.

¹⁸ Achmad Sani Supriyanto & Vivin Maharani. 2012. The Impact of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance With the Among Lecturers of Faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University the Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research*. 4(4):99-103.

¹⁹ Achmad Sani Supriyanto & Eka Afnan Troena. 2012. Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 10(4): 693-709.

²⁰ Achmad Sani Supriyanto, Vivin Maharani, Ummi Maghfuroha. 2020. Do Organizational Citizenship Behavior and Work Satisfaction Mediate the Relationship Between Spiritual Leadership and Employee Performance?. *Management Science Letters*. 10(2020): 1107-1114.

*Organizational citizenship behavior mediated the effect of leadership on job performance.*²¹

Mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi atau menentukan faktor-faktor keefektifan sekolah, tampak bahwa iklim dalam sebuah organisasi merupakan faktor yang diduga berpengaruh atau menentukan. Hal ini didukung oleh pendapat Denison yang menyatakan bahwa iklim suatu organisasi berpengaruh terhadap keefektifan organisasi itu sendiri.²² Bahkan Deal, dkk tentang perusahaan-perusahaan yang sukses juga menyatakan luar biasa pentingnya iklim organisasi yang kuat dalam memacu keefektifan.²³

Hasil penelitian Owens mengatakan bahwa iklim organisasi, baik organisasi perusahaan maupun organisasi pendidikan, adalah berhubungan dengan keefektifan organisasi.²⁴ Mewujudkan iklim sekolah dalam upaya menciptakan sekolah yang efektif sebagai suatu organisasi pembelajar sejati menjadi nilai inti manajemen sekolah yang bermutu. Dampak dari iklim sekolah yang sehat adalah semangat dan etos kerja guru untuk menciptakan pembelajaran yang bermutu dimana pembelajarannya berorientasi pada penguasaan atau pengembangan *academic excellence* dan *cultivation of intellect*.²⁵ Ketidadaan iklim sekolah yang kondusif dapat menurunkan mutu pendidikan, yang berarti ketidadaan produktivitas.²⁶

Scheerens & Bosker (dalam Hoy & Miskel) memaparkan faktor-faktor sekolah efektif diantaranya *educational leadership, curriculum quality/opportunity to learn, achievement orientation, effective learning time, feedback and reinforcement, classroom climate, school climate, parental involvement, independent learning, evaluative potential, consensus and cohesion, structured instruction, and adaptive*

²¹ Achmad Sani Supriyanto & Vivin Maharani. 2018. Respective Contribution of Enterprenuerial Leadership Through Organizational citizenship Behavior in Creating Employees Performance. *Academy of Enterprenuership Journal*. 24(4): 1-11.

²² Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2015).

²³ Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan: Teori Riset dan Praktik* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014).

²⁴ Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education* (New Jersey: USA Prentice Hal International Inc, 1991).

²⁵ Nana Supriatna, 2011. Konstruksi Pembelajaran Sejarah yang Berorientasi pada Masalah Kontemporer Pembangunan. *Mimbar*. 27(1): 22.

²⁶ Rahmat, E., *Mutu Layanan Akademik Sekolah Menengah Atas, Disertasi Doktor* (Bandung: Sekolah Pascasarjana UPI, 2012), 36.

instruction.²⁷ Menurut Edmonds efektivitas mencakup kepemimpinan yang kuat, suasana hubungan manusia yang teratur, pemantauan terhadap kemajuan aktivitas, harapan yang tinggi dari semua anggota, dan fokus kegiatan untuk pengguna atau anggota.²⁸ Hasil penelitian Khairul Anam menyatakan bahwa iklim madrasah juga mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap keefektifan madrasah melalui kualitas mengajar guru.²⁹

Lembaga pendidikan sebagai penyedia jasa pendidikan saat ini dituntut untuk memikirkan bagaimana cara yang tepat untuk memberikan layanan terbaik dalam memenuhi kebutuhan para pelanggan internal dan eksternalnya dengan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Mutu menggambarkan karakteristik keefektifan sebuah lembaga pendidikan. Tinggi rendahnya mutu pendidikan merupakan salah satu faktor keefektifan di lembaga pendidikan. Hal ini karena keefektifan suatu lembaga pendidikan berkaitan erat dengan syaratnya komponen-komponen sistem mutu.

Masalah keefektifan sekolah merupakan tantangan mendasar dan abadi terhadap praktik pendidikan yang ada di sekolah. Keefektifan sekolah adalah konsep yang kompleks, tidak menyandarkan dirinya pada solusi sederhana, berbagai ukuran keefektifan sekolah sebaiknya digunakan dalam mengevaluasi kinerja sekolah.³⁰ Sehingga bagi para pengelola lembaga pendidikan, tujuan untuk menciptakan sekolah yang efektif adalah dinamis bukan statis.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang sebagai lembaga pendidikan yang berciri khas agama Islam di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia telah diakui sebagai lembaga pendidikan yang mumpuni dan banyak mendapat pengakuan dari para *stakeholder*. Hal ini bisa dipahami berdasar pada banyaknya prestasi yang telah dicapai, mulai dari kepala madrasah, guru maupun siswanya baik tingkat Kota Malang, Provinsi Jawa Timur, Nasional bahkan internasional. Berbagai prestasi ini merupakan hasil kerja keras seluruh komponen yang ada di sekolah baik peran pemimpin madrasah, tenaga pendidik dan kependidikan serta segala fasilitas yang

²⁷Waine K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Education Administration Theory, Research, and Practice Eight Edition* (New York: Higher Education, 2008), 303.

²⁸Edmonds, *Effective School for The Urban Poor* (Boston: ASCD, 1979), 28.

²⁹Khairul Anam, *Hubungan Kapabilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah, Iklim Madrasah, Harapan dan Kualitas Mengajar Guru dengan Keefektifan Madrasah Tsanawiyah Negeri di Malang Raya*, Disertasi (Malang: Universitas Negeri Malang, 2015).

³⁰Waine K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan: Teori, Riset dan Praktik* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014).

digunakan demi terselenggaranya pembelajaran yang sangat luar biasa. Selain itu, juga keseriusan anak didik dalam menerima pelajaran yang sudah dilakukan.³¹

Banyaknya prestasi yang telah diukir oleh Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang di berbagai bidang, tidak terlepas dari berbagai macam usaha dan kerja keras yang senantiasa dilakukan untuk mengembangkan budaya prestasi di lingkungan madrasah yang meliputi prestasi akhlak mulia, agama dan keagamaan, sains dan teknologi, bahasa dan budaya, olahraga dan seni.³² Selain itu prestasi-prestasi yang telah berhasil diraih oleh siswa-siswi Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang menunjukkan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan selalu menunjukkan kinerja yang tinggi dan berusaha keras dalam menciptakan metode pembelajaran yang sangat luar biasa.³³ Hal ini diimbangi dengan upaya peningkatan kualifikasi pendidik dilakukan secara berkala dan berkesinambungan melalui program studi lanjut.³⁴

Menjadi lembaga pendidikan yang hebat tidak dapat dilepaskan dari usaha keras seorang pemimpin sekolah yang kuat yang bisa menerapkan disiplin tinggi kepada semua anak didik, tenaga pendidik dan kependidikan dalam kegiatan pembelajaran sehari-hari. Tipikal organisasi sekolah yang efektif adalah dapat diidentifikasi dari pencapaian hasil prestasi siswa.³⁵ Organisasi sekolah yang efektif menggambarkan manajemen sekolah dan manajemen pengajaran yang bermutu, metode dan perilaku mengajar, dan penerapan kurikulum dalam pengajaran yang tepat serta sikap personal yang mendukung.

Akhirnya berdasarkan kajian teoritik dan kondisi riil di lapangan seperti yang dijelaskan di atas, tampak banyak faktor yang menyebabkan atau menentukan keefektifan sekolah. Khusus dalam penelitian ini yang membedakan

³¹Muhammad Walid. 2016. Nilai Keyakinan, Kreatifitas dan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Malang, *Jurnal Pendidikan Guru MI*. 5 (1):107-132.

³²Wahid Khozin. 2000. Observing MIN (Islamic Elementary School) Malang I Over Total Management Quality. *Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*. 13 (3): 499-519.

³³Jatim Fokus. *Wisuda MIN 2 Kota Malang Berikan Penghargaan Kepada 137 Siswa Berprestasi*, (Online), (<https://jatimfokus.com/wisuda-min-2-kota-malang-berikan-penghargaan-kepda-137-siswa-berprestasi/>), Diakses 27 Februari 2020.

³⁴ Wahid Khozin. 2000. Observing MIN (Islamic Elementary School) Malang I Over Total Management Quality. *Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*. 13 (3): 499-519.

³⁵Thomas J. Sergiovanni, *Educational Governance and Administration* (New York: Prentice-Hall, Inc, 1987).

dengan penelitian terdahulu lainnya tentang keefektifan sekolah adalah bahwa dalam penelitian ini peneliti akan menguji suatu model variabel yang dibatasi pada perilaku kepemimpinan, iklim sekolah dan kinerja guru terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang. Sehingga daripadanya dapat diketahui bagaimana pengaruh perilaku kepemimpinan, iklim sekolah dan kinerja guru terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Malang?
2. Apakah iklim sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Malang?
3. Apakah perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang?
4. Apakah iklim sekolah berpengaruh terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang?
5. Apakah kinerja guru berpengaruh terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang?
6. Apakah perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang melalui kinerja guru?
7. Apakah iklim sekolah berpengaruh terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang melalui kinerja guru?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Malang.
2. Untuk menjelaskan pengaruh iklim sekolah terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Malang.
3. Untuk menjelaskan pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Malang.

4. Untuk menjelaskan pengaruh iklim sekolah terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang.
5. Untuk menjelaskan pengaruh kinerja guru terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang.
6. Untuk menjelaskan pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang melalui kinerja guru.
7. Untuk menjelaskan pengaruh iklim sekolah terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang melalui kinerja guru.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Kepala Kemenag Kota Malang
Sebagai bahan pertimbangan dalam mengevaluasi dan sarana pembinaan terhadap perilaku kepemimpinan kepala madrasah, iklim sekolah serta kinerja guru dalam rangka meningkatkan keefektifan pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah.
2. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang
Sebagai bahan pertimbangan bagi Kepala Madrasah Ibtidaiyah di Kota Malang dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan iklim sekolah dan kinerja guru dalam rangka meningkatkan keefektifan pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah.
3. Bagi Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang
Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan dan digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi guru Madrasah Ibtidaiyah untuk mengevaluasi tingkat kinerja serta meningkatkan iklim sekolah dalam rangka meningkatkan keefektifan pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah.
4. Peneliti Selanjutnya
Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk mengadakan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh perilaku kepemimpinan, iklim sekolah dan kinerja guru terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah.
5. Pengembangan Ilmu Manajemen Pendidikan Islam
Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis 1: Terdapat pengaruh positif signifikan antara perilaku kepemimpinan terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Malang.

Hipotesis 2: Terdapat pengaruh positif signifikan antara iklim sekolah terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Malang.

Hipotesis 3: Terdapat pengaruh positif signifikan antara perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang.

Hipotesis 4: Terdapat pengaruh positif signifikan antara iklim sekolah terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang.

Hipotesis 5: Terdapat pengaruh positif signifikan antara kinerja guru terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang.

Hipotesis 6: Terdapat pengaruh positif signifikan antara perilaku kepemimpinan terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang melalui kinerja guru.

Hipotesis 7: Terdapat pengaruh positif signifikan antara iklim sekolah terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang melalui kinerja guru.

F. Asumsi Penelitian

Asumsi penelitian merupakan anggapan dasar yang dijadikan sebagai kerangka berfikir pada penelitian yang sedang dilakukan. Asumsi yang pada umumnya dipegang atau dipercaya tentang hubungan sebab akibat harus juga diperhitungkan. Untuk mengetahui asumsi penelitian yang dilakukan ini, dapat dijabarkan dengan beberapa kerangka yang akan dikemukakan sebagai berikut:

1. Perilaku kepemimpinan Kepala Madrasah adalah kondisi yang dapat diamati dan dirasakan oleh guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang.
2. Iklim sekolah yang secara langsung dapat teramati, dialami, dilakukan dan dirasakan oleh Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang, sehingga guru dapat mempersepsi iklim sekolah di masing-masing sekolah yang bersangkutan.
3. Kinerja guru merupakan suatu kondisi yang dapat diamati, dialami, dilakukan dan dirasakan oleh guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang. Dengan

demikian guru mampu memberikan penilaian objektif terhadap situasi dan kondisi yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang.

4. Keefektifan sekolah yang secara langsung dapat teramati dari kinerja sekolah baik meliputi *input*, proses, dan *output* yang akhirnya dapat dilihat dari prestasi siswa di akhir masa pendidikan. Sehingga keefektifan sekolah dapat secara langsung dialami dan dirasakan oleh guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang.
5. Berdasarkan poin 1, 2, 3, dan 4 maka variabel perilaku kepemimpinan Kepala Madrasah, iklim sekolah, kinerja guru dan keefektifan sekolah dapat diukur melalui persepsi guru, sehingga semua variabel dapat diukur melalui angket.
6. Semua butir pertanyaan pada kuesioner mampu dipahami oleh responden dan responden diyakini dapat memberikan informasi secara jujur, sehingga data yang terhimpun dapat dipercaya dan objektif.

G. Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian ini dapat dilakukan secara maksimal dan terfokus, maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada: (1) lokasi penelitian, (2) variabel penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang dengan populasi penelitian adalah guru-guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang. Penelitian ini terdiri dari empat variabel, yaitu perilaku kepemimpinan (X_1), iklim sekolah (X_2), kinerja guru (Y_1) dan keefektifan madrasah (Y_2).

H. Originalitas Penelitian

Originalitas merupakan bagian yang menyajikan perbedaan dan persamaan bidang kajian yang diteliti antara peneliti dengan peneliti-peneliti sebelumnya. Hal ini diperlukan untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap hal-hal yang sama.³⁶ Dengan demikian akan diketahui sisi-sisi apa saja yang membedakan antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Adapun originalitas penelitian ini disajikan dalam bentuk deskripsi dan tabel berikut.

³⁶Wahid Murni, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan*. (Malang: UM Press, 2008), 23.

Pertama, Raden Bambang Sumarsono (2007)³⁷ tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan dan mengetahui hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan inovasi pendidikan, hubungan antara kemampuan mengajar guru dan inovasi pendidikan, serta untuk menentukan apakah ada hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan keterampilan mengajar guru dengan inovasi pendidikan di SMA Se-Malang Raya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, teknik analisis menggunakan deskriptif korelasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah pada SMA Negeri Se-Malang Raya dalam kategori sangat baik. Kemampuan mengajar guru pada SMA Negeri Se-Malang Raya dalam kategori sangat tinggi. Inovasi pendidikan pada SMA Negeri Se-Malang Raya dalam kategori sangat baik. Hasil pengujian hipotesis yang pertama menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan inovasi pendidikan pada SMA Negeri Se-Malang Raya. Hasil pengujian hipotesis yang kedua menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kemampuan mengajar guru dan inovasi pendidikan pada SMA Negeri Se-Malang Raya. Hasil pengujian hipotesis yang ketiga menunjukkan bahwa ada hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kemampuan mengajar guru dengan inovasi pendidikan pada SMA Negeri Se-Malang Raya.

Kedua, Muhdi Harso (2012)³⁸ tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru terhadap keefektifan sekolah. Menggunakan pendekatan studi korelasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru terhadap keefektifan sekolah baik secara sendiri maupun bersama-sama. Kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi kepada keefektifan sekolah sebesar 41,8%. Kontribusi kinerja guru kepada keefektifan sekolah sebesar 24,2% dan kontribusi secara bersama-sama sebesar 43,3%. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Kedua

³⁷Raden Bambang Sumarsono, 2007, Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kemampuan Mengajar Guru dengan Inovasi Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 8(1): 23-29.

³⁸Muhdi Harso, 2012, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Keefektifan Sekolah di SMK Kabupaten Pematang. *Journal Education Management*. 1(1): 10-17.

variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap keefektifan sekolah adalah kepemimpinan kepala sekolah sebesar 54,7% dibanding kinerja guru sebesar 17,1%.

Ketiga, Niaz Ali (2017)³⁹ tujuan penelitian adalah untuk mengukur pengaruh variabel kepemimpinan instruksional dan budaya sekolah terhadap keefektifan sekolah. Penelitian dilakukan dengan metode analisis *Structural Equation Model* (SEM), hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepemimpinan dan budaya sekolah rendah, sedangkan tingkat keefektifan sekolah sedang. Korelasi antar variabel-variabel ini sangat kuat dan signifikan. Hasil penelitian memberikan bukti bahwa budaya sekolah yang dikembangkan oleh para pimpinan pendidikan dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan produktivitas sekolah.

Keempat, Sri Rahayu (2017)⁴⁰ tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi profesional guru dan budaya sekolah terhadap keefektifan sekolah dimediasi oleh variabel kepedulian guru terhadap inovasi dan kecerdasan emosional guru. Penelitian menggunakan metode analisis *Structural Equation Model* (SEM), hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh kesadaran guru terhadap inovasi, kompetensi profesional guru dan budaya sekolah pada efektivitas sekolah sementara kecerdasan emosional tidak berkontribusi terhadap keefektifan sekolah. Kompetensi profesional guru dapat memediasi pengaruh kepedulian guru terhadap inovasi dan kecerdasan emosional terhadap keefektifan sekolah. Serta budaya sekolah dapat memediasi pengaruh kepedulian guru terhadap inovasi dan kecerdasan emosional terhadap keefektifan sekolah.

³⁹Niaz Ali, 2017, Teachers Perception of the Relationship Between Principals Instructional Leadership, School Culture, and School Effectiveness in Pakistan. *Journal Education and Science*. 1(1): 1-19.

⁴⁰Sri Rahayu, 2017, The Effect of Teachers Concern to Innovation and Emotional Intelligence on The School Effectiveness Mediated by The Professional Competency of Teachers and School Culture. *Journal of Education and Research*. 5(12): 53-64.

Tabel 1.1 Persamaan dan Perbedaan antara Peneliti dengan Peneliti Sebelumnya

No.	Nama Peneliti	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1.	Raden Bambang Sumarsono	Variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah.	1. Analisis deskriptif korelasional. 2. Populasi penelitian guru SMA Negeri Se-Malang Raya. 3. Variabel kemampuan mengajar guru dan inovasi pendidikan.	1. Penelitian ini fokus pada pengaruh variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, kinerja guru terhadap keefektifan madrasah ibtidaiyah.
2.	Muhdi Harso	Variabel kinerja guru dan keefektifan sekolah.	1. Variabel kepemimpinan kepala sekolah. 2. Populasi penelitian guru SMK Negeri/Swasta Se-Kabupaten Pematang.	2. Indikator variabel perilaku kepemimpinan dikembangkan dari temuan OHIO State University tentang <i>Leader Behavior Description Questionnaire</i> (LBDQ).
3.	Niaz Ali	Variabel keefektifan sekolah.	1. Variabel kepemimpinan instruksional dan budaya sekolah. 2. Populasi penelitian guru sekolah menengah di kawasan Mardan Pakistan. 3. Analisis data menggunakan SEM.	3. Indikator variabel iklim sekolah mengacu kepada teori Hoy & Fieldman tentang <i>Organizational Health Index</i> (OHI).
4.	Sri Rahayu	Variabel keefektifan sekolah.	1. Variabel kepedulian guru terhadap inovasi, kecerdasan emosional, kompetensi profesionalisme guru, budaya sekolah. 2. Populasi penelitian guru sekolah dasar yang berstatus PNS. 3. Analisis data menggunakan SEM.	4. Penelitian ini menggunakan variabel kinerja guru sebagai variabel mediasi. 5. Analisis data menggunakan <i>PLS</i>. 6. Lokasi penelitian dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Malang.

I. Definisi Operasional

Definisi operasional variabel bertujuan untuk menjelaskan makna variabel yang sedang diteliti. Disamping itu, definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara untuk mengukur suatu variabel yang sedang diteliti. Boleh dikatakan juga definisi operasional merupakan semacam petunjuk pelaksanaan dalam mengukur suatu variabel.

1. Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah

Perilaku kepemimpinan Kepala Madrasah adalah tindakan-tindakan spesifik Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang dalam penyelenggaraan kegiatan madrasah sehari-hari sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Dimensi pengukuran variabel perilaku kepemimpinan kepala madrasah ditinjau dari aspek *initiating structure* (prakarsa struktur/struktur tugas) dan *consideration* (dimensi pertimbangan/tenggang rasa).

2. Iklim Sekolah

Iklim sekolah adalah suasana atau kondisi dalam Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang yang diciptakan oleh pola hubungan antara pribadi (*interpersonal relationship*) yang berlaku pada sekolah. Pola hubungan yang terjadi bersumber dari hubungan antar guru dengan guru lainnya atau hubungan antara guru dengan kepala sekolah atau sebaliknya. Dimensi pengukuran variabel iklim sekolah mengacu pada aspek *institutional integrity* (integritas institusional), *principal influence* (pengaruh kepemimpinan), *consideration* (dimensi pertimbangan), *initiating structure* (struktur tugas), *resource support* (dukungan sumber daya), *morale* (moral), dan *academic emphasis* (tekanan akademik).

3. Kinerja Guru

Kinerja guru adalah tingkat capaian hasil kerja atau prestasi kerja guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang dalam mengelola tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya yang merupakan realisasi konkrit dari kompetensi yang dimilikinya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Dimensi pengukuran variabel kinerja guru yang akan diteliti adalah meliputi aspek pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.

4. Keefektifan Madrasah

Tingkat pencapaian sasaran sebagaimana maksud yang dikehendaki oleh Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang melalui pendayagunaan segala potensi yang tersedia maupun yang disediakan oleh madrasah dan memfungsikan segala potensi tersebut secara maksimal. Dimensi pengukuran variabel keefektifan madrasah yang akan diteliti ditinjau dari aspek kejelasan visi misi, iklim madrasah yang positif, harapan yang tinggi, *monitoring*, kesempatan belajar dan keterlibatan orang tua.



BAB II KAJIAN TEORI

A. Keefektifan Sekolah

Orientasi penelitian tentang efektivitas sebagian besar menghasilkan kesimpulan bahwa efektivitas berkaitan dengan pencapaian suatu tujuan. Georgepoulos dan Tenenbaum yang dikutip oleh Richard M. Steers berpendapat bahwa konsep efektivitas kadang-kadang disebut sebagai keberhasilan yang biasanya digunakan untuk menunjukkan pencapaian suatu tujuan.⁴¹ Chester I. Bernard yang dikutip oleh Gibson mendefinisikan efektivitas sebagai pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama. Tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitas.⁴² Tujuan para peneliti keefektifan sekolah adalah untuk memastikan adanya perbedaan dalam sumber daya, proses dan pengaruh pengorganisasian hasil belajar siswa dan dengan cara apa hal tersebut dapat dilaksanakan.

Berkaitan dengan konsep efektivitas The Liang Gie berpendapat bahwa efektivitas merupakan keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki.⁴³ Kalau seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu yang dikehendaki, maka perbuatan itu dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat atau mencapai maksud sebagaimana yang dikehendaki.

Sondang P. Siagian berpendapat bahwa efektivitas terkait penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan sebelumnya atau dapat dikatakan apakah pelaksanaan sesuatu tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya.⁴⁴ Dari bermacam-macam pendapat di atas terlihat bahwa efektivitas lebih menekankan pada aspek tujuan dari suatu organisasi, jadi jika suatu organisasi telah berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat dikatakan telah mencapai efektivitas.

⁴¹ Steers, M. Richard, *Efektivitas Organisasi Perusahaan* (Jakarta: Erlangga, 1985), 20.

⁴² Gibson, James L., *Perilaku Organisasi, Struktur dan Proses* (Jakarta: Bina Aksara, 1994), 27.

⁴³ The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern* (Yogyakarta: Liberty, 2000), 34.

⁴⁴ Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 151.

Pada dasarnya pengertian efektivitas yang umum menunjukkan pada taraf tercapainya hasil dan sering atau senantiasa dikaitkan dengan pengertian efisien, meskipun sebenarnya ada perbedaan diantara keduanya. Efektivitas menekankan pada hasil yang dicapai, sedangkan efisiensi lebih melihat pada bagaimana cara mencapai hasil yang dicapai itu dengan membandingkan antara *input* dan *outputnya*. Menurut Peter Drucker yang dikutip oleh Kisdarto menyatakan bahwa *effectiveness is to do the right things, while efficiency is to do the things right*.⁴⁵ Efektivitas adalah melakukan hal yang benar sedangkan efisiensi adalah melakukan hal secara benar.

Atau juga *effectiveness means how far we achieve the goal and efficiency means how do we mix various resources properly*. Efisien tetapi tidak efektif berarti baik dalam memanfaatkan sumberdaya, tetapi tidak mencapai sasaran. Sebaliknya, efektif tetapi tidak efisien berarti dalam mencapai sasaran menggunakan sumber daya berlebihan atau lazim dikatakan ekonomi biaya tinggi.

Tetapi yang paling parah adalah tidak efisien dan juga tidak efektif, artinya ada pemborosan sumber daya tanpa mencapai sasaran atau menghambur-hamburkan sumber daya. Efisien harus selalu bersifat kuantitatif dan dapat diukur (*measurable*), sedangkan efektif mengandung pula pengertian kualitatif. Efektif lebih mengarah ke pencapaian sasaran. Efisien dalam menggunakan masukan akan menghasilkan produktifitas yang tinggi, yang merupakan tujuan dari setiap organisasi apapun bidang kegiatannya.

Efektif jika dikaitkan dengan kepemimpinan (*leadership*) berkaitan dengan penentuan hal-hal apa saja yang harus dilakukan (*what are the things to be accomplished*) sedangkan efisien dapat dikaitkan dengan manajemen, yang mengukur bagaimana sesuatu dapat dilakukan sebaik-baiknya (*how can certain things be best accomplished*). Berdasarkan hasil penelitian Sergiovanni secara tipikal organisasi sekolah yang efektif dapat diidentifikasi dan dilihat dari pencapaian hasil tes siswa.⁴⁶ Organisasi sekolah yang efektif menggambarkan manajemen sekolah dan manajemen pengajaran yang bermutu, metode dan

⁴⁵Kisdarto, *Menuju SDM Berdaya dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2002), 139.

⁴⁶Thomas J. Sergiovanni, *Educational Governance and Administration* (New York: Prentice-Hall, Inc, 1987).

perilaku mengajar, dan penerapan kurikulum dalam pengajaran yang tepat serta sikap personal yang mendukung.

Model dan kriteria organisasi yang efektif menurut Cameron dan Whetten adalah sangat beragam sehingga tidak ada definisi tunggal keefektifan organisasi yang jelas, tidak mungkin dan juga tidak diinginkan.⁴⁷ Hal ini sejalan dengan pendapat Hoy & Miskel mengatakan keefektifan sekolah adalah konsep yang kompleks, tidak menyandarkan dirinya pada solusi sederhana, berbagai ukuran keefektifan sekolah sebaiknya digunakan dalam mengevaluasi kinerja sekolah.⁴⁸

Konsep sekolah efektif menurut hasil metaanalisis Mac Beath & Mortimore sekolah efektif memiliki ciri-ciri yaitu visi dan misi yang jelas, kepala sekolah yang profesional, guru yang profesional, lingkungan belajar yang kondusif, ramah siswa, manajemen yang kuat, kurikulum yang luas dan berimbang, penilaian dan pelaporan prestasi yang bermakna, dan pelibatan masyarakat yang tinggi.⁴⁹

Beberapa penelitian di Amerika Serikat Weber, Austin, Brookeover & Lezotte, Edmond & Fredericckson, Phi Delta Kappa secara metaanalisis menyimpulkan bahwa sekolah tersebut mempunyai ciri-ciri yaitu kepemimpinannya kuat, memiliki harapan yang tinggi bagi siswa dan guru, lingkungannya yang kondusif, kepala sekolah berperan sebagai *instructional leader*, kemajuan prestasi belajar siswa sering dimonitor, dan adanya dukungan pelibatan orang tua siswa secara aktif. Keefektifan sekolah menurut George yang dikutip oleh Taylor adalah sekolah yang semua sumber dayanya diorganisasikan untuk menjamin semua siswa, tanpa memandang ras, jenis kelamin, maupun status sosial ekonomi, dapat mempelajari materi kurikulum yang esensial di sekolah itu.⁵⁰

Di negara-negara maju, seperti Amerika Serikat, Inggris, Jepang dan Australia, penelitian tentang keefektifan sekolah telah menghasilkan sejumlah temuan tentang berbagai ciri dan indikator keefektifan sekolah. Ciri-ciri dan

⁴⁷Kim S. Cameron & David A. Whetten, *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models* (London: Academic Press, 1983).

⁴⁸Waine K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan: Teori, Riset dan Praktik* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014).

⁴⁹John Mac Beath & Peter Mortimore, *Improving School Effectiveness* (Jakarta: Garsindo, 2005).

⁵⁰Barbara O. Taylor, *Case Studies in Effective School Research* (Hunt: Publishing Company, 1991).

indikator-indikator bisa digunakan sebagai dasar untuk mengenali atau bahkan untuk mengembangkan instrumen penilaian keefektifan sekolah.

Di bawah ini adalah contoh tentang rumusan ciri-ciri dan indikator keefektifan sekolah berdasarkan hasil penelitian di Amerika Serikat yang dilakukan di *Glendale Union High School*. Dari rumusan ini selain ditampilkan sejumlah ciri yang bisa digunakan untuk mengenali apakah suatu sekolah termasuk efektif, juga pada setiap ciri diidentifikasi sejumlah indikator yang bisa digunakan untuk mengenali keberadaan dari setiap ciri itu. Ciri-ciri dan indikator keefektifan sekolah menurut Tola dan Furqon yang telah dikutip oleh Atmono akan ditampilkan pada Tabel 2.1.⁵¹

Tabel 2.1 Ciri-Ciri dan Indikator Keefektifan Sekolah

Ciri-Ciri	Indikator
Tujuan Sekolah Dinyatakan Secara Jelas dan Spesifik	Tujuan sekolah: - Dinyatakan secara jelas - Digunakan untuk pengambilan keputusan - Dipahami oleh siswa, guru, dan staf
Pelaksanaan Kepemimpinan Pendidikan yang Kuat Oleh Kepala Sekolah	Kepala sekolah: - Bisa dihubungi dengan mudah - Bersikap responsif kepada guru, staf, dan siswa - Responsif kepada orang tua dan masyarakat - Melaksanakan kepemimpinan yang terfokus pada pembelajaran - Menjaga rasio antara guru/siswa sesuai dengan rasio ideal
Ada Kerja Sama Kemitraan antara Sekolah, Orangtua dan Masyarakat	Kepala Sekolah: - Komunikasi secara positif dengan orang tua - Memelihara jaminan dukungan orang tua - Bekerjasama dengan orang tua dan masyarakat - Berbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan - Menghadiri acara-acara penting di sekolah
Adanya Iklim Positif dan Kondusif Bagi Siswa untuk Belajar	Kepala Sekolah: - Rapi, bersih, dan aman secara fisik - Dipelihara secara baik - Memberi penghargaan kepada yang berprestasi - Memberi penguatan terhadap perilaku positif siswa Siswa: - Mentaati aturan sekolah dan aturan pemerintah daerah - Menjalankan tugas/kewajiban tepat waktu
Kemajuan Siswa Sering Dimonitor	Guru memberi siswa: - Tugas yang tepat - Umpan balik secara cepat (segera) - Kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal - Penilaian hasil belajar dari berbagai segi
Menekankan Kepada Keberhasilan Siswa dalam Mencapai Keterampilan Aktifitas yang Esensial	Siswa: - Melakukan hal yang terbaik untuk mencapai hasil belajar yang optimal, baik yang bersifat akademis maupun non akademis - Memperoleh berbagai keterampilan yang esensial

⁵¹Dwi Atmono, 2008, Hubungan Kepedulian Guru Terhadap Inovasi, Budaya Sekolah, Kompetensi Profesional dengan Keefektifan Sekolah, *Jurnal Forum Kependidikan*. 27(2): 94-102.

Ciri-Ciri	Indikator
	Kepala Sekolah: • Menunjukkan komitmen dalam mendukung program keterampilan essensial Guru: • Menerima bahan yang memadai untuk mengajarkan keterampilan yang essensial
Komitmen yang Tinggi dari SDM Sekolah terhadap Program Pendidikan	Guru: • Membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan sekolah • Menunjukkan profesional dalam bekerja

Berikut adalah 11 karakteristik keefektifan sekolah, sebagaimana telah disajikan pada Tabel 2.2.⁵²

Tabel 2.2. Karakteristik Keefektifan Sekolah

Aspek	Indikator
<i>Profesional Leadership</i>	• <i>Firm and purposeful</i> • <i>A participate approach</i> • <i>The leading professional</i>
<i>Shared Vision and Goals</i>	• <i>Unity of purpose</i> • <i>Consistency of practice</i> • <i>Collegiality and collaboration</i>
<i>A Learning Environment</i>	• <i>An orderly atmosphere</i> • <i>An attractive working environment</i> • <i>Maximization of learning time</i>
<i>Learning</i>	• <i>Academic emphasis</i> • <i>Focus achievement</i>
<i>Purposeful Teaching</i>	• <i>High expectation all round</i> • <i>Communication expectations</i> • <i>Providing intellectual challenge</i>
<i>Positive Reinforcement</i>	• <i>Clear and fair discipline</i> • <i>Feedback</i>
<i>Monitoring Progress</i>	• <i>Monitoring pupil performance</i> • <i>Evaluating school performance</i>
<i>Pupils Right and Responsibilities</i>	• <i>Raising pupil self esteem</i> • <i>Positions of responsibility</i> • <i>Control of work</i>
<i>Home/School Partnership</i>	• <i>Parental involvement in their children's learning</i>
<i>A Learning Organization</i>	• <i>School based staff development</i>

Menurut Mukhtar dan Iskandar ciri-ciri sekolah efektif antara lain:⁵³

1. Sekolah memiliki visi dan misi yang jelas dan dijalankan dengan konsisten
2. Lingkungan sekolah yang baik, disiplin dan tertib
3. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat
4. Penghargaan bagi guru dan staf serta siswa yang berprestasi

⁵²Pamela Sammons & Linda Bakkum, 2011. *Effective School, Equity and Teacher Effectiveness: A Riview to the Literature. Profesorado*. 15(3): 9-26.

⁵³Mukhtar & Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada Press Group, 2013), 190.

5. Pendelegasian wewenang yang jelas
6. Dukungan masyarakat sekitar
7. Sekolah mempunyai rancangan program yang jelas
8. Sekolah mempunyai fokus sistematis tersendiri
9. Pelajar diberi tanggung jawab
10. Guru menerapkan strategi-strategi pembelajaran inovatif

Penelitian yang dikembangkan Koster mengidentifikasi keefektifan sekolah adalah seperti pada Tabel 2.3 berikut.⁵⁴

Tabel 2.3 Variabel Keefektifan Sekolah

Variabel	Sub variable	Indikator
Input	• Karakteristik sekolah	• Luas gedung • Luas laboratorium • Luas perpustakaan • Banyaknya ruang kelas • Banyaknya siswa • Banyaknya dana yang dialokasikan
	• Karakteristik guru	• Umur • Pendidikan • Pengalaman mengajar • Pendidikan orang tua • Gaji
	• Karakteristik siswa	• Jumlah jam belajar siswa di rumah • Jumlah jam les mata pelajaran • Pendidikan orang tua • Penghasilan orang tua
Proses	• Kepuasan guru	• Sumber daya pendidikan • Proses pembelajaran • Prestasi sekolah • Penghasilan dan penghargaan • Kebebasan melakukan aktivitas
	• Iklim sekolah	• Kondisi dan fasilitas sekolah • Cara kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah • Harapan dan prestasi sekolah • Hubungan kerja • Ketertiban/disiplin sekolah
	• Partisipasi	• Ikut menentukan kebijakan dan program sekolah
	• Partisipasi orang tua	• Ikut menentukan kebijakan dan program sekolah • Ikut mengawasi pelaksanaan kebijakan dan program sekolah • Pertemuan rutin di sekolah • Kegiatan ekstra kurikulum • Mengawasi mutu sekolah

⁵⁴Koster, *Keefektifan Sekolah Survai di SLTP Negeri DKI Jakarta, Disertasi Doktor* (Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, 1991).

Variabel	Sub variable	Indikator
		• Pertemuan dewan sekolah • Pembiayaan pendidikan • Mengembangkan iklim sekolah • Partisipasi dalam pengembangan sarana dan prasarana sekolah
Outcome	• Hasil belajar	• Pengetahuan tiap mata pelajaran
	• Konsep diri siswa	• Internal: identitas diri, perilaku diri, penilaian diri • Eksternal: fisik diri, etika, moral diri, personal diri, family, sosial diri

B. Perilaku Kepemimpinan

Kamus Bahasa Indonesia mendefinisikan perilaku sebagai tanggapan atau reaksi terhadap rangsangan atau lingkungan.⁵⁵ Skinner (dalam Notoatmodjo) merumuskan bahwa perilaku merupakan respon atau reaksi seseorang terhadap stimulus atau rangsangan dari luar.⁵⁶ Atau dapat juga dikatakan bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari interaksi seorang individu dengan lingkungannya, baik yang diamati secara langsung maupun yang diamati secara tidak langsung. Menurut Notoatmodjo perilaku adalah semua kegiatan atau aktivitas manusia baik yang dapat diamati maupun yang tidak dapat diamati pihak luar.⁵⁷

Perilaku adalah apa yang seorang lakukan dan apa yang orang lain terima atau rasakan dan menjadi sebuah tindakan. Perilaku kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain.⁵⁸ Perilaku kepemimpinan adalah respon individu sebagai seorang motivator dalam suatu organisasi terhadap suatu tindakan yang dapat diamati dan mempunyai dampak positif maupun negatif terhadap suatu organisasi.

Konsep perilaku seperti yang telah dikemukakan oleh para ahli pada intinya adalah bahwa perilaku berhubungan dengan interaksi antar manusia itu sendiri, atau aktivitas dari tindakan manusia itu sendiri seperti berjalan, berbicara, menangis, tertawa, bekerja dan sebagainya. Atau yang dimaksud dengan perilaku disini adalah suatu bentuk aktivitas akal dan pikiran yang ditunjukkan pada objek

⁵⁵Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Bahasa Indonesia Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional* (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), 1161.

⁵⁶Soekidjo Notoatmodjo, *Ilmu Perilaku Kesehatan* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), 110.

⁵⁷Soekidjo Notoatmodjo, *Ilmu Perilaku Kesehatan*, 114.

⁵⁸Elaine La Monica, *Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan: Pendekatan Berdasarkan Pengalaman* (Jakarta: EGC, 1998), 31.

tertentu yang sedang dihadapi. Hasil dari aktivitas tersebut yaitu suatu pilihan atau ketepatan hati terhadap objek itu, senang atau tidak senang, menerima atau menolak, ragu, masa bodoh, curiga dan sebagainya.

Abdul Azis Wahab menyatakan bahwa perilaku adalah gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya.⁵⁹ Pendekatan teori perilaku melalui gaya kepemimpinan dalam realisasi fungsi-fungsi kepemimpinan, merupakan strategi kepemimpinan yang memiliki dua orientasi yang terdiri dari orientasi pada tugas dan orientasi pada bawahan. Perilaku kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang fokusnya tidak pada sifat-sifat atau karakteristik pemimpin tetapi pada tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada disekitar kerjanya dan pada sekelompok orang bawahan.

Kepemimpinan sebagai perilaku seorang pemimpin pada setiap aktivitasnya di dalam serangkaian usaha-usaha membimbing dan mengarahkan anggota-anggota kelompok dan nyata-nyata berubah, maka hal ini merupakan kepemimpinan yang sukses. Kemudian jika ada orang lain yang merasa terdorong untuk mengarahkan perilakunya, hal tersebut merupakan hasil dari kepemimpinan yang efektif. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap kepemimpinan dapat mempengaruhi di dalam melaksanakan tugas-tugasnya, karena gaya kepemimpinan tersebut dapat menggambarkan perilaku kepemimpinan pada setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya.

Handoko⁶⁰ berpendapat bahwa pendekatan perilaku kepemimpinan tidak lagi mencoba untuk mencari jawaban sifat-sifat pemimpin, tetapi mencoba untuk menentukan apa yang dilakukan oleh para pemimpin efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dan memotivasi bawahan mereka, bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas, dan sebagainya. Selanjutnya Handoko menegaskan bahwa berbagai penelitian menunjukkan perilaku-perilaku kepemimpinan yang sesuai dalam suatu situasi tidak perlu harus

⁵⁹ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), 89.

⁶⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalita dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2003), 298.

cocok dengan situasi lain. Pendekatan perilaku memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan.⁶¹

Mulyasa yang dikutip oleh Nur Efendi⁶² menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan terdiri dari tiga dimensi yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor yaitu:

1. Perilaku tugas (*task behavior*) merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya serta mengawasi mereka secara ketat.
2. Perilaku hubungan (*relationship behavior*) merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah.
3. Kematangan (*maturity*) adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya.

Kegiatan pemimpin dalam melakukan manajemen organisasinya mulai dari pengambilan keputusan sampai pada pelaksanaannya dan evaluasi kerja menunjukkan suatu perilaku. Perilaku pemimpin dalam suatu organisasi menjadi sorotan dan mempengaruhi timbulnya perilaku anggota atau perilaku kelompok. Apabila perilaku pemimpin baik, dalam memberikan instruksi, mengawasi, maupun melakukan evaluasi termasuk dalam mengemukakan pikiran-pikirannya maka dapat menciptakan efektivitas organisasi.⁶³ Perilaku kepemimpinan tersebut, yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Perilaku kepemimpinan tersebut, masing-masing memiliki ciri pokok sebagai berikut:⁶⁴

1. Perilaku Instruktif, yaitu terbangunnya komunikasi satu arah. Pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggungjawab pemimpin. Pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat.

⁶¹Kambey, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Manado: Yayasan Triganesha Nusantara, 2006), 133.

⁶²Nur Efendi, *Islamic Educational Management* (Yogyakarta: KALIMEDIA, 2015), 158.

⁶³Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 40.

⁶⁴Andang, *Manajemen*, 45.

2. Perilaku Konsultatif, yaitu pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan. Terjadi komunikasi dua arah dan memberikan dukungan terhadap bawahan. Pemimpin bersedia mendengar keluhan dan perasaan bawahan dalam pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.
3. Perilaku Partisipatif, yaitu kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan seimbang. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah semakin meningkat. Pemimpin semakin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya. Keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan semakin bertambah.
4. Perilaku Delegatif, yaitu pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan. Selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan. Bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri.

Dimensi pengukuran variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang dikaji dalam penelitian ini dimodifikasi dari Andrew W. Halpin.⁶⁵ Bagi penelitian administrasi pendidikan pertanyaan penelitian tentang perilaku kepemimpinan yang paling terkenal adalah tentang *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) yang dikembangkan oleh Badan Penelitian Personalia di *Ohio State University* pada tahun 1940an. Awalnya dikembangkan oleh John K. Hemphill dan Alvin Coons pada tahun 1950. LBDQ kemudian diperbarui kembali oleh Andrew H. Halpin dan B. J. Winer pada tahun 1952 dan masih dipakai untuk penelitian tentang perilaku kepemimpinan hingga sekarang. LBDQ ini berguna untuk mengukur dua dimensi dasar perilaku kepemimpinan, yaitu:⁶⁶

⁶⁵Andrew W. Halpin, *Manual for The Leader Behaviour Description Questionnaire* (Columbus: Ohio State University, 1957), 4.

⁶⁶Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (United States: McGraw-Hill Companies, 2013), 435.

1. *Initiating Structure* atau Prakarsa Strukur/Struktur Tugas, yaitu mengacu pada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya dengan anggota kelompoknya. Serta dalam upaya untuk membangun organisasi yang jelas, saluran komunikasi, dan cara untuk menyelesaikan pekerjaan. Mengutamakan tercapainya tujuan produktivitas yang tinggi dan penyelesaian tugas yang sesuai jadwal yang telah ditetapkan.
2. *Consideration* atau Dimensi Pertimbangan/Tenggang Rasa, yaitu mencakup perilaku pemimpin yang menunjukkan persahabatan, rasa saling percaya, kehangatan, minat dan rasa hormat dalam hubungan antara pemimpin dan anggota kelompok. Perilaku kepemimpinan *consideration* memiliki ciri-ciri seperti memperhatikan kebutuhan bawahan, menciptakan suasana saling percaya dan saling menghargai, simpati pada ide dan perasaan bawahan.

Kesimpulan dari studi ini cukup jelas bahwa ada dua dimensi dasar perilaku kepemimpinan, yaitu *initiating structure* dan *consideration*. Mengabaikan *initiating structure* akan membatasi dampak peran kepemimpinan terhadap sekolah, sedangkan mengabaikan faktor *consideration* dapat mengurangi kepuasan kerja tim. Jelas bahwa perilaku kepemimpinan yang mengintegrasikan *initiating structure* dan *consideration* adalah yang diharapkan. Namun ada saatnya ketika kepemimpinan yang berorientasi pada tugas lebih tepat saat menghadapi situasi lain tertentu dengan pertimbangan yang paling penting. Sebaliknya, terkadang pada situasi tertentu membutuhkan pendelegasian kepemimpinan kepada kelompok. Sehingga seorang pemimpin harus mempertimbangkan gaya perilaku kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang ia hadapi untuk memaksimalkan keefektifan.

C. Iklim Sekolah

Litwin dan Stringer menjelaskan iklim sekolah didefinisikan secara bervariasi oleh para ahli sebagai hasil dari persepsi subjektif terhadap sistem formal, gaya informal kepala sekolah, dan faktor lingkungan penting lainnya yang mempengaruhi sikap, kepercayaan, nilai dan motivasi individu yang berada pada sekolah tersebut. Namun demikian variasi definisi iklim sekolah apabila ditelaah lebih dalam, mengerucut kepada tiga pengertian. Pertama iklim sekolah

didefinisikan sebagai kepribadian suatu sekolah yang membedakan dengan sekolah lainnya. Kedua iklim sekolah didefinisikan sebagai suasana tempat kerja, mencakup berbagai norma yang kompleks, nilai, harapan, kebijakan dan prosedur yang mempengaruhi pola perilaku individu dan kelompok. Ketiga iklim sekolah didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap kegiatan, praktik dan prosedur serta persepsi tentang perilaku yang dihargai, didukung dan diharapkan dalam suatu organisasi.⁶⁷

Pemahaman iklim sekolah sebagai kepribadian suatu sekolah merujuk pada beberapa pendapat berikut. Menurut Abdul Azis menjelaskan iklim sekolah sebagai sesuatu yang *intangible* tetapi penting untuk sebuah organisasi dan dianalogikan dengan kepribadian seorang individu. Iklim sekolah merujuk kepada hati dan jiwa dari sebuah sekolah, psikologi dan atribut institusi yang menjadikan sekolah memiliki kepribadian, yang relatif bertahan dan dialami oleh seluruh anggota, yang menjelaskan persepsi kolektif dari perilaku rutin, dan akan mempengaruhi sikap dan perilaku di sekolah.⁶⁸

Menurut Roestiyah iklim sekolah dipahami sebagai manifestasi dari kepribadian sekolah yang dapat dievaluasi dalam sebuah kontinum dari iklim sekolah terbuka ke iklim sekolah tertutup. Iklim sekolah terbuka didasari pada rasa hormat, kepercayaan dan kejujuran, serta memberikan peluang kepada guru, manajemen sekolah dan peserta didik untuk terlibat secara konstruktif dan kooperatif dengan satu sama lain. Oleh karena itu inti dari iklim sekolah adalah bagaimana kita memperlakukan satu sama lain. Iklim sekolah sebagai kualitas dan karakter dari kehidupan sekolah, berdasarkan pola perilaku siswa, orang tua dan pengalaman personil sekolah tentang kehidupan sekolah yang mencerminkan norma-norma, tujuan, nilai, hubungan interpersonal, praktek belajar dan mengajar serta struktur organisasi.⁶⁹

Iklim sekolah berkaitan dengan lingkungan yang produktif dan kondusif untuk belajar siswa dengan suasana yang mengutamakan kerjasama, kepercayaan,

⁶⁷Ilhan Gunbayi, 2007. School Climate and Teachers Perception on Climate Factors: Research in to Nine Urban High School. *Journal of Educational Technology*. 6(3): 1-10.

⁶⁸Abdul Aziz Wahab, *Metode Belajar Kondusif* (Bandung: Alfabeta, 2007), 214.

⁶⁹Roestiyah, *Strategi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), 98.

kesetiaan, keterbukaan, bangga dan komitmen. Iklim sekolah juga berkaitan dengan prestasi akademik, moral fakultas dan perilaku siswa.⁷⁰

Owens mengartikan iklim sekolah sebagai suasana lingkungan kerja di sekolah yang dirasakan oleh warga sekolah. Pengertian tersebut mengandung dua hal penting yaitu pertama, iklim sekolah merupakan pandangan dari para elemen sekolah yang bersangkutan terhadap berbagai aspek yang ada di lingkungan sekolah tersebut, baik aspek personal, sosial, maupun budaya. Kedua, iklim sekolah menyangkut afeksi yang membentuk pola perilaku yang selanjutnya menjadi karakteristik sekolah yang mempengaruhi atau membentuk perilaku warga di dalam sekolah.⁷¹

Iklim sekolah merupakan kumpulan karakteristik internal yang dapat membedakan satu sekolah dengan sekolah yang lainnya dan dapat mempengaruhi perilaku dari anggota pada masing-masing sekolah yang bersangkutan.⁷² Iklim sekolah akan memberi pengaruh pada perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah. Pentingnya seorang pemimpin atau kepala sekolah memperhatikan iklim yang ada dalam organisasi sekolah merupakan suatu gambaran bahwa pencapaian tujuan organisasi atau lembaga sekolah juga banyak ditemukan oleh bagaimana pengelolaan lingkungan sekolah sebagai pembentuk iklim sekolah.

Iklim sekolah yang baik mengacu pada kondisi pekerjaan antara pimpinan sekolah dan para guru dalam mencapai tujuan sekolah. Jika kondisi pekerjaannya dibangun dengan baik dan transparan maka akan mengakibatkan iklim sekolah yang baik pula dan ini akan menjadikan proses belajar mengajar di sekolah akan semakin baik pula dan akan berdampak positif bagi siswa.

Iklim sekolah satu dengan iklim sekolah yang berbeda-beda. Faktor yang menentukan perbedaan masing-masing iklim sekolah tersebut dan keseluruhannya dianggap sebagai kepribadian atau iklim suatu sekolah. Menurut Burhanuddin bahwa iklim-iklim organisasi sekolah itu dapat digolongkan sebagai berikut.⁷³

⁷⁰Hasibuan, *Sekolah Kondusif* (Jakarta: Bina Aksara, 1996), 59.

⁷¹Yovitha Yuliejantingsih. 2012. Hubungan Iklim Sekolah, Beban Tugas, Motivasi Berprestasi, dan Kepuasan Kerja Guru dengan Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 1(3) 241.

⁷²Afifah Purnamasari. 2017. Iklim Sekolah, Motivasi dan Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Lembang. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol. 24. 85.

⁷³Burhanuddin, *Organisasi Iklim Sekolah* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1999) 64.

1. Iklim Terbuka

Yaitu suasana yang melukiskan organisasi sekolah penuh semangat dan daya hidup, memberikan kepuasan pada anggota kelompok dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Tindakan-tindakan pimpinan lancar dan serasi, baik dari kelompok maupun pimpinan. Para anggota kelompok mudah memperoleh kepuasan kerja karena dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan baik, sementara kebutuhan-kebutuhan pribadi terpenuhi. Ciri-ciri iklim organisasi sekolah demikian adalah adanya kewajaran tingkah laku semua orang.

2. Iklim Bebas

Yaitu melukiskan suasana organisasi sekolah, dimana tindakan kepemimpinan justru muncul pertama-tama dari kelompok. Pemimpin sedikit melakukan pengawasan, semangat kerja pertama muncul hanya karena untuk memenuhi kepuasan pribadi. Sedangkan kepuasan kerja juga muncul, hanya saja kadarnya kecil sekali. Kepuasan kerja yang dimaksud disini adalah kepuasan yang ditimbulkan oleh karena kegiatan tertentu dapat diselesaikan.

3. Iklim Terkontrol

Yaitu bercirikan impersonal dan sangat mementingkan tugas, sementara kebutuhan anggota organisasi sekolah tidak diperhatikan. Dan adanya anggota kelompok sendiri pada akhirnya hanya memperhatikan tugas-tugas yang ditetapkan pemimpin, sedangkan perhatian yang ditujukannya pada kebutuhan pribadi relatif kecil. Semangat kerja kelompok memang tinggi, namun mencerminkan adanya pengorbanan aspek kebutuhan manusiawi. Ciri khas iklim ini adalah adanya ketidak wajaran tingkah laku karena kelompok hanya mementingkan tugas-tugas.

4. Iklim yang Familier

Yaitu suatu iklim yang terlalu bersifat manusiawi dan tidak terkontrol. Para anggota hanya berlomba-lomba untuk memenuhi tuntutan pribadi mereka, namun sangat sedikit perhatian pada penyelesaian tugas dan kontrol sosial yang ada kurang diperhatikan. Sejalan dengan itu, semangat kerja kelompok sebenarnya tidak begitu tinggi, karena kelompok mendapat kepuasan yang sedikit dalam penyelesaian tugas-tugas.

5. Iklim Kepayahan

Yaitu organisasi sekolah demikian bercirikan adanya penekanan bagi munculnya kegiatan kepemimpinan dari anggota organisasi. Kepala sekolah biasanya berusaha menekan atau tidak menghargai adanya inisiatif yang muncul dari orang-orang yang dipimpinnya. Kecakapan-kecakapan yang dimiliki kelompok tidak dimanfaatkan untuk melengkapi kemampuan kerja kepala sekolah. Sejalan dengan itu banyak tindakan-tindakan kepemimpinan yang dijalankan. Dalam iklim yang demikian pun sedikit kepuasan yang diperoleh bawahan, baik yang bertalian dengan hasil kerja maupun kebutuhan pribadi. Sehingga semangat kerja kelompok organisasi sekolah juga akan rendah.

6. Iklim Tertutup

Yaitu para anggota biasanya bersikap acuh tak acuh atau masa bodoh. Organisasi tidak maju, semangat kerja kelompok rendah karena para anggota disamping tidak memenuhi tuntutan pribadi, juga tidak dapat memperoleh kepuasan dari hasil karya mereka. Tingkah laku anggota dalam iklim organisasi demikian juga tidak wajar, dalam artian kenyataannya organisasi seperti mundur.

Dimensi pengukuran variabel iklim sekolah dalam penelitian ini mengacu kepada teori Hoy & Fieldman⁷⁴ yang ditunjukkan oleh tujuh pola interaksi spesifik di sekolah yang dapat mewakili iklim sekolah yang relatif sehat. Iklim suatu sekolah dapat diukur dengan menggunakan *Organizational Health Index* (OHI) hal ini sejalan sebuah pendapat yang menyatakan bahwa kerangka lain untuk melihat iklim sekolah adalah melalui kesehatan organisasinya.⁷⁵ Sekolah dengan iklim organisasi yang sehat adalah sekolah yang berhasil mengatasi lingkungannya dengan mengerahkan sumber daya dan upayanya untuk mencapai tujuan. Tujuh dimensi *Organizational Health Index* dijabarkan sebagai berikut.⁷⁶

⁷⁴Wayne K. Hoy & John Fieldman, "Organizational Health: The Concept and Its Measure", *Journal of Research and Development in Education* 20 (1987), 30-38; *Organizational Health Profiles for High Schools* (Philadelphia: Falmer Press, 1999).

⁷⁵Wayne K. Hoy & John Fieldman, "Organizational Health: The Concept and Its Measure", *Journal of Research and Development in Education* 20 (1987), 30-38; Hoy, W. K., Tarter, C. J. & Kottkamp, R., *Open Schools/Healthy Schools: Measuring Organizational Climate* (Beverly Hills, CA: Sage, 1991); Hoy, W. K & Sabo, D., *Quality Middle Schools: Open and Healthy* (Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 1998).

⁷⁶Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (United States: McGraw-Hill Companies, 2013), 215.

1. *Institutional Integrity* atau Integritas Institusional yaitu menggambarkan sebuah sekolah yang tidak rentan terhadap kepentingan yang terbatas dari sebuah komunitas. Sekolah mampu mengatasi dengan baik kekuatan-kekuatan desktruktif dari luar.
2. *Principal Influence* atau Pengaruh Kepala Sekolah, yaitu mengacu pada kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi pihak superior. Kinerja kepala sekolah yang berhasil memberi pengaruh melalui pengawasan yang bermanfaat bagi guru.
3. *Consideration* atau Dimensi Pertimbangan/Tenggang Rasa, yaitu menggambarkan perilaku oleh kepala sekolah yang ramah, mendukung, terbuka dan kolegial.
4. *Initiating Structure* atau Prakarsa Struktur/Struktur Tugas, yaitu menggambarkan perilaku kepala sekolah yang berorientasi pada tugas dan prestasi. Kepala sekolah membuat harapannya jelas dan mempertahankan standar kinerja.
5. *Resource Support* atau Dukungan Sumber Daya, yaitu mengacu pada situasi di sekolah dimana persediaan kelas yang memadai dan bahan pengajaran tersedia serta bahan tambahan mudah didapatkan.
6. *Morale* atau Moral, yaitu mengacu pada rasa kepercayaan, percaya diri, antusiasme dan keramahan diantara para guru. Para guru merasa baik dengan satu sama lain dan pada saat yang sama merasakan pencapaian suatu prestasi dari pekerjaan mereka.
7. *Academic Emphasis* atau Penekanan Akademik, yaitu mengacu pada prestasi akademik sekolah. Tujuan akademik yang tinggi tetapi dapat dicapai siswa, lingkungan belajar yang teratur dan serius, guru percaya pada kemampuan siswa dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan siswa bekerja keras serta menghormati prestasi akademik.

D. Kinerja Guru

Kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Menurut Mangku Negara kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini kinerja menyangkut tiga komponen yaitu kuantitas, kualitas dan efektifitas. Ketiga komponen ini tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya.⁷⁷

Supardi mendefinisikan kinerja guru sebagai kemampuan seorang guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah dan bertanggung jawab atas peserta didik di bawah bimbingannya dengan meningkatkan prestasi belajar peserta didik.⁷⁸ Kinerja guru merupakan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu, baik secara kualitas dan kuantitas. Standar kinerja merupakan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap segala hal yang telah dikerjakan. Patokan tersebut menurut Ivancevich meliputi:⁷⁹

1. Hasil, mengacu pada ukuran *output* utama organisasi.
2. Efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi.
3. Kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya.
4. Keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru menurut Hasibuan yang dikutip dalam Jasmani dan Mustofa antara lain 1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); 2) pendidikan; 3) keterampilan; 4) manajemen kepemimpinan; 5) tingkat penghasilan; 6) gaji dan kesehatan; 7) jaminan sosial; 8)

⁷⁷Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan Strategi Inovatif & Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), 128.

⁷⁸Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), 54.

⁷⁹Barnawi & M Arifin, *Kinerja Guru Profesional Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2002), 13.

iklim kerja; 9) sarana dan prasarana; 10) teknologi; dan 11) kesempatan berprestasi.⁸⁰

Pada dasarnya kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.⁸¹ Dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari 4 kompetensi utama, yaitu:

1. Kompetensi Pedagogik

Menurut Badan Standar Nasional Pendidikan dalam bukunya Jejen Musfah, bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi:⁸²

- a. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
- b. Pemahaman tentang peserta didik
- c. Pengembangan kurikulum atau silabus
- d. Perancangan pembelajaran
- e. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
- f. Evaluasi hasil belajar
- g. Pengembangan peserta didik.

2. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang meliputi:⁸³

- a. Akhlak mulia
- b. Mantap, stabil dan dewasa
- c. Arif dan bijaksana
- d. Menjadi teladan
- e. Mengevaluasi kinerja sendiri
- f. Religius.

⁸⁰Jasmani, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013) 160.

⁸¹Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, *Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru* (Jakarta: Sekretariat Negara, 2008) 4-7.

⁸²Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru* (Bogor: Kencana, 2012) 31.

⁸³BSNP, *Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2006 tentang Standar Nasional Pendidikan* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2006) 88.

3. Kompetensi Sosial

Menurut Sukmadinata menjelaskan bahwa kemampuan sosial dan personal yang paling mendasar harus dikuasai guru adalah idealism, yaitu cita-cita luhur yang ingin dicapai dengan pendidikan. Cita-cita tersebut dapat diwujudkan guru melalui:

- a. Kesungguhan mengajar dan mendidik para murid, tidak peduli kondisi ekonomi, sosial, politik dan medan yang dihadapinya.
- b. Pembelajaran masyarakat melalui interaksi atau komunikasi langsung dengan para warga. Jadi guru bukan saja guru bagi muridnya, tetapi juga guru buat masyarakat di lingkungannya.
- c. Guru mampu menuangkan dan mengekspresikan pemikiran dan idenya melalui tulisan, baik dalam bentuk artikel, cerpen, novel maupun artikel ilmiah.

4. Kompetensi Profesional

Menurut Badan Standar Nasional Pendidikan menjelaskan Kompetensi Profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi:

- a. Konsep, struktur dan metode keilmuan atau teknologi atau koheren dengan materi ajar
- b. Materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah
- c. Hubungan konsep antar mata pelajaran terkait
- d. Penerapan konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari
- e. Kompetensi secara professional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

Pada dasarnya menjadi guru profesional bukan hal mudah. Untuk mencapai tingkat *expert* (ahli) guru harus melalui beberapa tahap yang dijelaskan oleh Berliner yaitu guru berkembang menjadi ahli melalui beberapa tingkatan, dari pendatang baru (*novice*) lanjut, kompeten, pandai (*profecient*) dan pada akhirnya ahli (*expert*).⁸⁴

Oleh karena itu seyogianya guru itu selalu berkembang dalam setiap dimensi yang beragam melalui belajar dari banyak hal setiap waktu dan dimanapun. Selain

⁸⁴Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru* (Bogor: Kencana, 2012), 55.

itu profesionalitas dalam bekerja atau mengajar diisyaratkan dalam sebuah Hadits riwayat Thabrani sebagai berikut “Sesungguhnya Allah mencintai saat salah seorang di antara kalian mengerjakan suatu pekerjaan dengan teliti”. Karena teliti dalam bekerja merupakan salah satu ciri profesionalitas.

Maka dapat dikatakan bahwa indikator kinerja guru merupakan potensi atau kesanggupan yang perlu dimiliki oleh seorang guru dalam menjalankan komitmen yang tinggi atas tugasnya sebagai pengajar, sehingga mampu mewujudkan tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien sesuai dengan kompetensi keguruannya.

E. Hubungan Antar Variabel

1. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Halpin menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah merupakan inti dari berbagai kondisi di sekolah. Artinya baik buruknya kondisi di sekolah lebih banyak ditentukan oleh perilaku kepemimpinan kepala sekolah, termasuk terbentuknya kinerja guru di sekolah.⁸⁵ Hanson mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang menyejukkan guru, tidak stress dalam tugas dan ramah akan membuat guru menjadi senang terhadap kepala sekolahnya, guru senang tinggal di sekolah dan lebih penting lagi guru akan berusaha meningkatkan kinerjanya semaksimal mungkin. Guru akan merasa terpanggil hati nuraninya untuk melaksanakan tugas. Jika guru telah merasakan bahwa bekerja adalah suatu kewajiban, niscaya guru tersebut akan terpanggil untuk mendalami segala sesuatu dalam rangka peningkatan kinerjanya.⁸⁶

Adapun menurut Hasibuan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang dikutip dalam Jasmani dan Mustofa antara lain 1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); 2) pendidikan; 3) keterampilan; 4) kepemimpinan; 5) tingkat penghasilan; 6) gaji dan kesehatan; 7) jaminan sosial; 8) iklim kerja; 9) sarana dan prasarana; 10) teknologi; dan 11) kesempatan

⁸⁵Andrew W. Halpin, *Theory and Research in Administration* (New York: Mcmillan Company, 1971).

⁸⁶E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior* (Boston: Allyn and Bacon, 1995).

berprestasi.⁸⁷ Selain itu menurut pendapat Yamin Martinis & Maisah bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain faktor intrinsik guru (personal/individu) dan eksternal yang meliputi kepemimpinan, sistem, tim dan situasional.⁸⁸ Berdasarkan bagian teoritis ini dapat dirumuskan hipotesis penelitian bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

2. Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru

Supardi menyatakan bahwa iklim sekolah yang kondusif dapat mempengaruhi kinerja guru dalam suatu sekolah yang dapat berupa iklim kerja fisik dan non fisik.⁸⁹ Hasil penelitian Suryani Dewi Pratiwi yang menyatakan bahwa iklim sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru.⁹⁰ Hal ini juga diperkuat oleh pendapat Hasibuan yang dikutip oleh Jasmani Asf dan Mustofa yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain sikap mental, pendidikan, keterampilan, manajemen kepemimpinan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, iklim kerja dan sarana prasarana.⁹¹

Terciptanya iklim sekolah yang kondusif, akan memberikan rasa nyaman saat bekerja kepada guru. Serta akan membuat guru terpacu untuk bekerja lebih baik, karena kebutuhan guru itu sendiri akan adanya kebutuhan rasa aman, nyaman dan tentram tanpa adanya ancaman atau tekanan dari pihak manapun yang terpenuhi dengan baik. Namun sebaliknya jika sekolah tidak mampu menghadirkan iklim sekolah yang kondusif, maka hal ini akan berdampak negatif pada kinerja guru serta sulitnya tercapai tujuan pendidikan di sekolah tersebut. Berdasarkan bagian teoritis ini dapat dirumuskan hipotesis penelitian bahwa iklim sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

⁸⁷ Jasmani, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 160.

⁸⁸ Yamin, Martinis & Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Persada Press, 2010).

⁸⁹ Supardi, *Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Praktiknya* (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), 208.

⁹⁰ Suryani, Dewi Pratiwi. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah menurut Persepsi Guru, dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri, *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri*, 1 (1): 95.

⁹¹ Jasmani Asf & Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 160.

3. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Keefektifan Madrasah

Sekolah yang efektif memiliki paling tidak satu kesamaan yaitu memiliki perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang kuat. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas sekolah dapat dilakukan dengan meningkatkan peran kepemimpinan kepala sekolah.⁹² Bredeson menyatakan peran kepala sekolah yang baik pada sekolah yang berkinerja tinggi dan peran kepala sekolah yang buruk pada sekolah yang berkinerja rendah dengan menyatakan bahwa “*behavior of the school principal is the single most important factor supporting high quality educational programs*”.⁹³

Scheerens & Bosker (dalam Hoy & Miskel) memaparkan faktor-faktor sekolah efektif diantaranya *educational leadership, curriculum quality/opportunity to learn, achievement orientation, effective time, feedback and reinforcement, classroom climate, school climate, parental involvement, independent learning, evaluative potential, consensus and cohesion, structured instruction, and adaptive instruction*.⁹⁴ Edmons menyatakan bahwa salah satu faktor efektivitas adalah adanya kepemimpinan yang kuat.⁹⁵

Hal ini berarti perilaku kepala sekolah adalah faktor paling penting dalam mendukung program pendidikan yang berkualitas tinggi dan meningkatkan efektivitas sekolah. Berdasarkan bagian teoritis ini dapat dirumuskan hipotesis penelitian bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keefektifan madrasah.

4. Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Keefektifan Madrasah

Mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi atau menentukan faktor-faktor keefektifan sekolah, tampak bahwa iklim dalam sebuah organisasi merupakan faktor-faktor yang diduga berpengaruh atau menentukan. Hal ini didukung oleh pendapat Denison yang menyatakan bahwa iklim suatu organisasi berpengaruh

⁹²Mike Bottery, 2001. Globalisation and The UK Competition State: No Room for Transformational Leadership in Education? *School Leadership and Management*. 21(2): 199-218.

⁹³Paul V. Bredeson, 1985. An Analysis of the Metaphorical Perspectives of the School Principals. *Educational Administration Quarterly*. 21(1):29-50.

⁹⁴Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Education Administration Theory, Research, and Practice Eight Edition* (New York: Higher Education, 2008) 303.

⁹⁵Edmonds, *Effective School for the Urban Poor* (Boston: ASCD, 1979), 28.

terhadap keefektifan organisasi itu sendiri.⁹⁶ Bahkan Deal, dkk tentang perusahaan-perusahaan yang sukses juga menyatakan luar biasa pentingnya iklim organisasi yang kuat dalam memacu keefektifan.⁹⁷

Owens menyatakan bahwa iklim organisasi, baik organisasi perusahaan maupun organisasi pendidikan, adalah berhubungan dengan keefektifan organisasi.⁹⁸ Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hendiyat Soetopo dimana salah satu hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa semakin kuatnya iklim organisasi akan diikuti oleh semakin terbukanya iklim organisasi dan semakin efektifnya organisasi.⁹⁹ Berdasarkan bagian teoritis ini dapat dirumuskan hipotesis penelitian bahwa iklim sekolah berpengaruh positif terhadap keefektifan madrasah.

5. Pengaruh Kinerja Guru terhadap Keefektifan Madrasah

Kinerja guru merupakan aspek penting dalam mewujudkan sekolah efektif. Muhdi Harso mengenai efektivitas sekolah menyimpulkan bahwa hal-hal yang dapat mempengaruhi keefektifan sekolah diantaranya adalah 1) kepemimpinan kepala sekolah, 2) kinerja guru, 3) iklim/budaya sekolah, 4) komitmen organisasi, 5) komite sekolah, 6) disiplin kerja dan 7) sarana prasarna.¹⁰⁰ Sehingga jelas bahwa keefektifan sekolah selain ditandai oleh perilaku kepemimpinan yang kuat juga kinerja guru dalam melaksanakan tugas pendidikan.

Bafadal mengemukakan bahwa dalam proses pendidikan yang berkualitas, mempersyaratkan kegiatan guru yang tentunya juga harus bernilai unggul.¹⁰¹ Semua komponen dalam proses belajar mengajar, materi, media, sarana dan prasarana, dana pendidikan tidak akan banyak memberikan dukungan yang

⁹⁶Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2015).

⁹⁷Waine K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan: Teori Riset dan Praktik* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014).

⁹⁸Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education* (New Jersey: USA Prentice Hal International Inc, 1991).

⁹⁹Hendiyat Soetopo, *Hubungan Karakteristik Bawahan, Kontrol Situasi Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi pada Universitas Swasta di Kota Malang, Disertasi Doktor* (Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2001).

¹⁰⁰Muhdi Harso, 2012, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Keefektifan Sekolah di SMK Kabupaten Pematang. *Jurnal Pendidikan*. 1(1): 10-17.

¹⁰¹Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 31.

maksimal atau tidak dapat dimanfaatkan secara optimal bagi pengembangan proses pembelajaran unggulan tanpa didukung oleh keberadaan guru yang secara terus menerus berupaya mewujudkan gagasan ide, dan pemikiran dalam bentuk perilaku dan sikap yang terbaik dalam tugasnya sebagai pendidik.

Guru selalu menjadi fokus sentral karena perannya yang amat penting. Posisi dan peran guru dalam proses pendidikan menempati posisi sentral, sehingga menentukan mutu dan proses keberhasilan pendidikan.¹⁰² Berdasarkan bagian teoritis ini dapat dirumuskan hipotesis penelitian bahwa kinerja guru berpengaruh positif terhadap keefektifan madrasah.

6. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Keefektifan Madrasah melalui Kinerja Guru

Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam sebuah pengelolaan sekolah, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan sekolah.¹⁰³ Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapainya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya. Bahkan, tinggi rendahnya mutu suatu sekolah akan dibedakan oleh peran kepemimpinan kepala sekolah.¹⁰⁴

Keberadaan seorang pemimpin akan berpengaruh terhadap kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga pendidik. A. Dale Timpe menyatakan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu 1) perilaku kepemimpinan, 2) adanya pelatihan, 3) dorongan positif, 4) paham akan tugasnya, 5) adanya sistem penghargaan, 6) adanya penilaian dan 7) adanya motivasi.¹⁰⁵

Perilaku kepemimpinan yang menyejukkan guru, tidak stress dalam tugas dan ramah akan membuat guru menjadi senang terhadap kepala sekolahnya, guru senang tinggal di sekolah dan lebih penting lagi guru akan berusaha meningkatkan kinerjanya semaksimal mungkin. Guru akan merasa terpanggil hati nuraninya

¹⁰²Supriyadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru* (Yogyakarta: Adicita Karya Nusantara, 1999), 30.

¹⁰³Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 4.

¹⁰⁴Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya: eLKAFF, 2006), 129.

¹⁰⁵A. Dale Timpe, *Kinerja* (Jakarta: Elek Media Kompetindo, 1992), 52.

untuk melaksanakan tugas. Jika guru telah merasakan bahwa bekerja adalah suatu kewajiban, niscaya guru tersebut akan terpanggil untuk mendalami segala sesuatu dalam rangka peningkatan kinerjanya.¹⁰⁶

Guru selalu menjadi fokus sentral karena perannya yang amat penting. Posisi dan peran guru dalam proses pendidikan menempati posisi sentral, sehingga menentukan mutu dan proses keberhasilan pendidikan.¹⁰⁷ Tinggi rendahnya mutu pendidikan merupakan salah satu faktor keefektifan di lembaga pendidikan. Mutu berkaitan erat dengan keefektifan sebuah lembaga pendidikan. Hal ini karena keefektifan suatu lembaga pendidikan berkaitan erat dengan syaratnya komponen-komponen sistem mutu. Berdasarkan bagian teoritis ini dapat dirumuskan hipotesis penelitian bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keefektifan madrasah melalui kinerja guru.

7. Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Keefektifan Madrasah melalui Kinerja Guru

Iklim sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung terselenggaranya proses pembelajaran yang aman, tentram dan kondusif dalam rangka memudahkan pencapaian tujuan pendidikan. Iklim sekolah harus benar-benar tercipta dengan baik demi kelancaran segala proses pendidikan dengan terus berusaha mewujudkan sekolah yang efektif.¹⁰⁸ Dengan kata lain, maju atau mundurnya sekolah bergantung pada kemampuan sekolah tersebut dalam menciptakan lingkungannya dan kesediaan lingkungan untuk menerima keberadaannya. Supardi menyatakan bahwa iklim sekolah yang kondusif dapat mempengaruhi kinerja guru dalam suatu sekolah yang dapat berupa iklim kerja fisik dan non fisik.¹⁰⁹

Terciptanya iklim sekolah yang kondusif, akan memberikan rasa nyaman saat bekerja kepada guru. Serta akan membuat guru terpacu untuk bekerja lebih baik, karena kebutuhan guru itu sendiri akan adanya kebutuhan rasa aman, nyaman

¹⁰⁶ E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior* (Boston: Allyn and Bacon, 1995).

¹⁰⁷ Supriyadi, *Mengangkat Citra*, 30.

¹⁰⁸ Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Administrasi Pendidikan*, 313.

¹⁰⁹ Supardi, *Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Praktiknya* (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), 208.

dan tentram tanpa adanya ancaman atau tekanan dari pihak manapun yang terpenuhi dengan baik. Namun sebaliknya jika sekolah tidak mampu menghadirkan iklim sekolah yang kondusif, maka hal ini akan berdampak negatif pada kinerja guru serta sulitnya tercapai tujuan pendidikan di sekolah tersebut.

Dalam mewujudkan sekolah yang efektif, kinerja guru sangat menentukan untuk mencapai tujuan mutu pendidikan. Guru dalam pendidikan mempunyai peran yang sangat sentral untuk mencapai keberhasilan mutu pendidikan.¹¹⁰ Berdasarkan bagian teoritis ini dapat dirumuskan hipotesis penelitian bahwa iklim sekolah berpengaruh positif terhadap keefektifan madrasah melalui kinerja guru.

F. Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah dan Kinerja Guru dalam Perspektif Islam

Ibnu Khaldun dalam Kitab Muqqadimah banyak berbicara mengenai khalifah dan imamah (kepemimpinan). Teori yang diangkat bahwa manusia mempunyai kecenderungan alami untuk memimpin karena mereka diciptakan sebagai khalifah. Seorang pemimpin apapun tugas dan dimana pun kedudukannya, dipandang sebagai lambang organisasi dan menjadi juru bicara mewakili lembaga atau organisasi yang dipimpinnya. Kita ketahui bahwa Rasulullah SAW adalah qudwah hasanah kita, yang banyak mengajarkan tentang kepemimpinan. Merujuk pada beliau kepemimpinan harus meneladani akhlak, sifat, dan perilaku beliau serta seluruh aktifitas kepemimpinan beliau. Berikut dijelaskan sifat dan akhlak yang harus dimiliki setiap kepemimpinan, yaitu:¹¹¹

1. Segala aktifitas atau kegiatan kepemimpinan dilakukan semata hanya mengharap ridho Allah SWT.
2. Mempunyai daya ingat yang kuat, bijak, cerdas, berpengalaman dan berwawasan luas.
3. Mempunyai sifat perhatian dan penyayang.
4. Mempunyai sifat bersahabat dan sederhana.
5. Benar dalam berkata, sikap dan perbuatan.

¹¹⁰Muhdi Harso, 2012, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Keefektifan Sekolah di SMK Kabupaten Pemalang. *Jurnal Pendidikan*. 1(1): 10-17.

¹¹¹<http://dr-sihnanto.blogspot.co.id/2012/12/kepemimpinan-atau-leadership-dalam-islam.html>, dikutip Tanggal 03 November 2019.

6. Tawadhu'.
7. Memaafkan, menahan amarah, sabar, dan berlaku ihsan.
8. Menepati janji dan sumpah setia.
9. Tekat bulat, tawakkal dan yakin serta menauhi sikap pesimis.

Selain sifat dan akhlak yang perlu dicontoh, ada beberapa kriteria kepemimpinan dalam Islam, yaitu:

1. Menggunakan Hukum Allah

Dalam berbagai aspek dan lingkup kepemimpinan, Ia senantiasa menggunakan hukum yang telah ditetapkan oleh Allah, hal ini tertuang dalam ayat:¹¹²

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (Sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Dari ayat di atas taat kepada pemimpin adalah sesuatu yang wajib dipenuhi, tetapi dengan catatan, para pemimpin yang ditaati harus menggunakan hukum Allah atau ajaran yang ditetapkanNya.

2. Kuat dan Amanah

Amanah yang dilakukan disini adalah seorang pemimpin yang ikhlas, amanah, memiliki keunggulan dari para competitor lainnya. Hal ini tertulis dalam ayat:¹¹³

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

¹¹²Q.S. An-Nisa Ayat 59.

¹¹³Q.S. Al-Qasas Ayat 26.

Artinya: Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”.

3. Profesional dan Menempatkan Orang yang Paling Cocok

Dalam sebuah Hadits dijelaskan bahwa “Sesungguhnya Allah sangat senang pada pekerjaan salah seorang di antara kalian jika dilakukan dengan professional” (HR. Baihaqi). Yang berarti seorang pemimpin harus mempunyai kepandaian khusus sebagai seorang pemimpin.

Selain itu sebuah Hadits yang berbunyi “Rasulullah menjawab: Jika sebuah perkara telah diberikan kepada orang yang tidak semestinya (bukan ahlinya), maka tunggulah kiamat (kehancuran)” (HR. Bukhari). Dari konteks Hadits ini, setidaknya ada beberapa hal yang bisa dicermati, diantaranya:

- a. Seorang pemimpin harus bisa melihat potensi seseorang.
- b. Bisa mengasah potensi seseorang.
- c. Menempatkan seseorang sesuai dengan potensi yang dimilikinya.
- d. Mengatur setiap potensi dari mereka yang dipimpinnya untuk menjadi kekuatan yang kokoh.

4. Mempunyai Karisma dan Wibawa

Mempunyai karisma dan wibawa dihadapan manusia sebagaimana perkataan kaum Nabi Syu’aib a.s. yang tercantum dalam Surat Huud Ayat 19:

Artinya: Mereka berkata: “Hai Syu’aib, kami tidak banyak mengerti tentang apa yang kamu katakan itu dan sesungguhnya kami benar-benar melihat kamu seorang yang lemah diantara kami, kalau tidaklah karena keluargamu tentulah kami telah merajam kamu, sedang kamupun bukanlah seorang yang berwibawa di sisi kami”.

5. Konsekuensi dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu.
6. Bermusyawarah dengan para pengikutnya serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka.
7. Menertibkan semua urusan dan membetulkan tekad untuk kemudian bertawakkal (menyerahkan urusan) kepada Allah.

8. Mempunyai power “pengaruh” yang dapat memerintah dan mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan control pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemunkaran.¹¹⁴

9. Amanah dan Tanggung Jawab Kepemimpinan

Seorang pemimpin dibebani amanah dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan dari organisasi atau lembaga yang dipimpinnya. Dalam Islam manusia terlahir di muka bumi ini ialah seorang pemimpin, semakin banyak orang yang dipimpin semakin banyak pula beban yang dipikulnya.

Sekolah adalah sebuah lembaga yang dirancang untuk pengajaran siswa atau murid di bawah pengawasan guru. Dengan demikian, lingkungan sekolah dapat diartikan segala sesuatu yang tampak dan terdapat di sekolah, baik itu alam sekitar maupun setiap individu yang berada di dalamnya. Mengenai masalah ini, terdapat ayat Al-Qur'an dalam Surat An-Nur Ayat 36 yang berbunyi:¹¹⁵

فِي بُيُوتٍ أَذِنَ اللَّهُ أَنْ تُرْفَعَ وَيُذْكَرَ فِيهَا اسْمُهُ يُسَبِّحُ لَهُ فِيهَا بِالْغُدُوِّ وَالْآصَالِ

Artinya: bertasbih kepada Allah di masjid-masjid yang telah diperintahkan untuk dimuliakan dan disebut nama-Nya di dalamnya, pada waktu pagi dan waktu petang.

Dalam Hadits juga disebutkan bahwa Rasulullah bersabda:

Telah jelas akan ayat dan Hadits di atas bahwa lingkungan sekolah yang bisa kita umpamakan rumah Allah atau masjid pada zaman itu yaitu suatu tempat yang di dalamnya selalu digunakan dengan untaian-untaian dzikir kepada Allah SWT, dan disana pula terdapat sekelompok orang yang tidak pernah lalai akan kewajibannya sebagai hamba Allah SWT. Karena lingkungan sekolah yang positif yaitu lingkungan sekolah yang memberikan fasilitas dan motivasi untuk berlangsungnya pendidikan agama Islam. Lingkungan sekolah demikian inilah yang mampu membina anak rajin beribadah, berpandangan luas, dan berdaya nalar

¹¹⁴ Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an* (Jakarta: Gema Insani Press, 2004) 37-41.

¹¹⁵ Q.S. An-Nur Ayat 36.

kreatif. Sedangkan lingkungan sekolah yang netral dan kurang menumbuhkan jiwa anak untuk gemar beramal, justru menjadikan anak jumud, picik dan berwawasan sempit sehingga menghambat pertumbuhan anak. Lingkungan sekolah yang negatif terhadap pendidikan agama yaitu lingkungan sekolah yang berusaha untuk meniadakan kepercayaan agama di kalangan anak didiknya.¹¹⁶

Dalam syairnya, Ahmad Syauqi sebagaimana dikutip oleh Muhammad Munir Mursi mengatakan bahwa pada diri guru ada kemuliaan. Hampir saja guru itu mendekati kerasulan. Secara institusional, guru memegang peranan yang cukup penting, baik dalam perencanaan maupun pelaksanaan kurikulum. Guru adalah perencana, pelaksana dan pengembang kurikulum bagi kelasnya. Dengan demikian, guru juga berperan melakukan evaluasi dan penyempurnaan kurikulum.¹¹⁷

Selain itu, para ahli pendidikan Muslim merumuskan berbagai pedoman lain yang menyangkut dengan sifat, sikap dan perbuatan yang harus dimiliki dan dilakukan oleh seorang pendidik Muslim. An-Nahlawi misalnya mengemukakan pedoman pokok pendidik Muslim, yaitu:¹¹⁸

1. Mempunyai watak dan sifat *rabbaniyah* yang terwujud dalam tujuan, tingkah laku, dan pola pikir.
2. Bersifat ikhlas, yakni sebagai orang berilmu dan profesi pendidik, ia hanya mencari keridhaan Allah dan menegakkan kebenaran.
3. Bersifat sabar dalam mengajarkan berbagai pengetahuan.
4. Jujur dalam menyampaikan apa yang diketahuinya.
5. Senantiasa membekali diri dengan ilmu dan kesediaan diri untuk terus mengkajinya.
6. Mampu menggunakan metode mengajar secara bervariasi yang sesuai dengan prinsip-prinsip penggunaan metode.
7. Mampu mengelola kelas dan peserta didik, tegas dalam bertindak dan profesional.

¹¹⁶<http://sri-wiji-lestari.blogspot.co.id/2013/05/lingkungan-pendidikan-perspektif-islam.html>, dikutip pada Tanggal 01 November 2019.

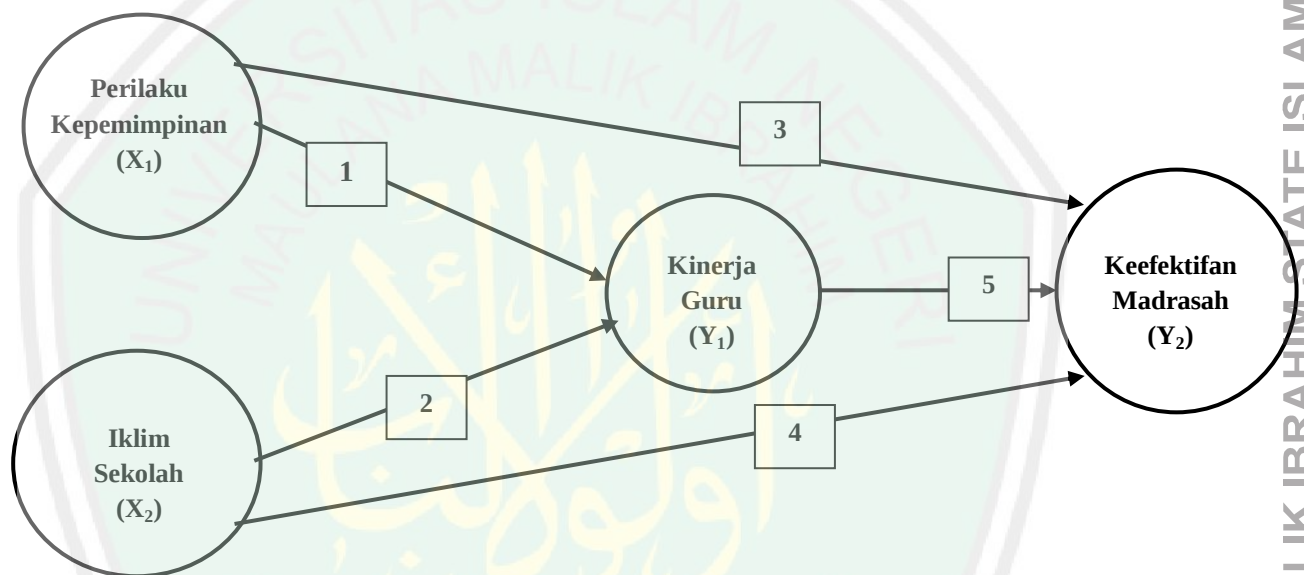
¹¹⁷Encok Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 3.

¹¹⁸Abdurrahman An-Nahlawi, 1989. *Usul Al-Tarbiyah Al-Islamiah Wa Asalibiha Fi Al-Baiti Wa Al-Madrasah Wa Al-Mjtama'*. Beirut: Dar Al-Fikr, 239.

8. Tanggap terhadap berbagai kondisi dan perkembangan dunia yang mempengaruhi jiwa keyakinan dan pola pikir peserta didik.
9. Bersikap adil terhadap para pelajar.

G. Kerangka Berfikir

Berdasarkan uraian di atas adapun kerangka berfikir dalam penelitian ini dengan judul “**Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Keefektifan Madrasah**” dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1 Model Konseptual Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah dan Kinerja Guru terhadap Keefektifan Madrasah

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Secara garis besar tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan ada atau tidaknya pengaruh antara variabel perilaku kepemimpinan, iklim sekolah dan kinerja guru terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang. Variabel-variabel yang akan diuji pengaruhnya dalam penelitian ini meliputi perilaku kepemimpinan, iklim sekolah, kinerja guru dan keefektifan madrasah.

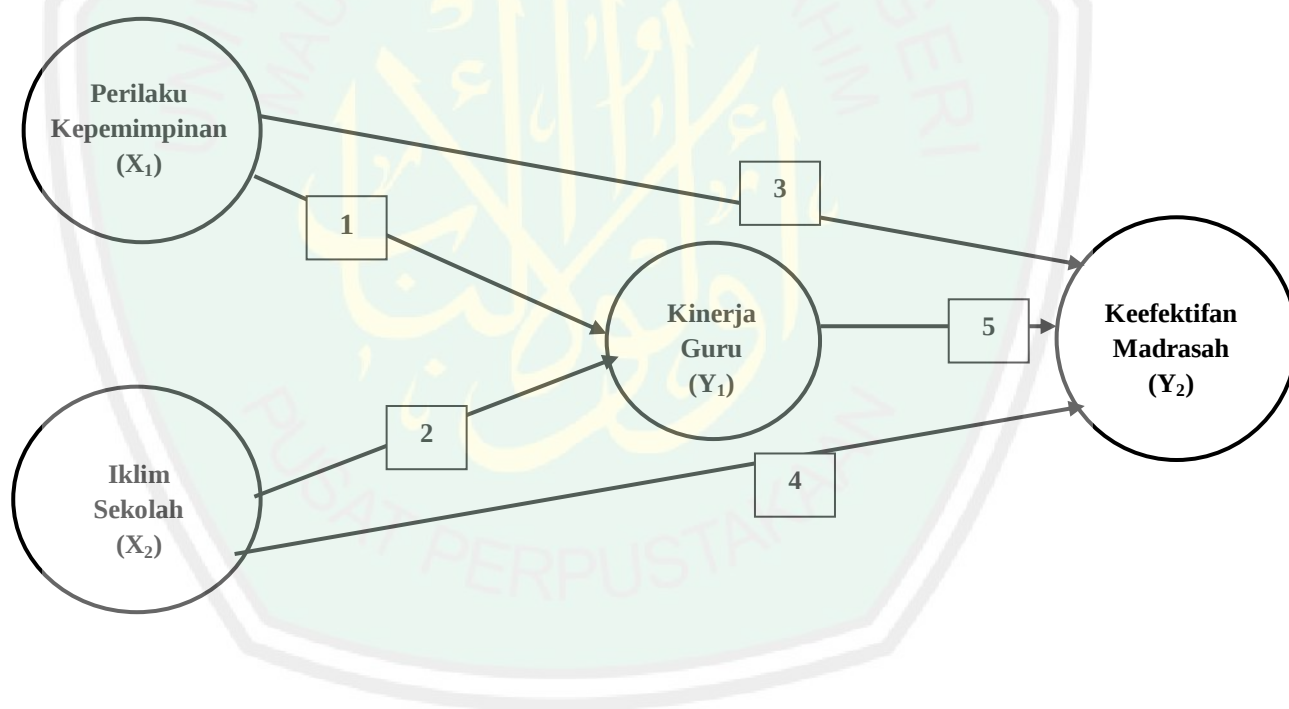
Indikator-indikator variabel tersebut akan dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan yang dituangkan dalam kuesioner dengan menggunakan skala *Likert*. Selanjutnya data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) melalui program Smart PLS versi 3.0 untuk mengetahui besaran koefisien korelasinya dan menentukan signifikan ada atau tidaknya hubungan variabel-variabel tersebut.

Jenis penelitian ini adalah penelitian korelasional yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan atau pengaruh antar variabel dan membuat prediksi berdasarkan korelasi.¹¹⁹ Kegiatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah a) penyusunan instrumen penelitian yaitu berupa angket, angket disusun dengan rujukan kajian teori yang telah dibuat, b) penentuan sampel sesuai dengan populasi yang telah ditentukan, c) data dikumpulkan bersifat perseptual dengan persepsi guru terkait masalah yang diteliti, d) data yang telah terkumpul selanjutnya diolah dan dianalisis dengan menggunakan alat statistik, e) kesimpulan penelitian untuk mengetahui pengaruh antar variabel dan taraf signifikansinya.

¹¹⁹Willy Abdillah & Jogiyanto, *Partial Least Square (PLS)* (Yogyakarta: Andi Offset, 2015), 11.

B. Variabel Penelitian

Dalam penelitian independen dan dependen dua variabel lain yang juga dapat digunakan dalam penelitian yaitu variabel intervening dan moderating. Dalam penelitian ini terdapat empat variabel yang akan diteliti yaitu dengan rincian sebagai berikut dua variabel independen (X), satu variabel intervening (Y_1) dan satu variabel dependen (Y_2). Variabel independen yaitu variabel Perilaku Kepemimpinan (X_1) dan Iklim Sekolah (X_2). Variabel intervening yaitu variabel Kinerja Guru (Y_1). Variabel dependen yaitu variabel Keefektifan Madrasah (Y_2). Dari keempat variabel tersebut selanjutnya dijabarkan dalam beberapa indikator sesuai dengan teori yang telah dikemukakan oleh ahli. Adapun rancangannya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Rancangan Penelitian

C. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah guru-guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang. Jumlah guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang sebagai populasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1. Distribusi Populasi Penelitian

No.	Lembaga	Jumlah Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri
1.	MI Negeri 1 Kota Malang	101
2.	MI Negeri 2 Kota Malang	49
	Jumlah	150

Pada dasarnya penelitian membutuhkan tenaga, waktu dan biaya yang cukup besar. Oleh karena itu, peneliti berupaya untuk melakukan penghematan dengan cara hanya meneliti sebagian dari populasi yang disebut sampel. Penghematan yang dilakukan para peneliti dengan hanya mengamati sampel secara ilmiah dibenarkan, asalkan sampel tersebut representatif atau mewakili populasi.¹²⁰

Mengingat jumlah populasi dari responden dalam penelitian ini sebanyak 150 orang guru, maka penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus atau sampling jenuh. Hal ini dilakukan karena jumlah populasi yang relatif kecil, sehingga semua anggota populasi dijadikan sampel. Hal tersebut di atas sejalan dengan pendapat Sugiyono yang mengatakan bahwa sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.¹²¹ Sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 150 orang guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang.

D. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui instrumen yang berbentuk kuesioner yaitu berupa daftar pernyataan tertulis tentang perilaku kepemimpinan, iklim sekolah, kinerja guru dan keefektifan sekolah yang dibuat untuk mencari jawaban dari responden. Responden dapat memberikan jawaban dengan memberi tanda pada salah satu jawaban yang telah disediakan.

¹²⁰ Moh.Kasiram, *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif* (Malang: UIN Malang Press, 2008), 226.

¹²¹ Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian* (Jakarta: Penerbit Salemba, 2002), 61.

E. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini alat pengumpul data (instrumen) yang digunakan adalah non tes, yaitu berupa angket atau kuesioner. Butir-butir pertanyaan atau pernyataan dalam angket dikembangkan berdasarkan atas teori manajemen yang relevan dengan masing-masing variabel penelitian. Pertanyaan atau pernyataan dalam angket diukur dengan menggunakan skala *Likert*, yaitu suatu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.¹²² Dengan skala *Likert* maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Jawaban dari setiap item instrumen tersebut memiliki gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif yang berupa kata-kata seperti sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, sangat tidak setuju; sangat memuaskan, memuaskan, cukup memuaskan, tidak memuaskan, sangat tidak memuaskan. Dengan demikian, dalam pengukuran variabel penelitian, responden diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih salah satu dari alternatif jawaban dalam skala satu sampai dengan lima.

Setelah pernyataan atau pertanyaan dibuat, maka dilanjutkan dengan pemberian skor atau bobot untuk setiap alternatif jawaban berdasarkan pernyataan yang bersifat *favourable* (bersifat positif) mempunyai tingkat penilaian sebagai berikut:

- SS : Sangat Setuju skor 5
- S : Setuju dengan skor 4
- N : Netral dengan skor 3
- TS : Tidak Setuju dengan skor 2
- ST : Sangat Tidak Setuju dengan skor 1

Variabel dalam penelitian ini meliputi perilaku kepemimpinan, kinerja guru, iklim sekolah dan keefektifan sekolah. Variabel tersebut kemudian dijabarkan menjadi sub variabel dan indikator yang akan dijelaskan pada tabel berikut:

¹²²Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 67.

Tabel 3.2
Instrumen Penelitian Variabel Perilaku Kepemimpinan (X₁)

Variabel	Indikator	Instrumen Angket	No. Butir
Perilaku Kepemimpinan (Andrew W Halpin, 1957)	<i>Initiating Structure</i> (Prakarsa Strukur/Struktur Tugas)	1. Mempertahankan standar kinerja yang pasti 2. Memastikan anggotanya bekerja sesuai kapasitas 3. Memastikan pengkoordinasian pekerjaan anggota kelompok	1,2,3
	<i>Consideration</i> (Dimensi Pertimbangan/ Tenggang Rasa)	1. Memberikan perhatian terhadap kesejahteraan setiap anggotanya 2. Membuat anggota merasa nyaman ketika berbicara dengannya 3. Memperoleh persetujuan kelompok sebelum melanjutkan hal-hal yang penting	4,5,6

Tabel 3.3
Instrumen Penelitian Variabel Iklim Sekolah (X₂)

Variabel	Indikator	Instrumen Angket	No. Butir
Iklim Sekolah (Hoy & Fieldman, 1987)	Integritas Institusi	1. Komitmen dalam memberikan layanan pembelajaran yang terbaik 2. Peningkatan produktivitas sekolah	7, 8
	Pengaruh Kepemimpinan	1. Kepala sekolah memperlakukan guru dan staf setara 2. Kepala sekolah memperhatikan pekerjaan yang buruk	9, 10
	Dukungan Sumber Daya	1. Bahan pelajaran tambahan tersedia jika diminta 2. Guru memberikan materi yang memadai untuk digunakan di kelas mereka	11, 12
	Moral	1. Guru saling menghargai satu dengan yang lainnya 2. Moral guru tinggi	13, 14
	<i>Academic Emphasis</i>	1. Sekolah menetapkan standar tinggi untuk kinerja akademik 2. Pengawasan oleh kepala sekolah	15, 16

Tabel 3.4
Instrumen Penelitian Variabel Kinerja Guru (Y₁)

Variabel	Indikator	Instrumen Angket	No. Butir
Kinerja Guru (Permendiknas No. 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru)	Pedagogik	1. Menguasai teori belajar dan prinsip pembelajaran 2. Pengembangan potensi peserta didik	17, 18
	Kepribadian	1. Bertindak sesuai dengan norma 2. Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan	19, 20
	Sosial	1. Bersikap inklusif dan bertindak objektif 2. Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua dan peserta didik	21, 22
	Profesional	1. Penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran 2. Mengembangkan keprofesian	23, 24

Tabel 3.5
Instrumen Penelitian Variabel Keefektifan Madrasah (Y₂)

Variabel	Indikator	Instrumen Angket	No. Butir
Keefektifan Sekolah Koster (1999), DeEadra, A.G (2005), Tola & Furqon (dalam Atmono, 2008)	Kejelasan Visi-Misi	1. Visi, misi dan tujuan sekolah saya dipahami bersama oleh siswa, guru dan staf 2. Visi, misi dan tujuan sekolah senantiasa digunakan dasar untuk pengambilan keputusan	25, 26
	Iklim Sekolah yang Positif	1. Sekolah senantiasa memberikan penguatan terhadap perilaku positif siswa 2. Sekolah senantiasa menekankan kepada siswa untuk mentaati peraturan sekolah dan peraturan yang ditetapkan	27, 28
	Harapan yang Tinggi	1. Kepala sekolah saya senantiasa bersikap responsif terhadap guru, staf, dan siswa 2. Para guru dalam berbuat dan bersikap senantiasa menunjukkan profesionalisme	29, 30
	Monitoring	1. Guru senantiasa memberi umpan balik tugas siswa secara cepat dan segera 2. Guru senantiasa melakukan penilaian hasil belajar dan berbagai segi atau aspek	31, 32
	Kesempatan Belajar	1. Selalu memberi kesempatan pada siswa untuk mempelajari materi yang akan diujikan 2. Materi yang akan diujikan telah diajarkan dan dijelaskan lebih dulu dikelas	33, 34
	Keterlibatan Orangtua	1. Untuk kemajuan sekolah, maka pihak sekolah senantiasa menjalin komunikasi secara positif dengan orangtua 2. Untuk kemajuan sekoiah, maka pihak sekolah senantiasa bekerjasama dengan orangtua dan masyarakat	35, 36

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum menganalisis dan menginterpretasikan data penelitian, peneliti terlebih dahulu harus melakukan uji validitas dan reliabilitas untuk mengetahui ketepatan dan kebenaran suatu instrumen yang digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur dalam kuesioner. Tingkat validitas dapat diukur dengan cara membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel untuk Degree of Freedom (df)= $n-k$ dengan α 0,05. Sedangkan uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan *cronbach alpha*, dimana instrumen dikatakan reliabel atau dapat digunakan apabila memiliki koefisien reliabilitas 0,06 atau lebih. Berikut hasil uji validitas dan reliabilitas disajikan pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6
Uji Validitas dan Reliabilitas

Measurement Model	Hasil		Evaluasi Model
Outer Model			
Construct Validity	Variabel	AVE	
	Perilaku Kepemimpinan	0,508	Valid
	Iklm Sekolah	0,518	Valid
	Kinerja Guru	0,547	Valid
	Keefektifan Madrasah	0,606	Valid
Construck Reliablity	Variabel	Cronbach's Alpha	
	Perilaku Kepemimpinan	0,800	Valid
	Iklm Sekolah	0,813	Valid
	Kinerja Guru	0,805	Valid
	Keefektifan Madrasah	0,850	Valid
Discriminant Validity	Indikator Reliability	Outer Loading	
Perilaku Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,731	Valid
	X1.2	0,882	Valid
Iklim Sekolah (X2)	X2.1	0,955	Valid
	X2.2	0,908	Valid
	X2.3	0,966	Valid
	X2.4	0,994	Valid
	X2.5	0,710	Valid
Kinerja Guru (Y1)	Y1.1	0,873	Valid
	Y1.2	0,861	Valid
	Y1.3	0,961	Valid
	Y1.4	1,000	Valid
Keefektifan Madrasah (Y2)	Y2.1	0,792	Valid
	Y2.2	0,936	Valid
	Y2.3	0,897	Valid
	Y2.4	0,998	Valid
	Y2.5	0,960	Valid
	Y2.6	0,933	Valid

G. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square (PLS)* untuk menguji hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan *Software Smart PLS 3.0* untuk menguji hubungan antar variabel. PLS adalah model persamaan dari *Structural Equation Modeling (SEM)* yang berbasis komponen atau varian. PLS juga merupakan analisis yang *powerfull*, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, dan sampel tidak harus besar. Selain itu, analisis ini dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten, sekaligus menganalisis konstruk atau variabel yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif.¹²³ Pada model pengukuran PLS terdiri dari *outer model* yang terdiri dari model pengukuran reflektif atau formatif dan pengukuran *inner model* yang terdiri dari model struktural.

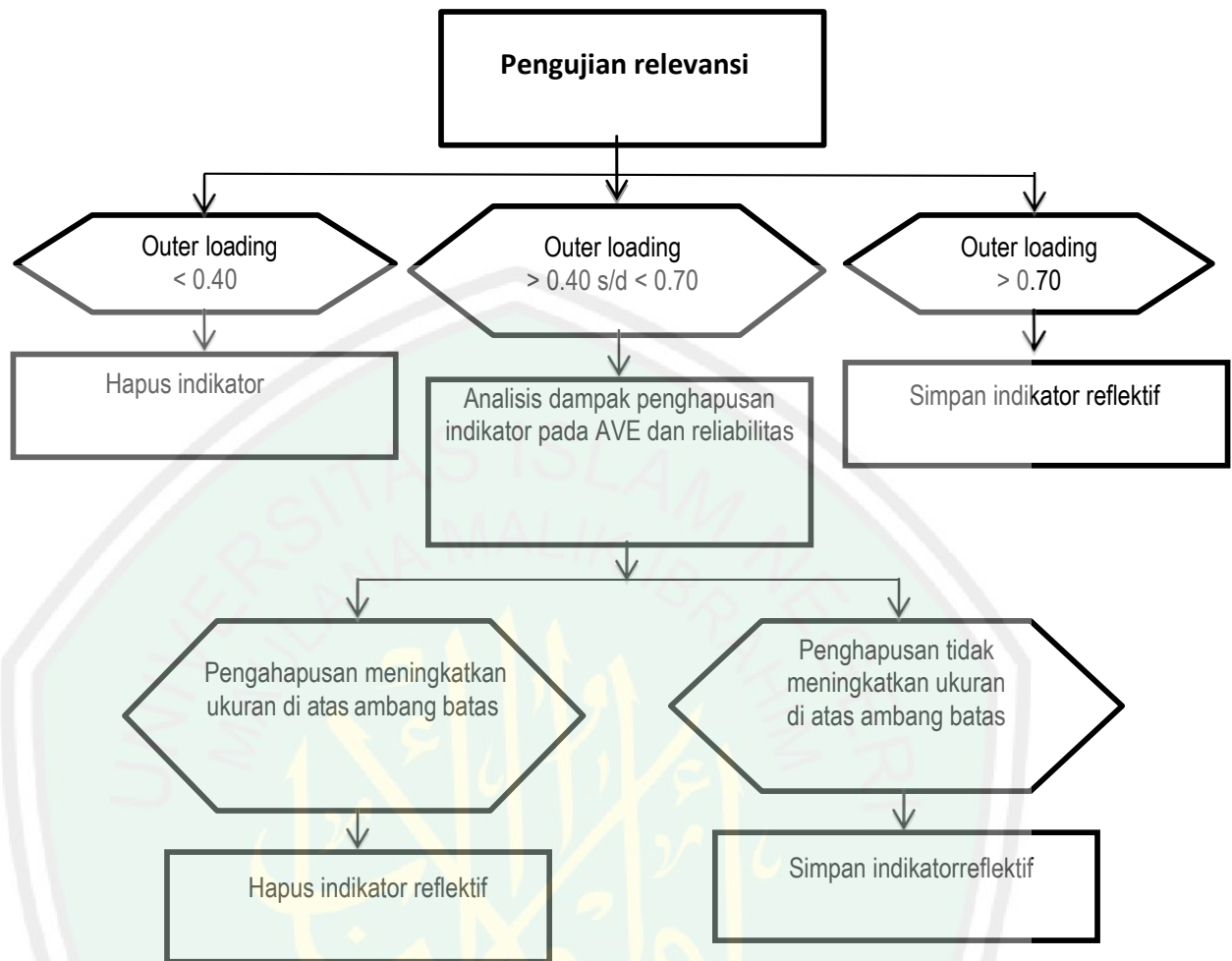
1. Pengukuran *Outer Model*

Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran sendiri digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Berikut adalah uji validitas dan reliabilitas dalam model pengukuran PLS.

a. Model Pengukuran Reflektif

Dalam model reflektif, indikator dilihat sebagai efek dari variabel laten yang dapat diamatai secara empirik. Model pengukuran reflektif mengukur *internal consistency (Composite reliability)*, *indicator reliability*, *convergent validity (avarange variance extracted)*, *Discriminant validity*.

¹²³ Imam Ghazali, *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2006), 76.



Gambar 3.2 Pengujian Relevansi Outer Loading

Sumber: Joseph F. Hair, at. Al. (*Prime Partial Least Squares Structural*)

1. *Internal Consistency (Composite reliability)* yaitu Nilai ini menunjukkan konsistensi dari masing-masing indikator dalam mengukur konstruksya. *Internal consistency reliability*, pada penelitian yang lebih maju yaitu > 0.70 dianggap reliabel.
2. *Indicator Reliability* yaitu nilai ini menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstruksya. Indikator dengan nilai loading yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukurannya.
3. *Convergent validity (average variance extracted (AVE))* yaitu Konvergen validity adalah ukuran yang menunjukkan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diuji. AVE

digunakan untuk mengukur banyaknya varians yang dapat ditangkap oleh konstruksinya dibandingkan dengan variansi yang ditimbulkan oleh kesalahan pengukuran. Untuk menetapkan *Convergent Validity*, harus mempertimbangkan outer loading, serta AVE (*average variance extracted*). Nilai AVE harus lebih tinggi dari 0,50.

4. *Discriminant Validity* adalah ukuran untuk menentukan apakah konstruk atau faktor yang diuji memang berbeda dan masing-masing merupakan sebuah konstruk yang berbeda. Salah satu metode untuk menilai *Discriminant Validity* adalah dengan memeriksa *cross loading of the indicators* (pembebanan lintas indikator).

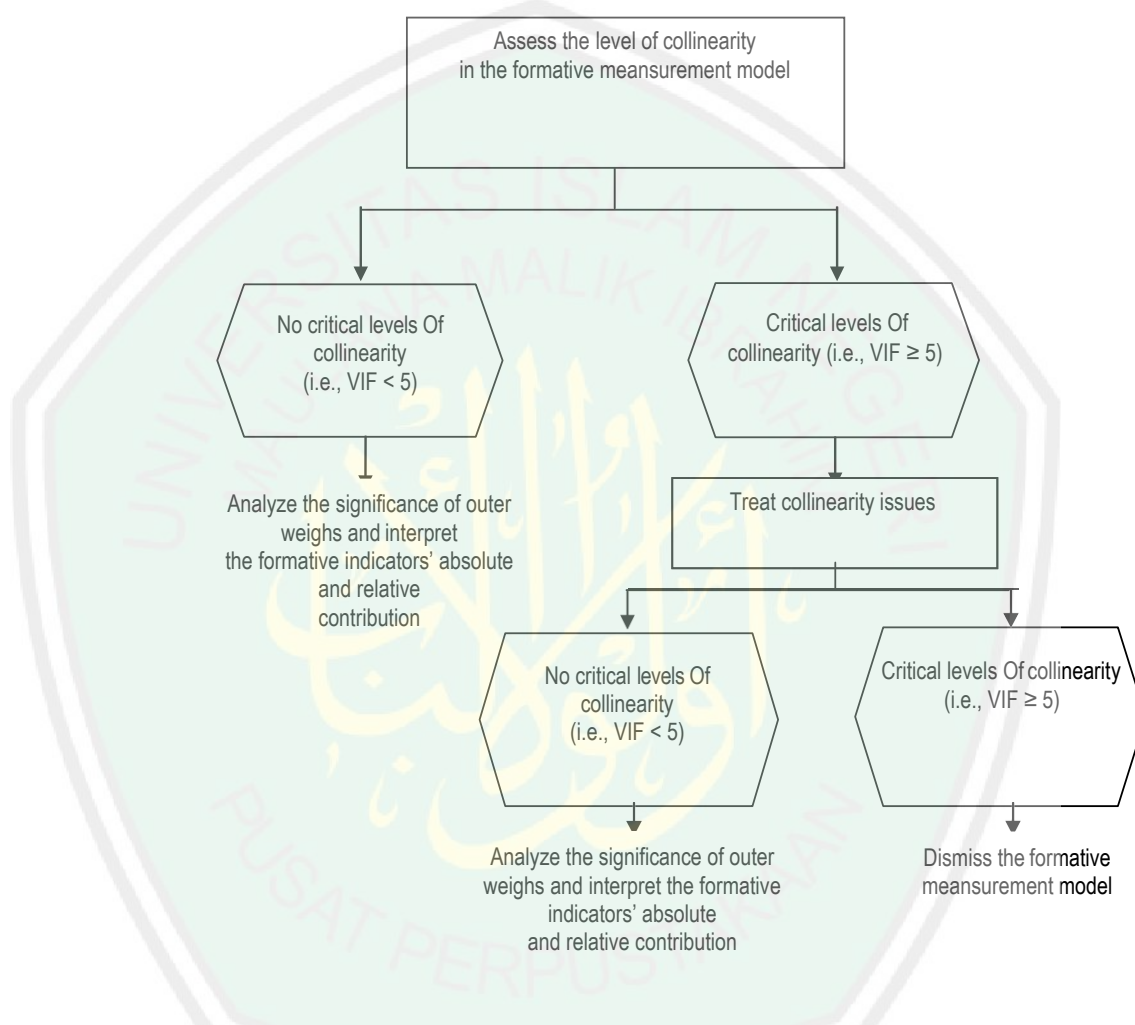
Secara khusus, *indicator's outer loadings* pada konstruks terkait harus lebih besar dari pada semua pembebanannya pada konstruksi lainnya. *Indicator's outer loadings* pada konstruksi harus lebih tinggi dari pada semua beban silangnya dengan konstruksi lainnya. Akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk harus lebih tinggi dari korelasi tertinggi dengan konstruk lainnya. Akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk harus lebih tinggi dari korelasi tertinggi dengan konstruk lainnya (kriteria *forneel larcker*).

b. Model Pengukuran Formatif

Indikator formatif menyebabkan konstruk. Dapat pula diberi makna lain, apabila indikator tersebut cenderung bersifat penyusun, maka akan bersifat formatif. Model pengukuran formatif mengukur *collinearity among indicators* dan *significance and relevance of outer weights*.

1. *Collinearity among indicators* yaitu indikator bisa berlebihan jika menunjukkan korelasi yang tinggi dengan indicators lain dari konstruk yang sama. Korelasi yang tinggi antar item atau indikator tidak diharapkan dalam model pengukuran formatif, karena berdampak pada: (a) perkiraan bobot dan signifikasnsi statistiknya, (b) mempengaruhi hasil analisis. Pertama, *collinearity* meningkatkan kesalahan standar dan dengan demikian mengurangi kemampuan untuk menunjukkan bahwa bobot yang diperkirakan berbeda secara signifikan, kedua, *collinearity* yang tinggi dapat menyebabkan bobot tidak tepat diperkirakan. Kolinearitas indikator yaitu nilai toleransi masing-masing indikator (VIF) harus dibawah 5.

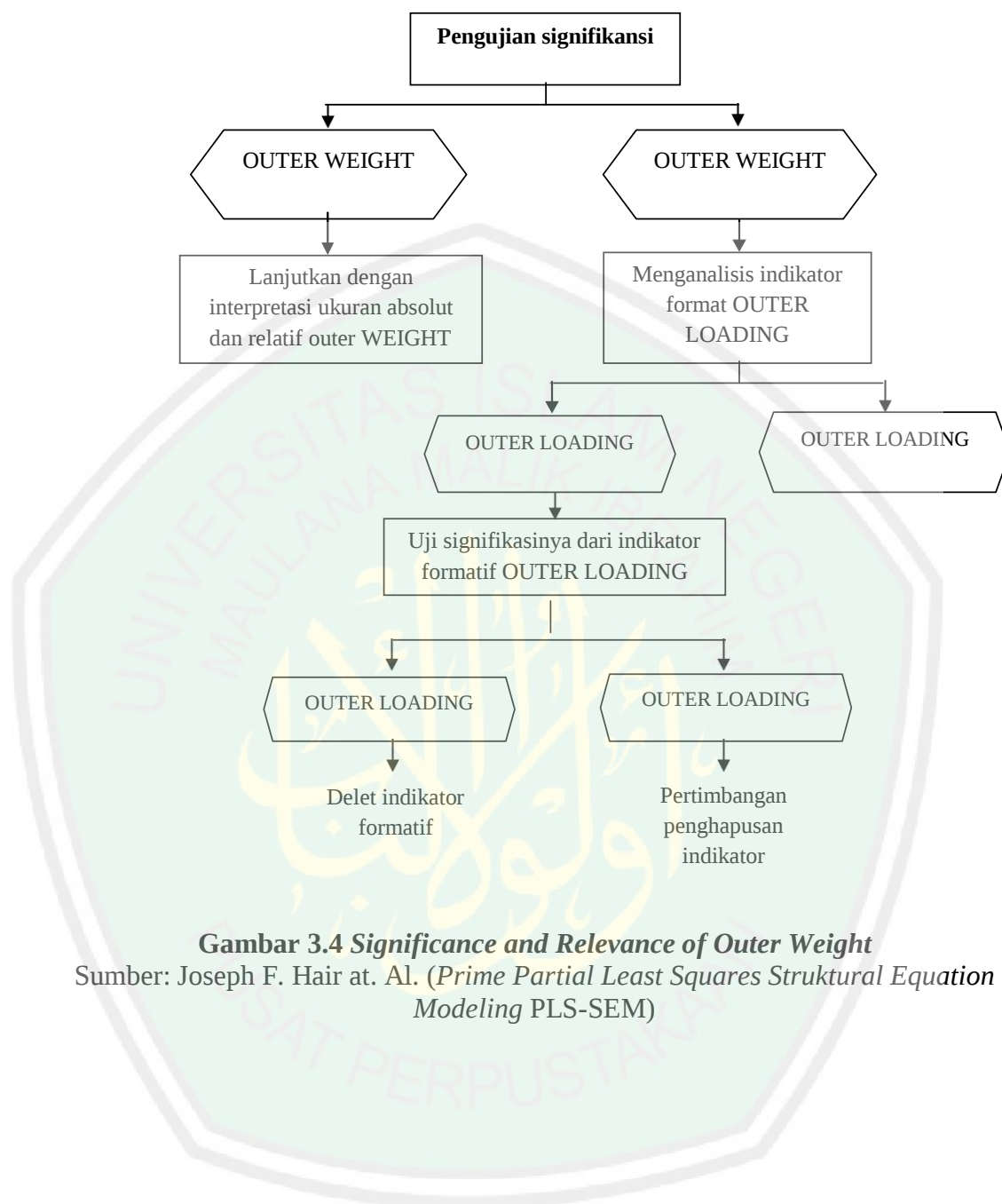
Jika tidak dipertimbangkan untuk menghilangkan indikator, menggabungkan indikator menjadi satu indeks tunggal, atau membuat konstruksi orde tinggi untuk mengatasi masalah *collinearity*. Menilai tingkat *collinearity* dalam model pengukuran formatif ditunjukkan dalam gambar berikut:



Gambar 3.3 Menilai Tingkat *Collinearity* Model Pengukuran Formatif

Sumber: Joseph F. Hair at. Al. (PLS-SEM)

2. *Significance And Relevance Of Outer Weight* yaitu sebuah indikator mungkin tidak secara signifikan berkontribusi pada konstruk secara relatif dan mutlak. Hal ini dapat dinilai dengan memeriksa signifikansi (statistik) dan relevansi indikator formatif dengan menguji apakah *outer weight* signifikan atau tidak. Proses pengambilan keputusan untuk mempertahankan atau menghapus indikator formatif ditunjukkan dalam gambar bagan sebagai berikut:

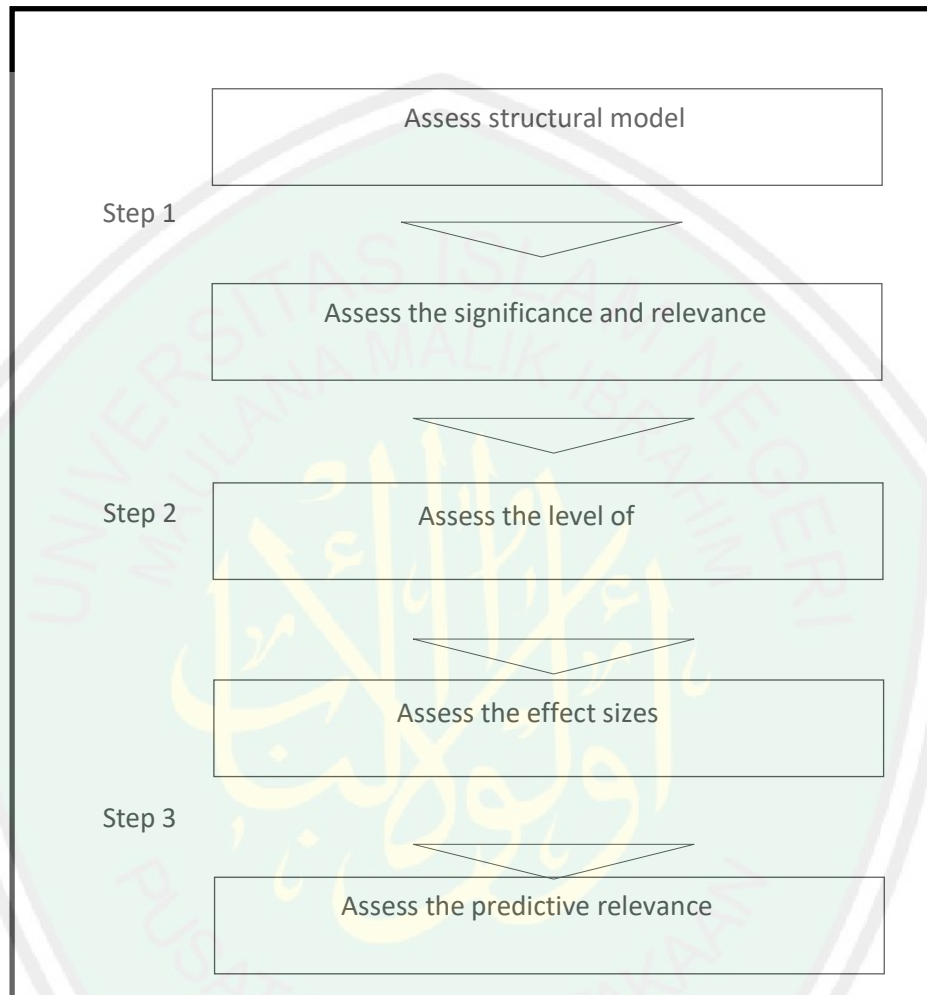


Gambar 3.4 Significance and Relevance of Outer Weight

Sumber: Joseph F. Hair at. Al. (*Prime Partial Least Squares Struktural Equation Modeling PLS-SEM*)

2. Model Pengukuran Struktural (*Inner Model*)

Berikut adalah prosedur pengukuran struktural sebagaimana yang ditampilkan dalam gambar berikut:



Gambar 3.5 Prosedur Model Pengukuran Struktur

- a. *Assess structural model for collinearity issue* yaitu pada setiap preditor atau variabel eksogen harus saling bebas. Variabel eksogen sendiri adalah variabel yang nilainya tidak dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel lain. Untuk menilai *collinearity*, dengan VIF. VIF dari inner model harus lebih tinggi dari 0,20 dan dibawah 5, jika diatas 5 maka terjadi *collinearity*, sehingga harus dipertimbangkan untuk menghilangkan konstruk, menggabungkan prediktor ke dalam satu konstruk, atau menciptakan konstruk dengan orde tinggi.

- b. *Coefisien Path Model Struktural* yaitu model path struktural digunakan untuk mengetahui signifikan atau tidaknya hubungan antar variabel. Jika P value < 0,05 maka hubungan tersebut signifikan, demikian sebaliknya. Sedangkan pada koefisien jalur yang bernilai positif memiliki hubungan yang berbanding lurus, demikian sebaliknya.
- c. *Coefisien Determinasi (R^2)* yaitu seberapa besar variabel prediktornya berpengaruh terhadap variabel konsekuensi. Dalam *coefisien determinansi (R^2)* tidak ada patokan yang pasti. Beberapa reserchers ada yang mengatakan nilai di atas 0,2 atau 20% dianggap sudah tinggi.
- d. *Effect Size (f^2)* yaitu digunakan untuk mengevaluasi f^2 dari semua variabel endogen perubahan didalam nilai f^2 dari masing-masing konstruk eksogen. Nilai 0.02 dianggap kecil; 0.15 menengah; dan 0,35 dianggap besar.
- e. *Predictive Relevance (Q^2)* yaitu untuk mengukur akurasi prediksi. Standarnya nilai 0.02 dianggap kecil; 0.15 menengah dan 0,35 dianggap besar.

Selanjutnya untuk nilai interpretasi peneliti menggunakan standar yang dirumuskan oleh Suharsimi Arikunto¹²⁴, sebagai berikut:

Tabel 3.7 Distribusi Interpretasi

No	Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1	0,00 - 0,199	Sangat Rendah
2	0,20 - 0,399	Rendah
3	0,40 - 0,599	Sedang/ Cukup
4	0,60 - 0,799	Kuat / Tinggi
5	0,80 - 1,00	Sangat Kuat/ Sangat Tinggi

¹²⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 103

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa distribusi nilai interprestasi memiliki rentang dari sangat rendah hingga sangat kuat. Sedangkan untuk kriteria penilaian model PLS peneliti menggunakan acuan yang diajukan oleh Chin dalam Imam Ghazali¹²⁵, sebagai berikut:

Tabel 3.8 Kriteria Penilaian PLS

Kriteria	Penjelasan
Evaluasi Model Struktural	
R ² untuk variabel endogen	Hasil R ² sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 untuk variable laten endogen dalam model structural mengindikasikan bahwa model “baik”, “moderat” dan “lemah”.
Estimasi Koefisien jalur	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model structural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh Dengan prosedur bootstrapping.
F ² untuk effect size	Nilai F ² sebesar 0.2, 0.15 dan 0.35 dapat di interpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada Tingkat structural
Evaluasi Model Pengukuran Reflective	
Loading Factor	Nilai loading factor harus diatas 0.70
Composite Reliability	Composite reliability mengukur internal consistency dan nilainya harus diatas 0.60
Average Variance Extracted	Nilai average variance extracted (AVE) harus diatas 0.50
Validitas Deskriminan	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih Besar dari pada nilai korelasi antar Variabel laten
Cross Loading	Merupakan ukuran dari nilai validitas deskriminan. Diharapkan setiap blok indikator memiliki loading lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator untuk variabel laten lainnya
Evaluasi Model Pengukuran Formatif	
Signifikan Nilai Weight	Nilai estimasi untuk model pengukuran formatif harus signifikan. Tingkat signifikansi ini dinilai dengan prosedur Bootstrapping
Multikolonieritas	Variabel manifest dalam blok harus di uji apakah terdapat multikol. Nilai variance inflation apakah (VIF) dapat digunakan untuk menguji halini. Nilai VIF diatas 10 mengindikasikan terdapat multikol.

¹²⁵ Imam Ghazali, *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*.
80

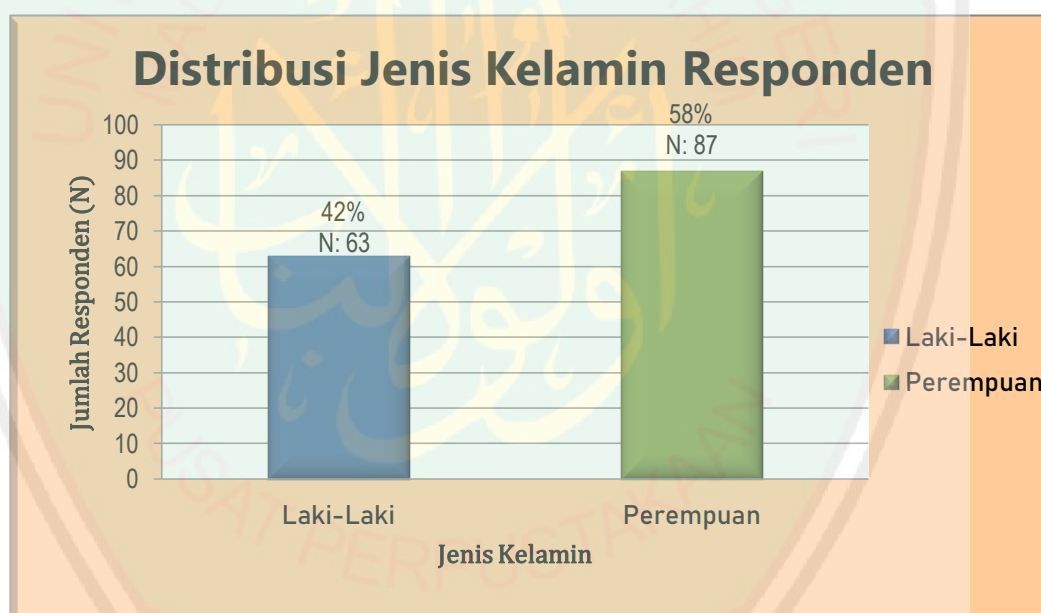
BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Responden Penelitian

Deskripsi responden penelitian berjumlah 150 guru dalam penelitian ini dimaksudkan adalah untuk mengungkap distribusi responden berdasarkan jenis kelamin guru. Distribusi responden dalam penelitian ini berhubungan dengan jenis kelamin guru dapat dilihat pada Tabel dan Gambar 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1 Distribusi Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	N	Persentase
1.	Laki-Laki	63	42%
2.	Perempuan	87	58%
	Jumlah	150	100%



Gambar 4.1 Diagram Distribusi Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan Tabel dan Gambar 4.1 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden guru yang berjenis kelamin laki-laki adalah sejumlah 63 orang dengan persentase 42%. Jumlah responden guru yang berjenis kelamin laki-laki lebih sedikit dari pada responden guru yang berjenis kelamin perempuan yaitu berjumlah 87 orang dengan persentase 58%.

B. Deskripsi Variabel Penelitian

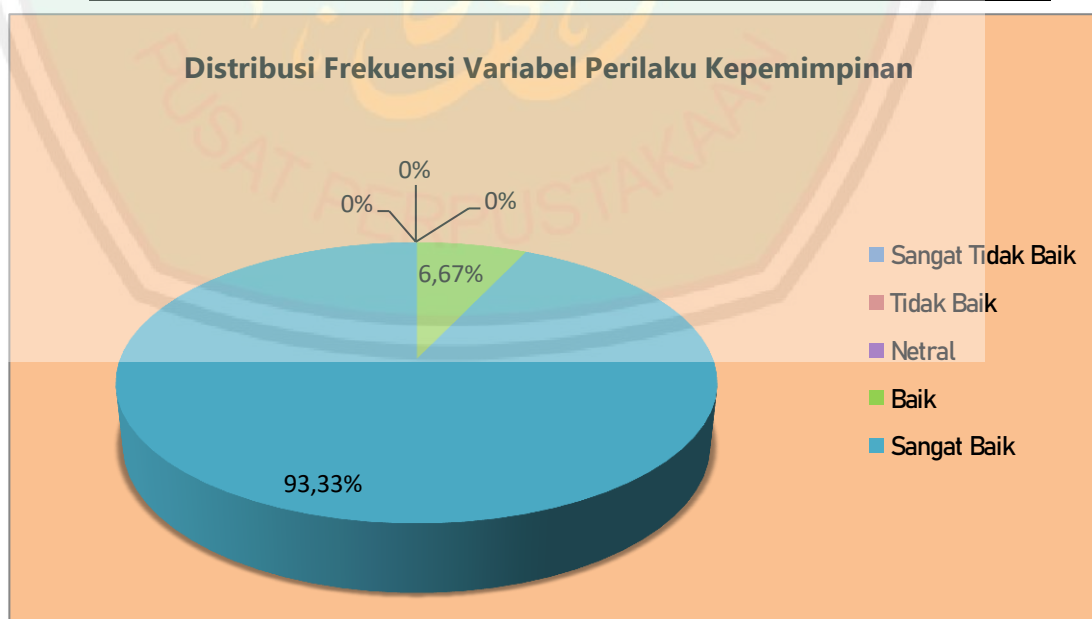
1. Variabel Perilaku Kepemimpinan (X_1)

Variabel perilaku kepemimpinan diukur melalui 2 indikator yang diuraikan ke dalam 6 butir pernyataan dengan skor 1-5 pada masing-masing butir pernyataan. Berdasarkan data yang telah terkumpul dari kuesioner tentang perilaku kepemimpinan, panjang kelas interval diperoleh dari selisih skor tertinggi dengan skor terendah. Kemudian hasilnya dibagi dengan banyaknya kelas interval. Adapun hasil analisis distribusi frekuensi dari variabel perilaku kepemimpinan disajikan pada Tabel dan Gambar 4.2 sebagai berikut.

$$P = \frac{(6 \times 5) - (6 \times 1) + 1}{5} = \frac{(30) - (6) + 1}{5} = 5$$

Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Kepemimpinan (X_1)

No.	Interval Tabel	Kriteria	Frekuensi	
			F	Persentase
1.	6-10	Sangat Tidak Baik	0	0%
2.	11-15	Tidak Baik	0	0%
3.	16-20	Netral	0	0%
4.	21-25	Baik	10	6,67%
5.	26-30	Sangat Baik	140	93,33%
Jumlah			150	100%



Gambar 4.2 Diagram Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Kepemimpinan (X_1)

Hasil distribusi frekuensi variabel perilaku kepemimpinan sebagaimana disajikan pada Tabel dan Gambar 4.2 menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang termasuk kriteria sangat baik. Hal ini dapat diketahui dari frekuensi responden yang menjawab sangat baik yaitu berjumlah 140 guru atau 93,33% lebih banyak daripada responden yang menjawab baik yaitu sebanyak 10 guru atau 6,67%. Sedangkan responden yang menjawab netral, tidak baik, dan sangat tidak baik sebanyak 0%.

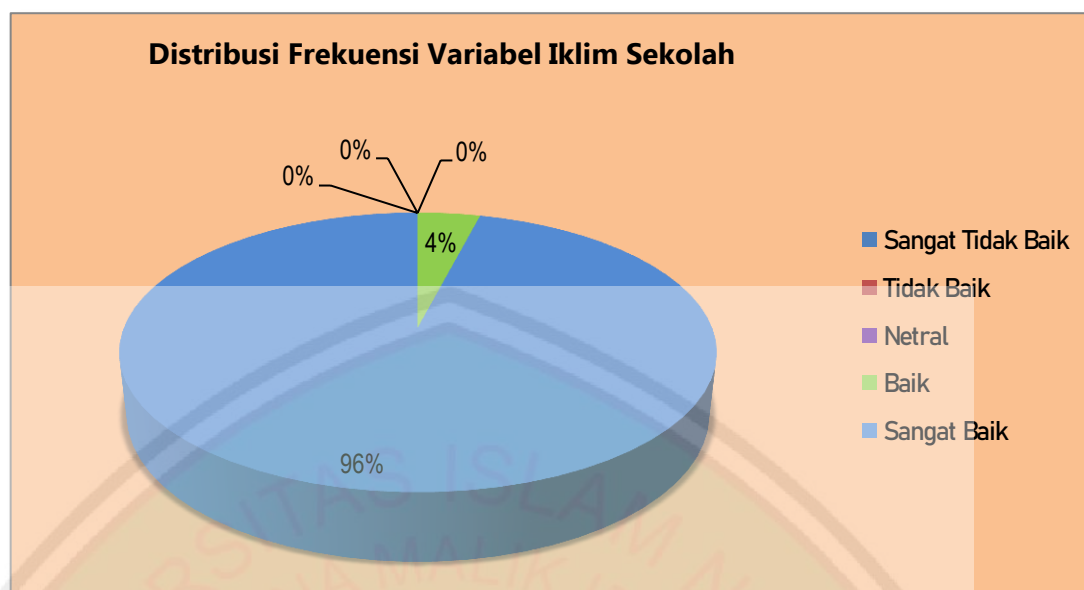
2. Variabel Iklim Sekolah (X_2)

Variabel iklim sekolah diukur melalui 5 indikator yang diuraikan ke dalam 10 butir pernyataan dengan skor 1-5 pada masing-masing butir pernyataan. Berdasarkan data penelitian yang telah terkumpul dari kuesioner tentang iklim sekolah, panjang kelas interval ditentukan dari selisih antara skor tertinggi dengan skor terendah hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval. Adapun hasil analisis distribusi frekuensi variabel iklim sekolah disajikan pada Tabel dan Gambar 4.3 sebagai berikut.

$$P = \frac{(10 \times 5) - (10 \times 1) + 1}{5} \\ = \frac{(50) - (10) + 1}{5} = 8 \text{ (pembulatan)}$$

Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Sekolah (X_2)

No.	Interval Tabel	Kriteria	Frekuensi	
			F	Persentase
1.	10-17	Sangat Tidak Baik	0	0%
2.	18-25	Tidak Baik	0	0%
3.	26-33	Netral	0	0%
4.	34-41	Baik	6	4%
5.	42-50	Sangat Baik	144	96%
Jumlah			150	100%



Gambar 4.3 Diagram Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Sekolah (X_2)

Hasil distribusi frekuensi variabel iklim sekolah sebagaimana disajikan pada Tabel dan Gambar 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 144 guru atau 96% menyatakan bahwa iklim sekolah di Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang termasuk kriteria sangat baik. Hanya 6 guru atau 4% yang menyatakan bahwa iklim sekolah termasuk kriteria baik. Sementara responden yang menyatakan netral, tidak baik, dan sangat tidak baik memiliki nilai yang sangat rendah yakni 0%.

3. Variabel Kinerja Guru (Y_1)

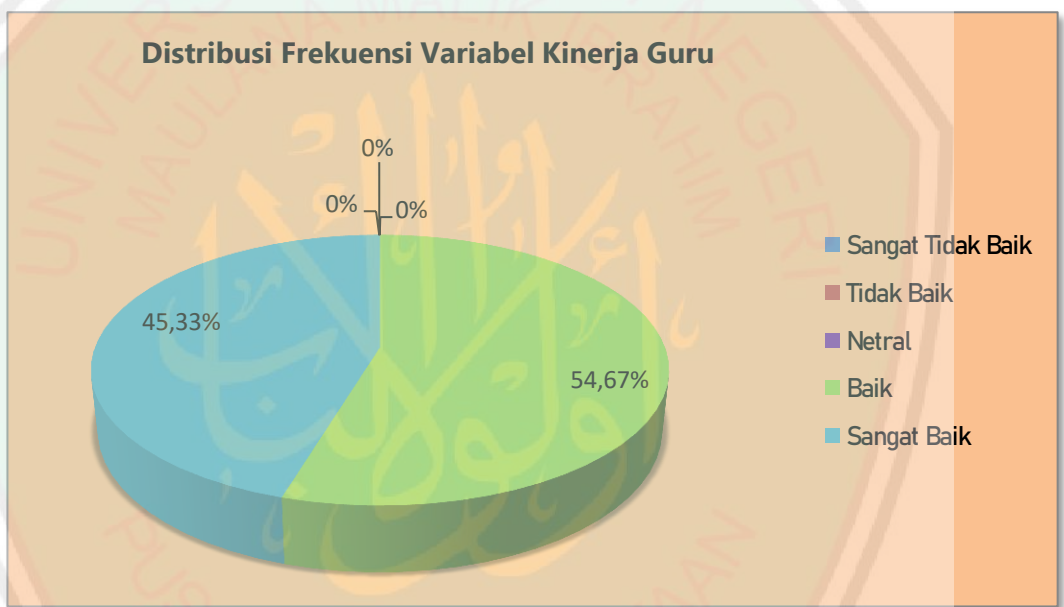
Variabel kinerja guru diukur dengan 4 indikator yang diuraikan ke dalam 8 butir pernyataan dengan skor 1-5 pada masing-masing butir pernyataan. Berdasarkan data penelitian yang telah terkumpul dari kuesioner tentang kinerja guru, panjang kelas interval ditentukan melalui selisih antara skor tertinggi dengan skor terendah hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval. Adapun hasil analisis distribusi frekuensi variabel kinerja guru disajikan pada Tabel dan Gambar 4.4 sebagai berikut.

$$P = \frac{(8 \times 5) - (8 \times 1) + 1}{5}$$

$$= \frac{(40) - (8) + 1}{5} = 6 \text{ (pembulatan)}$$

Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru (Y₁)

No.	Interval Tabel	Kriteria	Frekuensi	
			F	Persentase
1.	8-14	Sangat Tidak Tinggi	0	0%
2.	15-21	Tidak Tinggi	0	0%
3.	22-28	Netral	0	0%
4.	29-35	Tinggi	82	54,67%
5.	36-40	Sangat Tinggi	68	45,33%
Jumlah			150	100%



Gambar 4.4 Diagram Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru (Y₁)

Berdasarkan data pada Tabel dan Gambar 4.4 tentang distribusi frekuensi variabel kinerja guru menunjukkan bahwa kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang termasuk kriteria tinggi, hal ini dapat diketahui dari banyaknya responden yang menjawab tinggi yaitu sebanyak 82 guru atau 54, 67%. Sementara responden yang menjawab sangat tinggi sebanyak 68 guru atau 45,33%. Tidak ada guru yang memiliki kinerja dengan kriteria netral, rendah, dan sangat rendah yaitu ditunjukkan dengan pilihan jawaban responden sebanyak 0%.

4. Variabel Keefektifan Madrasah (Y₂)

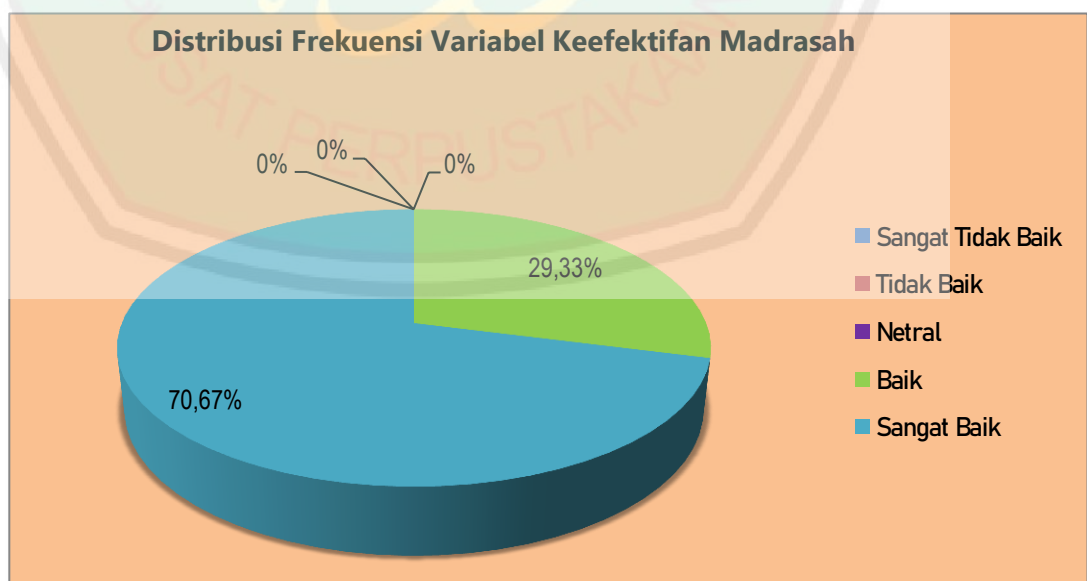
Variabel keefektifan madrasah diukur melalui 6 indikator yang diuraikan ke dalam 12 butir pertanyaan. Masing-masing pertanyaan diberi skor 1-5. Skor 5 menunjukkan tingkatan paling tinggi (sangat baik) dan skor 1 menunjukkan tingkatan paling rendah (sangat tidak baik). Berdasarkan data penelitian yang telah terkumpul dari kuesioner tentang keefektifan madrasah, panjang kelas interval diperoleh melalui pengurangan antara skor tertinggi dengan skor terendah. Hasilnya dibagi dengan banyak kelas interval. Adapun hasil analisis distribusi frekuensi variabel keefektifan madrasah disajikan pada Tabel dan Gambar 4.5 sebagai berikut.

$$P = \frac{(12 \times 5) - (12 \times 1) + 1}{5}$$

$$= \frac{(60) - (12) + 1}{5} = 10 \text{ (pembulatan)}$$

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Keefektifan Madrasah (Y₂)

No.	Interval Tabel	Kriteria	Frekuensi	
			F	Persentase
1.	12-21	Sangat Tidak Baik	0	0%
2.	22-31	Tidak Baik	0	0%
3.	32-41	Netral	0	0%
4.	42-51	Baik	44	29,33%
5.	52-60	Sangat Baik	106	70,67%
Jumlah			150	100%



Gambar 4.5 Diagram Distribusi Frekuensi Variabel Keefektifan Madrasah (Y₂)

Berdasarkan data pada Tabel dan Gambar 4.5 di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang sebagian besar menyatakan sangat baik yaitu sebanyak 106 guru atau 70,67%. Sementara responden yang memilih jawaban netral, tidak baik, dan sangat tidak baik memiliki nilai yang sangat rendah yakni 0%. Sedangkan sisanya sebanyak 44 guru atau 29,33% menyatakan keefektifan madrasah termasuk kriteria baik.

C. Evaluasi Model Pengukuran

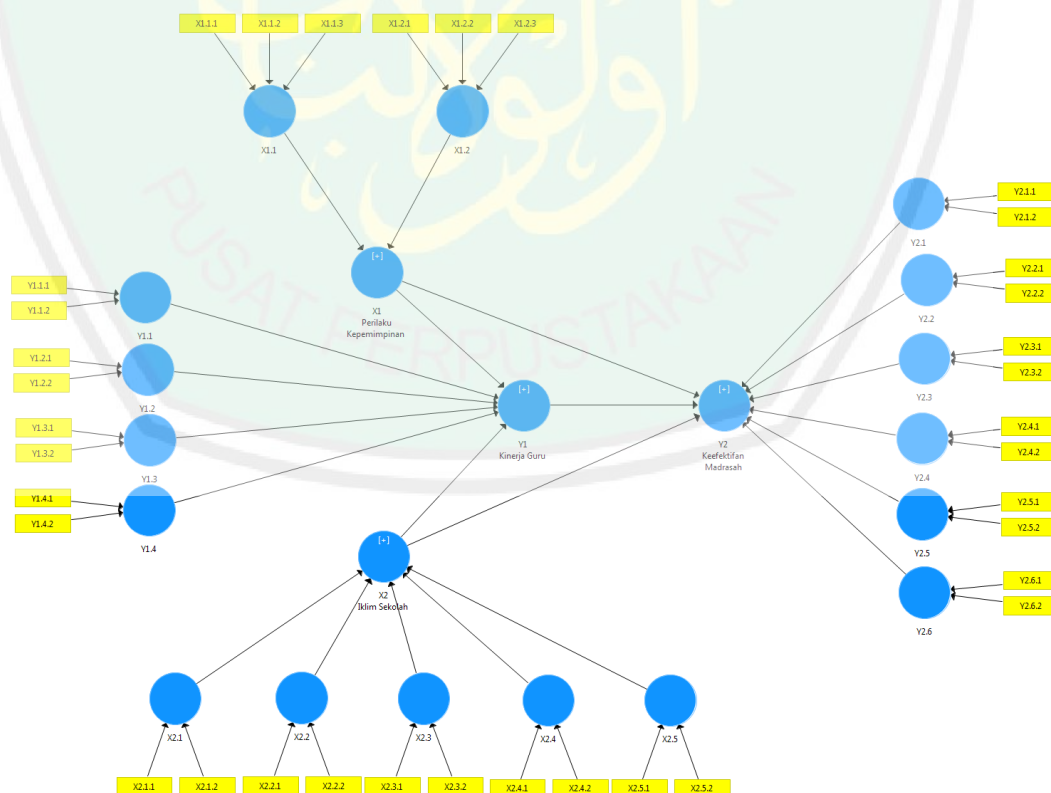
Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui pengujian *outer model* yaitu melalui pengukuran reflektif dan pengukuran formatif. Sedangkan pengujian *inner model* dilakukan melalui *evaluasi model structural*. Evaluasi model pengukuran pada penelitian ini dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) melalui aplikasi Smart PLS versi 3.0.

Pengujian *outer model* dalam penelitian ini menggunakan pengukuran secara formatif yang dilakukan pada setiap item ke indikator dan indikator ke variabel yang terdiri dari empat variabel yaitu variabel perilaku kepemimpinan (X_1), iklim sekolah (X_2), kinerja guru (Y_1), dan keefektifan madrasah (Y_2). Sedangkan pengujian *inner model* dilakukan melalui *evaluasi model structural* yang akan dianalisa dengan nilai-nilai koefisien jalur dan tingkat signifikansinya nilai *assess structural model for collinearity* (VIF), *coefficient path model structural*, *coefficient determination* (R^2), *effect size* (F^2) dan *predictive relevance* (Q^2).

1. Model Pengukuran Formatif

Model pengukuran formatif dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator formatif. Pengujian model formatif dilakukan dengan dua kriteria yaitu *collinearity statistic* dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflator Factor*) serta signifikansi dan relevansi *Outer Weight*. Pada pengukuran ini terdapat dua langkah, yaitu pertama disebut dengan *Secondary Order* dan kedua disebut dengan *First Order*.

Pengukuran *Secondary Order* dilakukan pada variabel perilaku kepemimpinan (X_1), iklim sekolah (X_2), kinerja guru (Y_1) dan keefektifan madrasah (Y_2). Adapun variabel perilaku kepemimpinan (X_1) terdapat 2 indikator yaitu *initiating structure* terdiri dari 3 dimensi, dan *consideration* terdiri dari 3 dimensi. Variabel iklim sekolah (X_2) terdapat 5 indikator yaitu *integrity institusional* terdiri dari 2 dimensi, *principal influence* terdiri dari 2 dimensi, *resource support* terdiri dari 2 dimensi, *morale* terdiri dari 2 dimensi, *academic emphasis* terdiri dari 2 dimensi. Variabel kinerja guru (Y_1) terdapat 4 indikator yaitu kompetensi pedagogik terdiri dari 2 dimensi, kompetensi kepribadian terdiri dari 2 dimensi, kompetensi sosial terdiri dari 2 dimensi, kompetensi profesional terdiri dari 2 dimensi. Variabel keefektifan madrasah (Y_2) terdapat 6 indikator yaitu kejelasan visi misi terdiri dari 2 dimensi, iklim sekolah yang positif terdiri dari 2 dimensi, harapan yang tinggi terdiri dari 2 dimensi, monitoring terdiri dari 2 dimensi, kesempatan belajar terdiri dari 2 dimensi, keterlibatan orangtua terdiri dari 2 dimensi. Dalam Smart PLS yang dilakukan terlebih dahulu adalah *Secondary Order* kemudian pengolahan *First Order*. Adapun kerangka konseptual formatif indikator *Secondary Order* pada penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 4.6 Kerangka Konseptual Formatif Indikator *Secondary Order*

a. **Formatif Indikator *Secondary Order***

1) **Mengukur *Collinearity Among Indicators* (VIF)**

Dimensi pengukuran bisa berlebih jika menunjukkan korelasi yang tinggi dengan dimensi pengukuran lain dari konstruk yang sama. Korelasi yang tinggi antar item atau dimensi pengukuran tidak diharapkan dalam model pengukuran formatif. Pada pengukuran *collinearity among indicators*, nilai toleransi masing-masing dimensi pengukuran VIF harus < 5 . Jika tidak maka harus dipertimbangkan untuk menghilangkan dimensi pengukuran, menggabungkan dimensi pengukuran menjadi satu indeks tunggal atau membuat konstruksi orde tinggi untuk mengatasi masalah kolinearitas. Dalam penelitian ini, nilai VIF setiap dimensi pengukuran dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6 Hasil *Outer VIF Secondary Order*

INDIKATOR	VIF	INDIKATOR	VIF	INDIKATOR	VIF	INDIKATOR	VIF
X1.1.1	1.239	X2.2.2	1.087	Y1.2.2	1.261	Y2.3.1	1.017
X1.1.1	1.186	X2.3.1	1.248	Y1.2.2	1.009	Y2.3.2	1.387
X1.1.2	1.245	X2.3.1	1.156	Y1.3.1	1.206	Y2.3.2	1.017
X1.1.2	1.241	X2.3.2	1.753	Y1.3.1	1.128	Y2.4.1	2.443
X1.1.3	1.355	X2.3.2	1.156	Y1.3.2	1.752	Y2.4.1	1.119
X1.1.3	1.143	X2.4.1	1.307	Y1.3.2	1.128	Y2.4.2	1.267
X1.2.1	1.175	X2.4.1	1.001	Y1.4.1	1.212	Y2.4.2	1.119
X1.2.1	1.119	X2.4.2	1.222	Y1.4.1	1.119	Y2.5.1	2.818
X1.2.2	1.307	X2.4.2	1.001	Y1.4.2	1.579	Y2.5.1	1.060
X1.2.2	1.277	X2.5.1	1.318	Y1.4.2	1.119	Y2.5.2	1.405
X1.2.3	1.362	X2.5.1	1.237	Y2.1.1	3.492	Y2.5.2	1.060
X1.2.3	1.228	X2.5.2	1.808	Y2.1.1	1.007	Y2.6.1	4.121
X2.1.1	1.304	X2.5.2	1.237	Y2.1.2	2.092	Y2.6.1	1.326
X2.1.1	1.087	Y1.1.1	1.103	Y2.1.2	1.007	Y2.6.2	3.859
X2.1.2	1.148	Y1.1.1	1.008	Y2.2.1	3.719	Y2.6.2	1.326
X2.1.2	1.087	Y1.1.2	1.427	Y2.2.1	1.071		
X2.2.1	1.433	Y1.1.2	1.008	Y2.2.2	1.658		
X2.2.1	1.087	Y1.2.1	1.463	Y2.2.2	1.071		
X2.2.2	1.399	Y1.2.1	1.009	Y2.3.1	1.850		

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas tidak ada nilai VIF < 5 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multicollinearity* atau tidak ada korelasi antar indikator dari konstruk yang sama.

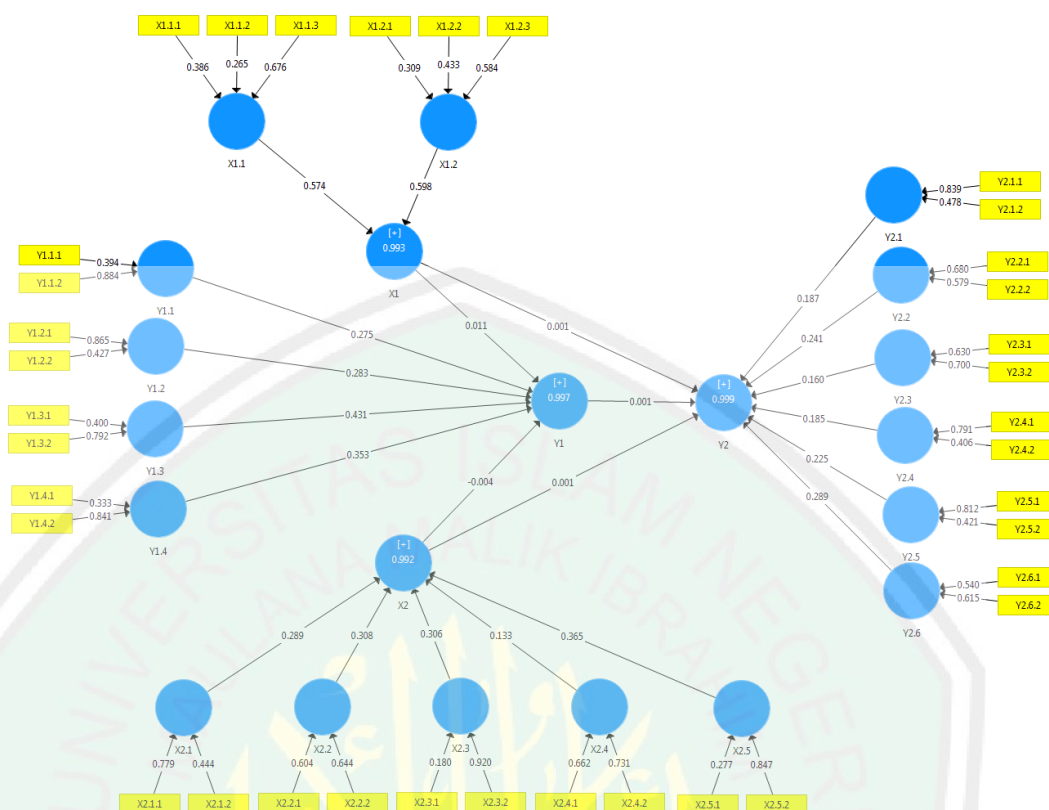
2) **Mengukur Signifikansi dan Relevansi *Outer Weight***

Nilai *outer weight* menunjukkan kontribusi atau relevansi relatif sebuah indikator terhadap konstruk yang tersusun olehnya. Hal ini dapat dinilai dengan

memeriksa signifikansi *outer weight*. Hasil uji signifikansi *outer weight* pada tahap *Secondary Order* dapat dilihat pada Tabel dan Gambar 4.7 berikut.

Tabel 4.7 Signifikansi *Outer Weight* dan *Outer Loading Secondary Order*

Item Ke Indikator	P Values (<i>Outer Weight</i>)	Sampel Asli (<i>Outer Loading</i>)	P Values (<i>Outer Loading</i>)
X1.1.1 -> X1.1	0,000	0.655	0,000
X1.1.2 -> X1.1	0,027	0.627	0,000
X1.1.3 -> X1.1	0,000	0.860	0,000
X1.2.1 -> X1.2	0,004	0.577	0,000
X1.2.2 -> X1.2	0,000	0.769	0,000
X1.2.3 -> X1.2	0,000	0.837	0,000
X2.1.1 -> X2.1	0,000	0.862	0,000
X2.1.2 -> X2.1	0,000	0.731	0,000
X2.2.1 -> X2.2	0,000	0.792	0,000
X2.2.2 -> X2.2	0,000	0.809	0,000
X2.3.1 -> X2.3	0,000	0.702	0,000
X2.3.2 -> X2.3	0,000	0.920	0,000
X2.4.1 -> X2.4	0,001	0.671	0,001
X2.4.2 -> X2.4	0,000	0.760	0,000
X2.5.1 -> X2.5	0,009	0.651	0,000
X2.5.2 -> X2.5	0,000	0.968	0,000
Y1.1.1 -> Y1.1	0,014	0.475	0,008
Y1.1.2 -> Y1.1	0,000	0.920	0,000
Y1.2.1 -> Y1.2	0,000	0.905	0,000
Y1.2.2 -> Y1.2	0,001	0.509	0,000
Y1.3.1 -> Y1.3	0,000	0.666	0,000
Y1.3.2 -> Y1.3	0,000	0.926	0,000
Y1.4.1 -> Y1.4	0,006	0.607	0,000
Y1.4.2 -> Y1.4	0,000	0.949	0,000
Y2.1.1 -> Y2.1	0,000	0.879	0,000
Y2.1.2 -> Y2.1	0,000	0.549	0,000
Y2.2.1 -> Y2.2	0,000	0.829	0,000
Y2.2.2 -> Y2.2	0,000	0.754	0,000
Y2.3.1 -> Y2.3	0,000	0.720	0,000
Y2.3.2 -> Y2.3	0,000	0.780	0,000
Y2.4.1 -> Y2.4	0,000	0.923	0,000
Y2.4.2 -> Y2.4	0,004	0.664	0,000
Y2.5.1 -> Y2.5	0,000	0.913	0,000
Y2.5.2 -> Y2.5	0,000	0.614	0,000
Y2.6.1 -> Y2.6	0,000	0.845	0,000
Y2.6.2 -> Y2.6	0,000	0.883	0,000

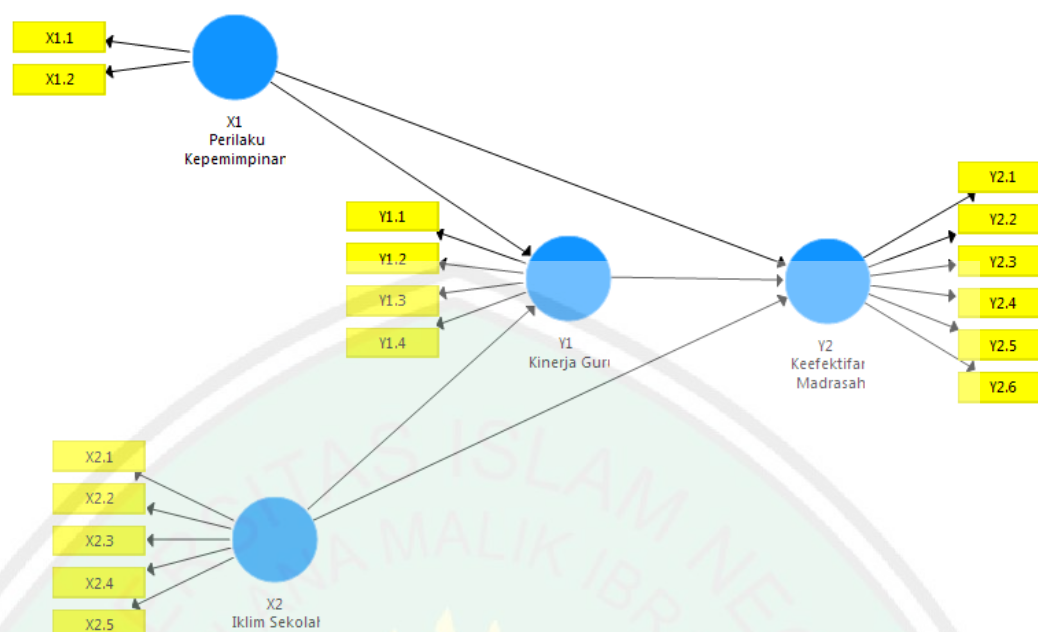


Gambar 4.7 Signifikansi dan Relevansi Outer Weight Secondary Order

Pemeriksaan uji signifikansi *outer weight* pada *Secondary Order* adalah dengan melihat nilai P-Value. Besarnya P-Value yang digunakan untuk mengecek signifikansi harus $< 0,05$. Jika P-Value memiliki nilai $> 0,05$ maka harus dilakukan pengecekan pada *outer loading*. Dari data hasil uji signifikansi *outer weight* dan *outer loading* seperti yang telah disajikan pada Tabel dan Gambar 4.7 di atas menunjukkan bahwa tidak ada nilai P-Value dengan nilai $> 0,05$. Sehingga tidak item yang dihapus.

b. Formatif Indikator *First Order*

Setelah melakukan perhitungan item yang memiliki nilai *outer weight* dan *outer loading* dengan P-Value $< 0,05$. Maka, tahap selanjutnya yang akan dilakukan adalah mengukur formatif indikator *First Order*. Adapun kerangka konseptual formatif indikator *First Order* pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 4.8 di bawah ini.



Gambar 4.8 Kerangka Konseptual Formatif Indikator *First Order*

1) Mengukur *Collinearity Among Indicators* (VIF)

Nilai *outer* VIF pada tahap *First Order* adalah untuk mengukur setiap indikator formatif. Pada pengukuran VIF pada setiap dimensi pengukuran formatif harus memiliki nilai VIF < 5. Adapun nilai *outer* VIF pada tahap *First Order* dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8 Nilai *Outer* VIF *First Order*

INDIKATOR	VIF	INDIKATOR	VIF	INDIKATOR	VIF
X1.1	1,246	Y1.1	1,386	Y2.4	1,741
X1.2	1,246	Y1.2	1,519	Y2.5	1,345
X2.1	1,274	Y1.3	1,618	Y2.6	3,895
X2.2	1,434	Y1.4	1,435		
X2.3	1,346	Y2.1	2,709		
X2.4	1,171	Y2.2	2,823		
X2.5	1,466	Y2.3	1,711		

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas, nilai *outer* VIF Value telah memenuhi kriteria yaitu nilai VIF < 5. Artinya, tidak ada korelasi antar indikator dari konstruk yang sama, khususnya pada variabel perilaku kepemimpinan, iklim sekolah, kinerja guru, dan keefektifan madrasah.

2) Mengukur Signifikansi dan Relevansi *Outer Weight*

Uji signifikansi *outer weight* pada tahap *First Order* adalah dengan melihat nilai P-Value. Besarnya P-Value yang digunakan untuk mengecek signifikansi *outer weight* adalah $< 0,05$. Jika P-Value memiliki nilai $> 0,05$ maka dilakukan pengecekan pada *outer loading*. Adapun signifikansi *outer weight* pada tahap *First Order* dapat dilihat pada Tabel dan Gambar 4.9 di bawah ini.

Tabel 4.9 Signifikansi *Outer Weight* dan *Outer Loading First Order*

Indikator Ke Variabel	P Values (<i>Outer Weight</i>)	Sampel Asli (<i>Outer Loading</i>)	P Values (<i>Outer Loading</i>)	Indikator Ke Variabel	P Values (<i>Outer Weight</i>)	Sampel Asli (<i>Outer Loading</i>)	P Values (<i>Outer Loading</i>)
X1.1 -> X1	0,000	0,824	0,000	Y1.3 -> X2	0,000	0,750	0,000
X1.2 -> X1	0,000	0,874	0,000	Y1.4 -> X2	0,109	0,587	0,000
X2.1 -> X1	0,000	0,713	0,000	Y2.1 -> X2	0,008	0,828	0,000
X2.2 -> X1	0,000	0,765	0,000	Y2.2 -> Y1	0,005	0,852	0,000
X2.3 -> X1	0,001	0,680	0,000	Y2.3 -> Y1	0,483	0,586	0,000
X2.4 -> X2	0,874	0,347	0,007	Y2.4 -> Y1	0,679	0,504	0,016
X2.5 -> X2	0,000	0,768	0,000	Y2.5 -> Y1	0,131	0,781	0,000
Y1.1 -> X2	0,000	0,798	0,000	Y2.6 -> Z1	0,016	0,916	0,000
Y1.2 -> X2	0,000	0,758	0,000				

Berdasarkan uji signifikansi *outer weight* pada Tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa nilai P-Value $> 0,05$ adalah pada variabel iklim sekolah yaitu X_{2.4}, Variabel kinerja guru yaitu Y_{1.4}, Variabel keefektifan madrasah yaitu Y_{2.3}, Y_{2.4}, dan Y_{2.5}. Langkah selanjutnya adalah melakukan pengecekan nilai *outer loading*. Besarnya P-Value untuk pengecekan *outer loading* adalah $< 0,05$. Jika P-Value untuk pengecekan *outer loading* memiliki nilai $> 0,05$ maka dilakukan penghapusan. Berdasarkan Tabel dan Gambar 4.9 di atas menunjukkan bahwa tidak ada nilai P-Value *outer loading* dengan nilai $> 0,05$. Sehingga tidak item yang dihapus.

3) Identifikasi Indikator

Tabel 4.10 Nilai Bobot Faktor (*Loading Factor*) Variabel Perilaku Kepemimpinan (X_1)

Indikator	Loading
<i>Initiating Structure</i> ($X_{1.1}$)	0,824
<i>Consideration</i> ($X_{1.2}$)	0,874

Untuk variabel perilaku kepemimpinan terdapat dua indikator yaitu 1) *initiating structure* ($X_{1.1}$) dan 2) *consideration* ($X_{1.2}$). Indikator *consideration* merupakan indikator yang paling baik menggambarkan variabel perilaku kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari nilai loadingnya yaitu sebesar 0,874.

Tabel 4.11 Nilai Bobot Faktor (*Loading Factor*) Variabel Iklim Sekolah (X_2)

Indikator	Loading
Integritas Institusi ($X_{2.1}$)	0,713
Pengaruh Kepemimpinan ($X_{2.2}$)	0,765
Dukungan Sumber Daya ($X_{2.3}$)	0,680
Moral ($X_{2.4}$)	0,347
<i>Academic Emphasis</i> ($X_{2.5}$)	0,768

Untuk variabel iklim sekolah terdapat lima indikator yaitu 1) integritas institusi ($X_{2.1}$), 2) pengaruh kepemimpinan ($X_{2.2}$), 3) dukungan sumber daya ($X_{2.3}$), 4) moral ($X_{2.4}$) dan 5) *academic emphasis* ($X_{2.5}$). Indikator tekanan akademik merupakan indikator yang paling baik menggambarkan variabel iklim sekolah dilihat dari nilai loadingnya yaitu sebesar 0,768.

Tabel 4.12 Nilai Bobot Faktor (*Loading Factor*) Variabel Kinerja Guru (Y_1)

Indikator	Loading
Pedagogik ($Y_{1.1}$)	0,798
Kepribadian ($Y_{1.2}$)	0,758
Sosial ($Y_{1.3}$)	0,750
Profesional ($Y_{1.4}$)	0,587

Untuk variabel kinerja guru terdapat empat indikator yaitu 1) pedagogik ($Y_{1.1}$), 2) kepribadian ($Y_{1.2}$), 3) sosial ($Y_{1.3}$), dan 4) profesional ($Y_{1.4}$). Indikator pedagogik merupakan indikator yang paling baik menggambarkan variabel kinerja guru dilihat dari nilai loadingnya yaitu sebesar 0,798.

Tabel 4.13 Nilai Bobot Faktor (*Loading Factor*) Variabel Keefektifan Madrasah (Y₂)

Indikator	Loading
Kejelasan Visi Misi (Y _{2.1})	0,828
Iklim Sekolah yang Positif (Y _{2.2})	0,852
Harapan yang Tinggi (Y _{2.3})	0,586
Monitoring (Y _{2.4})	0,504
Kesempatan Belajar (Y _{2.5})	0,781
Keterlibatan Orangtua (Y _{2.6})	0,916

Untuk variabel kinerja guru terdapat empat indikator yaitu 1) kejelasan visi misi (Y_{2.1}), 2) iklim sekolah yang positif (Y_{2.2}), 3) harapan yang tinggi (Y_{2.3}), 4) monitoring (Y_{2.4}), kesempatan belajar (Y_{2.5}), dan keterlibatan orangtua (Y_{2.6}). Indikator keterlibatan orangtua merupakan indikator yang paling baik menggambarkan variabel keefektifan madrasah dilihat dari nilai loadingnya yaitu sebesar 0,916.

2. Model Pengukuran Struktural (*Inner Model*)

Pengukuran *inner model* dapat dilakukan dengan mengetahui keterkaitan antar variabel. Adapun tahap pengujiannya sebagai berikut.

a. *Assess Structural Model for Collinearity Issues*

Asesmen kolinearitas diperlukan untuk melihat bahwa tidak ada persoalan kolinearitas pada level konstruk atau tidak ada korelasi yang tinggi antara konstruk-konstruk penyusun model jalur. Kolinearitas pada tingkat konstruk diukur dengan menggunakan kriteria toleransi VIF. Nilai *inner* VIF harus lebih tinggi dari $\leq 0,20$ dan di bawah ≥ 5 . Jika terdapat nilai *inner* VIF > 5 maka akan terjadi *collinearity*, sehingga harus dipertimbangkan untuk menghilangkan konstruk, menggabungkan prediktor ke dalam satu konstruk, atau menciptakan konstruk dengan orde tinggi. Pengujian kolinearitas pada *inner model* ditampilkan pada Tabel 4.14 sebagai berikut:

Tabel 4.14 *Inner* VIF Value

VARIABEL	KINERJA GURU (Y1)	KEEFEKTIFAN MADRASAH (Y2)
Perilaku Kepemimpinan (X1)	1,769	1,790
Iklim Sekolah (X2)	1,769	1,893
Kinerja Guru (Y1)		1,210
Keefektifan Madrasah (Y2)		

Berdasarkan hasil *inner* VIF value sebagaimana yang telah ditunjukkan pada Tabel 4.14 di atas dapat dilihat bahwa tidak ada nilai $VIF \leq 0,20$ dan di bawah ≥ 5 . Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat kolinearitas. Artinya, pada prediktor atau variabel eksogen dalam posisi saling bebas. Sehingga, tidak perlu menghilangkan konstruk atau menggabungkan konstruk.

b. *Coefficient Path Model Structural*

Analisis koefisien model path struktural digunakan untuk mengetahui hubungan yang berpengaruh signifikan. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Tabel 4.15. Nilai P-Value harus $< 0,05$ untuk menunjukkan hubungan yang berpengaruh signifikan. Jika terdapat nilai P-Value $> 0,05$ maka hubungan tersebut tidak signifikan. Koefisien jalur yang bernilai positif memiliki hubungan yang berbanding lurus demikian sebaliknya. Di bawah ini disajikan hasil analisis koefisien model path struktural.

Tabel 4.15 Coefficient Path Model Structural

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien	P Values
Perilaku Kepemimpinan X1 -> Kinerja Guru Y1	6,208	0,000
Perilaku Kepemimpinan X1 -> Keefektifan Madrasah Y2	2,374	0,018
Iklim Sekolah X2 -> Kinerja Guru Y1	0,585	0,559
Iklim Sekolah X2 -> Keefektifan Madrasah Y2	1,233	0,218
Kinerja Guru Y1 -> Keefektifan Madrasah Y2	7,371	0,000

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.15 di atas, koefisien yang mempunyai pengaruh positif signifikan dengan nilai P-Value $< 0,05$ yaitu pengaruh perilaku kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja guru (Y_1) dengan P-Value 0,000, pengaruh perilaku kepemimpinan (X_1) terhadap keefektifan madrasah (Y_2) dengan P-Value 0,018 dan pengaruh kinerja guru (Y_1) terhadap keefektifan madrasah (Y_2) dengan P-Value 0,000. Sedangkan koefisien yang tidak mempunyai pengaruh positif signifikan yaitu pengaruh iklim sekolah (X_2) terhadap kinerja guru (Y_1) dan pengaruh kinerja guru (Y_1) terhadap keefektifan madrasah (Y_2).

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) adalah nilai yang menunjukkan ukuran varians dari variabel endogen yang disebabkan oleh semua variabel eksogen yang terhubung kepadanya. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur akurasi pendugaan. Hasil nilai koefisien determinasi (R^2) dapat dilihat pada Tabel 4.16. Nilai R^2 berkisar antara 0 sampai dengan 1. Nilai yang mendekati 1 menunjukkan akurasi prediksi yang semakin besar. Beberapa penelitian mengatakan nilai koefisien determinasi $> 0,2$ atau 20% menunjukkan pengaruh yang tinggi.

Tabel 4.16 Koefisien Determinasi

Variabel	R^2
Kinerja guru (Y_1)	0,232
Keefektifan Madrasah (Y_2)	0,400

Berdasarkan hasil koefisien determinasi (R^2) pada Tabel 4.16 di atas menunjukkan persentase total variasi variabel endogen yang diajukan oleh model. Hasil akurasi pendugaan pada variabel kinerja guru (Y_1) memiliki akurasi pendugaan dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,232. Sedangkan, akurasi pendugaan pada variabel keefektifan madrasah (Y_2) memiliki akurasi pendugaan dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,400.

Artinya pembentukan model dari penelitian kinerja guru (Y_1) dapat dijelaskan oleh variabel perilaku kepemimpinan dan iklim sekolah sebesar 23,2% sedangkan 76,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Sedangkan pembentukan model dari penelitian keefektifan madrasah (Y_2) dapat dijelaskan oleh variabel perilaku kepemimpinan dan iklim sekolah sebesar 40% sedangkan 60% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

d. Effect Size (F^2)

Nilai F^2 lebih spesifik digunakan untuk melihat efek pada variabel eksogen. Hasil dari pengujian F^2 dapat dilihat pada Tabel 4.17 di bawah ini. Secara umum nilai F^2 ditetapkan dengan nilai 0,02 yang dianggap memiliki efek kecil; 0,15 memiliki efek sedang; 0,35 memiliki efek besar.

Tabel 4.17 Effect Size (F^2)

Pengaruh Antar Variabel (F^2)	Kinerja Guru (Y_1)	Keefektifan Madrasah (Y_2)
Perilaku Kepemimpinan (X_1)	0,233	0,051
Iklim Sekolah (X_2)	0,010	0,044
Kinerja Guru (Y_1)		0,370
Keefektifan Madrasah (Y_2)		

Berdasarkan nilai F^2 pada Tabel 4.17 di atas dapat dilihat bahwa variabel perilaku kepemimpinan (X_1) memiliki efek yang sedang terhadap kinerja guru (Y_1) dan memiliki efek kecil terhadap keefektifan madrasah (Y_2). Variabel iklim sekolah (X_2) memiliki efek yang kecil terhadap kinerja guru (Y_1) dan keefektifan madrasah (Y_2). Sedangkan kinerja guru (Y_1) memiliki efek yang tinggi terhadap keefektifan madrasah (Y_2).

e. Relevansi Prediktif (Q^2)

Nilai relevansi prediktif Q^2 didapatkan dengan menggunakan prosedur *blindfolding*. Sebagai pengukuran relatif dari relevansi prediktif nilai 0,02 dianggap memiliki relevansi prediktif yang kecil; 0,15 memiliki relevansi prediktif yang sedang dan 0,35 memiliki relevansi prediktif yang besar. Hasil relevansi prediktif (Q^2) dapat dilihat pada Tabel 4.18 di bawah ini:

Tabel 4.18 Relevansi Prediktif

VARIABEL	Q^2
Keefektifan Madrasah (Y_2)	0,085
Kerja Guru (Y_1)	0,068

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.18 di atas dapat dilihat bahwa relevansi prediktif (Q^2) untuk variabel keefektifan madrasah (Y_2) dalam kategori kecil yaitu sebesar 0,085. Demikian juga dengan relevansi prediktif untuk variabel kinerja guru (Y_1) termasuk dalam kategori level yang kecil yaitu sebesar 0,068.

D. Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebanyak 7 hipotesis, yang menyatakan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pada pengujian hipotesis dilakukan melalui model pengukuran struktural. Analisis koefisien model struktural digunakan untuk mengetahui hubungan mana yang berpengaruh positif signifikan. Jika P-Value < 0,05 maka hubungan tersebut positif signifikan. Namun, jika P-Value > 0,05 maka tidak memiliki hubungan positif signifikan. Hasil dari analisis koefisien model struktural dapat dilihat pada Tabel 4.19 di bawah ini.

Tabel 4.19
Hasil Pengujian Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pengaruh Antar Variabel	Koefisien	P-Values	Keterangan
H1	Perilaku Kepemimpinan (X1) -> Kinerja Guru (Y1)	6,208	0,000	Berpengaruh
H2	Iklim Sekolah (X2) -> Kinerja Guru (Y1)	0,585	0,559	Tidak Berpengaruh
H3	Perilaku Kepemimpinan (X1) -> Keefektifan Madrasah (Y2)	2,374	0,018	Berpengaruh
H4	Iklim Sekolah (X2) -> Keefektifan Madrasah (Y2)	1,233	0,218	Tidak Berpengaruh
H5	Kinerja Guru (Y1) -> Keefektifan Madrasah (Y2)	7,371	0,000	Berpengaruh
H6	Perilaku Kepemimpinan (X1) -> Kinerja Guru (Y1) -> Keefektifan Madrasah (Y2)	3,895	0,000	Berpengaruh
H7	Iklim Sekolah (X2) -> Kinerja Guru (Y1)-> Keefektifan Madrasah (Y2)	0,678	0,498	Tidak Berpengaruh

Dalam PLS, pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalkan masalah tidak normal data penelitian. Hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* dari analisis Smart PLS sebagai berikut.

1. Pengujian Hipotesis 1

Hasil data yang ada pada Tabel 4.19 dari analisis koefisien model *path structural* pengaruh variabel perilaku kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja guru (Y_1) diperoleh nilai P-Value $< 0,05$ yaitu sebesar 0,000 yang berarti perilaku kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru (Y_1). Uji hipotesis dengan nilai *path coefficient* sebesar 6,208 yang berarti antara variabel perilaku kepemimpinan (X_1) dengan kinerja guru (Y_1) memiliki hubungan positif signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel perilaku kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja guru (Y_1). Ketika perilaku kepemimpinan meningkat maka kinerja guru juga akan naik. Dari hasil hipotesis ini berarti H_0 ditolak dan H_a diterima.

2. Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan Tabel 4.19 hasil analisis koefisien model *path structural* pada pengaruh variabel iklim sekolah (X_2) terhadap kinerja guru (Y_1) diperoleh nilai P-Value $> 0,05$ yaitu sebesar 0,559 yang berarti iklim sekolah (X_2) tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru (Y_1). Uji hipotesis dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,585 yang berarti antara iklim sekolah (X_2) dengan kinerja guru (Y_1) tidak memiliki hubungan positif signifikan. Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel iklim sekolah (X_2) terhadap kinerja guru (Y_1). Dengan demikian, berarti iklim sekolah (X_2) tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja guru (Y_1). Dari hasil hipotesis ini berarti H_0 diterima dan H_a ditolak.

3. Pengujian Hipotesis 3

Berdasarkan Tabel 4.19 hasil analisis koefisien model *path structural* pada pengaruh variabel perilaku kepemimpinan (X_1) terhadap keefektifan madrasah (Y_2) diperoleh nilai P-Value $< 0,05$ yaitu sebesar 0,018 yang berarti perilaku kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keefektifan madrasah (Y_2). Uji hipotesis dengan nilai *path coefficient* sebesar 2,374 yang berarti bahwa antara perilaku kepemimpinan (X_1) dengan keefektifan madrasah (Y_2) memiliki hubungan positif signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel perilaku kepemimpinan (X_1) terhadap keefektifan madrasah (Y_2).

Dengan demikian ketika perilaku kepemimpinan (X_1) meningkat maka keefektifan madrasah (Y_2) juga akan naik. Dari hasil hipotesis ini berarti H_0 ditolak dan H_a diterima.

4. Pengujian Hipotesis 4

Berdasarkan Tabel 4.19 hasil analisis koefisien model *path structural* pengaruh variabel iklim sekolah (X_2) terhadap keefektifan madrasah (Y_2) diperoleh nilai P-Value $> 0,05$ yaitu sebesar 0,218 yang berarti iklim sekolah (X_2) tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keefektifan madrasah. Uji hipotesis dengan nilai *path coefficient* sebesar 1,233 yang berarti antara iklim sekolah (X_2) dengan keefektifan madrasah tidak memiliki hubungan positif signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif signifikan antara iklim sekolah (X_2) terhadap keefektifan madrasah. Dari hasil hipotesis ini berarti H_0 diterima dan H_a ditolak.

5. Pengujian Hipotesis 5

Berdasarkan Tabel 4.19 hasil analisis koefisien model *path structural* pada pengaruh variabel kinerja guru (Y_1) terhadap keefektifan madrasah (Y_2) diperoleh nilai P-Value $< 0,05$ yaitu sebesar 0,000 yang berarti kinerja guru (Y_1) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keefektifan madrasah (Y_2). Uji hipotesis dengan nilai *path coefficient* sebesar 7,371 yang berarti antara kinerja guru (Y_1) dengan keefektifan madrasah (Y_2) memiliki hubungan yang positif signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel kinerja guru (Y_1) terhadap keefektifan madrasah (Y_2). Sehingga ketika kinerja guru (Y_1) meningkat maka keefektifan madrasah (Y_2) juga akan naik. Dari hasil hipotesis ini berarti H_0 ditolak dan H_a diterima.

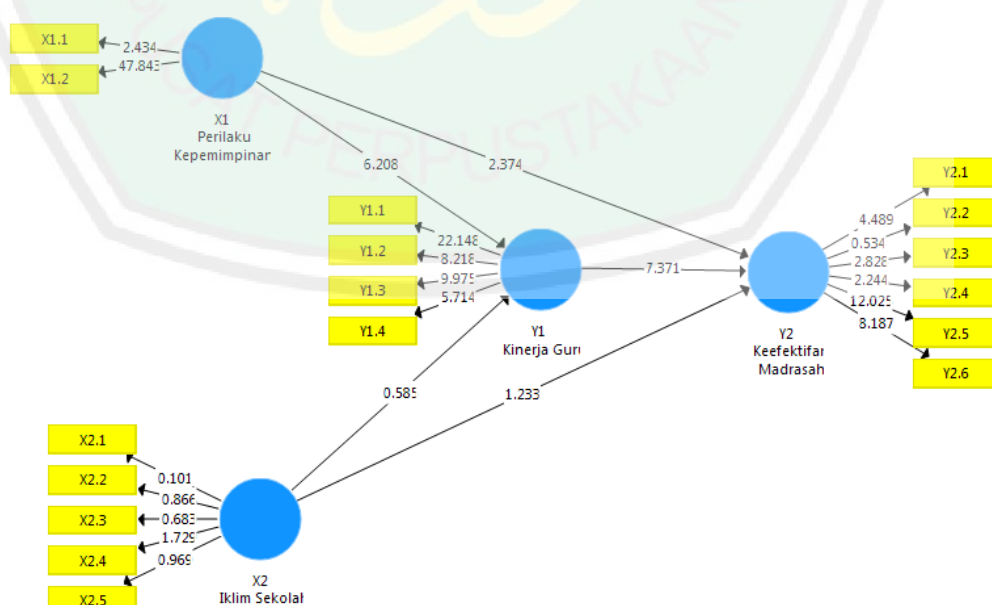
6. Pengujian Hipotesis 6

Berdasarkan Tabel 4.19 hasil analisis koefisien model *path structural* pengaruh variabel perilaku kepemimpinan (X_1) melalui kinerja guru (Y_1) terhadap keefektifan madrasah (Y_2) diperoleh nilai P-Value $< 0,05$ yaitu sebesar 0,000 berarti variabel perilaku kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh yang positif signifikan melalui kinerja guru (Y_1) terhadap keefektifan madrasah (Y_2). Uji hipotesis dengan

nilai *path coefficient* sebesar 3,895 yang berarti antara perilaku kepemimpinan (X_1) melalui kinerja guru (Y_1) terhadap keefektifan madrasah (Y_2) memiliki hubungan positif signifikan. Sehingga uji pengaruh tidak langsung antara variabel perilaku kepemimpinan (X_1) melalui kinerja guru (Y_1) terhadap keefektifan madrasah (Y_2) memiliki pengaruh positif signifikan. Dari hasil hipotesis ini berarti H_0 ditolak dan H_a diterima.

7. Pengujian Hipotesis 7

Berdasarkan Tabel 4.19 hasil analisis koefisien model *path structural* pengaruh variabel iklim sekolah (X_2) melalui kinerja guru (Y_1) terhadap keefektifan madrasah (Y_2) diperoleh nilai P-Value > 0,05 yaitu sebesar 0,498. Hal ini berarti variabel iklim sekolah (X_2) melalui kinerja guru (Y_1) terhadap keefektifan madrasah (Y_2) tidak memiliki pengaruh positif signifikan. Uji hipotesis dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,678 yang berarti antara iklim sekolah (X_2) dengan kinerja guru (Y_1) terhadap keefektifan madrasah (Y_2) tidak memiliki hubungan positif signifikan. Sehingga uji pengaruh tidak langsung iklim sekolah (X_2) melalui kinerja guru (Y_1) terhadap keefektifan madrasah (Y_2) tidaklah memiliki pengaruh positif signifikan. Dari hasil hipotesis ini berarti H_0 diterima dan H_a ditolak. Di bawah ini akan disajikan Gambar 4.9 tentang hasil *outer* dan *inner* model setelah dilakukan pengujian *bootstrapping*.



Gambar 4.9 Nilai *Outer* dan *Inner Model* Setelah Dilakukan *Bootstrapping*

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik perilaku kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin tinggi kinerja guru. Perilaku kepemimpinan terbentuk oleh dua indikator yaitu *initiating structure* dan *consideration*. Dari dua indikator tersebut, indikator yang dinilai mempunyai kontribusi terbesar atau paling kuat membentuk perilaku kepemimpinan adalah dimensi *consideration*.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Achamad Sani dan Vivin Maharani menyatakan *leadership had a direct and positive effect on the job performance*.¹²⁶ Hal ini berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.¹²⁷ Namun beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja, *Job satisfaction mediated the effect of spiritual leadership on employee performance*.¹²⁸

Halpin yang menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah merupakan inti dari berbagai kondisi di sekolah. Artinya baik buruknya kondisi di sekolah lebih banyak ditentukan oleh perilaku kepemimpinan kepala sekolah, termasuk terbentuknya kinerja guru di sekolah.¹²⁹ Hanson mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang menyejukkan guru, tidak stress dalam tugas dan ramah akan membuat guru menjadi senang terhadap kepala sekolahnya, guru senang tinggal di sekolah dan lebih penting lagi guru akan berusaha meningkatkan

¹²⁶ Achmad Sani Supriyanto & Vivin Maharani. 2012. The Impact of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance With the Among Lecturers of Faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University the Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research*. 4(4):99-103.

¹²⁷ Achmad Sani Supriyanto & Eka Afnan Troena. 2012. Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 10(4): 693-709.

¹²⁸ Achmad Sani Supriyanto, Vivin Maharani, Ummi Maghfuroha. 2020. Do Organizational Citizenship Behavior and Work Satisfaction Mediate the Relationship Between Spiritual Leadership and Employee Performance?. *Management Science Letters*. 10(2020): 1107-1114.

¹²⁹ Andrew W. Halpin, *Theory and Research in Administration* (New York: Mcmillan Company, 1971).

kinerjanya semaksimal mungkin. Guru akan merasa terpanggil hati nuraninya untuk melaksanakan tugas. Jika guru telah merasakan bahwa bekerja adalah suatu kewajiban, niscaya guru tersebut akan terpanggil untuk mendalami segala sesuatu dalam rangka peningkatan kinerjanya.¹³⁰

Adapun menurut Hasibuan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang dikutip dalam Jasmani dan Mustofa antara lain 1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); 2) pendidikan; 3) keterampilan; 4) kepemimpinan; 5) tingkat penghasilan; 6) gaji dan kesehatan; 7) jaminan sosial; 8) iklim kerja; 9) sarana dan prasarana; 10) teknologi; dan 11) kesempatan berprestasi.¹³¹ Selain itu menurut pendapat Yamin Martinis & Maisah bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain faktor intrinsik guru (personal/individu) dan eksternal yang meliputi kepemimpinan, sistem, tim dan situasional.¹³²

Kinerja guru tidak dapat terlepas dari peran kepala sekolah. Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru antara lain pembinaan disiplin, motivasi, penghargaan dan persepsi.¹³³ Perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah juga harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang dipimpinnya sehingga kinerja guru akan selalu terjaga.

Tugas dan tanggungjawab kepala sekolah selaku pemimpin di lembaga pendidikan ada yang berkenaan dengan tujuan sekolah yang hendak dicapai. Hal ini dapat menyangkut kegiatan seperti mendeskripsikan tujuan institusional sekolah, bersama guru-guru dan staf merencanakan kegiatan sekolah, pendelegasian guru dan staf, mendorong serta mengawasi pelaksanaan tugas-tugas yang telah direncanakan. Disamping itu, tugas dan tanggungjawab kepala sekolah

¹³⁰E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior* (Boston: Allyn and Bacon, 1995).

¹³¹Jasmani, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 160.

¹³²Yamin, Martinis & Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Persada Press, 2010).

¹³³Encok Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 134.

adalah berkenaan dengan penciptaan suasana yang menyenangkan sehingga dapat menumbuhkan moral kerja guru dan staf. Bentuk operasional dari pelaksanaan tugas ini adalah sebagai berikut.

1. Memahami karakteristik setiap guru dan staf, seperti perasaan, keinginan, pola pikir, serta sikap yang dimiliki guru dan staf.
2. Berusaha menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, baik kondisi fisik sekolah maupun lingkungan sosialnya.
3. Saling berkerjasama sehingga tercipta kelompok kerja yang produktif dan kohesif.
4. Memupuk *sense of belonging, sense of importance, sense of achievement*.¹³⁴

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai pola perilaku yang diperlihatkan seseorang atau kepala sekolah sebagai seorang motivator dalam suatu organisasi dan mempunyai dampak positif maupun negatif terhadap suatu organisasi.¹³⁵ Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya berpengaruh terhadap kinerja orang-orang yang dipimpinnya, dan pada akhirnya berpengaruh terhadap proses dan hasil tujuan akhir yang akan dicapai. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia.¹³⁶

Perilaku kepemimpinan dalam suatu organisasi menjadi sorotan dan mempengaruhi timbulnya perilaku anggota atau perilaku kelompok. Apabila perilaku kepemimpinan baik dalam memberikan instruksi, mengawasi, maupun melakukan evaluasi termasuk dalam mengemukakan pikiran-pikirannya maka akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya. Kepala sekolah memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang dipikulnya.

Kinerja guru akan optimal jika didukung oleh perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang baik. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen

¹³⁴ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, 89.

¹³⁵ Elaine La Monica, *Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan: Pendekatan Berdasarkan Pengalaman* (Jakarta: EGC, 1998), 31.

¹³⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 441.

pendidikan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan dan pendayagunaan sarana prasarana.¹³⁷ Sehingga dapat disimpulkan bahwa berdasarkan data empiris dan teori yang ada bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru.

B. Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim sekolah tidak mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa tinggi rendahnya kinerja guru tidak terkait dengan iklim sekolah. Iklim sekolah terbentuk oleh lima indikator yaitu integritas institusi, pengaruh kepemimpinan, dukungan sumber daya, moral dan tekanan akademik. Dari lima indikator tersebut, indikator yang dinilai mempunyai kontribusi terbesar atau paling kuat membentuk iklim sekolah adalah dimensi *academic emphasis*.

Iklim sekolah didefinisikan sebagai kepribadian suatu sekolah yang membedakan sekolah satu dengan sekolah lainnya.¹³⁸ Pemahaman iklim sekolah sebagai kepribadian sekolah menurut Abdul Aziz bahwa iklim sekolah sebagai sesuatu yang *intangible* tetapi penting untuk sebuah organisasi dan dianalogikan dengan kepribadian sekolah.¹³⁹ Iklim sekolah sebagai kumpulan karakteristik internal yang dapat membedakan satu sekolah dengan sekolah yang lainnya.¹⁴⁰ Kondisi ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kinerja guru tidak terkait dengan apakah sekolah memiliki iklim sekolah yang baik atau tidak baik.

Persyaratan penilaian kinerja harus memenuhi ukuran atau standar tertentu. Penilaian kinerja seorang guru merupakan bagian penting dari seluruh proses kinerja guru yang bersangkutan.¹⁴¹ Ukuran kinerja menyangkut tiga komponen

¹³⁷Encok Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 25.

¹³⁸Ilhan Gunbayi, 2007. School Climate and Teachers Perception on Climate Factors: Research in to Nine Urban High School. *Journal of Educational Technology*. 6(3): 1.

¹³⁹Abdul Aziz Wahab, *Metode Belajar Kondusif* (Bandung: Alfabeta, 2007), 214.

¹⁴⁰Afifah Purnamasari. 2017. Iklim Sekolah, Motivasi dan Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Lembang. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. (24): 85.

¹⁴¹Hary Susanto, 2012, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru*, Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta, 4.

yaitu kuantitas, kualitas dan efektifitas. Ketiga komponen ini tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya.¹⁴² Faktor-faktor yang mendukung keberhasilan kinerja guru menurut A. Tabrani Rusyan dan Cece Wijaya antara lain motivasi guru, etos kerja guru, tugas dan tanggungjawab guru.¹⁴³

Menurut Husaini Usman kinerja guru dipengaruhi oleh motivasi guru itu sendiri. Motivasi disini berkaitan dengan keinginan yang merangsang guru untuk terdorong melakukan tindakan-tindakan tertentu sebagai sebuah keinginan atau kebutuhan untuk berperilaku.¹⁴⁴ Jadi jelas bahwa tinggi rendahnya kinerja guru tidak dipengaruhi iklim sekolah. Sehorningsih (2009) menjelaskan temuan-temuan hasil penelitiannya, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah kemampuan dan semangat guru yang tinggi, pembinaan yang diberikan kepala sekolah, serta kemampuan kepala sekolah dalam melakukan supervisi. Baik buruknya kinerja guru berkaitan dengan tugasnya sebagai seorang pengajar dan sebagai seorang pelaksana administrator kegiatan mengajar, yaitu kegiatan merencanakan, melaksanakan dan menilai proses belajar mengajar.¹⁴⁵

Hasil kajian ini mendukung hasil penelitian Putri, dkk yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara iklim sekolah terhadap kinerja guru. Dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa *work discipline mediates the influence of the work environment on employee performance*.¹⁴⁶ Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pegawai itu sendiri.

¹⁴²Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan Strategi Inovatif & Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif* (Jakarta: Prestasi Pusaka, 2012), 128.

¹⁴³A. Tabrani Rusyan & Cece Wijaya, *Kemampuan Dasar Guru dalam Proses Belajar Mengajar* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2000)

¹⁴⁴Husaini Usman, *Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 233.

¹⁴⁵Surya Dharma, *Manajemen Kinerja* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 101.

¹⁴⁶Elok Mahmud Putri, Vivin Maharani Ekowati, Achamad Sani Supriyanto, Zaim Mukaffi. 2019. The Effect of Work Environment on Employee Performance Through Work Discipline. *International Journal of Research*. 7(4): 132-140.

C. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Keefektifan Madrasah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap keefektifan madrasah. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik perilaku kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin tinggi keefektifan madrasah. Keefektifan madrasah terbentuk oleh enam indikator yaitu kejelasan visi misi, iklim sekolah yang positif, harapan yang tinggi, monitoring, kesempatan belajar, dan keterlibatan orangtua. Dari enam indikator tersebut, indikator yang dinilai mempunyai kontribusi terbesar atau paling kuat membentuk keefektifan madrasah adalah dimensi keterlibatan orangtua.

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah merupakan hal yang sangat penting dalam membangun sekolah efektif.¹⁴⁷ Mulyasa menjelaskan bahwa terdapat sembilan aspek yang perlu dipahami kepala sekolah dalam menciptakan sekolah efektif yaitu, perencanaan dan pengembangan sekolah, pengembangan guru dan staf, pengembangan peserta didik, pelibatan orangtua dan masyarakat, penghargaan dan insentif, tata tertib dan disiplin, pengembangan kurikulum dan pembelajaran, serta pendayagunaan sarana dan prasarana sekolah.¹⁴⁸

Sekolah yang efektif memiliki paling tidak satu kesamaan yaitu memiliki perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang kuat. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas sekolah dapat dilakukan dengan meningkatkan peran kepemimpinan kepala sekolah.¹⁴⁹ Bredeson menyatakan peran kepala sekolah yang baik pada sekolah yang berkinerja tinggi dan peran kepala sekolah yang buruk pada sekolah yang berkinerja rendah dengan menyatakan bahwa “*behavior of the school principal is the single most important factor supporting high quality educational programs*”.¹⁵⁰

Scheerens & Bosker (dalam Hoy & Miskel) memaparkan faktor-faktor sekolah efektif diantaranya *educational leadership, curriculum quality/opportunity to learn, achievement orientation, effective time, feedback and reinforcement,*

¹⁴⁷Mutmainah. 2017. Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah dan Sekolah Efektif, *Jurnal Administrasi Pendidikan*. 24(1): 170.

¹⁴⁸Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 61.

¹⁴⁹Mike Bottery, 2001. Globalisation and The UK Competition State: No Room for Transformational Leadership in Education? *School Leadership and Management*. 21(2): 199-218.

¹⁵⁰Paul V. Bredeson, 1985. An Analysis of the Metaphorical Perspectives of the School Principals. *Educational Administration Quarterly*. 21(1):29-50.

*classroom climate, school climate, parental involvement, independent learning, evaluative potential, consensus and cohesion, structured instruction, and adaptive instruction.*¹⁵¹ Edmons menyatakan bahwa salah satu faktor efektivitas adalah adanya kepemimpinan yang kuat.¹⁵²

Hal ini berarti perilaku kepala sekolah adalah faktor paling penting dalam mendukung program pendidikan yang berkualitas tinggi dan meningkatkan efektivitas sekolah. Kepemimpinan yang efektif telah diakui sebagai faktor yang penting dalam operasi sekolah dan juga perguruan tinggi sejak Tahun 1980an.¹⁵³ Dalam gerakan reformasi pendidikan dan restrukturisasi sekolah di berbagai negara di dunia sejak Tahun 1990an, kepemimpinan serangkali ditemukan sebagai faktor krusial dalam upaya mewujudkan perubahan pendidikan dan keefektifan pendidikan.¹⁵⁴

Sekolah efektif ditunjukkan dengan adanya kesesuaian antara tujuan sekolah yang akan dicapai dengan capaian prestasi peserta didiknya. Sedangkan sekolah yang tidak efektif adalah sekolah yang tidak berhasil mencapai tujuan dan sasarannya, serta tidak dapat menghasilkan *output* dan *outcome* yang diinginkan sekolah.¹⁵⁵ Hal ini menunjukkan bahwa sekolah yang efektif adalah sekolah yang sangat berhasil membawa situasi sekolah saat ini kepada situasi sekolah yang diharapkan.

Mewujudkan sekolah efektif membutuhkan otonomi, partisipasi dari seluruh warga sekolah dan *stakeholders* serta fleksibilitas dalam pengelolaan sekolah. Otonomi adalah kewenangan/kemandirian sekolah dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri. Fleksibilitas adalah keluwesan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan, dan mengoptimalkan sumber daya sekolah dalam rangka peningkatan mutu atau keefektifan sekolah. Sekolah efektif

¹⁵¹Waine K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Education Administration Theory, Research, and Practice Eight Edition* (New York: Higher Education, 2008), 303.

¹⁵²Edmonds, *Effective School for the Urban Poor* (Boston: ASCD, 1979), 28.

¹⁵³Hallinger & Heck, 1999, *Can Leadership Enhance School Effectiveness?* In T. Bush, L. Bell, R. Boalam, R. Glatter, & Ribbins P. (Ed). *Educational Management. Redefining Theory, Policy, and Practice*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.

¹⁵⁴Cheng, *Leadership & Strategy* (London: Sage Publication, 2003).

¹⁵⁵Keneddy Michael B, *Developing School Effectiveness a Handbook for Improvement of Junior Secondary School*. (Jakarta: Depdiknas dan Canadcom International Corp. Canada, 2002).

memiliki kemandirian, fleksibelitas dan juga partisipasi warga sekolah dan masyarakat yang tinggi dalam pengelolaan pendidikan.¹⁵⁶

Komitmen yang tinggi untuk mewujudkan sekolah yang efektif membutuhkan pengarahan dan motivasi dari kepala sekolah. Oleh karena itu perilaku kepemimpinan kepala sekolah terbukti merupakan salah satu faktor penting dalam mewujudkan sekolah yang efektif. Brookover dan Edmons dalam penelitiannya menemukan bahwa kepala sekolah secara konsisten merupakan faktor penentu keefektifan sekolah.¹⁵⁷

Sekolah efektif membutuhkan kepemimpinan kepala sekolah untuk mengarahkan dan memotivasi warga sekolah dan semua pihak yang terlibat seperti guru, staf, siswa, orangtua dan masyarakat agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan sekolah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa berdasarkan data empiris dan teori yang ada bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap peningkatan keefektifan madrasah.

D. Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Keefektifan Madrasah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim sekolah tidak mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap keefektifan madrasah. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa baik tidaknya iklim sekolah tidak terkait dengan tinggi rendahnya keefektifan madrasah.

Sekolah yang efektif mengacu pada sejauhmana pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai oleh sekolah pada periode tertentu. Hal ini berkaitan dengan perumusan apa yang harus dikerjakan dengan apa yang telah dicapai oleh sekolah. Suatu sekolah akan disebut efektif jika terdapat hubungan yang kuat antara apa yang telah dirumuskan untuk dikerjakan dengan hasil-hasil yang dicapai oleh sekolah, sebaliknya sekolah dikatakan tidak efektif bila hubungan tersebut rendah.¹⁵⁸

Kondisi ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya keefektifan madrasah tidak terkait dengan apakah sekolah memiliki iklim yang baik atau tidak baik.

¹⁵⁶Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. (Jakarta: Depdiknas), 2001.

¹⁵⁷Sergiovanni, *The Principalship a Reflective Practice Perspective*. (Boston: Pearson, 2006).

¹⁵⁸Getzel, *Encyclopedia of Educational Research* (London: McMillanCo, 1969).

Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Hoy & Miskel yang menyatakan bahwa iklim berfungsi untuk memandu dan membentuk sikap sekaligus perilaku anggota organisasi. Namun, penting untuk diingat-ingat bahwa iklim yang kuat bisa fungsional ataupun disfungsional. Artinya, iklim bisa meningkatkan ataupun menghambat keefektifan. Hoy & Miskel juga mempertentangkan apakah sebagian besar sekolah memiliki satu iklim ataukah beragam subiklim. Sedangkan Deal, dkk (dalam Hoy & Miskel) juga menyatakan apakah iklim bisa ataukah sebaiknya dikelola secara sengaja tentu akan menjadi perdebatan tajam.¹⁵⁹

Pendapat lain berhasil mengidentifikasi ciri-ciri sekolah efektif, David A. Squires, et.al merumuskan ciri-ciri sekolah efektif yaitu 1) adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala sekolah, guru, siswa dan karyawan di sekolah; 2) memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas; 3) mempunyai standar prestasi sekolah yang tinggi; 4) siswa mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan; 5) siswa lulus dengan menguasai pengetahuan akademik; 6) adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi; 7) siswa berpendapat kerja keras lebih penting daripada faktor keberuntungan dalam meraih prestasi; 8) para siswa mempunyai tanggungjawab yang diakui secara umum; dan 9) kepala sekolah mempunyai program *in service*, pengawasan, supervisi serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para guru dan memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademik.¹⁶⁰

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Denison yang menyatakan bahwa iklim suatu organisasi berpengaruh terhadap keefektifan organisasi itu sendiri.¹⁶¹ Hendiyat Soetopo juga menyatakan dalam salah satu hasil penelitiannya bahwa semakin kuatnya iklim organisasi akan diikuti oleh semakin terbukanya iklim organisasi dan semakin efektifnya organisasi.¹⁶²

¹⁵⁹ Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel. *Administrasi Pendidikan: Teori Riset dan Praktik* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014).

¹⁶⁰ Squires, D. A., Huitt, W. G., Segars, J.K. *Effective Schools and Classrooms: A Research-Based Perspective* (Virginia: ASCD, 1983).

¹⁶¹ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2015).

¹⁶² Hendiyat Soetopo, *Hubungan Karakteristik Bawahan, Kontrol Situasi Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi pada Universitas Swasta di Kota Malang, Disertasi Doktor* (Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2001).

E. Pengaruh Kinerja Guru terhadap Keefektifan Madrasah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja guru mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap keefektifan madrasah. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kinerja guru maka akan semakin tinggi keefektifan madrasah. Kinerja guru terbentuk oleh empat indikator yaitu pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Dari empat indikator tersebut, indikator yang dinilai mempunyai kontribusi terbesar atau paling kuat membentuk kinerja guru adalah dimensi pedagogik.

Kinerja guru merupakan aspek penting dalam mewujudkan sekolah efektif. Muhdi Harso mengenai efektivitas sekolah menyimpulkan bahwa hal-hal yang dapat mempengaruhi keefektifan sekolah diantaranya adalah 1) kepemimpinan kepala sekolah, 2) kinerja guru, 3) komitmen organisasi, 4) komite sekolah, 5) disiplin kerja dan 6) sarana prasarana.¹⁶³ Sehingga jelas bahwa keefektifan sekolah selain ditandai oleh perilaku kepemimpinan yang kuat juga kinerja guru dalam melaksanakan tugas pendidikan.

Bafadal mengemukakan bahwa dalam proses pendidikan yang berkualitas, mempersyaratkan kegiatan guru yang tentunya juga harus bernilai unggul.¹⁶⁴ Semua komponen dalam proses belajar mengajar, materi, media, sarana dan prasarana, dana pendidikan tidak akan banyak memberikan dukungan yang maksimal atau tidak dapat dimanfaatkan secara optimal bagi pengembangan proses pembelajaran unggulan tanpa didukung oleh keberadaan guru yang secara terus menerus berupaya mewujudkan gagasan ide, dan pemikiran dalam bentuk perilaku dan sikap yang terbaik dalam tugasnya sebagai pendidik.

Guru selalu menjadi fokus sentral karena perannya yang amat penting. Posisi dan peran guru dalam proses pendidikan menempati posisi sentral, sehingga menentukan mutu dan proses keberhasilan pendidikan.¹⁶⁵ Kinerja guru merupakan aspek penting dalam mewujudkan sekolah efektif. Sehingga aspek tersebut perlu mendapat perhatian serius jika ingin mewujudkan sekolah yang efektif.

¹⁶³Muhdi Harso, 2012, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Keefektifan Sekolah di SMK Kabupaten Pematang. *Jurnal Pendidikan*. 1(1): 10-17.

¹⁶⁴Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 31.

¹⁶⁵Supriyadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru* (Yogyakarta: Adicita Karya Nusantara, 1999), 30.

Kinerja guru dalam penelitian ini tercermin dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru terdapat 4 kompetensi yang harus dikembangkan oleh guru yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.

Guru adalah faktor penentu bagi keberhasilan pendidikan di sekolah, karena guru merupakan pusat kegiatan belajar mengajar. Guru juga adalah komponen yang berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Disini menunjukkan salah satu penentu mutu pendidikan di sekolah adalah kinerja guru. Fullan (dalam Shen) mengemukakan *educational change depends on what teachers do and think*. Pendapat tersebut mensyaratkan bahwa perubahan dan pembaharuan sistem pendidikan sangat bergantung pada *what teachers do and think*. Kinerja guru dalam pendidikan mempunyai peran yang sangat sentral untuk mencapai keefektifan sekolah.¹⁶⁶

Suhasaputra menyebutkan dalam tataran teknis kualitas kinerja guru akan sangat menentukan kualitas hasil pendidikan, karena guru merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan atau pembelajaran di sekolah.¹⁶⁷ Kinerja guru yang baik akan menghasilkan prestasi belajar siswa yang baik pula. Selanjutnya, kinerja guru yang baik terlihat dari hasil yang diperoleh dari penilaian prestasi siswa.¹⁶⁸ Oleh sebab itu, kinerja guru yang berkualitas akan menentukan tingkat kualitas hasil pembelajaran dan akan menentukan sekolah tersebut menjadi sekolah yang efektif atau tidak. Hal ini dapat dipahami karena keefektifan sekolah merujuk kepada harapan tingkat kinerja penyelenggara proses belajar yang direpresentasikan oleh hasil belajar siswa yang bermutu.¹⁶⁹ Sehingga dapat disimpulkan bahwa berdasarkan data empiris dan teori yang ada kinerja guru mempunyai pengaruh terhadap peningkatan keefektifan madrasah.

¹⁶⁶Sri Rahayu. 2017. The Effect of Teachers Concern to Innovation and Emotional Intelligence on The School Effectiveness Mediated by The Professional Competency of Teachers and School Culture. *Journal of Education and Research*. 5(12): 53-64.

¹⁶⁷Suhasaputra, *Administrasi Pendidikan*. (Bandung: Rosdakarya, 2010), 144.

¹⁶⁸Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), 45.

¹⁶⁹Djam'an Satori, *Dimensi Indikator Sekolah Efektif* (Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2000), 16.

F. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Keefektifan Madrasah melalui Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara perilaku kepemimpinan melalui kinerja guru terhadap keefektifan madrasah. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik perilaku kepemimpinan maka akan mempengaruhi kinerja guru dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap peningkatan keefektifan madrasah.

Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam sebuah pengelolaan sekolah, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan sekolah.¹⁷⁰ Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja orang-orang yang dipimpinnya. Bahkan, tinggi rendahnya mutu suatu sekolah akan dibedakan oleh peran kepemimpinan kepala sekolah.¹⁷¹

Keberadaan seorang pemimpin akan berpengaruh terhadap kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga pendidik. A. Dale Timpe menyatakan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu 1) perilaku kepemimpinan, 2) adanya pelatihan, 3) dorongan positif, 4) paham akan tugasnya, 5) adanya sistem penghargaan, 6) adanya penilaian dan 7) adanya motivasi.¹⁷²

Perilaku kepemimpinan yang menyejukkan guru, tidak stress dalam tugas dan ramah akan membuat guru menjadi senang terhadap kepala sekolahnya, guru senang tinggal di sekolah dan lebih penting lagi guru akan berusaha meningkatkan kinerjanya semaksimal mungkin. Guru akan merasa terpanggil hati nuraninya untuk melaksanakan tugas. Jika guru telah merasakan bahwa bekerja adalah suatu kewajiban, niscaya guru tersebut akan terpanggil untuk mendalami segala sesuatu dalam rangka peningkatan kinerjanya.¹⁷³

Kinerja guru tidak dapat terlepas dari peran kepala sekolah. Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru antara lain

¹⁷⁰Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), 4.

¹⁷¹Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya: eLKAFI, 2006), 129.

¹⁷²A. Dale Timpe, *Kinerja* (Jakarta: Elek Media Kompetindo, 1992), 52.

¹⁷³E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior* (Boston: Allyn and Bacon, 1995).

pembinaan disiplin, motivasi, penghargaan dan persepsi.¹⁷⁴ Perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah juga harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang dipimpinnya sehingga kinerja guru akan selalu terjaga.

Perilaku kepemimpinan dalam suatu organisasi menjadi sorotan dan mempengaruhi timbulnya perilaku anggota atau perilaku kelompok. Apabila perilaku kepemimpinan baik dalam memberikan instruksi, mengawasi, maupun melakukan evaluasi termasuk dalam mengemukakan pikiran-pikirannya maka akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya. Kinerja guru selalu menjadi fokus sentral karena perannya yang amat penting. Posisi dan peran guru dalam proses pendidikan menempati posisi sentral, karena menentukan mutu dan proses keberhasilan pendidikan.¹⁷⁵

Bafadal mengemukakan bahwa dalam proses pendidikan yang berkualitas, mempersyaratkan kegiatan guru yang tentunya juga harus bernilai unggul.¹⁷⁶ Semua komponen dalam proses belajar mengajar, materi, media, sarana dan prasarana, dana pendidikan tidak akan banyak memberikan dukungan yang maksimal atau tidak dapat dimanfaatkan secara optimal bagi pengembangan proses pembelajaran unggulan tanpa didukung oleh keberadaan guru yang secara terus menerus berupaya mewujudkan gagasan ide, dan pemikiran dalam bentuk perilaku dan sikap yang terbaik dalam tugasnya sebagai pendidik.

Kinerja guru merupakan aspek penting dalam mewujudkan sekolah efektif. Sehingga aspek tersebut perlu mendapat perhatian serius jika ingin mewujudkan sekolah yang efektif. Muhdi Harso mengenai efektivitas sekolah menyimpulkan bahwa hal-hal yang dapat mempengaruhi keefektifan sekolah diantaranya adalah 1) kepemimpinan kepala sekolah, 2) kinerja guru, 3) komitmen organisasi, 4)

¹⁷⁴Encok Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 134.

¹⁷⁵Supriyadi, *Mengangkat Citra*, 30.

¹⁷⁶Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 31.

komite sekolah, 5) disiplin kerja dan 6) sarana prasarna.¹⁷⁷ Sehingga jelas bahwa keefektifan sekolah selain ditandai oleh perilaku kepemimpinan yang kuat juga kinerja guru dalam melaksanakan tugas pendidikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa berdasarkan data empiris dan teori yang ada perilaku kepemimpinan kepala sekolah melalui kinerja guru mempunyai pengaruh terhadap peningkatan keefektifan madrasah.

G. Pengaruh Iklim Sekolah terhadap Keefektifan Madrasah melalui Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif signifikan antara iklim sekolah melalui kinerja guru terhadap keefektifan madrasah. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa baik tidaknya iklim sekolah tidak terkait dengan peningkatan kinerja guru dan tidak menentukan tingkat keefektifan madrasah.

Iklim sekolah dipahami sebagai kepribadian suatu sekolah yang membedakan sekolah satu dengan sekolah lainnya.¹⁷⁸ Iklim sekolah sebagai kumpulan karakteristik internal yang dapat membedakan satu sekolah dengan sekolah yang lainnya.¹⁷⁹ Kondisi ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kinerja guru tidak terkait dengan apakah sekolah memiliki iklim sekolah yang baik atau tidak baik.

Persyaratan penilaian kinerja harus memenuhi ukuran atau standar tertentu. Penilaian kinerja seorang guru merupakan bagian penting dari seluruh proses kinerja guru yang bersangkutan.¹⁸⁰ Ukuran kinerja menyangkut tiga komponen yaitu kuantitas, kualitas dan efektifitas. Ketiga komponen ini tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya.¹⁸¹ Faktor-faktor yang mendukung

¹⁷⁷Muhdi Harso, 2012, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Keefektifan Sekolah di SMK Kabupaten Pemalang. *Jurnal Pendidikan*. 1(1): 10-17.

¹⁷⁸Ilhan Gunbayi, 2007. School Climate and Teachers Perception on Climate Factors: Research in to Nine Urban High School. *Journal of Educational Technology*. 6(3): 1.

¹⁷⁹Afifah Purnamasari. 2017. Iklim Sekolah, Motivasi dan Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Lembang. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. (24): 85.

¹⁸⁰Hary Susanto, 2012, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru*, Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta, 4.

¹⁸¹Imam Wahyudi, *Pengembangan Pendidikan Strategi Inovatif & Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif* (Jakarta: Prestasi Pusaka, 2012), 128.

keberhasilan kinerja guru menurut A. Tabrani Rusyan, dkk antara lain motivasi guru, etos kerja guru, tugas dan tanggungjawab guru.¹⁸²

Kinerja guru dipengaruhi oleh motivasi guru itu sendiri. Jadi jelas bahwa tinggi rendahnya kinerja guru tidak dipengaruhi iklim sekolah. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah kemampuan dan semangat guru yang tinggi, pembinaan yang diberikan kepala sekolah, serta kemampuan kepala sekolah dalam melakukan supervisi.¹⁸³

Hoy & Miskel menyatakan bahwa iklim berfungsi untuk memandu dan membentuk sikap sekaligus perilaku anggota organisasi. Namun, penting untuk diingat-ingat bahwa iklim yang kuat bisa fungsional ataupun disfungsional. Artinya, iklim bisa meningkatkan ataupun menghambat keefektifan. Hoy & Miskel juga mempertentangkan apakah sebagian besar sekolah memiliki satu iklim ataukah beragam subiklim. Sedangkan Deal, dkk (dalam Hoy & Miskel) juga menyatakan apakah iklim bisa ataukah sebaiknya dikelola secara sengaja tentu akan menjadi perdebatan tajam.¹⁸⁴

Sehingga mewujudkan sekolah yang efektif tidak terkait dengan iklim sekolah. Hal tersebut di atas menunjukkan bahwa keberhasilan sekolah mencapai sasaran yang telah direncanakan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja setiap orang yang terlibat dalam pencapaian tujuan dan sasaran sekolah. Betapa pentingnya motivasi kerja akan memberikan semangat dan gairah dalam bekerja sehingga akan berusaha meningkatkan kinerjanya, pada akhirnya rumusan yang telah direncanakan sekolah dapat dicapai. Sehingga mewujudkan sekolah yang efektif tidak sepenuhnya dipengaruhi oleh iklim sekolah, melainkan lebih didominasi oleh faktor-faktor yang lainnya.

¹⁸² A. Tabrani Rusyan & Cece Wijaya, *Kemampuan Dasar Guru dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2000).

¹⁸³ Husaini Usman, *Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 233.

¹⁸⁴ Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel. *Administrasi Pendidikan: Teori Riset dan Praktik* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014).

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data serta paparan deskripsi hasil penelitian melalui pembahasan. Maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik perilaku kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin tinggi kinerja guru.
2. Iklim sekolah tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Hasil ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kinerja guru tidak terkait dengan iklim sekolah.
3. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keefektifan madrasah. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik perilaku kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin tinggi keefektifan madrasah.
4. Iklim sekolah tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keefektifan madrasah. Hasil ini menunjukkan bahwa baik tidaknya iklim sekolah tidak terkait dengan tinggi rendahnya keefektifan madrasah.
5. Kinerja guru memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keefektifan madrasah. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kinerja guru maka akan semakin tinggi keefektifan madrasah.
6. Perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung yang positif signifikan terhadap keefektifan madrasah melalui kinerja guru. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik perilaku kepemimpinan maka akan mempengaruhi kinerja guru dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap peningkatan keefektifan madrasah. Artinya kinerja guru dapat memediasi pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap keefektifan madrasah.

7. Iklim sekolah tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang positif signifikan terhadap keefektifan madrasah melalui kinerja guru. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa baik tidaknya iklim sekolah tidak terkait dengan peningkatan kinerja guru dan tidak menentukan tingkat keefektifan madrasah. Artinya kinerja guru tidak memediasi pengaruh iklim sekolah terhadap keefektifan madrasah.

B. Saran

1. Bagi pihak madrasah perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan keefektifan madrasah. Pada hasil temuan penelitian ini iklim sekolah tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keefektifan madrasah. Oleh karena itu pihak sekolah dapat meningkatkan keefektifan madrasah dengan faktor-faktor yang lain seperti motivasi dan lain sebagainya. Sedangkan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru sudah berpengaruh positif signifikan terhadap keefektifan madrasah. Sehingga pihak sekolah perlu mempertahankan serta meningkatkan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru agar berdampak pada peningkatan tingkat keefektifan madrasah secara berkelanjutan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas atau mengembangkan variabel lain yang belum ada pada penelitian ini. Terutama untuk peneliti yang ingin melakukan penelitian terhadap keefektifan madrasah disarankan untuk mencari variabel bebas atau variabel independen lainnya. Pemilihan lokasi yang berbeda dapat dilakukan peneliti selanjutnya karena masing-masing tempat penelitian memiliki karakteristik tersendiri yang layak untuk dikaji lebih dalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W & Jogiyanto. 2015. *Partial Least Square (PLS)*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Afifah P. 2017. Iklim Sekolah, Motivasi dan Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Lembang. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. (24): 85.
- Ali, N. 2017. Teachers Perception of the Relationship Between Principals Instructional Leadership, School Culture, and School Effectiveness in Pakistan. *Journal Education and Science*. 1(1): 1-19.
- Ali, N; Sharma, S; Zaman, A. 2016. School Culture and School Effectiveness: Secondary Schools in Pakistan. *Malaysian Online Journal of Educational Management*. 4(4): 50-65.
- Anam, K. 2015. *Hubungan Kapabilitas Kepemimpinan Kepala Madrasah, Iklim Madrasah, Harapan dan Kualitas Mengajar Guru dengan Keefektifan Madrasah Tsanawiyah Negeri di Malang Raya*. Disertasi. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Andang, 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Arikunto, S. 2005. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asf, J & Mustofa, S. 2013. *Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Atmono, D. 2008. Hubungan Kepedulian Guru Terhadap Inovasi, Budaya Sekolah, Kompetensi Profesional dengan Keefektifan Sekolah, *Jurnal Forum Kependidikan*. 27(2): 94-102.
- Bafadal, I. 2003. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bafadal, I. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Barnawi & Arifin. 2002. *Kinerja Guru Profesional Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Beath, J. M & Mortimore, P. 2005. *Improving School Effectiveness*. Jakarta: Garsindo.

- Bottery, M. 2001. Globalisation and The UK Competition State: No Room for Transformational Leadership in Education? *School Leadership and Management*. 21(2): 199-218.
- Bredeson, P. V 1985. An Analysis of the Metaphorical Perspectives of the School Principals. *Educational Administration Quarterly*. 21(1): 29-50.
- BSNP. 2006. *Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2006 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Burhanuddin. 1999. *Organisasi Iklim Sekolah* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1999).
- Cameron, K. S & Whetten, D.A. 1983. *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. London: Academic Press.
- Cheong, C. Y. 2000. *Leadership & Strategy: The Principles and Practice of Educational Management*. London: Paul Chapman Publishing.
- Cheng. 2003. *Leadership & Strategy*. London: Sage Publication.
- Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Dharma, S. 2005. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Edmonds. 1979. *Effective School for The Urban Poor*. Boston: ASCD.
- EFA Global Monitoring Report. 2005. *Education for All the Quality Imperative*. Paris: United Nations Educational.
- Efendi, N. 2015. *Islamic Educational Management*. Yogyakarta: KALIMEDIA.
- Fitriyani. 2016. *Mengapa Kemampuan Belajar Siswa Sekolah Dasar di Indonesia Buruk?*. The Asian Parent Indonesia, (Online), (<https://id.theasianparent.com/kemampuan-nalar-siswa-rendah>), diakses 25 Agustus 2019.
- Getzel. 1969. *Encyclopedia of Educational Research*. London: McMillanCo.
- Ghazali, I. 2006. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gibson, J. L. 1994. *Perilaku Organisasi, Struktur dan Proses*. Jakarta Bina Aksara.
- Gie, T. L. 2000. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Gunbayi, I. 2007. School Climate and Teachers Perception on Climate Factors: Research in to Nine Urban High School. *Journal of Educational Technology*. 6(3): 1-10.
- Hallinger, P & Heck, R. H. 2009. Exploring the Principals Contribution to School Effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*. 9(2):157-191.
- Hallinger, P & Heck, R. 1999. *Can Leadership Enhance School Effectiveness?* London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Hallinger, P 2009. Leadership for 21st Century Schools: From Instructional Leadership to Leadership for Learning. *Cambridge Journal of Education*. 33(3): 329-351.
- Halpin, A. W. 1957. *Manual for The Leader Behaviour Description Questionnaire*. Columbus: Ohio State University.
- Halpin, A. W. 1971. *Theory and Research in Administration*. New York: Mcmillan Company.
- Handoko, T. H. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hanson, E. M. 1995. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Harso, M. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Terhadap Keefektifan Sekolah di SMK Kabupaten Pematang. *Journal Education Management*. 1(1): 10-17.
- Hasibuan. 1996. *Sekolah Kondusif*. Jakarta: Bina Aksara.
- Hoy, W. K & Fieldman, J. 1987. "Organizational Health: The Concept and Its Measure", *Journal of Research and Development in Education* 20: 30-38
- Hoy, W. K & Miskel, C. G. 2008. *Education Administration Theory, Research, and Practice Eight Edition*. New York: Higher Education.
- Hoy, W. K & Miskel, C. G. 2013. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice United States*: McGraw-Hill Companies.

- Hoy, W. K & Miskel, C. G. 2014. *Administrasi Pendidikan: Teori Riset dan Praktik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Jasmani. 2013. *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Kambey. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Manado: Yayasan Triganesha Nusantara.
- Kasiram, M. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*. Malang: UIN Malang Press.
- Keneddy, M. B. 2002. *Developing School Effectiveness a Handbook for Improvement of Junior Secondary School*. Jakarta: Depdiknas dan Canadcom International Corp. Canada.
- Khan, A. 2013. A Qualitative Study of Foreign Funded Capacity Development Program of Head Teachers Lesson from Pakistan. *Europe Journal of Business and Social Science*. 1(12): 107-123.
- Khozin, W. 2000. Observing MIN (Islamic Elementary School) Malang I Over Total Management Quality. *Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*, 13 (3): 499-519.
- Kisdarto. 2002. *Menuju SDM Berdaya dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Kompas. 2012. *Kompetensi Kepala Sekolah Masih Rendah*, (Online), <https://edukasi.kompas.com/read/2012/07/24/05154075/Kompetensi.Kepala.Sekolah.Masih.Rendah>, diakses 18 Januari 2020.
- Kompas. 2012. *Sertifikasi Guru Disorot*, (Online), <http://tekno.kompas.com/read/2012/08/06/11001445/Sertifikasi.Guru.Disorot>, diakses 18 Januari 2020.
- Koster, 1991. *Keefektifan Sekolah Survei di SLTP Negeri DKI Jakarta, Disertasi Doktor*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
- Martinis, Y & Maisah. 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Persada Press.
- Monica, E. L. 1998. *Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan: Pendekatan Berdasarkan Pengalaman*. Jakarta: EGC.
- Mukhtar & Iskandar. 2013. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada Press Group.
- Mulyasa, E. 2010. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Mulyasa, E. 2013. *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Musfah, J. 2012. *Peningkatan Kompetensi Guru*. Bogor: Kencana.
- Mutmainah. 2017. Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah dan Sekolah Efektif, *Jurnal Administrasi Pendidikan*. 24 (1): 170.
- Notoatmodjo, S. 2010. *Ilmu Perilaku Kesehatan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Pratiwi, S. D. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah menurut Persepsi Guru, dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMP Negeri di Kabupaten Wonogiri, *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri*, 1 (1): 95.
- Purnamasari, A. 2017. Iklim Sekolah, Motivasi dan Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Lembang. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. 24 (1):1-85.
- Putri, E. M., Ekowati, V. M., Supriyanto, A. S., Mukaffi, Z. 2019. The Effect of Work Environment on Employee Performance Through Work Discipline. *International Journal of Research*. 7(4): 132-140.
- Rahayu, S. 2017. The Effect of Teachers Concern to Innovation and Emotional Intelligence on The School Effectiveness Mediated by The Professional Competency of Teachers and School Culture. *Journal of Education and Research*. 5(12): 53-64.
- Rahayu, S. 2018. *Hubungan antara Kepedulian Guru Terhadap Inovasi, Kecerdasan Emosional, Kompetensi Profesional, Budaya Sekolah dan Keefektifan Sekolah pada Sekolah Dasar Negeri di Kota Malang, Disertasi Doktor*. Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Rahmat, E. 2012. *Mutu Layanan Akademik Sekolah Menengah Atas, Disertasi Doktor*. Bandung: Sekolah Pascasarjana UPI.
- Richard, S. R. 1985. *Efektivitas Organisasi Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Robert G. Owens. 1991. *Organizational Behavior in Education* New Jersey: USA Prentice Hal International Inc.
- Roestiyah. 2000. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rusyan, A. T & Wijaya, C. 2000. *Kemampuan Dasar Guru dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

- Sammons, P & Bakkum, L. 2011. Effective School, Equity and Teacher Effectiveness: A Review to the Literature. *Profesorado*.15(3): 9-26.
- Satori, D. 2000. *Dimensi Indikator Sekolah Efektif*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Sergiovanni, T. J. 1987. *Educational Governance and Administration*. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Sergiovanni. 2006. *The Principalship a Reflective Practice Perspective*. Fifth Edition. Boston: Pearson.
- Shihab, Q. 2002. *Tafsir Al-Misbah Surah An-Nur*. Ciputat: Lentera Hati.
- Siagian, S. P. 2002. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Slamet. 2014. Permasalahan-Permasalahan Terkait dengan Profesi Guru SD. *Researchgate*. 4(3): 1-12.
- Soetopo, H. 2001. *Hubungan Karakteristik Bawahan, Kontrol Situasi Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi pada Universitas Swasta di Kota Malang, Disertasi Doktor*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Squires, D. A., Huitt, W. G., Segars, J.K. 1983. *Effective Schools and Classrooms: A Research-Based Perspective*. Virginia: ASCD.
- Sugiyono. 2002. *Statistika Untuk Penelitian*. Jakarta: Penerbit Salemba.
- Suhasaputra. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Sulistiyorini. 2006. *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: eLKAF.
- Sumarsono, R. B. 2007, Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kemampuan Mengajar Guru dengan Inovasi Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 8(1): 23-29.
- Supardi. 2014. *Kinerja Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Supardi. 2015. *Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Praktiknya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Supriatna, N. 2011. Konstruksi Pembelajaran Sejarah yang Berorientasi pada Masalah Kontemporer Pembangunan. *Mimbar* .27(1): 22.

- Supriyadi. 1999. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusantara.
- Supriyanto, A. S & Ekowati, V, M. 2012. The Impact of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance With the Among Lecturers of Faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University the Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research*. 4(4):99-103.
- Supriyanto, A. S & Troena, E. A. 2012. Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 10(4): 693-709.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Maghfuroha, U. 2020. Do Organizational Citizenship Behavior and Work Satisfaction Mediate the Relationship Between Spiritual Leadership and Employee Performance?. *Management Science Letters*. 10(2020): 1107-1114.
- Supriyanto, A. S & Ekowati, V. M. 2018. Respective Contribution of Enterprenuerial Leadership Through Organizational citizenship Behavior in Creating Employees Performance. *Academy of Enterprenuership Journal*. 24(4): 1-11.
- Susanto, H. 2012. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru*, Jurnal Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sutrisno, E. 2015. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Taufiq, A. M. 2004. *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an*. Jakarta: Gema Insani Press, 2004
- Taylor, B. O. 1991. *Case Studies in Effective School Research*. Hunt: Publishing Company.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa. 2002. *Kamus Bahasa Indonesia Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Timpe, A. D. 1992. *Kinerja*. Jakarta: Elek Media Kompetindo. 1992.
- Usman, H. 2006. *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahab, A.A 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Wahidmurni. 2008. *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan*. Malang: UM Press.

- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi, I. 2012. *Pengembangan Pendidikan Strategi Inovatif & Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Walid, M. 2016. Nilai Keyakinan, Kreatifitas dan Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Kota Malang, *Jurnal Pendidikan Guru MI*, 5 (1):107-132.
- Yuliejantingsih, Y. 2012. Hubungan Iklim Sekolah, Beban Tugas, Motivasi Berprestasi, dan Kepuasan Kerja Guru dengan Kinerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 1(3).



Lampiran 1. Data Responden Penelitian



MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 1 KOTA MALANG KODE GURU PENGAMPU MATA PELAJARAN



NO.	NAMA GURU	KODE GURU	TUGAS POKOK			TUGAS TAMBAHAN		TOTAL JAM
			GURU	MAPEL/JTM	JML.JTM	STRUKTURAL	JAM	
1.	Dr. Suyanto, M.Pd.	A	Guru Matematika Kelas IV	MAT-IV	6	Kepala Madrasah	18	24
2.	Ani Zakiyah, S.Pd.	B	GURU KELAS 1A	AA:1x2, FQ: 1x2, PKN: 1X5, BI: 1X8, MAT: 1X5, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1, PUS: 1X1	28	WALI KELAS 1A	6	34
3.	Siti Aliyah, S.Pd.	C	GURU KELAS 1B	AA:1x2, FQ: 1x2, PKN: 1X5, BI: 1X8, MAT: 1X5, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1, PUS: 1X1	28	WALI KELAS 1B	6	34
4.	Fitra Hafidah, S.Pd., M.PdI.	D	GURU KELAS 1C	AA:1x2, FQ: 1x2, PKN: 1X5, BI: 1X8, MAT: 1X5, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1, PUS: 1X1	28	WALI KELAS 1C & KORLAS 1	6	34
5.	Hasanuddin, S.Pd., M.PdI.	E	GURU KELAS 1D	AA:1x2, FQ: 1x2, PKN: 1X5, BI: 1X8, MAT: 1X5, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1, PUS: 1X1	28	WALI KELAS 1D	6	34
6.	Khusnul Khotimah, S.Pd., M.PdI.	F	GURU KELAS 1E	AA:1x2, FQ: 1x2, PKN: 1X5, BI: 1X8, MAT: 1X5, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1, PUS: 1X1	28	WALI KELAS 1E	6	34
7.	Khusnul Khotimah, S.Pd., M.PdI.	G	GURU KELAS 1F	AA:1x2, FQ: 1x2, PKN: 1X5,	28	WALI KELAS 1F	6	34

NO.	NAMA GURU	KODE GURU	TUGAS POKOK			TUGAS TAMBAHAN		TOTAL JAM
			GURU	MAPEL/JTM	JML.JTM	STRUKTURAL	JAM	
				BI: 1X8, MAT: 61X5, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1, PUS: 1X1				
8.	Muthomimah, S.Pd.	H	GURU KELAS 1G	AA:1x2, FQ: 1x2, PKN: 1X5, BI: 1X8, MAT: 1X5, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1, PUS: 1X1	28	WALI KELAS 1G	6	34
9.	Ulfah Widyanti, S.Pd., M.PdI.	I	GURU KELAS 1H	AA:1x2, FQ: 1x2, PKN: 1X5, BI: 1X8, MAT: 1X5, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1, PUS: 1X1	28	WALI KELAS 1H	6	34
10.	Nurul Hidayati, S.Pd., M.PdI.	J	GURU KELAS 1I	AA:1x2, FQ: 1x2, PKN: 1X5, BI: 1X8, MAT: 1X5, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1, PUS: 1X1	28	WALI KELAS 1I	6	34
11.	Rahayu Trisnani, S.Pd., M.Pd.	K	GURU KELAS 2A	AA: 1X2, FQ: 1X2, PKN: 1X5, BI: 1X8, MAT: 1X6, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1X1, PUS: 1X1	29	WALI KELAS 2A	6	35
12.	Susmiyati, S.PdI., M.PdI.	L	GURU KELAS 2B	AA: 1X2, FQ: 1X2, PKN: 1X5, BI: 1X8, MAT: 1X6, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1X1, PUS: 1X1	29	WALI KELAS 2B	6	35
13.	Nurul Yaqin, S.Pd.	M	GURU KELAS 2C	AA: 1X2, FQ: 1X2, PKN: 1X5, BI: 1X8, MAT: 1X6, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1X1, PUS: 1X1	29	WALI KELAS 2C	6	35
14.	Qudriyatul Wahyuni, S.Pd.	N	GURU KELAS 2D	AA: 1X2, FQ: 1X2, PKN: 1X5, BI: 1X8, MAT:	29	WALI KELAS 2D	6	35

NO.	NAMA GURU	KODE GURU	TUGAS POKOK			TUGAS TAMBAHAN		TOTAL JAM
			GURU	MAPEL/JTM	JML.JTM	STRUKTURAL	JAM	
				1X6, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1X1, PUS: 1X1				
15.	April Sugiharto, S.Pd.	O	GURU KELAS 2E	AA: 1X2, FQ: 1X2, PKN: 1X5, BI: 1X8, MAT: 1X6, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1X1, PUS: 1X1	29	WALI KELAS 2E	6	35
16.	Dra. Naimatul Fuadah	P	GURU KELAS 2F	AA: 1X2, FQ: 1X2, PKN: 1X5, BI: 1X8, MAT: 1X6, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1X1, PUS: 1X1	29	WALI KELAS 2F	6	35
17.	Kamsiani, S.Ag.	Q	GURU KELAS 2G	AA: 1X2, FQ: 1X2, PKN: 1X5, BI: 1X8, MAT: 1X6, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1X1, PUS: 1X1	29	WALI KELAS 2G	6	35
18.	Fauriza Amin, S.PdI.	R	GURU KELAS 2H	AA: 1X2, FQ: 1X2, PKN: 1X5, BI: 1X8, MAT: 1X6, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1X1, PUS: 1X1	29	WALI KELAS 2H	6	35
19.	Sulandra Febriyanto, S.Pd., M.PdI.	S	GURU KELAS 3A	AA3A: 1X2, PKN: 1X6, BI: 1X10, MAT: 1X6, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1X1	29	KORNIT EKSTRAKURI KULER	6	35
20.	Abdullah, S.Pd., M.Pd.	T	GURU KELAS 3B	PK: 1X6, BI: 1X10, MAT: 1X6, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1X1	27	KOORDINATO R BIDANG SARPRAS	6	35
21.	Idha Fitriani, S.Pd.	U	GURU KELAS 3C	AA3C: 1X2, PKN: 1X6, BI: 1X10, MAT: 1X6, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1X1	29	WALI KELAS 3C	6	35

NO.	NAMA GURU	KODE GURU	TUGAS POKOK			TUGAS TAMBAHAN		TOTAL JAM
			GURU	MAPEL/JTM	JML.JTM	STRUKTURAL	JAM	
22.	Sri Handayani, S.Pd.	V	GURU KELAS 3D	AA3D: 1X2, PKN: 1X6, BI: 1X10, MAT: 1X6, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1X1	29	WALI KELAS 3D	6	35
23.	Dra. Hj. Ainun Zahriyah	W	GURU KELAS 3E	AA3E: 1X2, PKN: 1X6, BI: 1X10, MAT: 1X6, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1X1	29	WALI KELAS 3E	6	35
24.	M. Iksan, S.Ag., M.PdI.	X	GURU KELAS 3F	AA3F: 1X2, PKN: 1X6, BI: 1X10, MAT: 1X6, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1X1	29	WALI KELAS 3F	6	35
25.	Ika Rahmi Nurhayati, S.Pd.	Y	GURU KELAS 3G	AA3G: 1X2, PKN: 1X6, BI: 1X10, MAT: 1X6, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1X1	29	WALI KELAS 3G	6	35
26.	Drs. Moch. Zain Hasanudin	Z	GURU KELAS 3H	AA3H: 1X2, PKN: 1X6, BI: 1X10, MAT: 1X6, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1X1	29	WALI KELAS 3H	6	35
27.	Wahyu Tri K, S.Kom., M.PdI.	A-1	GURU KELAS 3I	AA3I: 1X2, PKN: 1X6, BI: 1X10, MAT: 1X6, SBDP: 1X2, BJ: 1X2, KES: 1X1	29	WALI KELAS 3I	6	35
28.	Ismawati, SH., S.Pd.	B-1	GURU KELAS 4A	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1, BD: 1X2	30	WALI KELAS 4A	6	36
29.	Handri Setiawan, S.Pd., M.Pd.	C-1	GURU KELAS 4B	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1, BD: 1X2	30	KORNIT BIDANG STUDI	6	36
30.	Dra. Hj. Dewi Sri	D-1	GURU KELAS	PKN: 1X5, BI:	30	WALI KELAS	6	36

NO.	NAMA GURU	KODE GURU	TUGAS POKOK			TUGAS TAMBAHAN		TOTAL JAM
			GURU	MAPEL/JTM	JML.JTM	STRUKTURAL	JAM	
	Mariya Ulfa		4C	1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1, BD: 1X2		4C		
31.	Abdul Haris Ishak, S.S., M.PdI.	E-1	GURU KELAS 4D	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1	30	KORNIT KEHUMASAN	6	36
32.	Rofiqoh, S.Pd.	F-1	GURU KELAS 4E	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1	30	WALI KELAS 4E	6	36
33.	Adi Roeswigyanto, S.Pd., M.PdI.	G-1	GURU KELAS 4F	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1	30	WALI KELAS 4F	6	36
34.	Indah Kurniawati, S.Ag.	H-1	GURU KELAS 4G	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1, BD: 1X2	30	WALI KELAS 4G & KOORLAS 4	6	36
35.	Mukhamad Fauzi, S.Ag.	I-1	GURU KELAS 4H	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1, BD: 1X2	30	WALI KELAS 4H	6	36
36.	Okta Wijayanti, S.Pd.	J-1	GURU KELAS 4I	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1, BD: 1X2	30	WALI KELAS 4I	6	36
37.	Irma Fajarwati, S.Pd., M.Pd.	K-1	GURU KELAS 5A	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1	28	WALI KELAS 5A	6	34
38.	Supriyadi, S.Pd., M.Pd.	L-1	GURU KELAS 5B	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1	28	WALI KELAS 5B	6	34
39.	Dra. Ninis Widayanti,	M-1	GURU KELAS	PKN: 1X5, BI:	28	WALI KELAS	6	28

NO.	NAMA GURU	KODE GURU	TUGAS POKOK			TUGAS TAMBAHAN		TOTAL JAM
			GURU	MAPEL/JTM	JML.JTM	STRUKTURAL	JAM	
	S.PdI.		5C	1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1		5C		
40.	Dra. Hanis Iswarini	N-1	GURU KELAS 5D	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1	28	WALI KELAS 5D	6	34
41.	Akhmad Ridwan, S.Pd., M.PdI.	O-1	GURU KELAS 5E	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1	28	WALI KELAS 5E & KORLAS V	6	34
42.	Noviana, S.Pd., M.Pd.	P-1	GURU KELAS 5F	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1	28	WALI KELAS 5F	6	34
43.	Retno Wulandari, S.Pd.	Q-1	GURU KELAS 5G	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1	28	WALI KELAS 5G	6	34
44.	M. Dwi Cahyono, S.PdI., M.PdI.	R-1	GURU KELAS 5H	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1	28	WALI KELAS 5H	6	34
45.	Mutik Atul Khiriyah, S.Pd.	S-1	GURU KELAS 5I	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1	28	WALI KELAS 5I	6	34
46.	Dra. Didin Tri Harjani, M.PdI.	T-1	GURU KELAS 6A	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1	28	WALI KELAS 6A & KORLAS VI	6	34
47.	Mujani, S.Pd., M.Pd.	U-1	GURU KELAS 6B	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1	28	WALI KELAS 6B	6	34
48.	Murita Herliningtyas, S.Pd., M.Pd.	V-1	GURU KELAS 6C	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1	28	WALI KELAS 6C	6	34

NO.	NAMA GURU	KODE GURU	TUGAS POKOK			TUGAS TAMBAHAN		TOTAL JAM
			GURU	MAPEL/JTM	JML.JTM	STRUKTURAL	JAM	
49.	Nofi Hari Subagio, S.Pd., M.PdI.	W-1	GURU KELAS 6D	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1	28	WALI KELAS 6D	6	34
50.	Endah Sri Hariyanti, S.Pd.	X-1	GURU KELAS 6E	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1	28	WALI KELAS 6E	6	34
51.	Titik Rahayu, S.Pd.	Y-1	GURU KELAS 6F	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1	28	WALI KELAS 6F	6	34
52.	Nanang Sukmawan, S.Pd., M.PdI.	Z-1	GURU KELAS 6G	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1	28	KORBID KESISWAAN	6	34
53.	Novida Indrawati, S.Pd.	A-2	GURU KELAS 6H	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, PJOK: 1X1	28	WALI KELAS 6H	6	34
54.	Zaidi, S.Pd., M.Pd.	B-2	GURU KELAS 6I	PKN: 1X5, BI: 1X7, MAT: 1X6, IPA: 1X3, IPS: 1X3, SBDP: 1X3, KES: 1X1	28	KORBID HUMAS DAN PENGEMB. SDM	6	36
55.	Moh. Mansyur, S.Ag., M.PdI.	C-2	GURU PAI 6	QH6A-I: 9X2, AA6A-E: 5X2	28	PENANGGUJ AWAB MUSHOLLA	6	28
56.	Imam Ahmadi, S.Ag., M.PdI.	D-2	GURU PAI KELAS 5	FQ4AA-I: 9X2, QH5A-D: 4X2	26	KORBID. KURIKULUM	6	34
57.	Amin Dwi Cahyono, M.PdI.	E-2	GURU PAI KELAS 3	SKI 3A-3I: 9X2, SKI 4A-E: 5X2	28	WALI KELAS 6G	6	28
58.	Nur Rahmah, S.Ag., MA.	F-2	GURU PAI KELAS 6	SKI 6A-I: 9X2, FQ6A-E: 5X2	28	WALI KELAS 3G	6	34
59.	Anik Atus Sa'diyah, S.Ag., M.PdI.	G-2	GURU PAI KELAS 5 & 1	FQ5A-I: 9X2, FQ6F-I: 4X2	26	KORNIT PPKAM	6	32
60.	Khoirul Mujahidin, S.Ag.m M.PdI.	H-2	GURU PAI KELAS 6 & 1	SKI4F-I: 4X2, SKI5A-I: 9X2	26	ANGGOTA TIM PPKAM	6	26
61.	Syaifulloh, S.Ag.,M.Pd.	I-2	GURU PAI KELAS 4 & 5	QH5E-I: 4X2, AA5A-I: 9X2	26	WALI KELAS 4B	6	26
62.	Rosyida Wahyuni, S.PdI.	J-2	GURU PAI KELAS 4	AA4A-I: 9X2, AA6E-I: 5X2	28	WALI KELAS 4F	6	34
63.	Musrotin, S.PdI.	K-2	GURU PAI	QH1A-F: 6X2,	30	WALI KELAS	6	36

NO.	NAMA GURU	KODE GURU	TUGAS POKOK			TUGAS TAMBAHAN		TOTAL JAM
			GURU	MAPEL/JTM	JML.JTM	STRUKTURAL	JAM	
			KELAS 2 & 4	QH4A-I: 9X2		3A & KORLAS III		
64.	Abdul Fatah, S.Ag., M.PdI.	L-2	GURU PAI KELAS 2 & 3	QH2E-H: 4X2, QH3A-I: 9X2	26	WALI KELAS 6I	6	32
65.	Dra. Hj. Ninik Zulaicha	M-2	GURU BA KELAS 4 & 6	BA5E-I: 5X2, BA6A-I	28	WALI KELAS 3B	6	34
66.	Uswatul Hasanah, S.Ag., M.PdI.	N-2	GURU BA KELAS 3 & 5	BA3B: 1X2, AA3B: 1X2, BA4A-I: 9X2, BA5A-D: 4X2	30	ANGGOTA TIM PPKAM	6	36
67.	Drs. Shodiq, M.PdI.	O-2	GURU BA KELAS 1 & 2	BA2E-H: 4X2, BA3A, C-I: 8X2	24			24
68.	Elok Lailatul Masudah, S.PdI.	P-2	GURU BD KELAS 5 & 6	BD5F-I: 4X2, BD6A-I: 9X2	27			27
69.	Elly Cholidah, S.Ag.	Q-2	Guru Bhs. Arab	BA 1A-I: 9X2, BA2A-2D: 4X2	26			26
70.	Nur Zahida Khiriyah, S.Pd.	R-2	GURU BINGG KELAS 1 & 4	BIGG1A-H: 8X1, BINGG4A-I: 9X2	26			26
71.	Nian Andini, S.Pd.	S-2	GURU BINGG KELAS 2 & 5	BINGG2A-I: 9X1, BINGGA5A-I: 9X2	27			27
72.	Fitri Nur Layli, S.Pd.	T-2	GURU BINGG KELAS 3 & 6	BINGG3A-I: 9X1, BINGG6A-I: 9X2	27			27
73.	Riset Wijang Prihandana, S.Pd.	U-2	GURU KOM KELAS 4, 5, 6	KOM4-A-I: 9X1, KOM5 A-I: 9X1, KOM6 A-I: 9X1	27	PENANGGUN GJAWAB LAB. KOMPUTER		27
74.	Wahyu Subekti, S.Pd.	V-2	GURU PJOK KELAS 1	PJOK1 A-H: 9X3	27			27
75.	Vidi Dwi Ristiono, S.Pd.	W-2	GURU PJOK KELAS 2	PJOK2 A-H: 8X3	24			24
76.	Dodik Tri Witjaksono, S.Pd.	X-2	GURU PJOK KELAS 4	PJOK4 A-I: 8X3	27	ANGGOTA TIM PPKAM		27
77.	Muh. Iqbal A.A., S.Pd.	Y-2	GURU PJOK KELAS 6	PJOK6 A-1: 9X3	27			27
78.	Faisol Husan, S.Pd.	Z-2	GURU PJOK KELAS 3	PJOK3 A-I: 9X3	27			27
79.	Guntur Firmansyah, S.Pd., M.Pd.	A-3	GURU PJOK KELAS 5	PJOK5 A-I: 9X3	27			27
80.	Liana Oktavina, S.Kom.	C-3	GURU TIK	TIK1A-I1, 2A-2I, DAN 3A-3I	26			26
81.	Fitria Nur Sholichah, M.PdI.	D-3	GURU FIQIG KELAS 3, QH KELAS 1, 2	FQ3: A-I: 9X2, QH1G-I: 3X2, QH2A-D: 4X2	32			32
82.	Nur Fitriyah, S.PdI.	E-3	GURU BACA QUR'AN 1	BQ1A-I, 2A-H, 3A-I	28			28
83.	M. Sholeh Wibowo,	F-3	GURU BACA	BQ1A-I, 2A-H,	28			28

NO.	NAMA GURU	KODE GURU	TUGAS POKOK			TUGAS TAMBAHAN		TOTAL JAM
			GURU	MAPEL/JTM	JML.JTM	STRUKTURAL	JAM	
	S.Pd.		QUR'AN 2	3A-I				
84.	Moh. Jama'arif, S.Pd.	G-3	GURU BACA QUR'AN 3	BQ1A-I, 2A-H, 3A-I	28			28
85.	Rachamawati, S.H.	H-3	GURU BACA QUR'AN 4	BQ4A-I, 5A-I, 6A-I	28			28
86.	Shafraji, S.Pd.	I-3	GURU BACA QUR'AN 5	BQ4A-I, 5A-I, 6A-I	28			28
87.	Holifah Ika Nurhayati, S.Pd.	J-3	GURU BACA QUR'AN 6	BQ4A-I, 5A-I, 6A-I	28			28
88.	Wahyu Khusnul K, S.Pd.	F-3	GURU BACA QUR'AN 7	BQ4A-I, 5A-I, 6A-I	28			28
89.	Wahyu Setyawan Sutikno, S.Pd.	G-3	GURU BACA QUR'AN 8	BQ4A-I, 5A-I, 6A-I	28			28
90.	M. Aliqodin, S.Pd.	H-3	GURU BACA QUR'AN 9	BQ4A-I, 5A-I, 6A-I	28			28
91.	Nur Fadilatul Limiyah, M.Si.	I-3	GURU BACA QUR'AN 10	BQ4A-I, 5A-I, 6A-I	28			28
92.	Azizatul Amaliyah, S.Si.	J-3	GURU BACA QUR'AN 11	BQ4A-I, 5A-I, 6A-I	28			28
93.	Lailatus Sa'diyah	K-3	GURU BACA QUR'AN 12	BQ4A-I, 5A-I, 6A-I	28			28
94.	M. Kasyful Haqqir Ridho	L-3	GURU BACA QUR'AN 13	BQ4A-I, 5A-I, 6A-I	28			28
95.	Fitriyanti Rosyida, S.Pd.	M-3	GURU BACA QUR'AN 14	BQ4A-I, 5A-I, 6A-I	28			28
96.	Umi Nafisatul Qoyyimah	O-3	GURU BACA QUR'AN 15	BQ4A-I, 5A-I, 6A-I	28			28
97.	Bagus Indra Ikawan	P-3	GURU BACA QUR'AN 16	BQ4A-I, 5A-I, 6A-I	28			28
98.	Maria Ulfa, S.Kom.	Q-3	GURU BACA QUR'AN 17	BQ4A-I, 5A-I, 6A-I	28			28
99.	Imron	R-3	GURU BACA QUR'AN 18	BQ4A-I, 5A-I, 6A-I	28			28
100.	Qonitah Emiliyah, S.Pd.	S-3	GURU BD KELAS 5 & 6	BD5A-E: 5X2, BD4A-I: 9X2	28			28
101.	Yuli Astutik, S.Pd.	T-3	GURU PIKET	PIKET KLS 1-6: 6X5	30			30

Malang,
Kepala MIN 1
Malang,

Drs. Suyanto, M.Pd.
NIP. 196701091998031001



MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI 2 KOTA MALANG
KODE GURU PENGAMPU MATA PELAJARAN



NO.	NAMA GURU	KODE GURU
1.	Drs. Supandri	Kepala Sekolah
2.	Widiarno, S.Pd.	Guru Madya
3.	Fadil	Guru Madya
4.	Abd. Halim, S.Ag., M.Ag.	Guru Madya
5.	Retno Reriningsih, S.Pd.	Guru Madya
6.	Kustini, S.Ag.	Guru Madya
7.	Fathor, S.Ag.	Guru Madya
8.	Ahmadi B, S.Ag.	Guru Madya
9.	Suroto, M.PdI.	Guru Madya
10.	Drs. Muhammad Dahri	Guru Madya
11.	Agustin Kukuh Hardini, S.Pd.	Guru Madya
12.	Eni Pujiati, S.Pd.	Guru Muda
13.	M. Gharib, S.PdI.	Guru Muda
14.	Dra. Darmini, M.Pd.	Guru Muda
15.	Dra. Istin Saroh	Guru Muda
16.	Sumari, S.Pd.	Guru Muda
17.	Khoridah, S.Ag.	Guru Muda
18.	Siti Aisah, S.Ag.	Guru Muda
19.	Darmawati, S.Ag.	Guru Muda
20.	Nanik Luthfiyah SRN, S.PdI.	Guru Muda
21.	Dra. RA. Sukmaningtyas	Guru Pertama
22.	Umi Mubaruroh, S.PdI.	Guru Pertama
23.	Drs. Deddy Hernanto	Guru Pertama
24.	Harmoko, M.Pd.	Guru Pertama
25.	Indah Sulistyaningtyas, S.Pd.	Guru Pertama

NO.	NAMA GURU	KODE GURU
26.	Nor Islamiah, S.PdI.	Guru Pertama
27.	Azizah Zakiyah, S.Pd.	Guru Pertama
28.	Qurroti A'yunin, S.Pd.	Guru Pertama
29.	Nur Wakhid, S.PdI.	Guru Pertama
30.	Chotibul Umam, S.Pd.	Guru Pertama
31.	Zainul Arifin, S.Pd.	Guru Pertama
32.	Eko Ufi Nuskhayati, S.Pd.	Guru Pertama
33.	Erna Yousinta, S.Pd.	Guru Pertama
34.	Ratna Kartika Ekawati, S.Pd.	Guru Pertama
35.	Moh. Imam Syafi'I, S.PdI.	Guru Pertama
36.	Hasan Bisri, M.Pd.	Guru Pertama
37.	Dra. Umi Kamilah	Guru Pertama
38.	Dwi Sulistiyani, SE.	Guru Pertama
39.	Lilik Fauziah, S.Pd.	Guru Pertama
40.	Sumarwijati, S.Pd.	Guru Pertama
41.	Dewi Fatimah, S.Pd.	Guru Pertama
42.	Bahtiar Ilmi Yanuar, S.Kom.	Guru
43.	Akh. Heriyadi, S.Pd.	Guru
44.	Eny Maria Andriany, S.Pd.	Guru
45.	Reni Puspitasari, S.Pd.	Guru
46.	Umi Hafidatin, S.Pd.	Guru
47.	Zairotul Fiqriyah, S.PdI.	Guru
48.	Mohammad Nurkhozien, S.Pd.	Guru
49.	Andini Aulia Rohmah, S.Pd.	Guru

Malang,
Kepala MIN 1Malang,

Drs. Supandri.
NIP. 196606151994031003

Lampiran 2.

ANGKET PENELITIAN

IDENTITAS BAPAK/IBU

1. Nama :
2. Nama Sekolah :
3. Jabatan :
4. Pendidikan Terakhir :

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	ST
1.	Kepala sekolah saya senantiasa memberikan instruksi/tugas secara jelas sesuai dengan peran masing-masing guru dan staf					
2.	Kepala sekolah saya senantiasa melakukan pengkoordinasian pekerjaan bersama guru dan staf					
3.	Kepala sekolah selalu memastikan bahwa guru dan staf bekerja sesuai standar kinerja					
4.	Kepala Sekolah saya senantiasa membuat guru, staf, dan siswa merasa nyaman ketika berbicara dengannya					
5.	Kepala sekolah saya senantiasa memperhatikan kesejahteraan guru dan staf					
6.	Sebelum membuat keputusan kepala sekolah selalu meminta persetujuan kelompok sebelum melanjutkan melakukan hal-hal yang penting					
7.	Kepala sekolah, guru dan staf di sekolah memiliki komitmen tinggi untuk memberikan layanan pembelajaran yang terbaik kepada para siswa					
8.	Sebagai guru, saya senantiasa memanfaatkan tenaga sepenuhnya untuk meningkatkan produktivitas sekolah saya					
9.	Kepala sekolah saya senantiasa memperlakukan guru dan staf dengan setara					
10.	Kepala sekolah saya senantiasa mengoreksi pekerjaan guru dan staf yang buruk					
11.	Pihak sekolah senantiasa menyediakan bahan-bahan pembelajaran dengan cepat					
12.	Sebagai guru, saya senantiasa memberikan materi yang memadai untuk digunakan di kelas					
13.	Sebagai guru, saya senantiasa menjaga hubungan baik dan peduli dengan teman sejawat					
14.	Sebagai guru, saya senantiasa menyelesaikan pekerjaan dengan penuh semangat dan kebahagiaan					
15.	Kepala sekolah saya senantiasa menetapkan standar tinggi untuk kinerja akademik					
16.	Kepala sekolah saya senantiasa mengawasi pekerjaan guru dan staf					
17.	Sebagai guru, saya senantiasa menetapkan berbagai pendekatan dan strategi pembelajaran secara kreatif sesuai standar kompetensi					
18.	Sebagai guru, saya senantiasa memberikan motivasi kepada siswa untuk meningkatkan potensinya					
19.	Sebagai guru, saya senantiasa berperilaku sesuai dengan kode etik profesi guru					
20.	Sebagai guru, saya senantiasa bertingkah laku sopan dalam berbicara, berpenampilan dan berbuat					
21.	Sebagai guru, saya senantiasa melakukan komunikasi secara efektif baik lisan maupun tulisan dengan orang tua siswa dan masyarakat					
22.	Sebagai guru, saya senantiasa memperlakukan semua siswa secara adil					
23.	Sebagai guru, saya senantiasa menyusun materi, perencanaan, dan pelaksanaan					

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	ST
	pembelajaran yang berisi informasi yang tepat, mutakhir					
24.	Sebagai guru, saya senantiasa melakukan evaluasi diri secara mendalam yang didukung oleh pengalaman diri sendiri					
25.	Visi, misi dan tujuan sekolah senantiasa digunakan dasar untuk pengambilan keputusan					
26.	Visi, misi dan tujuan sekolah saya dipahami bersama oleh siswa, guru dan staf					
27.	Dalam meningkatkan iklim yang positif dan kondusif, sekolah senantiasa menekankan kepada siswa untuk mentaati peraturan sekolah dan peraturan yang ditetapkan					
28.	Dalam meningkatkan iklim yang positif dan kondusif, sekolah senantiasa memberikan penguatan terhadap perilaku positif siswa					
29.	Kepala sekolah saya, senantiasa bersikap responsif terhadap guru, staf, dan siswa					
30.	Sebagai guru, saya dalam berbuat dan bersikap senantiasa menunjukkan sikap profesionalisme					
31.	Dalam memonitoring kemajuan siswa, guru senantiasa memberi umpan balik tugas siswa secara cepat dan segera					
32.	Dalam memonitoring kemajuan siswa, guru senantiasa melakukan penilaian hasil belajar dan berbagai segi atau aspek					
33.	Untuk membantu keberhasilan siswa dalam menguasai keterampilan dasar di MI, materi yang diujikan telah diajarkan dan dijelaskan lebih dulu dikelas					
34.	Untuk membantu keberhasilan siswa dalam menguasai keterampilan dasar di MI, Guru senantiasa memberi kesempatan pada siswa untuk mempelajari materi yang akan diujikan					
35.	Pihak sekolah senantiasa melakukan kerjasama dengan orangtua dan masyarakat untuk kemajuan sekolah					
36.	Pihak sekolah senantiasa menjalin komunikasi secara positif dengan orangtua dan masyarakat untuk kemajuan sekolah					

TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI BAPAK/IBU

Lampiran 3.

Tabel Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Perilaku Kepemimpinan

Responden	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	Total
1	5	5	5	5	5	5	30
2	5	5	5	5	5	5	30
3	5	5	5	5	5	5	30
4	5	5	5	4	4	4	27
5	5	5	5	5	5	5	30
6	5	5	5	5	5	5	30
7	5	5	5	5	5	5	30
8	4	4	4	4	4	4	24
9	5	5	5	5	5	5	30
10	5	5	4	5	4	5	28
11	5	5	5	5	5	4	29
12	5	4	4	4	4	4	25
13	5	5	4	4	5	4	27
14	5	5	5	5	5	5	30
15	4	4	4	5	4	4	25
16	4	4	4	5	4	4	25
17	5	5	5	5	5	4	29
18	5	5	4	4	4	4	26
19	5	5	5	5	5	4	29
20	4	4	4	5	5	4	26
21	4	5	4	5	4	4	26
22	5	5	4	4	4	4	26
23	5	5	4	4	4	4	26
24	5	5	4	5	4	5	28
25	4	5	5	4	4	4	26
26	5	4	4	4	4	4	25
27	5	5	5	5	4	4	28
28	5	5	5	5	5	5	30
29	5	5	5	4	5	5	29
30	5	5	5	4	4	4	27
31	5	5	5	5	4	5	29
32	5	5	5	5	5	5	30
33	4	4	5	5	5	5	28
34	5	5	4	4	4	4	26
35	5	5	4	4	5	5	28
36	5	5	5	4	5	5	29
37	4	4	5	5	5	5	28
38	4	5	5	5	5	4	28
39	4	5	5	5	4	4	27
40	5	5	5	5	5	5	30
41	5	5	5	4	4	5	28
42	5	5	5	5	5	4	29
43	5	4	5	5	4	4	27
44	5	4	5	5	4	4	27
45	5	5	5	5	5	5	30
46	5	5	5	4	4	5	28
47	5	5	5	5	5	5	30
48	4	5	5	5	5	5	29
49	5	5	5	5	4	5	29
50	5	5	5	4	5	5	29

Responden	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	Total
51	5	5	5	5	5	5	30
52	4	4	4	4	4	4	24
53	5	4	5	5	5	5	29
54	4	5	5	5	5	5	29
55	5	5	5	4	5	5	29
56	5	5	5	5	5	5	30
57	4	5	5	4	4	4	26
58	5	5	5	5	5	5	30
59	5	5	5	5	4	4	28
60	4	5	4	5	4	4	26
61	5	5	5	5	5	5	30
62	5	5	5	5	5	5	30
63	5	5	5	4	5	5	29
64	5	5	5	5	5	5	30
65	4	5	5	5	5	5	29
66	5	4	5	5	4	5	28
67	5	5	5	5	5	5	30
68	4	5	4	4	5	5	27
69	5	5	5	5	5	5	30
70	5	5	5	5	4	4	28
71	5	5	5	5	4	4	28
72	4	5	5	5	5	5	29
73	5	5	5	5	5	5	30
74	4	4	5	5	5	5	28
75	5	5	5	4	5	5	29
76	5	5	5	5	5	5	30
77	5	5	5	5	5	4	29
78	5	5	4	5	5	4	28
79	5	5	5	5	5	5	30
80	5	4	5	5	4	4	27
81	5	5	5	5	5	5	30
82	5	5	4	4	5	5	28
83	4	4	4	5	5	5	27
84	5	5	5	5	5	4	29
85	5	5	4	5	4	5	28
86	5	5	5	5	5	5	30
87	5	5	5	5	4	5	29
88	5	5	5	4	4	5	28
89	5	5	5	4	4	5	28
90	5	5	5	5	5	5	30
91	4	5	5	5	4	5	28
92	5	5	5	5	5	5	30
93	5	4	5	4	4	5	27
94	5	5	4	5	4	4	27
95	5	5	4	5	5	4	28
96	5	5	5	5	5	5	30
97	4	5	4	4	3	5	25
98	5	5	5	5	5	5	30
99	5	5	5	5	5	5	30
100	5	5	5	5	5	5	30
101	5	5	5	5	4	4	28
102	5	5	5	5	5	5	30
103	5	5	5	5	5	5	30
104	5	5	5	5	5	5	30

Responden	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	Total
105	4	5	5	5	4	4	27
106	5	5	5	5	5	5	30
107	5	5	4	5	4	5	28
108	5	5	5	5	5	4	29
109	4	4	4	4	4	4	24
110	4	5	4	4	5	4	26
111	5	5	5	5	5	5	30
112	4	5	4	5	4	4	26
113	4	5	4	5	4	4	26
114	5	5	5	4	5	4	28
115	5	5	4	4	4	4	26
116	5	5	5	5	5	4	29
117	4	4	4	4	5	4	25
118	4	4	4	5	5	4	26
119	5	4	4	4	5	4	26
120	4	5	5	4	4	4	26
121	5	5	5	5	5	5	30
122	4	5	5	4	5	4	27
123	4	4	4	5	4	4	25
124	5	5	4	5	4	4	27
125	5	5	5	5	5	5	30
126	5	5	4	5	5	5	29
127	5	5	5	5	5	4	29
128	5	5	5	5	4	5	29
129	5	5	5	5	5	5	30
130	4	5	5	5	5	5	29
131	5	5	4	4	4	4	26
132	5	5	4	5	5	5	29
133	5	4	4	5	5	5	28
134	4	4	4	5	5	5	27
135	4	5	5	5	5	4	28
136	4	5	5	5	4	4	27
137	5	5	5	5	5	5	30
138	5	5	5	5	5	5	30
139	5	5	4	5	5	4	28
140	4	5	5	5	5	4	28
141	4	4	5	5	4	4	26
142	5	5	5	5	5	5	30
143	5	5	5	5	4	5	29
144	5	5	5	5	5	5	30
145	4	4	4	5	5	5	27
146	5	5	5	5	5	5	30
147	5	5	5	5	5	5	30
148	5	5	5	5	5	5	30
149	5	5	4	4	4	4	26
150	5	5	5	5	5	5	30

Lampiran 4.

Tabel Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Iklim Sekolah

Responden	X2.1.1	X2.1.2	X2.2.1	X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.4.1	X2.4.2	X2.5.1	X2.5.2	Total
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	48
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
7	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
8	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	44
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
10	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	47
11	4	5	4	4	5	4	4	2	5	4	41
12	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
13	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	45
14	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
15	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	44
16	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	44
17	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	46
18	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	42
19	4	5	5	4	4	4	5	3	5	4	43
20	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	45
21	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	43
22	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	44
23	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	45

Responden	X2.1.1	X2.1.2	X2.2.1	X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.4.1	X2.4.2	X2.5.1	X2.5.2	Total
24	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	47
25	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	43
26	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	43
27	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	41
28	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	44
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
30	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	44
31	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	48
32	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	45
33	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
34	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	45
35	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48
36	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	46
37	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	45
38	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	45
39	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	48
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
41	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	46
42	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	47
43	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	45
44	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	47
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
46	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	48
47	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	46
48	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
49	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	48

Responden	X2.1.1	X2.1.2	X2.2.1	X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.4.1	X2.4.2	X2.5.1	X2.5.2	Total
50	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	48
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
52	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
53	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	45
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
55	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	47
56	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	44
57	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
59	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	47
60	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
62	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	48
63	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	47
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
65	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	45
66	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	45
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
68	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
70	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
71	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	46
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
74	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
75	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	47

Responden	X2.1.1	X2.1.2	X2.2.1	X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.4.1	X2.4.2	X2.5.1	X2.5.2	Total
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
77	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	45
78	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	46
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
80	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	47
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
82	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	47
83	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	47
84	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	47
85	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
87	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	46
88	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	47
89	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
91	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	47
92	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	47
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
94	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	46
95	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	47
96	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	45
97	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	46
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
99	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
100	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
101	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	47

Responden	X2.1.1	X2.1.2	X2.2.1	X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.4.1	X2.4.2	X2.5.1	X2.5.2	Total
102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
103	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
105	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	42
106	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
107	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	46
108	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	40
109	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
110	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	46
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
112	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	46
113	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	44
114	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	46
115	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	43
116	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	46
117	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	47
118	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	44
119	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	45
120	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	46
121	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
122	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	44
123	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	45
124	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	44
125	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	43
126	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
127	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	44

Responden	X2.1.1	X2.1.2	X2.2.1	X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.4.1	X2.4.2	X2.5.1	X2.5.2	Total
128	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
129	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	45
130	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
131	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	45
132	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
133	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	46
134	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	45
135	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	44
136	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	48
137	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
138	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	47
139	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	48
140	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	45
141	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	46
142	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
143	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	47
144	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	48
145	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
146	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	48
147	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	47
148	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
149	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	46
150	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	47

Lampiran 5.

Tabel Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Kinerja Guru

Responden	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.4.1	Y1.4.2	Total
1	5	5	5	5	4	5	5	4	38
2	5	5	5	3	3	4	5	4	34
3	5	5	5	4	4	4	4	4	35
4	5	4	5	4	4	5	5	5	37
5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
6	5	5	5	5	5	5	5	5	40
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40
8	4	4	4	4	3	4	5	4	32
9	5	5	5	5	4	4	4	4	36
10	5	5	5	5	4	5	5	4	38
11	5	5	4	5	4	4	5	4	36
12	4	4	4	5	4	4	5	4	34
13	4	4	4	4	4	4	4	4	32
14	5	4	4	4	4	3	4	4	32
15	4	4	4	4	4	3	5	3	31
16	4	4	4	4	4	4	3	3	30
17	4	5	5	4	4	4	5	4	35
18	4	5	4	4	4	4	5	4	34
19	5	5	5	5	5	5	5	5	40
20	4	4	4	5	4	4	5	4	34
21	4	4	4	4	4	4	5	4	33
22	5	4	4	4	3	4	5	4	33
23	5	4	5	4	4	4	4	4	34
24	5	5	5	4	4	5	4	5	37
25	5	5	4	5	4	4	4	4	35
26	4	4	5	4	4	4	5	4	34
27	4	4	4	4	4	3	5	4	32
28	4	4	4	4	5	5	5	4	35
29	5	5	5	5	5	4	5	4	38
30	4	4	4	5	5	4	5	4	35
31	5	4	4	5	4	4	4	4	34
32	4	4	4	5	4	4	4	4	33
33	5	4	4	4	4	5	5	4	35
34	4	5	5	4	4	4	5	4	35
35	4	5	5	4	5	4	5	5	37
36	4	4	4	4	3	3	4	4	30
37	5	4	5	4	4	4	4	5	35
38	5	4	4	4	4	4	5	5	35
39	4	4	4	4	4	4	4	4	32
40	5	5	5	5	4	4	4	4	36
41	5	4	4	5	4	5	5	5	37

Responden	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.4.1	Y1.4.2	Total
42	5	4	4	4	4	4	5	4	34
43	5	4	5	4	4	4	4	4	34
44	5	5	4	3	4	4	5	5	35
45	5	4	4	4	4	4	5	4	34
46	4	5	5	5	5	5	5	5	39
47	5	4	4	4	4	5	4	5	35
48	5	5	5	4	5	4	4	4	36
49	5	4	4	4	4	4	5	4	34
50	5	4	5	4	5	4	4	5	36
51	5	4	5	5	4	5	5	4	37
52	4	4	4	5	3	5	5	5	35
53	5	4	4	5	4	4	5	4	35
54	5	4	4	5	4	4	4	4	34
55	5	4	4	4	4	4	4	4	33
56	5	4	4	4	4	4	4	4	33
57	5	4	4	4	4	4	3	4	32
58	5	5	5	5	5	4	5	4	38
59	4	5	4	5	5	5	5	4	37
60	5	5	4	4	4	4	4	4	34
61	5	5	4	4	5	4	4	4	35
62	5	4	4	5	5	5	5	4	37
63	5	4	4	4	5	5	5	5	37
64	5	4	4	4	5	4	5	4	35
65	5	4	4	3	4	4	5	4	33
66	5	4	4	4	4	4	4	4	33
67	5	4	4	4	4	4	4	4	33
68	5	4	4	4	4	4	4	4	33
69	5	4	5	4	4	4	5	4	35
70	5	4	4	4	5	4	5	5	36
71	5	4	4	5	5	4	5	4	36
72	5	4	4	5	5	4	5	4	36
73	5	5	4	4	4	3	4	4	33
74	5	5	4	5	5	4	4	4	36
75	5	4	4	4	4	4	4	4	33
76	4	5	5	4	4	4	5	5	36
77	5	5	4	5	5	5	5	4	38
78	5	5	5	5	5	5	5	5	40
79	5	4	4	5	4	4	5	4	35
80	4	4	4	5	4	4	4	4	33
81	5	5	5	5	5	5	4	4	38
82	5	5	4	4	4	4	4	4	34
83	5	5	4	5	5	5	5	5	39
84	4	5	4	5	4	4	5	4	35
85	5	4	4	5	4	4	5	5	36

Responden	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.4.1	Y1.4.2	Total
86	5	4	4	4	4	4	4	4	33
87	5	4	4	4	4	5	5	5	36
88	5	4	4	4	4	4	4	4	33
89	5	5	5	5	5	5	5	5	40
90	5	5	4	4	5	5	5	5	38
91	4	5	5	5	5	5	5	4	38
92	5	4	4	5	5	5	5	4	37
93	5	5	5	5	4	5	5	5	39
94	4	4	5	4	5	5	4	5	36
95	5	4	4	4	5	5	5	4	36
96	5	5	5	5	5	5	5	5	40
97	5	5	5	5	3	4	4	4	35
98	5	5	5	5	4	5	4	4	37
99	5	5	5	3	3	4	5	4	34
100	5	5	5	4	4	4	5	4	36
101	5	4	5	4	4	5	5	5	37
102	5	5	5	5	5	5	5	5	40
103	5	5	5	5	5	5	5	5	40
104	5	5	5	5	5	5	5	5	40
105	4	4	4	5	3	4	4	4	32
106	5	5	5	5	4	4	4	4	36
107	5	5	5	5	4	5	5	4	38
108	5	5	4	5	4	4	5	4	36
109	4	5	4	5	5	4	5	4	36
110	4	4	4	4	5	4	5	4	34
111	5	4	4	4	5	3	4	4	33
112	4	4	4	5	4	3	4	3	31
113	4	4	4	5	4	4	3	3	31
114	4	5	5	4	4	4	5	4	35
115	4	4	4	4	4	4	5	4	33
116	5	5	5	5	5	5	5	5	40
117	4	5	4	5	4	4	5	4	35
118	4	5	4	5	4	4	5	4	35
119	5	4	4	4	3	4	5	4	33
120	5	4	5	4	4	4	5	4	35
121	5	5	5	4	4	5	5	5	38
122	5	5	4	5	4	4	4	4	35
123	4	4	5	5	4	4	4	4	34
124	4	4	4	4	4	3	5	4	32
125	4	4	4	4	5	5	4	4	34
126	5	5	5	5	5	4	4	4	37
127	4	5	4	5	5	4	5	4	36
128	5	4	4	5	5	4	5	4	36
129	4	4	4	5	5	4	4	4	34

Responden	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.4.1	Y1.4.2	Total
130	5	4	4	5	4	5	4	4	35
131	4	5	5	5	4	5	5	4	37
132	4	5	5	4	5	5	5	5	38
133	4	5	4	5	3	3	4	4	32
134	5	5	5	4	5	4	4	5	37
135	5	4	4	4	5	4	5	5	36
136	4	4	4	4	4	5	5	4	34
137	5	5	5	5	4	5	5	4	38
138	5	5	4	5	5	5	5	5	39
139	5	4	4	5	5	5	4	4	36
140	5	4	5	4	5	4	4	4	35
141	5	5	4	3	4	4	5	5	35
142	5	4	4	4	4	4	5	4	34
143	4	5	5	5	5	5	5	5	39
144	5	4	4	5	4	5	5	5	37
145	5	5	5	5	5	5	5	4	39
146	5	5	4	4	4	4	5	4	35
147	5	5	5	4	5	4	4	5	37
148	5	4	5	5	4	5	5	4	37
149	4	4	4	5	3	5	5	5	35
150	5	4	4	5	4	4	4	4	34

Lampiran 6.

Tabel Nilai Distribusi Angket Penelitian Variabel Keefektifan Madrasah

Responden	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.4.1	Y2.4.2	Y2.5.1	Y2.5.2	Y2.6.1	Y2.6.2	Total
1	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	58
2	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	56
3	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	4	5	55
4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	57
5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	54
6	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	54
7	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	51
8	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
9	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	58
10	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59
11	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	51
12	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49
13	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59
14	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49
15	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	53
16	5	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	53
17	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	58
18	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	53
19	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	58
20	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	53
21	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	52
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	59
23	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49

Responden	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.4.1	Y2.4.2	Y2.5.1	Y2.5.2	Y2.6.1	Y2.6.2	Total
24	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	53
25	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	52
26	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	5	43
27	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	56
28	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	57
29	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	50
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
31	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	54
32	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	56
33	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	56
34	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	56
35	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49
36	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	53
37	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	54
38	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	58
39	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	56
40	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	52
41	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	51
42	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	57
43	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	57
44	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	56
45	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	55
46	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	51
47	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	58
48	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	55
49	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	55

Responden	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.4.1	Y2.4.2	Y2.5.1	Y2.5.2	Y2.6.1	Y2.6.2	Total
50	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	52
51	4	3	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	49
52	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	51
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
54	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	50
55	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	53
56	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	56
57	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	50
58	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	57
59	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	58
60	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	59
61	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	58
62	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	54
63	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	55
64	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	54
65	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	55
66	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	56
67	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	57
68	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
69	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	54
70	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	56
71	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	57
72	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	58
73	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	52
74	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	58
75	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	51

Responden	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.4.1	Y2.4.2	Y2.5.1	Y2.5.2	Y2.6.1	Y2.6.2	Total
76	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	57
77	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	59
78	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	57
79	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	56
80	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	54
81	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	53
82	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59
83	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	57
84	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	54
85	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47
86	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	52
87	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49
88	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	50
89	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	54
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
92	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	57
93	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	50
94	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	58
95	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	56
96	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
97	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49
98	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	58
99	5	4	5	1	4	4	2	3	4	4	5	5	46
100	5	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	44
101	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	48

Responden	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.4.1	Y2.4.2	Y2.5.1	Y2.5.2	Y2.6.1	Y2.6.2	Total
102	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	46
103	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	48
104	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	48
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
106	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	57
107	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59
108	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	46
109	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49
110	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	58
111	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	45
112	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	47
113	4	5	5	4	4	5	3	5	4	3	4	4	50
114	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	58
115	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	48
116	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	56
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
118	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	48
119	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	59
120	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	51
121	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	53
122	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	51
123	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	42
124	4	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	3	52
125	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	58
126	5	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	50
127	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60

Responden	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.4.1	Y2.4.2	Y2.5.1	Y2.5.2	Y2.6.1	Y2.6.2	Total
128	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	53
129	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	55
130	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	55
131	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	56
132	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
133	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	54
134	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	54
135	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	55
136	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	55
137	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	52
138	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	51
139	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	58
140	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	58
141	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	53
142	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	4	5	53
143	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	51
144	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	55
145	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	53
146	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	56
147	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	54
148	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	54
149	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	53
150	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59

Lampiran 7.

Nilai Outer VIF Value (Second Order)

Indikator	VIF
X1.1.1	1.239
X1.1.1	1.186
X1.1.2	1.245
X1.1.2	1.241
X1.1.3	1.355
X1.1.3	1.143
X1.2.1	1.175
X1.2.1	1.119
X1.2.2	1.307
X1.2.2	1.277
X1.2.3	1.362
X1.2.3	1.228
X2.1.1	1.304
X2.1.1	1.087
X2.1.2	1.148
X2.1.2	1.087
X2.2.1	1.433
X2.2.1	1.087
X2.2.2	1.339
X2.2.2	1.087
X2.3.1	1.248
X2.3.1	1.156
X2.3.2	1.753
X2.3.2	1.156
X2.4.1	1.307
X2.4.1	1.001
X2.4.2	1.222
X2.4.2	1.001
X2.5.1	1.318
X2.5.1	1.237
X2.5.2	1.808
X2.5.2	1.237
Y1.1.1	1.103
Y1.1.1	1.008
Y1.1.2	1.427
Y1.1.2	1.008
Y1.2.1	1.463
Y1.2.1	1.009
Y1.2.2	1.261

Indikator	VIF
Y1.2.2	1.009
Y1.3.1	1.206
Y1.3.1	1.128
Y1.3.2	1.752
Y1.3.2	1.128
Y1.4.1	1.212
Y1.4.1	1.119
Y1.4.2	1.579
Y1.4.2	1.119
Y2.1.1	3.492
Y2.1.1	1.007
Y2.1.2	2.092
Y2.1.2	1.007
Y2.2.1	3.719
Y2.2.1	1.071
Y2.2.2	1.658
Y2.2.2	1.071
Y2.3.1	1.850
Y2.3.1	1.017
Y2.3.2	1.387
Y2.3.2	1.017
Y2.4.1	2.443
Y2.4.1	1.119
Y2.4.2	1.267
Y2.4.2	1.119
Y2.5.1	2.818
Y2.5.1	1.060
Y2.5.2	1.405
Y2.5.2	1.060
Y2.6.1	4.121
Y2.6.1	1.326
Y2.6.2	3.859
Y2.6.2	1.326

Lampiran 8.

Nilai Outer VIF Value (First Order)

INDIKATOR	VIF
X1.1	1,246
X1.2	1,246
X2.1	1,274
X2.2	1,434
X2.3	1,346
X2.4	1,171
X2.5	1,466
Y1.1	1,386
Y1.2	1,519
Y1.3	1,618
Y1.4	1,435
Y2.1	2,709
Y2.2	2,823
Y2.3	1,711
Y2.4	1,741
Y2.5	1,345
Y2.6	3,895

Lampiran 9.

Signifikansi Outer Weight dan Outer Loading Second Order

	P Values (Outer Weight)	Sampel Asli (Original Sample)	P Values (Outer Loading)
X1.1.1 -> X1.1	0.000	0.655	0.000
X1.1.2 -> X1.1	0.027	0.627	0.000
X1.1.3 -> X1.1	0.000	0.860	0.000
X1.2.1 -> X1.2	0.004	0.577	0.000
X1.2.2 -> X1.2	0.000	0.769	0.000
X1.2.3 -> X1.2	0.000	0.837	0.000
X2.1.1 <- X2.1	0.000	0.862	0.000
X2.1.2 <- X2.1	0.000	0.731	0.000
X2.2.1 <- X2.2	0.000	0.792	0.000
X2.2.2 <- X2.2	0.000	0.809	0.000
X2.3.1 <- X2.3	0.000	0.702	0.000
X2.3.2 <- X2.3	0.000	0.920	0.000
X2.4.1 <- X2.4	0.001	0.671	0.001
X2.4.2 <- X2.4	0.000	0.760	0.000
X2.5.1 -> X2.5	0.009	0.651	0.000
X2.5.2 -> X2.5	0.000	0.968	0.000
Y1.1.1 -> Y1.1	0.014	0.475	0.008
Y1.1.2 -> Y1.1	0.000	0.920	0.000
Y1.2.1 -> Y1.2	0.000	0.905	0.000
Y1.2.2 -> Y1.2	0.001	0.509	0.000
Y1.3.1 -> Y1.3	0.000	0.666	0.000
Y1.3.2 -> Y1.3	0.000	0.926	0.000
Y1.4.1 -> Y1.4	0.006	0.607	0.000
Y1.4.2 -> Y1.4	0.000	0.949	0.000
Y2.1.1 -> Y2.1	0.000	0.879	0.000
Y2.1.2 -> Y2.1	0.000	0.549	0.000
Y2.2.1 -> Y2.2	0.000	0.829	0.000
Y2.2.2 -> Y2.2	0.000	0.754	0.000
Y2.3.1 -> Y2.3	0.000	0.720	0.000
Y2.3.2 -> Y2.3	0.000	0.780	0.000
Y2.4.1 -> Y2.4	0.000	0.923	0.000
Y2.4.2 -> Y2.4	0.004	0.664	0.000
Y2.5.1 -> Y2.5	0.000	0.913	0.000
Y2.5.2 -> Y2.5	0.000	0.614	0.000
Y2.6.1 -> Y2.6	0.000	0.845	0.000
Y2.6.2 -> Y2.6	0.000	0.883	0.000

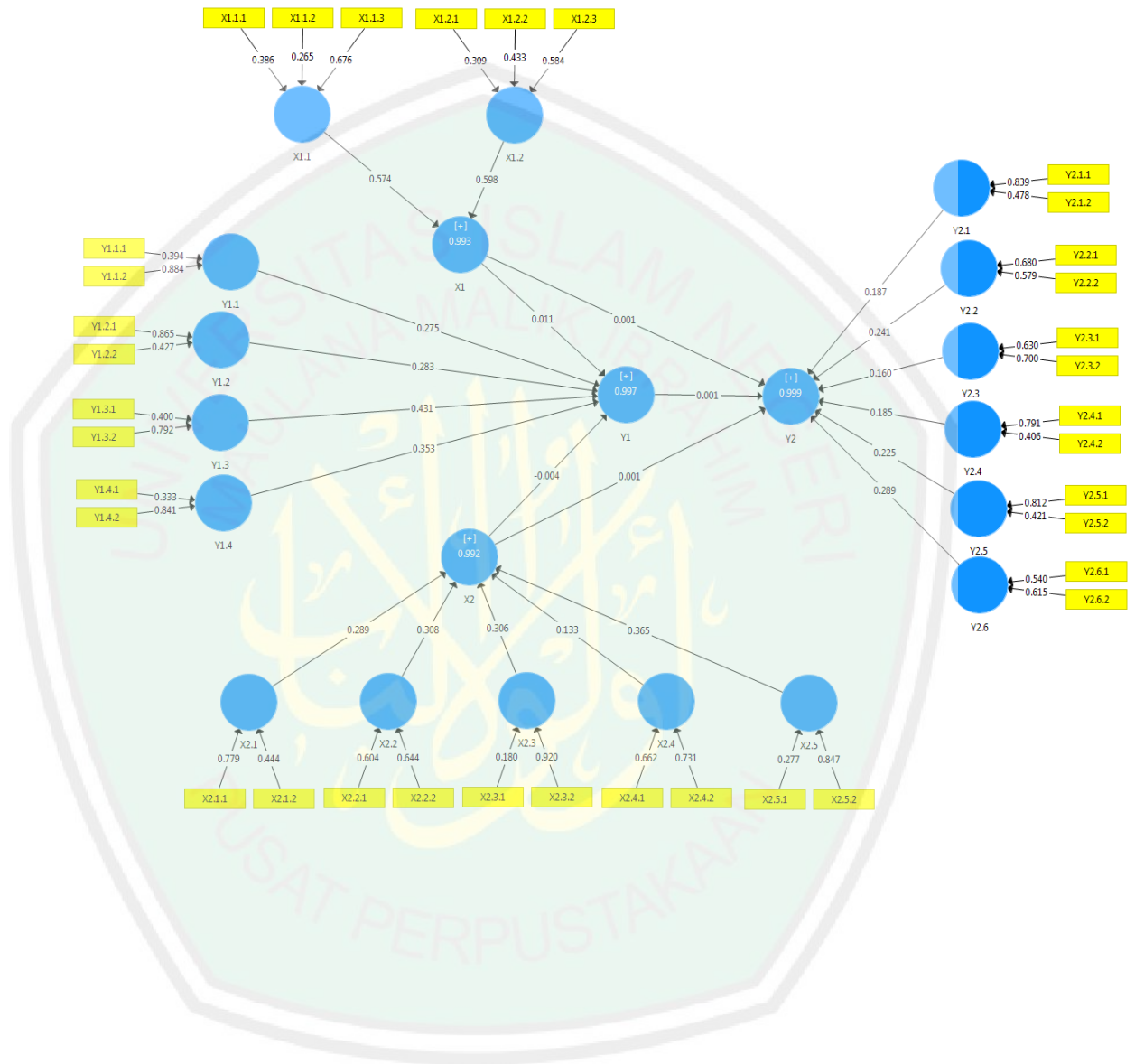
Lampiran 10.

Signifikansi Outer Weight dan Outer Loading First Order

	P Values (Outer Weight)	Sampel Asli (Original Sample)	P Values (Outer Loading)
X1.1 <- X1	0.000	0.824	0.000
X1.2 <- X1	0.000	0.874	0.000
X2.1 <- X2	0.000	0.713	0.000
X2.2 <- X2	0.000	0.765	0.000
X2.3 <- X2	0.001	0.680	0.000
X2.4 <- X2	0.874	0.347	0.007
X2.5 <- X2	0.000	0.768	0.000
Y1.1 <- Y1	0.000	0.798	0.000
Y1.2 <- Y1	0.000	0.758	0.000
Y1.3 <- Y1	0.000	0.750	0.000
Y1.4 <- Y1	0.109	0.587	0.000
Y2.1 <- Y2	0.008	0.828	0.000
Y2.2 <- Y2	0.005	0.852	0.000
Y2.3 <- Y2	0.483	0.586	0.000
Y2.4 <- Y2	0.679	0.504	0.016
Y2.5 <- Y2	0.131	0.781	0.000
Y2.6 <- Y2	0.016	0.916	0.000

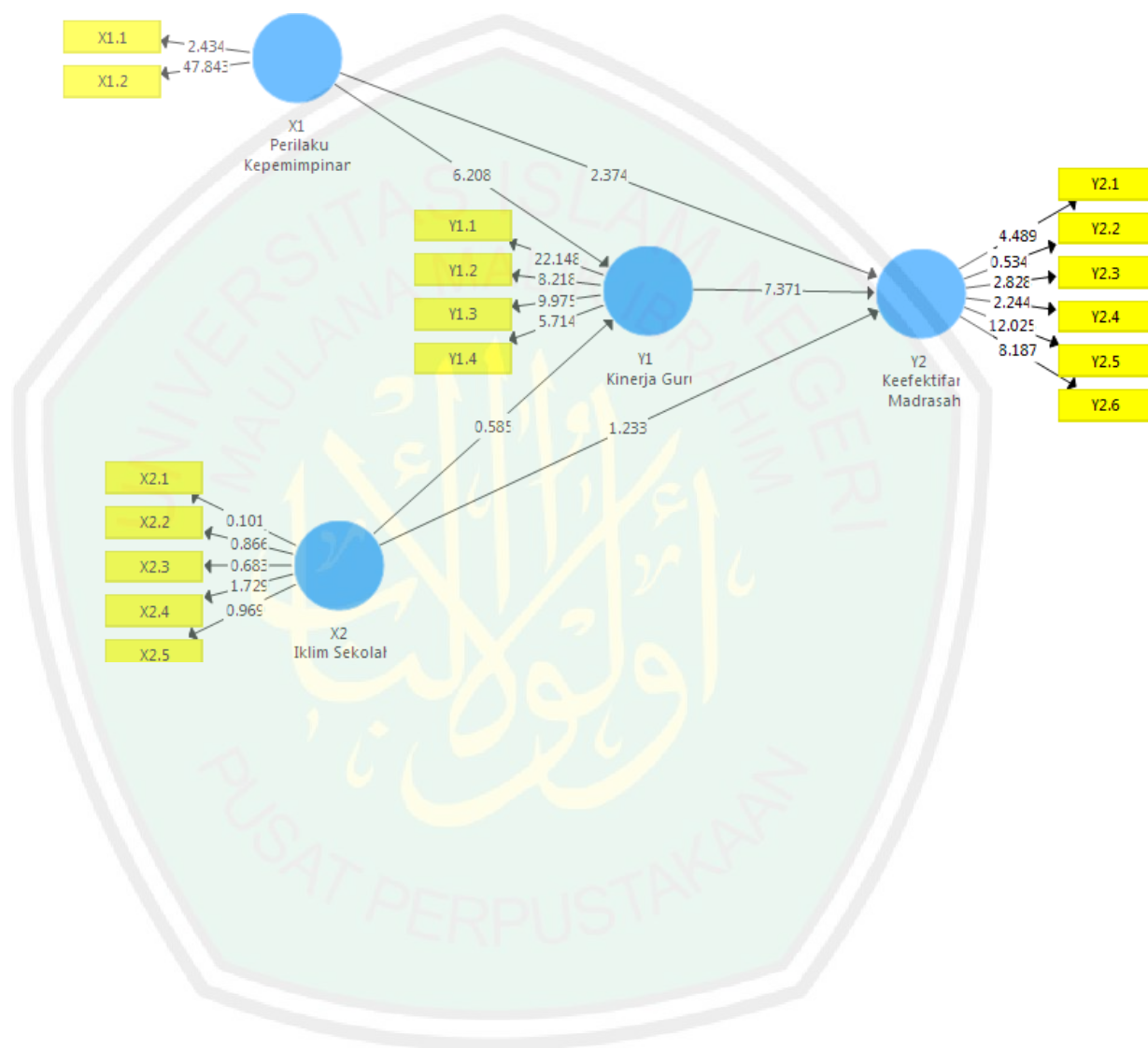
Lampiran 11.

Nilai Outer dan Inner Model Tahap Second Order



Lampiran 12.

Nilai Outer dan Inner Model Tahap Firts Order



Lampiran 13.

Surat Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-037/Ps/HM.01/03/2020
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

09 Maret 2020

Kepada
Yth. Kepala Kantor Kemenag Kota Malang
di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Delita Pristiyowati
NIM : 18710029
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Wahid Murni, M.Pd, Ak.
2. Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si
Judul Tesis : Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah, dan Kinerja Guru terhadap Keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



Direktur,

Lili Sumbulah



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-037/Ps/HM.01/03/2020
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

09 Maret 2020

Kepada
Yth. Kepala MIN I Kota Malang
di Tempat

Assalamu 'alaikum Wr. Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Delita Pristiyowati
NIM : 18710029
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Wahid Murni, M.Pd, Ak.
2. Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si
Judul Tesis : Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah, dan Kinerja Guru terhadap Keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb



Direktur,

Umi Sumbulah



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-037/Ps/HM.01/03/2020
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

09 Maret 2020

Kepada
Yth. Kepala MIN 2 Kota Malang

di Tempat

Assalamu 'alaikum Wr.Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Delita Pristiyowati
NIM : 18710029
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Wahid Murni, M.Pd, Ak.
2. Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si
Judul Tesis : Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Sekolah, dan Kinerja Guru terhadap Keefektifan Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kota Malang

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb



Lampiran 14.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Delita Pristyowati
NIM : 18710029
TTL : Malang, 16 Mei 1995
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Thn Masuk : 2018
Alamat : Jl. Kahuripan RT. 01 RW. 01 Ds. Jenggolo
Kec. Kepanjen
No. Telp : 085259464910
Email : delita.09pristyo@gmail.com

Graduasi Pendidikan

1. SD Negeri Jenggolo 1
2. SMP Negeri 2 Kepanjen
3. SMK Negeri 1 Malang
4. S1-Universitas Negeri Malang