

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH,
KINERJA MENGAJAR GURU, DAN KULTUR BELAJAR TERHADAP PENINGKATAN
PRESTASI MADRASAH ALIYAH NEGERI PROVINSI DKI JAKARTA**

**CONTRIBUTION OF PRINCIPAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, TEACHING
PERFORMANCE OF TEACHERS, THE LEARNING CULTURE OF ACHIEVEMENT IN
MADRASAH ALIYAH NEGERI DKI JAKARTA PROVINCE**

Darwyan Syah

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN "SMH" Banten

Jl. Jenderal Sudirman No.30 Serang Banten

e-mail: darwyan_syah@yahoo.com

Naskah diterima tanggal: 26/11/2013; Dikembalikan untuk revisi tanggal: 21/03/2014; Disetujui tanggal: 09/06/2014

Abstract: *The purpose of this study is to determine the contribution of principal transformational leadership, teaching performance of teachers, and the learning culture towards achievement of madrasah aliyah. Correlational survey is used as the method of the research with 274 sample of teachers. The sampling techniques used are area sampling, proportional sampling and random sampling. Questionnaire used as the instrument to be analyzed by using descriptive and inferential statistics. The results of this study indicate: 1) the level of achievement of the madrasah, principal transformational leadership, teaching performance of teachers and learning culture is good; 2) transformational principal leadership contributes positively and significantly towards achievement of madrasah aliyah; 3) teacher performance in teaching contributes positively and significantly towards achievement of madrasah aliyah; 4) learning culture contributes positively and significantly towards achievement of madrasah aliyah; 5) transformational principal leadership, teacher performance in teaching and learning culture contribute positively and significantly towards achievement of madrasah aliyah. Accordingly, increasing the principal transformational leadership, teaching performance of teachers and the culture of learning leads to the improvement of madrasah achievement.*

Keywords: *achievement of madrasah aliyah, principal transformational leadership, teaching performance of teachers, the culture of learning, assesment*

Abstrak: *Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis kontribusi kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru, dan kultur belajar terhadap prestasi madrasah aliyah. Metodologi penelitian ini menggunakan survei dengan pendekatan korelasional. Sampel penelitian ini adalah 274 guru dengan teknik pengambilan area sampling, proportional sampling, dan random sampling. Instrumen penelitian menggunakan angket dan analisis data menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) tingkat prestasi madrasah, kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru dan kultur belajar berada pada kategori baik; 2) kepemimpinan transformasional kepala madrasah berkontribusi positif dan signifikan terhadap prestasi madrasah aliyah; 3) kinerja mengajar guru berkontribusi positif terhadap prestasi madrasah aliyah; 4) kultur belajar berkontribusi positif dan signifikan terhadap prestasi madrasah aliyah; 5) kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru dan kultur belajar berkontribusi positif dan signifikan terhadap prestasi madrasah aliyah. Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru, dan kultur belajar meningkatkan prestasi madrasah aliyah.*

Kata kunci: *prestasi madrasah aliyah, kepemimpinan transformasional, kinerja guru, budaya belajar, penilaian*

Pendahuluan

Madrasah merupakan suatu lembaga pendidikan yang dibentuk dengan sengaja sebagai pusat berlangsungnya proses pendidikan (Hery, 1999). Manfaat komparatif yang ditawarkan pendidikan madrasah adalah penekanannya pada sikap, nilai dan perilaku, serta pengetahuan dengan memadukan pendidikan umum dan agama.

Manfaat komparatif yang ditawarkan madrasah masih jauh dari harapan. Karena kualitas pendidikan di madrasah sangat bervariasi dan sebagian besar sangat memprihatinkan. Hal ini dapat diamati dari berbagai aspek, baik berhubungan dengan *instrumental input* seperti: kurikulum, tenaga pengajar, bahan ajar, maupun berkaitan dengan *environmental input* seperti: kondisi lingkungan fisik dan sarana-prasarana yang diperlukan, maupun yang terkait dengan *output* dan *outcome*, seperti lulusan dan keterserapan oleh pasar tenaga kerja. Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas pendidikan pada madrasah, mengenai pengembangan kurikulum, peningkatan profesionalisme guru, pemenuhan kebutuhan sarana/prasarana, dan lainnya perlu terus-menerus diupayakan (Azizi dan Sholeh, 2004).

Kondisi perkembangan madrasah sekarang menunjukkan: 1) kemampuan pengelolaan manajemen belum seperti yang diharapkan; 2) tingkat pendidikan guru kebanyakan belum sepadan dengan persyaratan yang ditetapkan dan kemampuan metodologi masih rendah; 3) kemampuan pembelajaran guru madrasah kebanyakan masih menekankan pada pengenalan konsep yang bersifat kognitif dan belum menekankan pada perilaku beragama, etika sosial dan akhlak mulia (Azizi dan Sholeh, 2004). Problem internal madrasah yang selama ini dirasakan, seperti dikatakan Fadjar (1998) meliputi seluruh sistem kependidikannya, terutama sistem manajemen dan etos kerja madrasah, kualitas dan kuantitas guru, kurikulum, dan sarana fisik dan fasilitasnya.

Kondisi madrasah yang kurang baik menyebabkan prestasi Madrasah Aliyah Negeri khususnya, tertinggal dibandingkan dengan prestasi Sekolah Menengah Atas. Berdasarkan hasil Ujian Nasional tahun 2013 diketahui bahwa Peringkat Ujian Nasional tingkat SMA/MA program studi IPA tertinggi peringkat 136, diikuti peringkat 148, 156,

183, 225, 255 dan 282 dari 434 peserta SMA/MA Negeri dan Swasta di DKI Jakarta. Pada program studi IPS Madrasah Aliyah Negeri peringkat tertinggi 48, diikuti peringkat 52, 58, 68, 82, 93, 103, 151, 182, 183, 194, 204, 327, 332, 373, 469, 395, dan peringkat 499 dari 522 peserta SMA/MA Negeri dan Swasta (Disdik Provinsi DKI Jakarta, 2013).

Fenomena ketertinggalan madrasah dibandingkan sekolah di atas terjadi sebaliknya untuk beberapa madrasah. Menurut Fadjar (1998), terdapat beberapa lembaga pendidikan madrasah yang ternyata dapat bersaing dengan lembaga pendidikan maju lainnya, bahkan beberapa madrasah menunjukkan banyak diminati oleh masyarakat elit.

Madrasah yang mampu bersaing dan diminati oleh masyarakat elit adalah madrasah bermutu. Supriadi (1999) menyatakan bahwa sekolah/madrasah yang bermutu tinggi, baik negeri maupun swasta, mempunyai ciri-ciri khusus: guru-gurunya mempunyai komitmen yang kuat terhadap tugas, kepala sekolah mempunyai kepemimpinan yang baik, iklim kehidupan sekolah penuh gairah, sarana dan prasarana memadai, hubungan sekolah, masyarakat, dan orangtua sangat baik, siswa mempunyai etos belajar yang baik, proses belajar mengajar penuh gairah, dan angka kehadiran guru dan siswa tinggi.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, perumusan permasalahan penelitian adalah sebagai berikut: 1) bagaimana tingkat prestasi madrasah, kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru, dan kultur belajar; 2) apakah kepemimpinan transformasional kepala madrasah berkontribusi dalam meningkatkan prestasi madrasah?; 3) apakah kinerja mengajar guru berkontribusi dalam meningkatkan prestasi madrasah?; 4) apakah kultur belajar berkontribusi dalam meningkatkan prestasi madrasah; dan 5) apakah kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru, dan kultur belajar secara bersama-sama berkontribusi dalam meningkatkan prestasi madrasah?

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan di atas tujuan dari penelitian yaitu untuk mengkaji: 1) tingkat prestasi madrasah, kepemimpinan transformasional kepala madrasah,

kinerja mengajar guru, dan kultur belajar; 2) kontribusi kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap prestasi madrasah; 3) kontribusi kinerja mengajar guru terhadap prestasi madrasah; 4) kontribusi kultur belajar terhadap prestasi madrasah; 5) kontribusi kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru dan kultur belajar secara bersama-sama terhadap prestasi madrasah.

Kajian Literatur

Madrasah Berprestasi

Teori yang melandasi prestasi madrasah mengacu kepada sekolah efektif model lima faktor yang diajukan oleh Edmonds (1979) yaitu, 1) Kepemimpinan kepala madrasah yang teguh; 2) Iklim madrasah yang baik dan sesuai untuk pembelajaran; 3) Penekanan kepala madrasah kepada dasar-dasar kemampuan pembelajaran; 4) Harapan guru yang tinggi terhadap pencapaian prestasi belajar peserta didik; 5) Selalu mengadakan penilaian prestasi belajar peserta didik; 6) perhatian terhadap profesionalisme guru.

Dirjen Bimbaga Islam (2005) merumuskan ukuran prestasi madrasah adalah terdapatnya pengembangan nilai pendidikan dan dimensi pembelajaran yang efektif. Nilai-nilai pendidikan madrasah berkaitan dengan pembentukan budaya sekolah yang kondusif dan sehat, sedangkan dimensi pembelajaran berkaitan dengan kinerja guru dalam pembelajaran, harapan guru yang tinggi terhadap pencapaian prestasi peserta didik, dan evaluasi merupakan dimensi yang mengacu kepada konsep sekolah efektif (Edmonds, 1979).

Menurut Departemen Pendidikan Kebudayaan (1994), sekolah dikatakan baik apabila memiliki delapan kriteria: 1) siswa yang masuk terseleksi dengan ketat dan dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan prestasi akademik, psikotes dan tes fisik, 2) sarana dan prasarana pendidikan terpenuhi dan kondusif bagi proses pembelajaran, 3) iklim dan suasana mendukung untuk kegiatan belajar, 4) guru dan tenaga kependidikan memiliki profesionalisme yang tinggi dan tingkat kesejahteraan yang memadai, 5) melakukan improvisasi kurikulum sehingga memenuhi kebutuhan siswa yang pada umumnya memiliki motivasi belajar yang tinggi dibandingkan dengan siswa

seusianya, 6) *jam belajar* siswa umumnya lebih lama karena tuntutan kurikulum dan kebutuhan belajar siswa, 7) *proses pembelajaran* lebih berkualitas dan dapat dipertanggungjawabkan kepada siswa maupun wali siswa, dan 8) sekolah unggul bermanfaat bagi lingkungannya.

Tola dan Furqon (2003) telah mengembangkan ciri-ciri sekolah efektif meliputi: 1) tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik, 2) pelaksanaan kepemimpinan yang kuat oleh kepala sekolah, 3) ekspektasi guru dan staf tinggi, 3) ada kerja sama kemitraan antara sekolah, orang tua dan masyarakat, 4) adanya iklim yang positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar, dan 5) kemajuan siswa sering dimonitor.

Kondisi tertentu sebuah lembaga pendidikan menentukan performa akademik siswa. Konsistensi guru, jadwal pelajaran yang terstruktur, pengajaran yang menantang secara intelektual, lingkungan yang berorientasi kerja, konsentrasi pada hal yang terbatas dalam setiap jam pelajaran, komunikasi individual anak, keterlibatan orangtua dan suasana yang positif merupakan faktor-faktor kondisional yang mempengaruhi prestasi akademik peserta didik. Empat faktor lain yang tak kalah pentingnya adalah adanya rasa senang yang dimiliki peserta didik, ekspektasi yang tinggi, perhatian dan sikap adil guru, dan hubungan yang positif antara sesama teman.

Kepemimpinan Transformasional

Terdapat tiga jenis kepemimpinan yang dipandang representatif dengan tuntutan desentralisasi, yaitu kepemimpinan *transaksional*, kepemimpinan *transformasional*, dan kepemimpinan *visioner*. Ketiga kepemimpinan ini memiliki titik konsentrasi yang khas sesuai dengan jenis permasalahan dan mekanisme kerja yang diserahkan pada bawahan (Komariah dan Triatna 2005).

Teori kepemimpinan transformasional dipelopori oleh Burns (1978) dan kemudian dikembangkan oleh Bass (1985), Bass dan Avolio (1990). Kepemimpinan transformasional menitikberatkan pada perbedaan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional bertumpu pada aspek karismatik, visi, dan kepemimpinan inspirasi (Conger dan Kanungo, 1994; Northouse, 1978).

Menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional memiliki beberapa dimensi meliputi: 1) Sifat-sifat karismatik, yaitu gabungan ciri-ciri dan tingkah laku unggul pemimpin; 2) Sifat-sifat kekuatan membangkitkan inspirasi, di mana pemimpin mencetuskan ilham kepada para bawahan dengan memberi perangsang dan menjelaskan tujuan yang hendak dicapai secara menarik dan meyakinkan; 3) Keterampilan merangsang intelektual para bawahan secara aktif mengkaji dan menilai keadaan lama untuk diarahkan kepada perspektif yang baru; dan 4) Bersifat tenggang rasa secara individu, yaitu memberi perhatian, senantiasa mendengar, berdiskusi serta menolong menyelesaikan masalah dan perkara yang bersifat pribadi kepada bawahan.

Kinerja Mengajar Guru

Teori kinerja mengajar guru yang dijadikan landasan dalam penelitian ini adalah model efektivitas pengajaran yang diajukan oleh Slavin (1994). Menurut Slavin terdapat empat faktor utama yang mempengaruhi pengajaran yaitu: 1) kualitas pengajaran (*quality of instruction*); 2) kesesuaian arah pengajaran (*appropriate level of instruction*); 3) insentif (*incentive*); 4) waktu (*time*).

Efektivitas pengajaran meliputi, 1) perencanaan isi pengajaran 2) penggunaan berbagai alat bantu mengajar, 3) penekanan kepada materi esensial, 4) penyampaian yang jelas, 5) menggunakan berbagai bentuk dan tingkat pertanyaan, 6) penggunaan berbagai jenis dan instrumen penilaian, 7) memenuhi tingkat penguasaan peserta didik, 8) variasi strategi, pendekatan, metode dan model pembelajaran, 9) pemberian ganjaran atau *reward*, 10) pelaporan kemajuan peserta didik, dan 11) efektivitas dan efisiensi waktu. *Output* kinerja mengajar guru diukur dengan meningkatnya efektivitas pengajaran guru yang seterusnya akan meningkatkan prestasi belajar peserta didik.

Kultur Belajar

Landasan teori kultur belajar mengacu kepada model budaya sekolah (Cavanagh dkk., 2005). Model ini mengemukakan delapan faktor budaya sebagai upaya meningkatkan mutu sekolah dan prestasi belajar peserta didik. Model ini meng-

gambarkan hubungan antara delapan faktor kultur belajar, yaitu: 1) elemen-elemen nilai pendidikan; 2) kepemimpinan transformasional; 3) penekanan kepada pembelajaran; 4) guru penyayang; 5) kerja sama; 6) penyamaan visi, dan 8) efikasi guru.

Faktor kultur pembelajaran meliputi: 1) pembelajaran yang berpusat pada komunitas peserta didik memproses interaksi secara terbuka dan bertanggung jawab; 2) pembelajaran individu dengan mengutamakan kebutuhan, minat, kemampuan, serta ciri-ciri keperibadian peserta didik; 3) pembelajaran memberi penekanan serta peluang kepada peserta didik berfikir secara aktif; 4) strategi pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan pembelajaran peserta didik; 5) guru menggunakan gaya pembelajaran yang didasarkan pada perbedaan peserta didik dalam menerima, mengumpulkan dan memproses informasi (Cavanagh dkk., 2005)

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang bertugas di Madrasah Aliyah Negeri Provinsi DKI Jakarta berjumlah 930 orang. Sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 274 orang. Penetapan jumlah besaran sampel didasarkan pada Krejcie dan Morgan (1970) yang menetapkan jumlah sampel untuk populasi berjumlah 930 orang sebanyak 274 orang berdasarkan tabel jumlah sampel. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik sampel wilayah, sampel proporsional dan acak sederhana. Sebaran sampel seperti terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1 menunjukkan sampel guru Madrasah Aliyah Negeri Jakarta Selatan 72 orang, Jakarta Utara 12 orang, Jakarta Pusat 16 orang, Jakarta Barat 62 orang dan Jakarta Timur 111 orang.

Instrumen penelitian mengadopsi dari pakar-pakar pengembang instrumen penelitian di bidang masing-masing dan hasil-hasil penelitian sebelumnya. Instrumen dikembangkan dalam bentuk pernyataan. Untuk memberikan tanggapan terhadap pernyataan dalam instrumen responden diberikan 5 kategori alternatif tanggapan yang disesuaikan dengan pernyataan menggunakan skala grafis (*rating scale*) (Sukmadinata, 2005).

Tabel 1 Sampel Penelitian Guru Madrasah Aliyah Negeri Provinsi DKI Jakarta

No.	Wilayah	Jumlah MAN	Jumlah Guru	Jumlah Sampel
1	Jakarta Selatan	6	246	72
2	Jakarta Utara	1	42	12
3	Jakarta Pusat	1	56	16
4	Jakarta Barat	5	210	62
5	Jakarta Timur	6	376	111
Jumlah		19	930	274

Instrumen penelitian dapat dilihat pada Tabel 2, 3, 4, dan 5.

Instrumen prestasi madrasah diadaptasikan dari teori *input-proses-output* model sekolah berprestasi yang dikemukakan oleh Edmonds (1979) dan Marzuki (1997) yang telah disesuaikan oleh peneliti sesuai dengan kondisi di Indonesia dengan dimensi: 1) kepemimpinan kepala

madrasah yang kuat dan efektif 14 butir, 2) iklim sekolah yang sehat dan kondusif 14 butir, 3) penekanan pada keterampilan dasar 14 butir, 4) harapan yang tinggi terhadap prestasi akademik peserta didik 11 butir, 5) tingkat frekuensi penilaian prestasi akademik peserta didik 12 butir. Jumlah keseluruhan 65 butir.

Tabel 2 Kisi-kisi Instrumen Prestasi Madrasah

Variabel	Dimensi	Jumlah Butir
Prestasi Madrasah	1. Kepemimpinan kepala madrasah yang kuat dan efektif	14
	2. Iklim sekolah yang sehat dan kondusif	14
	3. Penekanan pada keterampilan dasar	14
	4. Harapan guru yang tinggi terhadap prestasi akademik peserta didik	11
	5. Kekerapan penilaian prestasi akademik peserta didik	12
Jumlah		65

Tabel 3 Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Transformasional

Variabel	Dimensi	Jumlah Butir
Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah	1. Visioner	4
	2. Agen perubahan	3
	3. Percaya diri	2
	4. Kharismatik	3
	5. Empatik	3
	6. Membangkitkan inspirasi	3
	7. Merangsang intelektual	2
Jumlah		20

Tabel 4 Kisi-kisi Instrumen Kinerja Mengajar Guru

Variabel	Dimensi	Jumlah Butir
Kinerja mengajar guru	1. Perencanaan Pengajaran	6
	2. Penguasaan mata pelajaran	6
	3. Penguasaan teknik Penyampaian	6
	4. Variasi penggunaan metode pengajaran	6
	5. Kemampuan membuat pertanyaan	5
	6. Kemampuan membuat pertanyaan	5
	7. Penilaian dan pelaporan	5
Jumlah		

Tabel 5 Kisi-kisi Instrumen Kultur Belajar

Variabel	Dimensi	Jumlah Butir
Kultur Belajar	1. Nilai pendidikan	4
	2. Penekanan pada pembelajaran	4
	3. Penyamaan visi	3
	4. Guru penyayang	3
	5. Efikasi guru	3
	6. Kerjasama	3
	7. Partnership	3
Jumlah		23

Instrumen kepemimpinan transformasional merupakan instrumen yang telah dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2000) yang dikenal dengan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5x)* dan diubah disesuaikan serta dikembangkan oleh peneliti. Tingkah laku kepemimpinan transformasional mengandung 7 komponen yang diukur dengan dimensi: 1) visioner 4 butir; 2) agen perubahan 3 butir; 3) percaya diri 2 butir; 4) kharismatik 3 item; 5) empatik 3 butir, 6) membangkitkan inspirasi 3 butir, 7) merangsang intelektual 2 butir. Jumlah keseluruhan 20 butir.

Instrumen angket kinerja mengajar guru merupakan instrumen yang telah dikembangkan dari teori *input-proses-output* model pengajaran Slavin (1994) meliputi: 1) kemampuan merencanakan pengajaran berjumlah 6 butir; 2) penguasaan dalam mata pelajaran 6 butir; 3) penguasaan teknik penyampaian 6 butir; 4) variasi penggunaan metode pengajaran 6 butir; 5) kemampuan membuat pertanyaan 5 butir, 6) pemberian layanan individual 5 butir; 7) penilaian dan pelaporan 5 butir. Jumlah keseluruhan 39 butir.

Instrumen kultur belajar diadaptasikan dari *School Culture Elements Questionnaire* (Cavanagh, dkk., 2005) dengan dimensi: 1) nilai pendidikan 4 butir; 2) penekanan pada pembelajaran 4 item; 3) penyamaan visi 3 item; 4) guru penyayang 3 butir; 5) efikasi guru 3 butir; 6) kerja sama 3 butir; dan 7) *partnership* 3 butir. Jumlah keseluruhan 23 butir.

Analisis Data

Data yang terkumpul dalam penelitian ini dianalisa dengan menggunakan teknik statistik deskriptif maupun statistik inferensial. Statistik deskriptif

yang digunakan berupa rata-rata dan persentase frekuensi. Statistika inferensial menggunakan uji korelasi dan regresi sederhana dan ganda. Pengolahan data dengan bantuan komputer menggunakan program *Excel* dan program *SPSS*.

Hipotesis yang diajukan adalah: 1) terdapat kontribusi kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap prestasi madrasah; 2) terdapat kontribusi kinerja mengajar guru terhadap prestasi madrasah; 3) terdapat kontribusi kultur belajar terhadap prestasi madrasah; dan 4) terdapat kontribusi kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru dan kultur belajar secara bersama-sama terhadap prestasi madrasah.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskripsi Data

Rata-rata tingkat prestasi madrasah, kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru dan kultur belajar terlihat pada Tabel 6.

Tabel 6 menunjukkan tingkat prestasi yang dicapai oleh madrasah adalah cukup tinggi, yaitu mencapai 68,10, tingkat kepemimpinan transformasional kepala madrasah adalah cukup tinggi mencapai 68,99, tingkat kinerja mengajar guru adalah cukup baik, yaitu mencapai 73,50, tingkat kultur belajar adalah cukup baik, yaitu mencapai 70,74%. Secara lebih terperinci tingkat prestasi madrasah, kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru dan kultur belajar dapat dilihat pada Tabel 7, 8, 9, dan 10.

Tabel 7 menunjukkan tingkat prestasi madrasah 40 orang (14,60%) berada pada kategori

Tabel 6 Tingkat Prestasi Madrasah, Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah, Kinerja Mengajar Guru dan Kultur Belajar

No	Variabel	Tingkat Persentase Rata-rata Ketercapaian
1.	Prestasi madrasah	68,10%
2.	Kepemimpinan transformasional kepala madrasah	69,99%
3.	Kinerja mengajar guru	73,50%
4.	Kultur belajar	70,74%

sangat baik; 138 orang (50,36%) berada pada kategori baik; 82 orang (29,93%) berada pada kategori kurang; dan 14 orang (5,911%) berada dalam kategori tidak baik.

Tingkat prestasi yang dicapai oleh madrasah adalah cukup baik, yaitu rata-rata mencapai 68,10%. Prestasi madrasah yang baru mencapai kategori cukup baik karena pada dasarnya di madrasah banyak ditemukan kelemahan-kelemahan, seperti: 1) rendahnya mutu pendidikan, khususnya dalam bidang-bidang studi

tenaga pengajar, khususnya dalam bidang-bidang umum, dan 5) tidak memiliki akses yang luas terhadap kemajuan dan perkembangan dunia luar (Rahim, 2005).

Tabel 8 menunjukkan tingkat kepemimpinan transformasional kepala madrasah 22 orang (8,03%) berada pada kategori sangat baik; 155 orang (56,57%) berada pada kategori baik; 66 orang (24,09%) berada pada kategori kurang; 31 orang (11,31 %) berada dalam kategori tidak baik.

Tabel 7 Distribusi Frekuensi Prestasi Madrasah

No	Interval Kelas	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif	Kategori
1	216 – 232	40	14,60	sangat baik
2	199 – 215	138	50,36	baik
3	182 – 198	82	29,93	kurang
4	165 – 181	14	5,11	tidak baik
		274	100	

umum; 2) kepemimpinan yang cenderung tertutup dan tidak didukung oleh kemampuan manajerial yang tinggi; 3) rendahnya kemampuan pembiayaan dan penyediaan sarana/prasarana pendidikan; 4) terbatasnya jumlah mutu dan

Tingkat kepemimpinan transformasional kepala madrasah adalah cukup baik, yaitu rata-rata mencapai 68,99%. Kepemimpinan transformasional yang baik diidentifikasi dengan perilaku pemimpin yang ditunjukkan visi dan

Tabel 8 Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

No	Interval Kelas	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif	Kategori
1	38 – 51	22	8,03	sangat baik
2	52 – 65	155	89,08	baik
3	66 – 79	66	24,09	kurang
4	80 – 92	14	11,31	tidak baik
		274	100	

kepedulian individual (*individual concern*). Variabel transformasional tentang visi terdiri dari item-item yang mengidentifikasi ajakan pimpinan dalam berperilaku (*leader engaged in behaviour*), yaitu pengidentifikasian peluang-peluang baru bagi sekolah mereka dalam mengembangkan, mengartikulasikan, dan menginspirasi lain dengan visi ke depannya. Variabel kepedulian individual terdiri atas item-item yang mengidentifikasikan respek pemimpin kepada bawahan (*followers*) dan kepeduliannya pada kesejahteraan mereka (Danim, 2005).

Tabel 9 menunjukkan tingkat kinerja mengajar guru 33 orang (12,04%) berada pada kategori tidak baik; 85 orang (31,702%) berada pada kategori kurang; 142 orang (51,82%) berada pada kategori baik; 14 orang (5,1%) berada dalam kategori sangat baik.

Tingkat kinerja mengajar guru adalah cukup baik, yaitu rata-rata mencapai 128,63 dimana bila dibandingkan dengan skor ideal, yaitu mencapai 73,50%. Pencapaian kinerja mengajar guru dalam kategori tidak baik, kurang, baik dan sangat baik

adalah subjek dalam proses belajar, murid hanyalah objek (Freira, 1993).

Guru yang memiliki kinerja mengajar yang baik adalah guru yang mampu: 1) menyusun rencana pembelajaran; 2) melaksanakan interaksi belajar mengajar; 3) menilai prestasi belajar peserta didik; 4) melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar pelajar; 5) mengembangkan profesi; 6) memahami wawasan pendidikan; 7) menguasai bahan kajian akademik (Direktorat Tenaga Kependidikan Depdiknas, 2003).

Tabel 10 menunjukkan tingkat kultur belajar di madrasah 25 orang (9,12%) berada pada kategori tidak baik; 67 orang (24,45%) berada pada kategori kurang; 143 orang (52,19%) berada pada kategori baik; 39 orang (14,23%) berada dalam kategori sangat baik

Tingkat kultur belajar adalah cukup baik mencapai 70,74%. Kultur belajar yang tercipta di sekolah akan menciptakan hubungan setiap personal dalam suasana kerukunan, gotong royong, saling menghormati, kerja sama, dan ada

Tabel 9 Distribusi Frekuensi Kinerja Mengajar Guru

No	Interval Kelas	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Kategori
1	103 - 116	33	12,04	tidak baik
2	117 - 129	85	31,02	kurang
3	130 - 144	142	51,82	baik
4	145 - 158	14	5,11	sanagt baik
Jumlah		274	100	

karena masih ditemukan pendidikan yang ada pada saat ini umumnya masih bersifat tradisioanal yaitu: 1) guru mengajar, murid diajar; 2) guru mengetahui segala hal, murid tidak mengetahui apa-apa; 3) guru berfikir, murid yang dipikirkan; 4) guru berbicara, murid mendengarkan dengan tenang; 5) guru mengenakan disiplin, murid yang dikenakan disiplin; 6) guru memilih dan memaksakan pilihan, murid, hanya menyetujui; 7) guru berbuat, murid hanya memilih ilusi melakukan melalui perbuatan guru; 8) guru memilih isi program, murid menyesuaikan; 9) guru mengacaukan kekuasaan pengetahuan dengan kekuasaan profesional yang ia letakkan dalam pertentangan dengan kemerdekaan murid; 10) guru

rasa sama-sama memiliki (Pidarta, 1988). Dalam kultur belajar terdapat sasaran fokus tugas (*task focus goals*) yang merupakan item-item yang merefleksikan tujuan-tujuan sekolah yang merangsang siswa untuk pembelajaran yang bernilai, serta eksensi mengajar yang terdiri atas *item-item* yang mengindikasikan harapan-harapan sekolah kepada guru agar bekerja keras dan berupaya keras meningkatkan kinerja mengajarnya (Danim, 2005). Dengan demikian, apabila *item-item* kultur belajar tersebut terlaksana dengan baik, maka kultur belajar yang tercipta akan menjadi lebih baik dan bahkan sangat baik dari apa yang terjadi dari hasil penelitian lapangan dalam penelitian ini.

Tabel 10 Distribusi Frekuensi Kultur Belajar

No	Interval Kelas	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Kategori
1	42 - 55	25	9,12	tidak baik
2	56 - 69	67	24,45	kurang
3	70 - 83	143	52,19	baik
4	84 - 97	39	14,23	sangat baik
Jumlah		274	100	

Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah terhadap Prestasi Madrasah Aliyah

Pengujian kontribusi kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap prestasi madrasah aliyah menggunakan statistik parameterik korelasi *product moment Pearson* serta regresi.

Hipotesis yang diuji yaitu terdapat kontribusi kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap prestasi madrasah. Kekuatan kontribusi supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru ditunjukkan oleh koefisien korelasi r_{y_1} sebesar = 0,565. Uji keberartian koefisien korelasi dengan uji t didapat harga t_{hitung} sebesar 7,14. Adapun t_{tabel} pada $\alpha = 0,01$; dk = 272 diperoleh harga $t_{tabel} = 2,33$. Dengan demikian, hipotesis alternatif yang menyatakan terdapat kontribusi kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap prestasi madrasah terbukti. Selanjutnya diadakan analisis terhadap koefisien determinasi. Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel X_1 dengan variabel Y. Koefisien determinasi X_1 dengan Y sebesar $(r_{y_1})^2 = (0,565)^2 = 0,3196$. Dengan demikian, sumbangan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap prestasi madrasah sebesar 31,96%. Uji regresi menunjukkan linieritas dengan model persamaan regresi $\hat{y} = 162,78 + 0,58X_1$. Dengan demikian, setiap peningkatan kepemimpinan transformasional kepala madrasah satu-satuan akan diikuti dengan peningkatan prestasi madrasah sebesar 0,58 pada konstanta 262,78.

Kepemimpinan kepala madrasah berkontribusi terhadap prestasi madrasah seperti diungkapkan Robbins (1996) mengacu kepada *Path Goal Theori* bahwa: kepemimpinan yang berorientasi-prestasi akan meningkatkan pengharapan bawahan bahwa upaya akan mendorong

prestasi yang tinggi bila tugas-tugas itu terstruktur secara dwiarti. Pada organisasi sekolah kepemimpinan sekolah dilaksanakan oleh kepala sekolah.

Manusia yang ada di lingkungan sekolah yang dapat mempengaruhi prestasi madrasah secara signifikan adalah kepala madrasah. Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan Nurhayati (2006) diketahui bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi profesionalisme (prestasi) guru adalah faktor kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis. Kepala madrasah memberi kepastian bahwa semua pegawai dan guru memiliki pengawasan yang diperlukan dalam mendukung peningkatan profesionalisme.

Kontribusi Kinerja Mengajar Guru terhadap Prestasi Madrasah Aliyah

Pengujian kontribusi kinerja mengajar guru terhadap prestasi madrasah menggunakan statistik parameterik korelasi *product moment Pearson* serta regresi.

Hipotesis yang diuji yaitu terdapat kontribusi kinerja mengajar guru terhadap prestasi madrasah. Kekuatan kontribusi kinerja mengajar guru terhadap prestasi madrasah ditunjukkan oleh koefisien korelasi r_{y_2} sebesar = 0,640. Uji keberartian koefisien korelasi dengan uji t diperoleh harga t_{hitung} sebesar 13,71. Adapun t_{tabel} pada $\alpha = 0,01$; dk = 273 diperoleh harga $t_{tabel} = 2,33$. Dengan demikian, hipotesis alternatif yang menyatakan terdapat kontribusi kinerja mengajar guru terhadap prestasi madrasah terbukti. Selanjutnya diadakan analisis terhadap koefisien determinasi. Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel X_2 dengan variabel Y. Koefisien determinasi X_2 dengan Y sebesar $(r_{y_2})^2 = (0,640)^2 = 0,4096$. Dengan demikian sumbangan kinerja mengajar guru

terhadap prestasi madrasah sebesar 40,96%. Uji regresi menunjukkan linieritas dengan model persamaan regresi $\hat{y} = 119,51 + 0,63X_2$. Dengan demikian, setiap peningkatan kinerja mengajar guru satu-satuan akan diikuti dengan peningkatan prestasi madrasah sebesar 0,63 pada konstanta 119,51.

Adanya kontribusi kinerja mengajar guru terhadap prestasi madrasah adalah kualitas pembelajaran yang disampaikan oleh guru. Dalam pembelajaran yang berkualitas guru perlu menyampaikan isi-isi pengajaran secara tersusun dan sistematis (Land, 1987), memberi penerangan yang jelas serta memberi contoh-contoh yang berkaitan (Mayer & Gallini, 1990), memberi penekanan kepada isi-isi penting, dan mengaitkan pelajaran itu dengan pengetahuan dan pengalaman pelajar yang lalu dan yang akan datang (King & Menke 1992), menggunakan alat bantu mengajar bagi membantu menerangkan sesuatu konsep (Hiebert, Wearne & Taber 1991, Kozma 1991). Selain itu, tujuan dan indikator pembelajaran harus jelas dan dapat diukur.

Kontribusi Kultur Belajar terhadap Prestasi Madrasah Aliyah

Pengujian kontribusi kultur belajar terhadap prestasi madrasah menggunakan statistik parameterik korelasi *product moment Pearson* serta regresi.

Hipotesis yang diuji yaitu terdapat kontribusi kultur belajar terhadap prestasi madrasah. Kekuatan kontribusi kultur belajar terhadap prestasi madrasah ditunjukkan oleh koefisien korelasi r_{y_3} sebesar = 0,657. Uji keberartian koefisien korelasi dengan uji t didapat harga t_{hitung} sebesar 14,35. Adapun t_{tabel} pada $\alpha = 0,01$; dk = 273 didapat harga $t_{tabel} = 2,33$. Dengan demikian, hipotesis alternatif yang menyatakan terdapat kontribusi kultur belajar terhadap prestasi madrasah terbukti. Selanjutnya diadakan analisis terhadap koefisien determinasi. Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel X_2 dengan variabel Y. Koefisien determinasi X_3 dengan Y sebesar $(r_{y_3})^2 = (0,657)^2 = 0,4316$. Dengan demikian, sumbangan kultur belajar terhadap prestasi madrasah sebesar 43,16%. Uji regresi menunjukkan linieritas dengan persamaan regresi

$\hat{y} = 151,26 + 0,70X_3$. Dengan demikian, setiap peningkatan kultur belajar satu-satuan akan diikuti dengan peningkatan prestasi madrasah sebesar 0,70 pada konstanta 151,26.

Kaitan dengan guru dalam kultur belajar berkaitan dengan pelaksanaan tugas pembelajaran pada kebanyakan orang berorientasi kepada fokus tugas (*task focus*) dan pada sisi kerja yang memiliki tujuan (*performance focus goal*). Menurut Danim (2005) tujuan fokus tugas berbasis pada usaha-usaha memimpin diri untuk sukses dan menekankan nilai-nilai instrinsik belajar. Dengan tujuan fokus tugas ini individu berorientasikan pada pengembangan ke depan dengan keahlian-keahlian baru, mencoba memahami pekerjaannya, dan meningkatkan level kompetensi atau dorongan untuk mencapai ketuntasan tugas-tugas pembelajaran.

Selanjutnya tujuan tugas-tugas kinerja berbasis pada keyakinan bahwa tujuan-tujuan pembelajaran akan dicapai secara signifikan jika ditunjang oleh penampilan terbaik, melebihi batas-batas norma atau inisiatif untuk sukses dengan usaha yang minimal (Danim, 2005).

Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah, Kinerja Mengajar Guru dan Kultur Belajar terhadap Prestasi Madrasah Aliyah

Pengujian kontribusi kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru, dan kultur belajar terhadap prestasi madrasah menggunakan statistik parameterik korelasi *product moment Pearson* serta regresi.

Hipotesis yang diuji adalah terdapat kontribusi kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru, dan kultur belajar terhadap prestasi madrasah. Kekuatan kontribusi kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru, dan kultur belajar secara bersama-sama terhadap prestasi madrasah ditunjukkan oleh koefisien korelasi $R_{y_{123}}$ sebesar = 0,760. dengan uji F, diperoleh $F_{hitung} = 123,88$ sedangkan F_{tabel} db (1:3.270) didapat F_{tabel} sebesar 3,83. Dengan demikian, hipotesis alternatif yang menyatakan terdapat kontribusi kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru dan kultur belajar secara bersama-sama terhadap prestasi

madrasah terbukti. Selanjutnya diadakan analisis terhadap koefisien determinasi. Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel X_1 , X_2 dan X_3 secara bersama-sama dengan variabel Y . Koefisien determinasi X_1 , X_2 dan X_3 secara bersama-sama dengan Y sebesar R_{y123} sebesar $= (0,760)^2 = 0,5776$. Dengan demikian sumbangan kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru dan kultur belajar secara bersama-sama terhadap kinerja guru sebesar 57,76%. Uji regresi menunjukkan linieritas dengan persamaan $\hat{y} = 119,48 + 0,34X_1 + 0,21X_2 + 0,39X_3$. Oleh karena itu, setiap peningkatan kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru dan kultur belajar secara bersama-sama satu-satuan akan diikuti dengan peningkatan prestasi guru sebesar 0,94 pada konstanta 119,48.

Adanya kontribusi kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru, dan kultur belajar terhadap prestasi madrasah didukung oleh kajian-kajian terdahulu tentang efektivitas sekolah atau sekolah berprestasi. Penelitian tentang sekolah berprestasi dalam *second waves* yang amat populer dan terkenal yang dapat membuktikan prestasi sekolah terhadap kualitas pelajar adalah dilakukan oleh Rutter, dkk., (1979) berjudul *Fifteen Thousand Hours* terhadap peserta didik di sekolah menengah di Inggris dan oleh Edmonds (1979) di AS yang berjudul *Effektive Schools for the Urban Poor* menurut Rutter, dkk. (1979) faktor-faktor penentu sekolah berprestasi mempunyai kategori: a) Sistem pengawasan peserta didik yaitu: sekolah berprestasi menggunakan suatu pujian, memotivasi dan memberi penghargaan kepada peserta didik, b) Lingkungan sekolah yang diberikan pada peserta didik yaitu lingkungan kondusif dan menyenangkan pelajar dan guru untuk proses belajar mengajar, c) Keterlibatan peserta didik haruslah diikutsertakan, peserta didik diberi dan memegang tanggung jawab di dalam kegiatan sekolah dan aktif di dalam lingkungan sekolah dan luar sekolah, d) Perkembangan prestasi belajar peserta didik, sekolah berprestasi akan memberikan pekerjaan rumah, dan sasaran akademik yang tegas dan jelas kepada para pelajar, e) Perilaku guru-guru

di sekolah berprestasi mempunyai perilaku yang baik "tepat waktu" dan berkemampuan menyelesaikan masalah pribadi pelajar pada suatu-waktu.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Terdapat kontribusi positif dan signifikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap prestasi madrasah. Pola hubungan antara kedua variabel berdasarkan analisis regresi signifikan dan berpola linier. Persamaan ini memberikan informasi, bahwa apabila terjadi peningkatan terhadap kepemimpinan transformasional kepala madrasah akan diikuti oleh peningkatan prestasi madrasah. Jadi semakin tinggi kepemimpinan transformasional kepala madrasah, maka akan semakin tinggi prestasi madrasah.

Terdapat kontribusi positif dan signifikan kinerja mengajar guru terhadap prestasi madrasah. Pola hubungan antara kedua variabel berdasarkan analisis regresi signifikan dan berpola linier. Persamaan ini memberikan informasi, bahwa apabila terjadi peningkatan terhadap kinerja mengajar guru akan diikuti dengan peningkatan prestasi madrasah. Jadi semakin tinggi kinerja mengajar guru, maka akan semakin tinggi pula tingkat prestasi.

Terdapat kontribusi positif kultur belajar terhadap prestasi madrasah. Pola hubungan antara kedua variabel dinyatakan berdasarkan analisis regresi signifikan dan berpola linier. Persamaan ini memberikan informasi, bahwa apabila terjadi peningkatan terhadap kultur belajar akan terjadi peningkatan prestasi madrasah. Jadi semakin tinggi kultur belajar, maka prestasi madrasah akan meningkat.

Secara bersama-sama terdapat kontribusi positif dan signifikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru dan kultur belajar terhadap prestasi madrasah. Berdasarkan analisis korelasi jamak dapat dijelaskan bahwa variasi yang terjadi pada prestasi madrasah dapat dijelaskan secara bersama oleh kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru dan kultur belajar. Model persamaan regresi menunjukkan, bahwa peningkatan kepemimpinan

transformasional kepala madrasah, kinerja mengajar guru dan kultur belajar secara bersama-sama akan meningkatkan prestasi madrasah.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan peneliti memberi saran kepada berbagai pihak. *pertama*, Departemen Agama khususnya Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi DKI Jakarta membuat gerakan peningkatan mutu prestasi madrasah dengan membentuk model-model prestasi madrasah yang mengacu kepada standar yang dibuat oleh Departemen Agama sendiri, Standar Nasional Pendidikan dan Standar internasional. Departemen Agama khususnya Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi DKI Jakarta meningkatkan anggaran pemberian beasiswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang strata 2 sampai strata 3. Kedua, komite madrasah lebih memberdayakan diri dengan mencarikan tambahan sumber-sumber pembiayaan pendidikan di madrasah, selain dari pemerintah dan orang tua peserta didik dalam rangka peningkatan prestasi madrasah, mencarikan sponsor untuk kegiatan-kegiatan madra-

sah, khususnya dalam kegiatan ekstrakurikuler dengan mendatangkan nara sumber.

Ketiga, kesadaran dan kemauan kepala madrasah untuk menjadi agen perubahan, baik untuk diri sendiri, orang-orang di sekitarnya dan organisasi madrasah dengan meningkatkan keterampilan teknik, maupun manajerial sumber daya manusia yang ada di madrasah.

Keempat, terhadap guru yang belum menunjukkan kinerja yang baik diberikan pembinaan secara langsung serta layanan individual dan dimonitor secara terus menerus tingkat kinerjanya, didorong dan difasilitasi untuk menguasai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan mengembangkan pembelajaran berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi di madrasah.

Kelima, dikembangkan manajemen pendidikan madrasah yang merangsang berkembangnya prakarsa dan kemampuan-kemampuan kreatif dalam mengelola pendidikan, berkembangnya madrasah yang berorientasi profesionalisme dibandingkan hierarki, dan pelayanan pendidikan yang semakin cepat, terbuka, adil dan merata.

Pustaka Acuan

- Azizi, Q., dan Sholeh, A. R. 2004. *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. 1990. Developing Transformational Leadership; And Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5): 21-27.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. 2000. *MLQ: Multifactor Leadership Questionary, 2nd edition*, California: Sage.
- Burns. M. 1978. *Leadership*, New York: Harper Collins.
- Cavanagh, R.F. Dellar, G.B. Reynold, P.S. & Romanosky, J .T. 2005. *Measuring Modelling Teacher Observation of How Principal Lead Renewal of the School Pedagogy*. (Paper Presente in Division A at The Annual Meeting of The American Educational Research Association Montreal, 2005).
- Conger, J. & Kanungo, R. 1994. Perceived Behavioral Atributes of Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Behavioral Science*; 24 (1): 217-247.
- Danim, Sudarwan. 2005. *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1994. *Pengembangan Sekolah Unggul*, Jakarta: Dirjen Dikdasmen.

Darwyan Syah, Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah, Kinerja Mengajar Guru, dan Kultur Belajar terhadap Peningkatan Prestasi Madrasah Aliyah Negeri Provinsi DKI Jakarta

- Direktorat Jenderal Bimbingan Kelembagaan Islam. 2005. *Pedoman Desain Pengembangan Madrasah*, Jakarta: Departemen Agama.
- Direktorat Tenaga Kependidikan Depdiknas. 2003. *Standar Kompetensi Guru SMU*. Jakarta: Depdiknas.
- Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta. 2013. Data kelulusan Hasil Ujian Nasional SMA/SMK/MA di Provinsi DKI Jakarta. <http://disdik.jakarta.go.id/>. diakses tanggal 28 Nopember 2013
- Edmonds. 1979. *Effective School for the Urban Poor. Educational Leadership*, 37, (1), 15-27 diakses pada 23 Mei 2005. ERIC Document Production Service No. ED13561.
- Fadjar, A., M. 1998. *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Cet. I, Bandung: Mizan.
- Freira, P. 1993. *Pedagogy of The Oppressed*. New York: The Continuum Publishing Company.
- Hery, Noer Ali. 1999. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu.
- Hiebert, J., Wearne, D. & Taber, S. 1991. Forth Gradual Contruction of Decimal Fraction During ntruction using Different Representation. *Elementary School Journal*. 97:321-324.
- King & Menke. 1992. Providing The Instructur'n Note, An Effective additions to Student Notetaking. *Educational Psychologist*. 20: 33-39.
- Komariah, A., dan Triatna, C. 2005. *Visionary Leadership*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kozma, R. 1991. Learning With Media. *Review of Educational Research*, 1.179-211.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. 1970. Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*.
- Land, M.L. 1987. Vagueness and Clarity. In M.J. Dunkin (ed). *International Encyclopedia of Teaching and Teacher Education*. N.y. Pergam.
- Marzuki, S. C.1997. *Kajian Sekolah Berkesan di Malaysia: Model Lima Faktor*. Fakultas Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mayer, R.E. dan Gallini, J.K. 1990. When Is an Illustration Worth Ten Thousand Word? *Journal of Educational Psycology*. 82.715-726.
- Northouse, G.P. 1978. *Leadership: Theory and Pracrice*. (4th Edition). Sage Publications, Inc.
- Nurhayati, Budiarti. 2006. Faktor-faktor yang mempengaruhi profesionalisme dan kinerja guru biologi di SMAN Kota Makasar Sulawesi Selatan, *Mimbar Pendidikan*. No. 4/XXV/2006. Hh. 64-70.
- Pidarta, M. 1988. *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*. Jakarta: PT Gramedia.
- Rahim., H. 2005. *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Logos.
- Robbins, S.P. 1996. *Essentials of Organizational Beharvior*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Rutter, M., Mughen, B., Mortimore, P., & Ouston, J. 1979. Sityd Univ. *Fifteen Thousand Hours: Secondary School and Their Effects on Children*. Cambridge M.A: Harvard Uiversity.
- Slavin, R. 1994. Quality Appropriates, Incentive and Time: A Model of Instructional Effectiveness. *International Journal of Educational Research*. 21(2).141-157.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Badung: Remaja Rosdakarya.

Supriadi, D. 1999. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.

Tola, Burhanudin, dan Furqon. 2003. Pengembangan model penilaian sekolah efektif. *Jurnal Pendidikan & Kebudayaan*. 9 (044) Sept.2003: 669-692.