KOMPARASI KINERJA GURU BERDASARKAN GENDER DAN PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH AL-ISLAM JORESAN PONOROGO

TESIS

Oleh:

NABILA AURELIA AWALIN

NIM 502230023

PROGRAM MAGISTER

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI

PONOROGO

2025

KOMPARASI KINERJA GURU BERDASARKAN GENDER DAN PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TSANAWIYAHAL-ISLAM JORESAN PONOROGO

TESIS

Diajukan pada Pascasarjana IAIN Ponorogo
Sebagai Salah Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister (S-2)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

NABILA AURELIA AWALIN

NIM 502230023

PROGRAM MAGISTER
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PONOROGO
2025

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya, **Nabila Aurelia Awalin, NIM 502230023 Program Magister Manajemen Pendidikan Islam** menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis ini dengan judul: "**Komparasi Kinerja Guru Berdasarkan Gender Dan Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Joresan Ponorogo**" merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuaili beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudia hari ditemukan bukti lain tenang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggung jawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 10 April 2025

Pembuat Pernyataan,

NABILA AURELIA AWALIN

NIM. 502230023

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah dalam proses bimbingan yang intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **Nabila Aurelia Awalin dengan NIM 502230023** yang berjudul: **"Komparasi Kinerja Guru Berdasarkan Gender Dan Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Joresan Ponorogo"**, maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda tesis pada sidang Majelis *Munâqashah* Tesis.

Ponorogo, 10 April 2025

Pembimbing I,	Pembimbing II,
Dr. M. Syafiq Humaisi, M. Pd.	**Dr. Andhita Dessy Wulansari, M.Si.**
NIP. 198204072009011011	**NIP. 198312192009122003**

KEMENTRIAN AGAMA REPBUPLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA
Terakreditasi B Sesuai SK BAN-PT Nomor: 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016
Alamat: Jln. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website: www. Iainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@stainponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh **Nabila Aurelia Awalin**, NIM **502230023, Program Magister** Manajemen Pendidikan Islam dengan judul: ***"Komparasi Kinerja Guru Berdasarkan Gender dan Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Joresan Ponorogo"***, telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis Munaqashah Tesis Pascasarjana Institut Islam Agama Islam Negeri Ponorogo, pada hari **Senin, 28 April 2025** dan dinyatakan **LULUS**

DEWAN PENGUJI

No	Nama Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	**Prof. Dr. Muh. Tasrif, M, Ag.** **NIP. 19740108199931001** Ketua Sidang		5/6 2025
2	**Dr. Ahmadi, M.Ag.** **NIP. 196512171997031003** Penguji Utama		05/6 2025
3	**Dr. M. Syafiq Humaisi, M.Pd.** **NIP. 198204072009011011** Penguji/Pembimbing I	Syafiq	10/6 2025
4	**Dr. Andhita Dessy Wulansari, M.Si** **NIP. 198312192009122003** Sekretaris/Pembimbing II		05/06 2025

Ponorogo, 10 Juni 2025
Direktur Pascasarjana,

Prof. Dr. H. Agus Purnomo, M. Ag.
NIP. 197308011998031001

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik Institut Agama Islam (IAIN) Ponorogo, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Nabila Aurelia Awalin
NIM	: 502230023
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas	: Pascasarjana
Jenis Karya	: Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada IAIN Ponorogo hak atas karya ilmiah saya yang berjudul: Komparasi Kinerja Guru Berdasarkan Gender dan Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Joresan Ponorogo.

Dengan hak ini IAIN Ponorogo berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data *(database)*, merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Ponorogo

Pada tanggal : 10 April 2025

Yang menyatakan

(Nabila Aurelia Awalin)

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah Swt. atas segala rahmat dan karunia-Nya yang dilimpahkan kepada Penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul "**Komparasi Kinerja Guru Berdasarkan Gender Dan Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Joresan Ponorogo"** ini yang membahas isu kajian tentang kinerja guru madrasah yang dipengaruhi oleh gender dan gaya kepemimpinan.

Tesis ini ditulis dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada kedua orang tua Bapak Munsiel dan Ibu Anis, adik saya Nadia Shafara Mareta serta Uti Rahayu atas doa dan dukungannya. Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada rekan-rekan seperjuangan MPI atas dukungan dan motivasinya. Penulis juga mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Kepala Sekolah serta Bapak/Ibu guru MTs Al Islam Joresan atas kerja sama, dan bantuan selama proses pengumpulan data penelitian. Ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya disampaikan kepada para pembimbing tesis, yaitu Dr. M. Syafiq Humaisi, M.Pd. dan Dr. Andhita Dessy Wulansari, M.Si. atas segala arahan, bimbingan dan masukan berharga yang diberikan sejak awal hingga selesainya penulisan tesis ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Rektor IAIN Ponorogo, Prof. Dr. Hj. Evi Muafiah, M.Ag., Direktur Pascasarjana Prof. Dr. H. Agus Purnomo, M.Ag. Ketua Program Studi Dr. Athok Fu'adi, M.Pd. beserta jajarannya yang telah memberikan fasilitas dan layanan dalam proses pembelajaran dan penyelesaian studi. Tak lupa pula, Penulis ucapkan terima kasih kepada seluruh dosen dan staf administrasi IAIN Ponorogo dan perpustakaan, termasuk rekan-rekan sejawat yang menaruh perhatian dan bantuan kepada penulis sehingga selesainya tesis ini.

Akhirnya, penulis berharap semoga karya ilmiah ini bisa memberikan sumbangsih bagi para pembaca dan pemerhati, menjadi amal jariyah penulis yang

dinilai saleh di sisi Allah Swt., dan setiap kritik atas kekurangan tesis inidiharapkan muncul penelitian serupa yang memperdalam dan mengembangkan wacana demi kajian lanjutan yang lebih bermakna bagi umat dan masyarakat bangsa, amin.

Ponorogo, 10 April 2025

Pembuat Pernyataan

NABILA AURELIA AWALIN

NIM. 502230023

ABSTRAK

Awalin, Nabila Aurelia. 2025. *Komparasi Kinerja Guru Berdasarkan Gender dan Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Joresan Ponorogo*. Tesis, Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Pembimbing: Dr. M. Syafiq Humaisi, M. Pd., Dr. Andhita Dessy Wulansari, M.Si.

Kata Kunci: Gender, Presepsi Gaya Kepemimpinan, Kinerja Guru.

Kinerja guru memainkan peran krusial dalam menunjang keberhasilan proses pendidikan di lingkungan Madrasah. Kinerja yang baik tercermin dari kemampuan guru dalam menyusun perencanan, melaksanakan pembelajaran, hingga melakukan evaluasi secara sistematis dan profesional. Sebagaimana yang terjadi di MTs Al Islam Joresan, sebagian guru belum tertib dalam penyusunan administrasi pembelajaran. Mengingat MTs Al Islam Joresan belakangan ini sedang diminati hal ini akan mengakibatkan kurang terarahnya pembelajaran dan tidak terdokumentasikan dengan baik.

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu (1) apakah ada perbedaan kinerja guru berdasarkan perbedaan gender di MTs Al Islam Joresan, (2) apakah ada perbedaan kinerja guru berdasarkan persepsi gaya kepemimpinan kepala madrasah MTs Al Islam Joresan, (3) apakah ada perbedaan kinerja guru berdasarkan gender dan persepsi gaya kepemimpinan kepala madrasah MTs Al Islam Joresan.

Pendakatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuantitatif dengan jenis komparatif. Populasi penelitian ini sejumlah 108 responden yang terdiri dari guru perempuan 60 dan guru laki-laki 42. Melalui *simple random sampling* didapatkan sampel sebanyak 80 guru yang terdiri dari 33 guru laki-laki dan 48 guru perempuan. Kemudian dianalisis *melalui Indepent Sample T-test,* dan *Two-Way Anova.*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat perbedaan kinerja guru yang signifikan berdasarkan gender, di mana guru perempuan memiliki rata-rata skor kinerja lebih tinggi dibandingkan guru laki-laki (sig. = 0.001 < 0.05) (2) terdapat perbedaan kinerja guru berdasarkan persepsi terhadap gaya kepemimpinan kepala madrasah, gaya kepemimpinan adaptif memiliki skor yang paling tinggi (sig. = 0,000 < 0.005), (3) terdapat interaksi yang signifikan antara gender dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru (sig. = 0.025 < 0.05) yang menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan berbeda tergantung pada gender guru.

ABSTRACT

Awalin, Nabila Aurelia. 2025. *Comparison of Teacher Performance Based on Gender and Leadership Perception of Principal Junior High School Al-Islam Joresan Ponorogo*. Thesis, Islamic Education Management, Postgraduate, State Institute for Islamic Studies of Ponorogo. Advisor: Dr. M. Syafiq Humaisi, M. Pd., Dr. Andhita Dessy Wulansari, M.Si.

Keyword: ***Gender, Perception of Leadership, Teacher Performance.***

Teacher performance plays a crucial role in supporting the success of the educational process within the Madrasah environment. Good performance is reflected in the teacher's ability to design lesson plans, implement teaching, and conduct systematic and professional evaluations. At MTs Al Islam Joresan, some teachers have not yet been consistent in preparing instructional administration. Considering that MTs Al Islam Joresan has recently gained popularity, this issue may result in poorly directed learning and a lack of proper documentation.

This study aims to: (1) examine whether there are differences in teacher performance based on gender at MTs Al Islam Joresan, (2) determine whether teacher performance differs according to teachers' perceptions of the principal's leadership style, and (3) analyze whether there is an interaction between gender and leadership style perception in influencing teacher performance.

A quantitative approach with a comparative research design was used. The population consisted of 108 teachers (60 females and 42 males). Using simple random sampling, 80 teachers were selected as the sample, comprising 48 female and 33 male teachers. Data were analyzed using the Independent Sample T-test and Two-Way ANOVA.

The results revealed that: (1) there is a significant difference in teacher performance based on gender, with female teachers having a higher average performance score than male teachers (sig. = 0.001 < 0.05); (2) there is a significant difference in teacher performance based on perceived leadership styles, with the adaptive leadership style associated with the highest performance scores (sig. = 0.000 < 0.05); and (3) there is a significant interaction between gender and leadership style perception on teacher performance (sig. = 0.025 < 0.05), indicating that the effectiveness of leadership styles varies depending on the teacher's gender.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DALAM ..... **ii**
PERNYATAAN KEASLIAN ..... **iii**
PERSETUJUAN PEMBIMBING ..... **iv**
KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI ..... **v**
SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI ..... **vi**
KATA PENGANTAR ..... **vii**
ABSTRAK ..... **viii**
DAFTAR ISI ..... **x**
DAFTAR TABEL ..... **xii**
DAFTAR GAMBAR ..... **xiv**
BAB I PENDAHULUAN
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Identifikasi Masalah 9
C. Pembatasan Masalah 10
D. Rumusan Masalah 11
E. Tujuan Penelitian 11
F. Manfaat Penelitian 11
BAB II KAJIAN PUSTAKA
A. Kajian Teori 13
B. Kajian Penelitian yang Relevan 30
C. Kerangka Pikir 40
D. Hipotesis Penelitian 41
BAB III METODE PENELITIAN
A. Desain Penelitian 42
1. Pendekatan Penelitian 42
2. Jenis Penelitian 42
B. Tempat dan Waktu Penelitian 43
C. Populasi dan Sampel Penelitian 43
D. Definisi Operasional Variabel Penelitian 44
E. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data 46

F. Validitas dan Reliabilitas Instrumen 50
G. Teknik Analisis Data 56
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
A. Deskripsi Statistik 59
B. Inferensial Statistik 67
1. Uji Asumsi 67
2. Uji Hipotesis dan Interpretasi 68
C. Pembahasan 72
BAB V SIMPULAN DAN SARAN
A. Simpulan 76
B. Saran 76
DAFTAR KEPUSTAKAAN 78
LAMPIRAN-LAMPIRAN 79

DAFTAR TABEL

1. Tabel Kajian Pustaka

Tabel	Uraian	Halaman
1.1	Kajian Penelitian yang Relevan	36

2. Tabel Metode Penelitian

Tabel	Uraian	Halaman
3.1	Data Guru MTs Al Islam Joresan Tahun 2024	45
3.2	Skala *Likert*	47
3.3	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	47
3.4	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kinerja Guru	51
3.5	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan	52
3.6	Materi Penilaian Kuisioner Validitas	53
3.7	*Expert Judgement* Instrument Penelitian	53
3.8	Penguji Uji Keterbacaan Kuisioner	54
3.9	Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan	55
3.10	Uji Reliabilitas Kinerja Guru	55

3. Tabel Hasil Penelitian dan Pembahasan

Tabel	Uraian	Halaman
4.1	Latar Belakang Pendidikan	59
4.2	Pendidikan Terakhir Guru	60
4.3	Gender Guru	60
4.4	Gaya Kepemimpinan Transformasional	61
4.5	Kategori Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	62
4.6	Kategori Variabel Gaya Kepemimpinan Servant	63
4.7	Kategori Gaya Kepemimpinan Adaptif	63
4.8	Frekuensi Gaya Kepemimpinan	64
4.9	Kinerja Guru	65

Tabel	Uraian	Halaman
4.10	Kategori Variabel Kinerja Guru	66
4.11	Uji Normalitas Kinerja Guru Laki-laki dan Perempuan	67
4.12	Uji Normalitas Kinerja Guru dengan Gaya Kepemimpinan	68
4.13	Uji Homogenitas	68
4.14	Sample t-test	69
4.15	Two Away Anova	69
4.16	Deskripsi Grafik EMM	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Uraian	Halaman
2.1	Kerangka Pikir	41
4.1	Gender Guru	60
4.2	Histogram Gaya Kepemimpinan Transformasional	61
4.3	Histogram Gaya Kepemimpinan Servant	62
4.4	Histogram Gaya Kepemimpinan Adaptif	63
4.5	Presentase Indikator Gaya Kepemimpinan Adaptif	64
4.6	Histogram Kinerja Guru	65
4.7	Histogram Kategori Frekuensi Kinerja Guru	66
4.8	Presentase Indikator Kinerja Guru	67
4.9	Grafik *Estimated Marginal Means* (EMM)	69

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Madrasah dalam sistem pendidikan nasional turut mencerdaskan kehidupan bangsa dengan mencetak lulusan yang kompeten secara akademik maupun *religious*.[1] Dalam mewujudkan tujuan tersebut, guru memiliki peran sentral sebagai tokoh utama dalam proses pendidikan di sekolah. Guru tidak hanya berfungsi sebagai pendidik, tetapi juga memiliki tanggung jawab dalam membimbing dan membentuk karakter peserta didik. Sebagai individu yang berinteraksi langsung dengan siswa, guru berperan besar dalam menciptakan generasi muda yang berpendidikan, berakhlak mulia, dan memiliki kecintaan terhadap budaya Indonesia. Peran penting guru dalam membentuk karater dan kualitas peserta didik tidak terlepas dari bagaimana kinerja guru dalam menjalankan tugasnya.

Kinerja guru merupakan sikap, keterampilan, nilai, dan pengetahuan guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yang menunjukkan dalam perbuatan, dan prestasi kerjanya.[2] Kinerja guru adalah suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru selama melakukan aktivitas pembelajaran.[3] Kinerja guru merupakan elemen keberhasilan pendidikan, karena guru berperan langsung dalam proses pembelajaran yang menentukkan hasil belajar siswa. Selain hal tersebut, bahwa kinerja merupakan kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan sikap, pengetahuan dan keterampilan serta motivasi yang dimiliki oleh guru. Karakteristrik untuk kerja yang dimaksudkan adalah melaksanakan tugas sesuai dengan harapan suatu organisasi yang dianutnya, seperti peralatan kantor yang tersedia, mempunyai semangat yang tinggi, mempunyai hubungan kerja sama yang baik dengan atasannya maupun dengan

[1] Hasan Basri. Madrasah dalam Sistem Pendidikan Nasional. Inspirasi. (2010). (10) 165.

[2] Mulyasa. *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 47.

[3] Supardi. Kinerja Guru. (Jakarta: Rajawali Press, 2013), 20.

teman sejawat serta dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan tugas-tugas rutin yang dilaksanakan.[4] Selain itu, kinerja merupakan faktor atau kunci utama yang harus dimiliki agar dapat mencapai tujuan pendidikan secara komperhensif, sebab itulah yang menjadi alasan pemerintah menyelenggarakan penilaian kinerja guru.[5] Berdasarkan penjelasan diatas bahwa kinerja guru adalah keseluruhan perilaku pendidik dalam mencapai tujuan terhadap pelaksanaan tugas yang dibebankan seorang guru. *"Teacher performance: behaviour of teachers while teaching a class, e.g., showing concern and care and having a sense of humour"*[6] tampak dari kutipan tersebut menekankan bahwa kinerja guru pada perilaku selama mengajar di kelas, seperti kepedulian dan perhatian seorang guru terhadap peserta didik serta rasa humor yang disisipkan dalam proses pembelajaran, perilaku kerja guru akan berpengaruh pada hasil kinerja. Seperti halnya yang tercantum pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional, guru memiliki peran strategis dalam membentuk karakter, meningkatkan kompetensi peserta didik, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Oleh karena itu, kualitas kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh kompetensi akademik, tetapi juga oleh dedikasi, etos kerja, dan kemampuan membangun interaski yang positif dengan siswa.

Kinerja guru yang optimal akan berdampak pada peningkatan mutu pendidikan dan tercapainya pembelajaran secara efektif. Guru merupakan sumber daya manusia yang menjadi perencana, pelaku, dan penentu tercapainya tujuan pendidikan tujuan pendidikan nasional seperti yang diamanatkan dalam undang-undang. Kegiatan guru pun harus di dukung dengan lingkungan yang baik seperti hubungan *stakeholder* seperti halnya kepala madrasah. Berkualitasnya suatu proses pembelajaran bergantung pada kreativitas dan inovasi yang dimiliki dari individu guru. Belajar dan mengajar

[4] Kast Fremont E. & Rosenzweig James E. Pengantar Manajemen. (Jakarta: Bumi Aksara, 2020), 120-121.

[5] Mohammad Muspawi, Strategi Peningkatan Kinerja Guru. (Jambi: Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari, 2021), 101-106

[6] Khine, M.S., & Atpusthasamy L. *Self-precived and student perception of teacher interaction in the classroom*. (Singapura: Nanyang Technology University, 2005), 2.

merupakan dua konsep yang tidak bisa dipisahkan.[7] Belajar mengarah pada apa yang harus dilakukan orang pada apa yang harus dilakukan orang sebagai subjek yang menerima Pelajaran yaitu sasaran didik. Di dalam kegiatan belajar mengajar kualitas pembelajaran terletak kepada guru karena memegang peranan penting, sebab guru merupakan "motor penggerak" bagi peserta didik.[8] Untuk itu guru harus mampu mengatur dan menstimulir para siswanya dalam mengembangkan metode mengajar dan memberikan motivasi dalam hal pelaksanaan tugas belajar dan tugas-tugas lain di sekolah.[9] Sebagai individu, seorang guru selayaknya mengusahakan pertumbuhan dan perkembangan secara dinamis agar mampu menjalankan perannya yang kompleks dalam mengajar secara efektif dan efisien.

Kinerja guru dapat diartikan sebagai hasil kerja atau unjuk kerja yang ditampilkan oleh guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik. Kinerja ini mencerminkan sejauh mana guru mampu merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran, serta menjalankan peran lainnya secara profesional. Menurut Rivai, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.[10] Dalam konteks pendidikan, kinerja guru meliputi dimensi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, serta pengembangan profesional berkelanjutan.[11]

Berdasarkan uraian diatas maka tugas guru bahwa kinerja guru merupakan kegiatan pembelajaran yang meliputi: Menyusun rencana pembelajaran, menentukan identitas rancangan pembelajaran meliputi metode pembelajaran, menentukan langkah-langkah kegiatan, menentukan sumber pembelajaran. Melaksanakan pembelajaran dimulai dari pengaturan tempat duduk dan

---

[7] Nana Sudjana. Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar. (Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya, 2016), 26.

[8] Musdiani, dkk. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru. (Jakarta: Sefa Bumi Persada, 2020), 3.

[9] Anies Baswedan. Penguatan Kearifan Lokal dalam Menunjang Kurikulum Karakter di Sekolah. (Jakarta: Kiprah Khusus Edukasi, 2018), 13-17.

[10] Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, Edisi Kedua (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), 309

[11] Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 37.

kebersihan kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, menyampaikan bahan ajar sesuai dengan kompentensi dasar (KD), menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, melaksanakan evaluasi proses dan hasil belajar, membuat analisis hasil evaluasi, melaksanakan tindak lanjut dari analisis evaluasi, melakukan program perbaikan (remidial).[12] Disisi lain kinerja seseorang juga sangat erat hubungan dengan perilaku individualnya *(individual behaviour)*, dimana hal ini dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: (1) Variabel individual, seperti kemampuan, keterampilan, dan demografi meliputi umur, asal-usul, dan gender (2) Variabel Psikologis, seperti motivasi, sikap, dan sebagainya, dan (3) Variabel organisasional, seperti gaya kepemimpinan, struktur organisasi, dan sebagaianya.[13]

Berdasarkan informasi awal yang diperoleh dari pihak MTs Al Islam Joresan Ponorogo diketahui bahwa kedisiplinan guru dalam menyusun administrasi pembelajaran belum sepenuhnya optimal. Kepala madrasah menyampaikan bahwa masih terdapat guru yangbelum menyerahkan modul ajar secara lengkap dan tepat waktu, sebagaian guru belum sepenuhnya tertib dalam hal administrasi pembelajaran salah satunya terlihat dari ketidakteraturan dalam penyusunan modul ajar, padahal modul ajar merupakan dokumen penting yang menjadi acuan dalam pelaksanaan proses pembelajaran yang terencana dan terukur, serta dalam pelaksanaan pembelajaran guru masih menggunakan metode yang konvensional seperti halnya metode ceramah yang dirasa kurang interaktif dengan siswa, kurang memanfaatkan teknologi maupun melibatkan siswa secara aktif dalam pembelajaran, guru cenderung melakukan satu jenis penilaian saja tanpa memperhatikan aspek afektif dan psikomotorik peserta didik. Evaluasi pembelajaran yang dilakukan oleh Sebagian guru masih terbatas pada pelaksanaan ujian Tengah semester dan penilaian akhir semester. Beberapa hal ini berpotensi menghambat pada perkembangan peserta didik secara holistik, yang akan berpengaruh pada mutu pendidikan di sekolah.

---

[12] La Ode Amaluddin. Kinerja Guru Profesional Konsep dan Penerapannya. (Banyumas: Amerta Media, 2021), 20-22.

[13] Gibson James L, dkk. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. (Jakarta: Binarupa Aksara, 2005), 80.

Oleh karena itu setiap individu guru baik laki-laki maupun perempuan juga dituntut untuk bersikap profesional dalam bidangnya masing-masing. Seiring dengan meningkatnya jumlah perempuan yang berprofesi menjadi guru di lingkungan madrasah, muncul berbagai masalah baru yang perlu diatasi. Secara umum, tidak ada perdebatan mengenai perbedaan biologis antara laki-laki dan perempuan. Namun, perbedaan pendapat muncul ketika membahas sejauh mana perbedaan biologis tersebut mempengaruhi perilaku manusia, terutama terkait dengan peran dan identitas gender. Perbedaan gender dalam masyarakat dipengaruhi oleh banyak faktor eksternal, seperti norma sosial dalam masyarakat, budaya, pendidikan, dan lingkungan kerja. Hasil mengungkapkan bahwa gender berhubungan kuat dengan kinerja, motivasi, dan komitmen organisasi.[14] Hasil survey di Amerika Serikat menemukan responden wanita yang telah mempunyai anak, merasa lebih terhambat dalam mengembangkan karir dibandingkan pria.[15] Hasil ini konsisten dengan hasil survey yang yang dilakukan oleh Trap et.al.[16]

Berdasarkan data dari Kemendikbudristek, jumlah guru di Indonesia perempuan adalah 61% yaitu sejumlah 1.062.225 dan laki-laki 39% 517.82.[17] Persentasi guru tersebut juga sama kondisinya dengan yang terjadi di MTs Al-Islam Ponorogo, presentase guru perempuan sebanyak 43% (52) dan guru laki-laki 57% (69). Fenomena ini bisa dianggap sebagai sebagai tanda positif dari meningkatnya kesempatan perempuan untuk terlibat dalam dunia kerja dan berperan aktif diranah public. Namun jika ditelaah lebih dalam, angka tersebut mengungkap realitas kultural di mana perempuan sering dibebankan tanggung jawab utama dalam sektor pendidikan, baik di lingkungan public maupun domestik.

---

[14]Josehph M Lark in. *Does Gender Affect Internal Auditorus Performance the Women CPA*. Spring. (1990), 20-24.

[15] American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). *Codification of Statement on Auditing Standars*. New York: American of Public Accountants. (1990).

[16] Trapp MW, et al. *Current Perceptions of issues Related to Women in public Accounting*. Accounting Horizon. (1989). 71-85

[17] Siaran Pers Komnas Perempuan Hari Guru Internasional. Menguatkan Guru Menyikapi Kekerasan, Kesejahteraan, dan Nilai-nilai keberagaman. Jakarta: KOMNAS Perempuan. (2021). *https://komnasperempuan.go.id/siaran-pers-detail/siaran-pers-komnas-perempuan-hari-guru-internasional-jakarta-5-oktober-2021*.

Kinerja guru perempuan dan laki-laki sering kali dipengaruhi oleh perbedaan peran sosial dan ekspektasi budaya yang melekat pada keduanya. Guru laki-laki umumnya lebih jarang dibebani tugas domestik dan dianggap lebih fokus pada pekerjaan professional. Dengan lebih sedikit ekpektasi sosial terkait peran pengasuhan, mereka memiliki fleksibilitas lebih besar untuk mengikuti pelatihan, mengejar promosi, atau mengembangkan kompetensi profesional. Akibatnya lebih sering menduduki posisi strategis, seperti kepala sekolah, meskipun jumlah laki-laki dalam profesi guru lebih sedikit dibanding perempuan. Di sisi lain, guru perempuan menghadapi tantangan ganda yaitu tanggung jawab profesional di sekolah dan tugas domestik di rumah.

Studi menunjukkan bahwa gender juga dapat mempengaruhi cara mengajar dan interaksi guru dengan siswa. Beberapa penelitian mengindikasikan bahwa guru perempuan cenderung lebih empatik dan komunikatif, sedangka guru laki-laki mungkin lebih berfokus pada pendekatan yang kompetitif. Hal ini dapat berimplikasi pada cara siswa merepons dan berinteraksi dengan guru, yang pada ujungnya mempengaruhi pada kinerja seorang guru.[18]

Presepsi guru terhadap gaya kepemimpinan madrasah berperan penting dalam menentukan efektivitas proses pembelajaran. Persepsi ini mencerminkan bagaimana guru menilai Tindakan, sikap, dan pendekatan kepala madrasah dalam memimpin. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi persepsi guru terhadap gaya kepeminpinan kepala madrasah yaitu (a) pengalaman kerja sebelumnya baik di madrasah yang sama maupun dilembaga lain, dapat membetuk harapan dan sikap guru terhadap kepemimpinan yang diterapkan, guru yang pernah mengalami kepemimpinan yang baik cenderung memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap kepala madrasah saat ini. (b) kualitas komunikasi antara kepala madrasah dan guru sangat mempengaruhi persepsi. Kepala madrasah yang terbuka, transparan, dan mendengarkan masukan guru cenderung mendapatkan persepsi positif dari sifatnya. (c) guru yang merasa didukung dan dihargai oleh kepala madrasah lebih mungkin untuk memiliki persepsi yang positif terhadap kepemimpinan yang diterapkan, seperti halnya

[18] A. H. Eagly dan L.L. Carli. Trough the Labyrinth: The Truth About How Women Becomes Leaders. Cambrige: Harvard Bussiness Press. (2007). 807-834.

dukungan berupa pengembangan professional, kesempatan untuk berkontribusi, serta pengakuan terhadap kinerja yang baik.[19]

Gaya kepemimpinan *servant* (pelayan) menurut penelitian yang dilakukan oleh Bakry dan Syamril yang berjudul "Pengaruh *servant Leadership* terhadap kinerja Guru Bakry", hasilnya membuktikan bahwa terdapat pengaruh servant leadership terhadap nilai kinerja guru dan karyawan di Sekolah Islam Athirah dengan nilai signifikasi 0,002<0,05. *Servent leadership* merupakan kepemimpinan melayani yang berawal dari perasaan tulus dan timbul dari dalam hati untuk melayani, menempatkan kebutuhan anggotanya atau pengikutnya sebagai prioritas dalam menyelesaikan sesuatu bersama orang lain dan membantuk orang lain dalam mencapai tujuan bersama.[20] Penelitian yang dilakukan oleh Aissah Qomaria dan Suwatno yang berjudul "Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK 11 Bandung", rekapitulasi rata-rata angka penilaian kinerja guru di SMK Negeri 11 Bandung mengalami peningkatan dri tahun 2015 berada pada angka 59.60% meningkat pada tahun 2016 menjadi 69.69% hal ini dipengaruhi oleh kemampuan manajerial yang dimiliki oleh pimpinan. Kemampuan dimana Kepala Sekolah dapat mempengaruhi bawahannya untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang telah diputuskan bersama.[21] Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Tri Cicilia, "Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru di SDN Dengkek 01 Pati" menunjukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, otokratis, dan demokratis memiliki hubungan positif dengan kinerja guru Serta hasil penelitian berjudul "Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan.[22] Kinerja Guru pada SD Negeri Lambaro Angan", rendahnya kinerja guru diduga kurang tepatnya gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya sehingga menyebabkan peningkatan kinerja guru tidak mencapai sasaran. Gaya kepemimpinan kepala sekolah ini

---

[19] B.M. Bass dan B.J. Avolio. *Improving Organizational Effectiveness through Transformasional Leardership. Sage Publications*. (1994). 259.

[20] Hasibuan Rambe D., & Chairunnisa C. Analisis Kinerja Guru DIpengaruhi Servant Leadership dan Komitmen Organisasi. (Jakarta: Mediastima, 2020), 203-205.

[21] Qomaria Azis dan Aissah, Suwatno. Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK Negeri 11 Bandung. Jurnal Obsesi*:* Jurnal Pendidikan anak Usia Dini. Vol.6(3) (2022), 1286-1294.

[22] Tri Cicilia. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru di SDN Dengkek 01 Pati. *Jurnal JIEMAR*, 1(2) (2018): 1-8

menggunakan gaya militer, dimana guru sering diperintah dan merasa jabatan kepala sekolah lebih tinggi dari guru, terkadang juga tidak senang diberi masukan (kritikan). Sehingga hal ini menyebabkan beberapa guru kurang displin, terutama saat masuk kelas, akibatnya situasi pembelajaran tidak dapat terwujud dengan efektif.[23]

Untuk itu diperlukan kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan sekolah yang ada. Kebijakan kepimipinan amat penting untuk dilakukan, karena keberhasilan pendidikan bukan merupakan hasil dan ditentukan oleh karya perseorangan, melainkan karya *team work* yang cerdas. Sehingga gaya kepemimpinan diharapkan dapat mendorong seluruh bawahan dan warga sekolah dapat memberdayakan dirinya. Diantara gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan adalah model kepemimpinan partisipatif, demokratis, otoriter, konsulatif, kontigensi, dan transformasional.

Terutama di lembaga pendidikan, seorang pemimpin atau kepala sekolah harus bisa menjalin hubungan yang baik dengan guru serta masyarakat sekolah yang lain, karena dengan terjalinya komunikasi yang efektif dapat mempengaruhi kinerja seorang guru ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Dalam membangun prestasi dan kualitas guru yang baik perlu adanya teknik kepemimpinan dalam mencapai tujuan tersebut. Sebagai upaya memelihara harmonisasi, kesejahteraan guru dan menyesuaikan diri dengan situasi serta kondisi bawahan. Berdasarkan beberapa uraian diatas, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kinerja guru.[24]

Penilaian kinerja guru rutin dilaksanakan setiap akhir tahum dibulan Oktober sampai dengan November, tahapan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah yaitu memberikan pengarahan kepada guru bahwa akan dilaksanakan pekan penilaian kinerja guru, serta menyampaikan indikator yang akan dinilai meliputi mengenal karakteristik peserta didik, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, serta sikap keorganisasian setiap individu.

---

[23] M.Nurbaya. et.al. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Lambaro Angan. Banda Aceh. Vol 3 (2) (2015): 116-127.

[24] Nur Amalina, P. Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. (Program Pascasarjana, Universitas Ahmad Dahlan). (2017): 33-38

Berdasarkan hasil PKG (Penilaian Kinerja Guru) tahun 2023, konversi nilai kinerja hasil PKG dari presentasi ke nilai kredit mempunyai rerata nilai 82, ini menunjukkan kriteria baik.[25]

Kepemimpinan di MTs Al-Islam Joresan dalam mendorong kinerja guru, adalah dengan diadakannya pembinaan guru yang rutin dilaksanakan 2 minggu sekali hal ini bertujuan sebagai sarana koordinasi, komunikasi serta evaluasi terhadap kegiatan yang akan atau sudah dilaksanakan di MTs Al-Islam Joresan, serta Kepala Madrasah memberikan motivasi kepada guru agar dapat mengembangkan kemampuan guru yang dimiliki setiap individu seperti halnya mengikuti seminar pengembangan dan penerapan kurikulum, perlombaan guru, serta studi lanjut. Serta kepala madrasah memiliki program belajar guru selingkup MTs yang dikelompokan sesuai dengan rumpun mata pelajaran berguna untuk menjalin kolaborasi dalam peningkatkan pembelajaran kepada santri. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah MTs Al-Islam Joresan memiliki gaya kepemimpinan yang fleksibel, dapat menerima, mewadahi kritik serta saran dari guru guna meningkatkan kinerja guru di MTs Al-Islam Joresan.[26] Penelitian ini memiliki posisi yang strategis diantara beberapa penelitian terdahulu. Penelitian sebelumnya membahas tentang pengaruh kepemimpinan secara umum, dan meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru. Namun, belum banyak penelitian yang secara khusu mengkaji perbandingan kinerja guru berdasarkan gender dalam konteks persepsi terhadap gaya kepemimpinan kepala madrasah, terutama di lingkungan MTs seperti MTs Al-Islam Joresan. Oleh karena itu, penelitian ini berkontribusi dalam mengisi celah kajian tersebut dengan mengombinasikan variabel gender, persepsi terhadap gaya kepemimpinan yaitu servant, transformasional, dan adaptif, serta implikasi terhadap kinerja guru, yang disajikan dalam bentuk komparatif-kuantitatif.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti berkeinginan untuk mengkaji lebih jauh dan lebih rinci mengenai kemampuan kepemimpinan dengan harapan dapat membawa pengaruh yang baik dalam

[25] Dokumentasi, Laporan PKG Al Islam Joresan Tahun Pelajaran 2023/2024.

[26] Wawancara dengan Muslim Abdoud Ma'ani, tanggal 18 April 2024 di Kantor MTs Al Islam Joresan

peningkatan kinerja guru. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui "Komparasi Kinerja Guru Berdasarkan Gender dan Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Al-Islam Joresan Ponorogo"

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka, dapat diidentifikasi permasalahan yang berkaitan dengan berkaitan dengan gender dan persepsi gaya kepemimpinan kepala madrasah, sebagai berikut:

1. Sebagian guru belum tertib dalam penyusunan administrasi pembelajaran, seperti modul ajar sehingga pelaksanaan pembelajaran kurang teraha dan tidak terdokumentasi dengan baik
2. Modul ajar belum disusun secara konsisten oleh guru, padahal dokumen ini sangat penting sebagai panduan dalam pelaksanaan pembelajaran yang sistematis dan terukur.
3. Metode pembelajaran yang digunakan oleh guru masih bersifat konvensional, seperti metode ceramah, yang kurang melibatkan siswa secara aktif dan tidak memanfaatkan teknologi secara optimal.
4. Kurangnya variasi dalam pendekatan pembelajaran, menyebabkan interaksi belajar mengajar menjadi kurang menarik dan berpotensi menurunkan minat belajar siswa.
5. Guru cenderung hanya menggunakan satu jenis penilaian, yaitu penilaian kognitif saja (seperti UTS dan UAS), tanpa mempertimbangkan aspek afektif dan psikomotorik peserta didik.
6. Evaluasi pembelajaran masih terbatas pada momen-momen formal, seperti Ujian Tengah Semester (UTS) dan Penilaian Akhir Semester (PAS), tanpa adanya pretest, posttest, maupun penugasan formatif lainnya.
7. Kurangnya penerapan evaluasi pembelajaran secara berkelanjutan dan menyeluruh, berpotensi menghambat perkembangan peserta didik secara holistik.

C. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah dalam tesis ini agar lebih terfokus dan sistematis maka ditetapkan sebagai berikut:

1. Subjek Penelitian
    a. Penelitian ini berfokus pada guru yang mengajar di MTs Al Islam Joresan Ponorogo.
    b. Kepala Madrasah juga akan menjadi bagian menjadi bagian dari penelitian sebagai pihak yang memiliki pengaruh dalam kepemimpinan.
    c. Siswa tidak menjadi subjek penelitian, namun hasil kinerja guru dapat dianalisis dari aspek pembelajaran di kelas.
2. Variabel Penelitian
    a. Kinerja guru
    b. Gender
    c. Persepsi gaya kepemimpinan Kepala Madrasah
3. Metode Penelitian
    a. Kuantitatif digunakan untuk mengukur perbedaan kinerja guru berdasarkan gender serta persepsi mereka terhadap gaya kepemimpinan kepala madrasah.
4. Batasan Wilayah dan Waktu
    a. Penelitian ini hanya dilakukan di MTs Al-Islam Joresan Ponorogo, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan ke madrasah lain.
    b. Waktu penelitian dibatasi pada tahun ajaran 2024/2025, sehingga data yang diperoleh hanya mencerminkan kondisi pada periode tersebut.
5. Fokus Masalah
    a. Peneliti ini tidak akan membahas faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja guru diluar gender dan persepsi kepemimpinan kepala Madrasah.
    b. Penelitian juga tidak akan meneliti efektivitas gaya kepemimpinan kepala madrasah dari perspektif kepala madrasah itu sendiri, melainkan hanya dari sudut pandang guru sebagai subjek penelitian.

D. Rumusan Masalah

1. Apakah ada perbedaan kinerja guru berdasarkan perbedaan gender?
2. Apakah ada perbedaan kinerja guru berdasarkan persepsi gaya kepemimpinan kepala madrasah?
3. Apakah ada perbedaan kinerja guru berdasarkan gender dan persepsi gaya kepemimpinan kepala madrasah?

E. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis perbedaan kinerja guru berdasarkan perbedaan gender di MTs Al-Islam Joresan Ponorogo
2. Menganalisis perbedaan kinerja guru berdasarkan persepsi terhadap gaya kepemimpinan kepala MTs Al-Islam Joresan Ponorogo
3. Mengidentifikasi dan mengalisis perbedaan kinerja guru berdasarkan interaksi antara gender dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan kepala MTs Al-Islam Joresan Ponorogo

F. Manfaat Penelitian

Dari penelitian yang akan penulis lakukan, diharpakan mempunyai manfaat di masa sekarang dan akan datang, antara lain yaitu:

1. Manfaat Teoritis

a. Hasil penelitian dapat menambah khazanah keilmuan dan wawasan pengetahuan dalam bidang pendidikan.

b. Mengetahui secara komperhensif mengenai kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Al-Islam Joresan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Lembaga Pendidikan

1) Sebagai bahan untuk masukan bagi pihak yang bersangkutan pada proses penerapan kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Al-Islam Joresan.

2) Dapat menjadi pertimbangan untuk diterapkan dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan dengan pengaruh kepemimpinan

kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Al-Islam Joresan.

3) Menambah wawasan tentang kepemimpinan kepala madrasah perempuan dalam meningkatkan kinerja guru

b. Bagi Peneliti

Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan atau dikembangkan lebih lanjut, serta referensi terhadap penelitian.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja Guru

Kinerja merupakan sebuah proses komunikasi yang berkesinambungaan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang guru dengan penyedia langsung. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas dan pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Kinerja ini sebagai sebuah sistem, artinya bahwa kinerja memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan apabila sistem ini ingin memberikan nilai tambah bagi organisasi, pimpinan dan guru itu sendiri.[27]

Kinerja guru merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan kemampuan dasar. Adanya motivasi kerja tinggi yang dimiliki, belum tentu akan menghasilkan kinerja yang optimal apabila dia memiliki motivasi kerja yang kurang baik atau rendah, akan menghasilkan kinerja yang kurang optimal pula, meskipunia memiliki kemampuan kerja yang tinggi.

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi dari motivasi kerja dan kemampuan kerja. Meskipun ia memiliki kemampuan kerja yang tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi dari motivasi kerja dan kemampuan kerja.

a. Konsep Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan elemen penting dalam organisasi, khususnya dalam rangka membangun keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan strategis. Dalam konteks pendidikan, kinerja guru menjadi fokus utama karena peran guru sangat menentukan kualitas proses dan hasil pembelajaran. Penilaian kinerja yang terintegrasi dan sistematis berfungsi tidak

[27] Robet, Bacal. Performance management: memberdayakan karyawan, meningkatkan kinerja melalui umpan balik, mengukur kinerja. (2002).

hanya untuk menilai, tetapi juga membimbing dan mengembangkan kompetensi guru secara berkelanjutan.[28]

Kinerja guru dapat dipahami sebagai perilaku kerja yang muncul sebagai respons terhadap tugas-tugas yang dihadapi, serta hasil nyata yang dicapai dari pelaksanaan kewajiban profesionalnya. Terkadang respons tersebut hanya berupa tindakan sederhana, namun pada umumnya menghasilkan suatu luaran yang bermakna bagi pencapaian tujuan pendidikan. Penilaian kinerja secata sistematis dilakukan untuk mengukur efetivitas kerja dan potensi pengembangan diri guru dalam mendukung kemajuan lembaga pendidikan.[29]

Aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja guru antara lain mencakup kecakapan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas, kualitas penampilan kerja, keterampilan membuat laporan, serta ketahanan fisik dan mental dalam menjalankan tanggung jawabnya. Guru yang memiliki disiplin, dedikasi, semangat kerja, serta kemampuan bersosialisasi dengan lingkungannya dan mengembangkan diri biasanya menunjukkan prestasi kerja yang tinggi. Penilaian kinerja guru memiliki dua fungsi utama: pertama, sebagai strategi untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja guru; kedua, sebagai bentuk perlindungan terhadap hak dan kewajiban guru, terutama dalam hal pengakuan atas pencapaian dan upaya profesional mereka.[30] Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja harus dirancang secara adil, transparan, dan akuntabel.

Proses pengukuran kinerja guru harus memperhatikan prinsip-prinsip dasar penilaian, seperti objektivitas hasil, relevansi dengan tujuan organisasi, bebas dari unsur subjektivitas, dan konsistensi dalam penerapan standar. Selain itu, penilaian tidak hanya menyoroti apa yang telah dikerjakan oleh guru, tetapi juga menjadi dasar dalam perencanaan pengembangan karier ke depan. Dengan demikian,

---

[28]Alwi, Syafaruddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*. (Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi. 2001)

[29] Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia IV*. (Yogyakarta: BPFE. 2000)

[30] Syafruddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*: 128.

penilaian kinerja guru bukan sekadar alat administratif, tetapi menjadi instrumen strategis yang berdampak langsung terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara menyeluruh, baik bagi lembaga, kepala sekolah, maupun guru itu sendiri.

b. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut pendapat Noe tujuan sistem manajemen kinerja meliputi tiga aspek penting, yaitu:[31]

1) Tujuan Strategis, salah satu langkah strategis utama adalah mengimplementasikan melalui definisi hasil, perilaku, dan terhadap beberapa jangkauan karakteristik guru yang perlu mengemban strategi, kemudian mengembangkan sistem laporan dan pengukuran yang akan memaksimalkan jangkauan dimana guru menunjukkan karakteristiknya, menyatukan perilaku, dan memberikan hasil.
2) Tujuan Administratif, Suatu organisasi akan menggunakan informasi penilaian kinerja untuk beberapa keputusan administrasi, antara lain: kenaikan gaji berkala, promosi, hak tetap, pemutusan hubungan kerja, dan pengalaman kinerja individu.
3) Tujuan Pengembangan, yaitu berusaha mengembangkan kemampuan guru yang efektif di dalam pengerjaannya. Sistem kinerja yang diterapkan tidak hanya mengidentifikasikan aspek-aspek kinerja guru yang kurang baik akan tetapi juga mencermati sebab-sebab kekurangan tersebut, seperti: kecakapan yang masih kurang, masalah motivasi, atau beberapa hambatan yang masih membelenggu guru.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja memiliki ranah pemikiran tujuan yang sangat luas untuk dicapai dengan sebuah sistem penilaian.

[31] Simanjutak, Payaman J. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. (Jakarta; Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. 2018), 51.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Syafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala yang dikutip oleh Martinis Yamin faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:[32]

1) Faktor personal/ individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.
2) Faktor kepemimpinan, aspek kualitas kepala sekolah dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada guru
3) Faktor tim, kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, dan keeratan anggota tim.
4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah)
5) Faktor kontektual (Situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Gibson, dkk. variabel lain yang menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja guru yaitu:

1) Variabel individu, meliputi kemampuan, keterampilan, mental, fisik, latar belakang keluarga, Tingkat sosial, pengalaman, demografi (umur, asal-usul, gender).
2) Variabel organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktu desain pekerjaan.
3) Variabel psikologis, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.[33]

Dari pernyataan diatas maka gender dan kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam peningkatan kinerja guru, karena pemimpin atau leader memiliki peran penting dalam dalam

[32] Yamin, Martinis, *Stadartrisasi Kinerja Guru*. (Jakarta: Persada Pres. 2010), 152

[33] James L Gibson, et, al, Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani. (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996). 80.

memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada guru.

d. Indikator Kinerja

Sebagaimana yang tertuang dalam Undang-undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab 1 Pasal 2 bahwa: "Guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah". Dan dalam undang-undang tesebut dijelaskan bahwa: Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga professional pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, pada jalur pendidikan formalyang diangkat sesuai dengan peraturan perundang- undangan.

Guru memiliki peran penting dalam keberhasilan proses pendidikan, terutama dalam membentuk kualitas peserta didik. Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, guru dituntut untuk memiliki kompetensi profesional yang meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial (Pasal 10). Kompetensi-kompetensi ini menjadi acuan dalam menilai efektivitas dan kinerja seorang guru di dalam kelas maupun di lingkungan pendidikan secara umum. Berikut ini adalah penjelasan lebih lanjut mengenai indikator kinerja guru berdasarkan masing-masing kompetensi tersebut, guru diantaranya yaitu:[34]

1) Merencanakan Pembelajaran

Perencanaan perlu dilakukan oleh guru sebelum memulai pelaksanaan pembelajaran. Hal ini dilakukan agar pada saat pelaksanaan dapat berlangsung dengan baik dan mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan.[35] Untuk membuat perencanaan pembelajaran yang baik guru harus mempertimbangkan berbagai

[34] Mulyasa, E. Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007).

[35] Susanto, Ahmad. Teori Belajar dan Pembelajaran di Sekolah Dasar. 2016.

aspek yang ada pada siswa. Indikator untuk merencanakan pembelajaran adalah sebagai berikut:[36]

a) Merumuskan tujuan pembelajaran
b) Memilih dan mengembangkan bahan pelajaran.
c) Merencanakan kegiatan belajar, termasuk merencanakan pendekatan dan metode mengajar, langkah-langkah kegiatan belajar mengajar, serta alat dan sumber belajar.
d) Merencanakan penilaian.

2) Melaksanakan Pembelajaran

Dalam proses pembelajaran tugas pokok kedua guru adalah melaksanakan pembelajaran. Kegiatan pelaksanaan pembelajaran adalah kegiatan inti dari keseluruhannya. Guru berperan aktif untuk menyampaikan materi, pesan, dan informasi yang harus diterima oleh siswa. Jika proses pelaksanaan pembelajaran tidak berhasil, maka secara langsung tujuan pembelajaran akan gagal. Pada pelaksanaan pembelajaran ada beberapa tahapan kegiatan yang perlu dilakukan guru, yaitu:[37]

a) Membuka pelajaran.
b) Menyampaikan materi pelajaran.
c) Menutup pelajaran.

3) Mengevaluasi Pembelajaran

Tugas pokok guru yang ketiga adalah mengevaluasi pembelajaran. Kegiatan mengevaluasi ini bertujuan untuk mengetahui perolehan belajar siswa secara menyeluruh yang meliputi pengetahuan, konsep, nilai, maupun proses. Menurut Utomo, evaluasi pembelajaran berguna untuk mengetahui besarnya keefektifan pembelajaran dan evaluasi yang dilakukan setiap akhir kegiatan pembelajaran akan bermanfaat untuk mendeteksi siswa yang masih belum memahami dan mengalami kesulitan. Kegiatan evaluasi dapat dilakukan setiap akhir pembelajaran, dapat

[36] Tamalene, M. Nasir. Tanpa tahun. *Konsep Dasar Perencanaan Pembelajaran*.
[37] Majid, Abdul, *Perencanaan Pembelajaran*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2007).

dilakukan dengan ulangan harian, ulangan umum, dan ulangan akhir.

Selain kegiatan tersebut guru juga dapat melakukan evaluasi dalam bentuk lain yaitu dengan melakukan penilaian proses. M. Uzer Usman menyatakan bahwa penilaian proses adalah penilaian yang dilakukan saat proses belajar mengajar berlangsung oleh guru dengan cara memberikan umpan balik kepada seorang siswa atau kelompok siswa.[38]

Lebih lanjutnya, kepala madrasah tinjauan terhadap kinerja guru menyatakan kinerja guru adalah kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran yang ditunjukan oleh indikator-indikator berikut:[39]

a) Menyusun modul ajar atau RPP sebelum menagajar
b) Menyesuaikan rencana pembelajaran dengan kebutuhan siswa
c) Menggunakan metode berbagai metode pembelajaran
d) Memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran
e) Bersikap terbuka dalam berkomunikasi dengan siswa
f) Menjalin hubungan baik dengan rekan sejawat
g) Melakukan evaluasi secara berkala
h) Memberikan materi tambahan kepada siswa
i) Memberikan bimbigan bagi siswa yang mengalami kesulitan

Dari pendapat supardi dalam konteks kinerja guru dimana kinerja guru itu memiliki indikator-indikator yang bersifat pengembangan dalam proses pembelajaran yang meliputi penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melaksanakan evaluasi proses pembelajaran melaksanakan pengayakan, dan adanya remedial.[40]

---

[38] Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000): 4.

[39] Arifin, H.M. Profesi Kependidikan: Memahami Guru dan Tenaga Kependidikan. (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 55.

[40] Akhmad Ramli. Konsep Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Terhadap Kinerja Guru. (Makassar: Mitra Ilmu, 2021). 27.

Hal ini akan mengembangkan sikap-sikap yang dikehendaki seperti: kreativitas, kerja sama, tangggung jawab, dan sikap disiplin sesuai dengan penekanan bidang studi yang bersangkutan. Pemaparan di atas, akan dijadikan indikator dalam penyusunan angket kinerja guru pada penelitian.[41]

2. Gender Guru

a. Pengertian Gender Guru

Gender adalah konsep sosial yang menggambarkan perbedaan peran, tanggung jawab, dan perilaku yang diharapkan dari laki-laki dan perempuan dalam masyarakat. Gender berbeda dari seks, yang lebih merujuk pada perbedaan biologis antara laki-laki dan perempuan. Gender lebih berfokus pada peran yang dikonstruksi secara sosial, yang dapat bervariasi antar budaya, dan dapat berubah seiring waktu. Dalam konteks pendidikan, gender memainkan peran penting dalam membentuk harapan terhadap peran dan tanggung jawab guru di sekolah.

Gender merupakan struktur sosial yang memengaruhi berbagai aspek kehidupan, termasuk bagaimana peran kerja dan kepemimpinan dibagi dalam berbagai institusi, termasuk sekolah. Gender bukan hanya tentang perbedaan antara laki-laki dan perempuan, tetapi juga tentang bagaimana hubungan kekuasaan didistribusikan di antara mereka di tempat kerja.[42]

b. Gender Guru Terhadap Kinerja

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dalam kinerja guru laki-laki dan perempuan jika dilihat dari segi kemampuan mengajar dan hasil belajar siswa. Namun, peran gender bisa mempengaruhi bagaimana siswa dan masyarakat memandang kinerja guru. Kajian yang dilakukan oleh UNESCO menunjukkan bahwa bias gender masih ada dalam evaluasi terhadap kinerja guru. Dalam banyak konteks, guru laki-laki sering kali mendapatkan penilaian lebih tinggi dalam aspek disiplin dan

[41] *Ibid*
[42] Connell, R. W. *Gender*. (Cambridge: Polity Press, 2002), 30

kepemimpinan, sementara guru perempuan lebih dihargai dalam aspek hubungan interpersonal dengan siswa.[43]

c. Gender Guru Terhadap Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Secara etimologis persepsi yang diberikan oleh beberapa para ahli, berasal dari kata *preception* yang artinya menerima atau mengambil.[44] Proses dimana individu mengorganisir atau menafsirkan rangsangan dari ligkungan menjadi pengalaman atau pengetahuan yang bermakna. Persepsi tidak hanya tentang apa yang kita lihat atau dengan, tetapi juga bagaimana memahami dan menginterpretasikan informasi tersebut. Presepsi melibatkan interaksi antara individu dan lingkungannya yang memungkinkan pemahaman yang lebih dalam tentang dunia sekitar kita.[45]

Proses terjadinya presepsis oleh seseorang didahului oleh proses yang berwujud dari penginderaan sehingga diterimanya stimulus oleh seseorang melalui responnya, kemudian stumilus dieruskan ke pusat susunan syaraf yaitu otaak, dan terjadilah proses psikoligi, sehingga seseorang menyadari apa yang ia lihat, dengar, dan sebagainya. Maka dapat dikatakan hal tersebut sebagai persepsi.[46] Persepsi bisa dikatakan juga sebagai proses kognitif individu bukanlah penilaian secara fotografik dari suatu kenyataan fisik saja, melainkan bersifat kontruksi pribadi yang kurang sempurna menjadi objek tertentu, diseleksi sesuai dengan kepentingan utama dan dipahami menurut kebiasaan-kebiasaannya.[47]

Pengaruh gender terhadap persepsi gaya kepemimpinan kepala madrasah dapat dilihat dari beberapa aspek yang mempengaruhi

---

[43] UNESCO. *Global Gender Report: Closing the Gap in Education*. (Paris: UNESCO Publishing, 2015), 65-68

[44] Kartono, K. *Kamus Lengkap Psikologi/J.P. Chaplin; Penerjemah: Dr Kartini Kartono*. (Jakarta: Rajagrafindo Persada. 2006). 72

[45] Gibson, J. J, *The Ecological Approach to Visual Perception*. (Boston: Hougton Mifflin, 1979). 172.

[46] Jalaludin Rakhmat. *Psikologi Komunikasi*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009). 68.

[47] David, krech dan Ricard S.C. *Elements Of Pscyhology*. (New York: Second Edition, 1969). 234.

bagaimana guru menilai dan merespons gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah. Berikut beberapa poin utama yang dapat digunakan disimpulkan dari penelitian terkait pengaruh gender terhadap persepsi gaya kepemimpinan kepala madrasah:

1) Kepuasan Kerja Guru: penelitian menunjukkan bahwa gender kepala madrasah berpengaruh terhadap kepemimpinan yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan guru dapat meningkatkan kepuasan kinerja guru, yang mempengaruhi persepsi positif terhadap kepemimpinan kepala madrasah.[48]
2) Pengalaman dan Harapan: Pengalaman sebelumnya guru dalam bekerja di bawah kepemimpinan yang berbeda juga memengaruhi persepsi mereka. Guru yang pernah dipimpin oleh kepala madrasah dengan gender tertentu mungkin memiliki harapan yang berbeda terhadap kepala madrasah baru, yang dapat dipengaruhi oleh stereotip gender yang ada dalam masyarakat. [49]
3) Gaya Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah, baik yang bersifat transformasional maupun transaksional, dapat dipersepsikan berbeda oleh guru laki-laki dan perempuan. Misalnya, kepala madrasah perempuan mungkin lebih cenderung menggunakan pendekatan kolaboratif yang dapat diterima dengan baik oleh guru, sementara kepala madrasah laki-laki mungkin lebih dominan dalam pendekatan kepemimpinan mereka.[50]
4) Komunikasi dan Dukungan: Kualitas komunikasi antara kepala madrasah dan guru, serta dukungan yang diberikan, sangat penting. Kepala madrasah yang mampu berkomunikasi dengan baik dan

[48] Mufida Nurul. Pengaruh Gender dan Gaya Kepemimpinan Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Muhammadiyah Di Kota Banjarmasin. (Banjarmasin: Institutional Digital Repository, 2021.

[49] Ibid

[50] Lola Malihah. *Kepemimpinan Perempuan dan Kesetaraan Gender: Sebuah Tinjauan*. (Jambi: Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, 2024). 24(02). 1094-1103.

memberikan dukungan kepada semua guru, tanpa memandang gender, cenderung mendapatkan persepsi positif dari stafnya.[51]

3. **Kepemimpinan** Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepemimpinan

Secara umum, kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu sehingga dapat mempengaruhi, mendorong, menggerakan orang lain agar dapat berbuat sesuatu demi mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan berasal dari kata dasar pemimpin dalam bahasa inggris, kepemimpinan dinamakan *Leadership* yang berasal dari kata *leader,* dari akar kata *lead* yang bermakna bergerak lebih awal, berjalan diawal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, membimbing, mengarahkan serta menggerakan pikiran orang lain melalui pengaruhnya.[52]

Kepemimpinan sebagai bentuk kegiatan untuk membimbing suatu golongan degan cara sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan bersama menurut Hendiyat Soetopo dalam bukunya Bahruddin. Serta J. Salusu mengartikan kepemimpinan sebagai kekuatan untuk mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum. [53] Menurut Kartono, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan orang lain guna bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu dengan cara yang efektif.[54] Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan madrasah dapat dilihat sebagai proses interaksi antara kepala madrasah dengan guru, siswa, dan masyarakat sekitar untuk mencapai tujuan pendidikan Islam yang berkualitas.[55]

Kepemimpinan adalah konsep yang luas dan memiliki banyak definisi tergantung pada perspektif yang digunakan. Secara umum,

---

[51] Ibid

[52] Eryadi D, *Prespektif Kepemimpinan Ideal*. (Jakarta: Sinar Publication, 2018), 38.

[53] Umaison Bahruddin, *Kepemiminan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz, 2018.), 64.

[54] Kartono, K. *Pemimpin dan kepemimpinan: Apakah kepemimpinan abnormal itu*. (Jakarta: Rajawali Press, 2010). 35.

[55] Sutikno, S. *Manajemen pendidikan Islam: Teori dan praktik*. (Jakarta: Grafindo, 2016). 45-47.

kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks madrasah, kepemimpinan tidak hanya terkait dengan aspek manajerial, tetapi juga melibatkan kemampuan seorang pemimpin untuk membangun hubungan interpersonal yang baik, menjadi teladan, dan menciptakan lingkungan belajar yang produktif dan religius.

Menurut Stogdill, kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisir dalam upaya mencapai tujuan.[56] Sementara itu, Northouse mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seorang individu memengaruhi kelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Dalam pengertian ini, kepemimpinan dilihat sebagai hubungan dua arah, di mana pemimpin dan pengikut bekerja sama untuk mencapai hasil yang diinginkan.[57]

Dalam pendidikan, khususnya di madrasah, kepemimpinan memiliki dimensi yang lebih kompleks. Kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas jalannya kegiatan pendidikan, tetapi juga diharapkan mampu menjadi teladan dalam menerapkan nilai-nilai keislaman. Kepemimpinan dalam pendidikan adalah kemampuan untuk memotivasi, membimbing, dan mengarahkan guru, siswa, serta staf agar bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan pendidikan. Pemimpin madrasah juga diharapkan mampu menjaga keseimbangan antara tujuan pendidikan formal dan pembentukan karakter keislaman yang kuat di kalangan siswa.

Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang lain agar mereka bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Di madrasah, pengaruh ini tidak hanya dalam aspek administratif tetapi juga pada pembentukan budaya sekolah yang

---

[56] Stogdill, R. M. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. (New York: Free Press, 1974). 259-261.

[57] Northouse, P. G. *Leadership: Theory and practice*. (Oaks CA: Sage Publications, 2010), 45.

Islami dan berakhlakul karimah. Secara spesifik, menekankan bahwa kepemimpinan dalam konteks pendidikan mencakup beberapa aspek, yaitu:[58].

1) Kemampuan mengelola sumber daya (baik manusia maupun materi) secara efektif.
2) Kemampuan untuk membentuk visi dan misi lembaga pendidikan
3) Kemampuan memotivasi dan mengarahkan bawahan.
4) Menjadi role model dalam perilaku dan nilai-nilai yang diinginkan.

Dari uraian diatas pemimpin di madrasah harus mampu memadukan antara kepemimpinan spiritual, akademik, dan administratif untuk mewujudkan madrasah yang unggul secara akademik dan religius.

Terkait dengan hal ini, ada tiga pandangan dalam memahami fenomena kepempemimpinan. Pertama, kepemimpinan tidak memusatkan perhatian pada kekuatan individual, bukan pada posisi atau status yang ia miliki. Dalam prespektif weber, sebuah kepemimpinan yang memusatkan perhatian pada prosedur hukum disebut otoritas hukum. Kedua, kepemimpinan tradisional yang didasarkan pada kepercayaan yang mapan tentang kesucian tradisi lama. Status seorang pemimpin ditentukan oleh adat/kebiasaan lam yang dipraktekan oleh masyarakat tententu. Ketiga, kepemimpinan bisa dipahami sebagai kemauan alam diri seseorang. Didalam prespektif Weber, kepemimpinan yang memiliki sumber dari kekuasaan yang terpercaya di sebut otoritas kharismatik.[59]

Definisi kepemimpinan diatas bermakna sebanyak dengan pandangan masing-masing yang mendefinisikanya. Dari definisi tersebut dapat difahami bahwa pemimpin memiliki pengaruh penting dalam kemajuan suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

---

[58] Gibson, et al. *Organizations: Behavior, structure, processes*. (New York: McGraw-Hill, 2012), 203.

[59] Mustaghfiroh, Mustiningsih, dan Sumarsono. *Gaya Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan.* Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan. Vol 6 (5) (2021), 787-795.

Seorang pemimpin diharapkan oleh para pengikutnya memiliki integritas tinggi. Integritas adalah memahami dan mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai system sosial serta melaksanakan dengan jujur. Melaksanakan sesuatu yang baik tanpa mempertimbangkan apakah menguntungkan atau merugikan baik untuk diri sendiri maupun untuk organisasi. [60]

Kepemimpinan merupakan faktor penentu bagi efektif dan efesiennya suatu organisasi. Sehingga, kualitas pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya. Sebab pemimpin yang sukses itu mampu mengelola organisasi, dapat mempengaruhi secara konstruktif orang lain dan menunjukan jalan yang benar yang harus dikerjakan.

b. Gaya Kepemimpinan

Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan maka akan berlangsug aktivitas kepemimpinan yang memperlihatkan gaya dalam memimpin yang memiliki tiga pola dasar yakni: *pertama,* gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan tugas, *kedua,* gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama, *ketiga,* gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, khususnya di madrasah, dibutuhkan pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya fokus pada pencapaian hasil, tetapi juga pada transformasi individu, pemberdayaan, serta kemampuan adaptif menghadapi dinamika perubahan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini digunakan pendekatan teori kepemimpinan humanistik-progresif, yaitu pendekatan kepemimpinan yang menekankan hubungan antarmanusia, nilai-nilai pelayanan, serta kesanggupan beradaptasi terhadap kompleksitas organisasi.[61]

---

[60] Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam manajemen*, (2004), 141.

[61] Robert, C. M. *Leardership: Humanistic Persperctives and Practices Humanistic*. Cambrige: Humanistic Management Press, 2007), 271.

Teori kepemimpinan humanistik-progresif memayungi tiga gaya kepemimpinan kontemporer: transformasional, servant, dan adaptif, karena ketiganya menekankan aspek kemanusiaan, partisipatif, serta fleksibilitas dalam kepemimpinan. Pendekatan ini menggabungkan ide-ide dari *humanistic leadership* yang berorientasi pada kesejahteraan manusia, dengan nilai-nilai progresif yang adaptif terhadap perubahan sosial dan budaya.

Dengan adanya ketiga gaya kepemimpinan ini, pemimpin madrasah diharapkan mampu memimpin secara transformatif, melayani kebutuhan sumber daya manusia, dan sekaligus adaptif terhadap tantangan zaman. Sinergi antara gaya kepemimpinan ini menjadi kerangka kerja konseptual yang digunakan dalam penelitian ini. Berikut paparan masing-masing gaya kepemimpinan yang menjadi fokus penelitian:

1) Transformasional,

Ahli manajemen menjelaskan konsep kepemimpinan transformasional mirip dengan kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi *(visionary)*. Gaya kepemimpinan ini memiliki kemampuan untuk memberikan dan mendorong para pengikut atau bawahannya guna mencapai hasil-hasil yang lebih baik dari yang telah direncanakan.[62] Disisilain ada yang berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional menitikberatkan pada pemimpin yang mempunyai pengaruh besar dan dapat memberikan inspirasi kepada bawahannya agara tidak mementingkan dirinya sendiri, serta dapat menimbulkan efek yang luar biasa terhadap bawahannya.[63]

Kepemimpinan transformasional terdiri dari enam karakteristik, sebagai berikut:[64]

---

[62] J.C. Sarros, dan BUstchatsky, O. *Leadership: Australia's top CEOs-Finding out what makes them the best*. (Sydney: Harper Collins Business, 2006), 12.

[63] Robins, Stephen P. Perilaku Organisasi, Terjemahan Handyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. (Jakarta: Pearson Education Asia dan Prehalindo, 2011). 472.

[64] Podsakoff, P. M. *Transformational Leader Behaviour and Their Effect on Follower Trust Stisfaction and Organizational Citizenship Behaviour*. (2006), (1) 107.

a) *Articulating a vision* (mengartikan visi dengan Jelas). Perilaku yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya dalam menggunakan visi masa depan yang jelas untuk menginspirasi para bawahan.
b) *Providing an Appropriate Model* (Memberikan contoh yang tepat). Perilaku pemimpin yang memberikan contoh kepada pengikut agar diikuti, dan menunjukan bahwa itu konsisten dengan nilai dari pemimpin.
c) *Fostering the acceptance of group goals* (Membantu untuk mengembangkan tujuan kelompok). Perilaku pemimpin yang mengarah pada peningkatan kerja sama diantara pengikutnya dan membuat pengikut untuk bekerjasama pada tujuan yang telah ditetapkan bersama.
d) *High performance expectations* (Harapan akan kinerja yang tinggi) perilaku yang menunjukkan harapan pemimpin terhadap kebaikan, kualitas, dan kinerja yang tinggi dari pengikutnya.
e) *Providing individualized support* (Dukungan secara individual). Perilaku pemimpin yang mengindentifikasi bahwa pemimpin menghormati pengikut dan memberikan perhatian yang berkaitan dengan perasaan pribadi dan kebutuhan-kebutuhan pengikutnya.

2) Servant (Pelayan)

Kepemimpinan pelayan adalah pemahaman dan praktik kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengembangan pengikut dibandingkan dengan kepentingan pribadi pemimpin. Pemimpin pelayan adalah pemimpin yang lebih melayani, ia akan menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas uatam dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja. Ia tidak menempatkan fokus utama pada hasil akhir/keuntungan organisasi, tetapi lebih pada proses pelayanan.[65] Beberapa karakteristik dari pemimpin pelayan, sebagai berikut:

[65] Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York: Paulist Press, 1977), 13.

a) Seorang pemimpin pelayan memiliki visi yang jelas dalam melihat masa depan. Hal ini penting bagi seorang pemimpin pelayan dalam mengkalkulasi semua hasil agar dengan mudah mengenali semua masalah dan kondisi walaupun dalam keadaan sesulit apapun.
b) Seorang pemimpin pelayan memiliki sikap persuasive, dimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi orang lain dengan tidak menggunakan wewenang dan kekuasaan dari keududkan atau otoritas formal, dalam membuat keputusan.
c) Seorang pemimpin pelayan memiliki daya empati dengan berusaha memahami dan memberi empati pada orang lain baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai kekuatan bagi seseorang mempin untuk meraih kharisma bagi sekelilingnya.
d) Seorang pemimpin pelayan mampu memberdayakan pihak lain, dalam arti bahwa mempercayakan kekuasaan kepada pihal lain, kemudia menyatakannya. Pemimpin membuat setiap pengikut merasa berarti, penting dalam organisasi dan pekerjaannya, menekankan pada Kerjasama tim, menghargai kasih dan persamaan.
e) Seorang pemimpin pelayan memiliki komitmen pada pertumbuhan individu, berarti bahwa seorang pemimpin pelayan memiliki komitmen tinggi terhadap pertumbuhan pribadi, baik secara professional maupun spiritual dalam organisasi.

3) Adaptif

Konsep kepemimpinan adaptif menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk memobilisasi orang lain dalam menghadapi tantangan dan beradaptasi dengan perubahan yang kompleks.[66] Karakteristik kepemimpinan adaptif, adalah sebagai berikut:

a) Membedakan tantangan teknis dan adaptif, masalah teknis memiliki Solusi yang jelas dan dapat diselesaikan dengan

[66] Heifetz, R., & Akurie D. I. *The work of leadership. Harvard Bussines Review*. (Cambrige: Harvard Unversity Press, 2001) 134.

keahlian yang ada. Tantangan adaptif memerlukan perubahan nilai, keyakinan, atau perilaku untuk diatasi.

b) Melibatkan orang lain dalam proses pemecahan masalah, mendengarkan perspektif dan melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan, dan bangun rasa kepemilikan bersama terhadap Solusi.

c) Memberikan ruang untuk ketidaknyamanan, perubahan adaptif seringkali menimbulkan ketidaknyamanan dan resitensi. Pemimpin adaptif menciptakan ruang aman bagi bawahan untuk mengungkapkan kekhawatiran dan ketidakpastian

d) Melakukan intervensi yang tepat untuk mengatasi tantangan adaptif. Berupa dialog, eksperimen dengan pendekatan baru, atau memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan.

e) Evaluasi dan adaptasi, evaluasi berkala efektivitas intervensi yang dilakukan, jika diperlukan melakukan penyesuaian strategi berdasarkan hasil evaluasi.

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Bagian ini menyajikan perbedaan dan persamaan bidang kajian yang diteliti antara peneliti dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap hal-hal yang sama. Uraian perbedaan dan persamaan kajian penelitian ini dapat diarinci dalam tabel dibawah ini. Tabel penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini sebagai berikut:

1) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala madrasah di MTs Belongkut Labuhan Batu Utara dan kepemimpinan Kepala Madrasah di MTs Belongkut Labuhan Batu Utara. Persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala madrasah di MTs Belongkut menunjukkan bahwa kepala madrasah menjalankan perannya secara efektif sebagai pemimpin tertinggi di sekolah. Kepala madrasah memiliki kepribadian yang periang, tegas, disiplin, serta memiliki komitmen tinggi. Ia tanggap dalam menyelesaikan masalah, terbuka dalam berdiskusi, dan aktif

memberikan motivasi serta dorongan kepada guru untuk terlibat dalam program-program sekolah. Dari sisi gaya kepemimpinan, kepala madrasah menunjukkan gaya demokratis, ditandai dengan komunikasi yang baik, sikap tenggang rasa, serta pengambilan keputusan secara musyawarah. Hubungan antara kepala madrasah dan guru berlangsung dengan akrab dan tidak menunjukkan jarak status formal. Kepala madrasah juga aktif melibatkan guru dalam diskusi, menghimpun ide dan masukan, serta mendorong partisipasi aktif dalam pengembangan mutu sekolah.

2) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) mendeskripsikan dan menganalisis perilaku guru. Persepsi kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja guru, guru kompetensi, kinerja guru dan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah di seluruh kabupaten. Sambas. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif asosiatif kausal (sebab-akibat). Populasi penelitian adalah 133 kepala madrasah dan seluruh guru di MTs Kabupaten Sambas. Pengumpulan data menggunakan metode kuesioner. Uji validitas instrumen dengan produk teknik analisis momen, sedangkan uji reliabilitas dengan koefisien alpha. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Hasilnya menunjukkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru, dengan kontribusi sebesar 35,60% (signifikansi 0,00). (2) Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi 47,10% (signifikansi 0,00). (3) Kompetensi guru juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sebesar 31,20% (signifikansi 0,00).
3) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru PAUD Se-Kecamatan Anyar Kabupaten Serang Provinsi Banten. Penelitian ini menggunakan metode Ex Post Facto. Teknik pengumpulan data untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan kinerja guru PAUD menggunakan kuesioner (angket), yang diberikan kepada 17 responden guru Se-Kecamatan Anyar Kabupaten Serang Provinsi Banten. Teknik analisis

data menggunakan analisis korelasi *product moment pearson*. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan yaitu terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru. Nilai probabilitas α 0,03 menunjukkan hubungan yang signifikan (0,03 < 0,05). hasil penelitian menunjukkan koefesien korelasi antara variabel gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 0,627 artinya terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru PAUD Se-Kecamatan Anyar Kabupaten Serang Provinsi Banten. Besar kontribusi pengaruh yang diberikan variabel gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap variabel kinerja guru di Kecamatan Anyar, Serang-Banten adalah sebesar 45,15%, sedangkan 54,85% merupakan besar konstribusi yang diberikan oleh faktor-faktor lain yang tidak ikut serta dalam penelitian ini.

4) Penelitian yang dilakukan oleh Marinu waruru yang berjudul "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif *Servant Leardership*" memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan pelayan dalam meningkatkan kinerja guru, mutu sekolah dan pembelajaran. Penelitian menggunakan studi literatur dengan menggunakan referensi buku, jurnal nasional dan internasional sebagai sumber rujukan. Analisis data menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) secara teoritis dan konseptual, kepemimpinan pelayan memiliki relevansi terhadap kepemimpinan kepala sekolah; dan, 2) secara praktis, hasil penelitian yang relevan menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan pelayan terhadap peningkatan kinerja guru, organisasi skeolah dan perbaikan mutu pembelajaran.
5) Nilai kerja merupakan suatu hal yang penting dalam bekerja, terlebih bagi guru madrasah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan nilai kerja guru laki-laki dan perempuan serta faktor-faktor pembentuk nilai kerja pada guru madrasah berbasis pesantren di Kabupaten Ponorogo Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan mix methods dengan subjek penelitian sebanyak 111 guru madrasah berbasis pesantren, terdiri atas 54 laki-laki dan

57 perempuan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa nilai kerja menurut guru laki-laki terdiri atas kualitas kepribadian, nilai religiusitas, kualitas akademik, nilai ukhuwah Islamiyah, nilai komitmen organisasi, kualitas profesional, status, dan nilai material. Sedangkan nilai kerja pada guru perempuan terdiri atas kualitas kepribadian, kualitas akademik, kualitas profesional, nilai religiusitas, nilai komitmen organisasi, nilai ukhuwah Islamiyah, achievement, status, dan nilai sosial. Faktor pembentuk nilai kerja guru laki-laki adalah kepribadian, lingkungan kerja, religiusitas, pemimpin, kebudayaan, status sosial ekonomi, dan kepuasan kerja. Faktor pembentuk nilai kerja pada guru perempuan terdiri atas faktor lingkungan kerja, kepribadian, status sosial ekonomi, kebudayaan, pemimpin, religiusitas, reward, dan kepuasan kerja.

6) Penelitian yang berjudul Model Kepemimpinan Pendidikan Adaptif dan Partisipatif dalam Upaya Meningkatkan Profesional Guru, memiliki tujuan untuk menemukan gaya kepemimpinan adaptif dan partisipatif yang secara efektif dapat meningkatkan profesionalisme guru. Karya ini menggunakan metodologi penelitian dengan menganalisis jurnal dalam dan luar negeri. Data yang dikumpulkan melalui penelitian tekstual selanjutnya dilakukan analisis isi. Artikel ini menegaskan bahwapenerapan gaya kepemimpinan adaptif dan partisipatif, yang berfokus pada peningkatan profesionalisme guru, kepemimpinan adaptif memerlukan pengintegrasian rekomendasi bawahan ke dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini menumbuhkan rasa penghargaan di kalangan bawahan terhadap atasannya, karena mereka dianggap sebagai individu yang kompeten dan dapat berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan kepemimpinan ini efektif membina hubungan yang kuat antara pemimpin dan pengikutnya. Sedangkan,kepemimpinan partisipatif dapat diartikan sebagai proses mengikut sertakan seorang pemimpin dan pengikutnya dalam mengambil keputusan. Kepemimpinan partisipatif mencakup pertukaran pendapat antar bawahan untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan. Untuk mencapai tujuan akademik, seseorang harus mengupayakan keunggulan dalam

Pendidikan. Model kepemimpinan ini memainkan peran penting dalam mempromosikan lingkungan kerja yang positif dan kepuasan kerja

7) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru di SD Kartika 1-11 Padang; (2) untuk mengetahui pengaruh motavasi terhadap kinerja guru di SD Kartika 1-11 Padang. Metode yang digunakan dalam penelitan ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan deskriptif terhadap populasi 40 guru. Teknik sumber data adalah data primer. Teknik analisis data menggunakan regresu linier berganda menggunakan program SPSS. Hipotesis diuji menggunakan uji-t pada 0.05. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji validasi, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, untuk uji hipotesis menggunakan analisis regresi linier berganda dan uji hipotesis T. Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru pada SD Kartika 1-11 Padang nilai t-hitung lebih kecil dari t-tabel (-1.670 < 2.026) dan nilai signifikasi lebih besar dari nilai alpha (0.103 > 0.05) maka hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ditolak. Sedangkan hasil pengujian hipotesis kedua, variabel Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru pada SD Kartika 1-11 Padang nilai t-hiutng lebih besar dari t-tabel (6.332 > 2.026) dan nilai signifikan lebih kecil dari nilai alpha (0.00 < 0.05) maka hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
8) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: (1) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru; (2) Pengaruh manajemen sarana prasarana terhadap Kinerja Guru; (3) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan manajemen sarana prasarana terhadap Kinerja Guru. Metodologi Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru SDN di Gugus Rambutan Kecamatan Jatibarang Kabupaten Indramayu sebanyak 73 orang dengan sampel sebanyak 63 guru. Hasil penelitian menunjukan bahwa pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru sebesar 62,5% sedangkan sisanya 37,50% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. 29,40% Kinerja Guru dipengaruhi oleh variabel manajemen sarana

prasarana, sedangkan sisanya 70,60% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. 31,30% variasi Kinerja Guru dapat dijelaskan oleh variasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Manajemen Sarana Prasarana secara Bersama-sama. Adapun sisanya, 68,70% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Hasil penelitian menunjukan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 62,5%, pengaruh sarana prasarana terhadap kinerja guru sebesar 29,40%, pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen sarana prasarana terhadap kinerja guru secara simultan sebesar 31,30%

9) Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki adanya hubungan antara nilai siswa dan perbedaan gender dalam praktik dan sikap di kalangan guru. Data dari TIMSS Arab Saudi 2019 dianalisis untuk penelitian ini. Dataset berisi data dari 10.817 4^{th} siswa kelas (5.447 perempuan dan 5.370 laki-laki) yang juga mengambil pelajaran matematika dan sains sebagai data dari 437 guru mereka (sekitar 50% adalah guru perempuan). Hasilnya menunjukkan bahwa praktik mengajar guru berhubungan positif dengan siswa skor dalam matematika dan sains. Selain itu, sikap guru terhadap pengajaran adalah berhubungan positif dengan nilai siswa. Guru perempuan berpendapat lebih positif sikap terhadap pengajaran dan dinilai lebih positif dalam hal praktik oleh murid-murid mereka.
10) Penelitian ini bertujuan untuk melakukan komparasi kinerja antara tenaga pendidik berjenis kelamin laki-laki dan perempuan di lingkungan kampus, institusi pendidikan. Dengan menggunakan metode analisis data statistik, studi ini mengevaluasi sejumlah variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, termasuk pengalaman kerja, beban kerja, dan kemampuan interpersonal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja yang signifikan antara tenaga pendidik berjenis kelamin laki-laki dengan perempuan di Politeknik Pariwisata Batam. Temuan ini memberikan wawasan penting terkait kesetaraan dan kontribusi yang setara dari tenaga pendidik berbagai jenis kelamin (gender) dalam konteks institusi pendidikan. Studi ini mendorong pemahaman yang lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga pendidik di

Politeknik Pariwisata Batam, serta menyoroti pentingnya mengakui kontribusi setiap individu tanpa memandang jenis kelamin. Hasil uji menggunakan SPSS. Melalui uji *independent sample t test*, memberikan, kesimpulan penelitian ini mendukung ide bahwa upaya perbaikan dan peningkatan kinerja di lembaga pendidikan harus berfokus pada aspek-aspek tertentu yang bersifat universal, tanpa mengidentifikasi perbedaan signifikan dalam kinerja berdasarkan jenis kelamin. Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini ditolak, dan sebaliknya didapati temuan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja yang signifikan diantara tenaga pendidik berjenis kelamin pria dan tenaga pendidik berjenis kelamin perempuan. Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini ditolak, dan sebaliknya didapati temuan bahwa tenaga pendidik berjenis kelamin pria secara signifikan tidak memiliki kinerja lebih tinggi dibandingkan dengan tenaga pendidik perempuan di Politeknik Pariwisata Batam. Hasil penelitian berskala besar sebelumnya sering kali mengidentifikasi kesenjangan gender hasil prestasi antara anak perempuan dan anak laki-laki.

Tabel 1.1 Kajian Penelitian yang Relevan

No	Identitas Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian	Hasil
1	Zaenal Fanani. 2019. Persepsi Guru Terhadap Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Dilihat dari Perbedaan Gender di Provinsi Kalimantan Selatan. Menggunakan metode penelitian kuantitatif	**Persamaan:** Variabel yang digunakan Y kinerja guru **Perbedaan:** Uji hipotesis menggunakan regresi linier	Dari sisi gaya kepemimpinan, kepala madrasah menunjukkan gaya demokratis, ditandai dengan komunikasi yang baik, sikap tenggang rasa, serta pengambilan keputusan secara musyawarah.
2	Kaspullah, Purniadi, & Imelda. (2020). Pengaruh Persepsi Guru Terhadap Kepemimpinan Kepala Madrasah,	**Persamaan:** Metode yang digunakan menggunakan kuantitaif, varibel Y yaitu kinerja guru,	(1) Terdapat pengaruh persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan (2) terdapat

No	Identitas Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian	Hasil
	Motivasi Kerja dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Tasnawiyah Negeri Se-Kabupaten Sambas. Metode penelitian kuantitatif	salah satu varibel sama X1 yaitu persepsi kepemimpinan **Perbedaan:** Metode analisis data yang digunakan regresi linier, ini menggunakan uji hipotesis uji T saja. Menggunakan Variabel X2 Motivasi kerja, X3 kompetensi guru	pengaruh positif dan signifikasi motivasi kerja terhadap kinerja guru (3) terdapat pengaruh positif dan signifikasi kompetensi terhadap kinerja guru
3	Yunita Sari, et al. 2020. Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru PAUD. Menggunakan jenis penelitian kuantitatif	**Persamaan:** Varibel X gaya kepemimpinan demokratis dan variabel Y adalah Kinerja Guru **Perbedaan:** Menggunakan teknik analisis *product moment pearson*	(1) Terjadi pengaruh anatar gaya demokratis terhadap kinerja guru (2) Koefisien korelasi menunjukkan sebesar 0.627
4	Muh.Takdir & Lilis Kholisoh Nuryani. 2021. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif *Servant Leadership*. Menggunakan metode studi literatur.	**Persamaan:** Membahas mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah servant **Perbedaan:** Metode yang digunakan menggunakan studi literatur	(1) secara teoritis dan konseptual kepemimpinan pelayan memiliki relevansi terhadap kepemimpinan kepala sekolah (2) secara praktis, hasil penelitian yang relevan menunjukkan adanya pengarub signifikasi dan positif kemampuan pelayan terhadap

No	Identitas Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian	Hasil
			peningkatan kinerja guru
5	Rahmawati P & Hanik Musyarofah. 2020. Perbedaan Nilai Kerja Guru Laki-laki dan Perempuan Pada Madrasah Berbasis Pesantren di Ponorogo. Menggunakan metode penelitian *mix method*	**Persamaan:** Variabel X yang digunakan menggunakan Guru laki-laki dan perempuan atau Gender, Lokasi penelitian berada pada kabupaten Ponorogo **Perbedaan:** Variabel Y menggunakan nilai kerja guru, metode yang digunakan *mix method*	(1) Nilai kinerja guru laki-laki terdiri atas kualitas kepribadian, nilai religiusitas, kualitas akademik, komitmen organisasi, dan nilai sosial. (2) Nilai kinerja guru perempuan terdiri atas kualitas kepribadian, nilai profesionalitas, dan achievement.
6	Eka Rachmawati, Ade Rizaldi Hidayatullah, & Mochammad Isa Anshori. 2023. Gaya Kepemimpinan *Adaptive Leadership* seorang pemimpinan: Studi Literatur	**Persamaan:** Membahas mengenai kepemimpinan adaptive leardership **Perbedaan:** Metodologi penelitian yang digunakan studi literatur	Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *Adaptive Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kecerdasan emosional yang baik, keadilan organisasional, berkarakter dan berperan penting dalam pengembangan karir sehingga menciptakan suasana

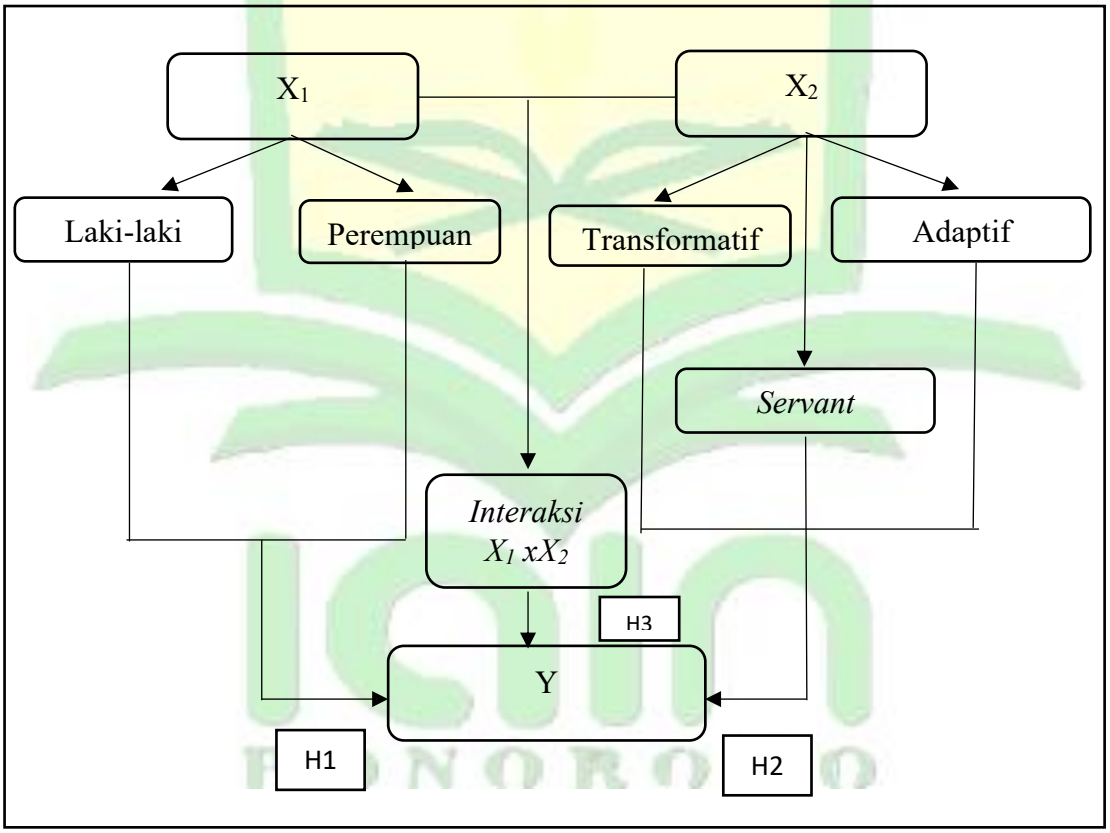
No	Identitas Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian	Hasil
			organisasional yang kondusif.
7	Nazarudin Aziz, Septianto Dwi Putra. 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Pada SD Kartika 1-11 Padang. Menggunakan metode penelitian kuantitatif	**Persamaan:** Variabel X_1 Gaya Kepemimpinan, Variabel Y Kinerja Guru **Perbedaan:** Variabel X_2 motivasi kerja sedangan dalam penelitian ini tidak menggunakan variabel X_2, Menggunakan uji analisis regresi berganda	(1) Berdasarkan uji hipotesis yang pertama pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. T-hitung lebih kecil dari t-tabel (-1.670 < 0.05) dan nilai signifikasi lebih dari nilai alpha (0.103 > 0.05) maka hipotesis pertama ditolak (2) Hipotesis kedua, variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru.
8	Carti C. Pujiyati, W. & Senjaya, A.J. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Manajemen Sarana dan Prasana Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Gugus Rambutan Kecamatan Jatibarang Kabupaten Indramayu, metode penelitian kuantitatif.	**Persamaan:** Metode penelitian kuantitatif, variabel Y digunakan sama yaitu Kinerja Guru **Perbedaan:** Metode analisis data menggunakan regresi linier secara, sedangkan pada penelitian ini menggunakan uji hipotesis *two way* anova. Pengujian pengaruh kepemimpinan dan manajemen sarana dan prasana terhadap kinerja guru sedangkan pada penelitian ini yaitu berfokus pada perbedaan gender guru dan persepsi	(1) Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan terhadap guru berpengaruh sebesar 62,5%, dimana 29.40% kinerja guru dipengaruhi oleh variabel manajemen sarana prasana, sedangkan 79.60% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti (2) 31.30% variasi kinerja guru dapat

No	Identitas Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian	Hasil
		kepemimpinan terhadap kinerja guru.	dijelaskankan oleh variasi kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen sarana prasarana secara bersama-sama
9	Ghaleb Hamad Alnahdi & Susanne Schwab. 2023. *The Impact of Gender Differences in Teacher's Teaching Pratices and Attitudes on Student Math and Science Achievement in Saudi Arabia; Evidence from TIMSS 2019 data*. Menggunakan metode penelitian kuantitatif	**Persamaan:** Variabel X yang digunakan sama yaitu perbedaan gender guru **Perbedaan:** Variabel Y yang digunakan yaitu Prestasi matematika dan sains siswa di Arab saudi. Uji Hipotesis yang digunakan regresi linier.	(1) Hasilnya menunjukkan bahwa praktik mengajar guru berhubungan positif dengan siswa skor dalam matematika dan sains. Selain itu, sikap guru terhadap pengajaran adalah berhubungan positif dengan nilai siswa (2) Murid-murid berpendapat guru perempuan berhubungan positif dengan nilai siswa
10	A. Wibowo, Rosie Oktavia Puspita R, & Supardi. 2024. Komparasi Kinerja Berdasarkan Gender. Menggunakan metode penelitian kuantitatif	**Persamaan:** Variabel Y yang digunakan sama yaitu Kinerja, Uji *independet sample t test* **Perbedaan:** Tidak menggunakan variabel (X2) gaya kepemimpinan	(1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja yang signifikan antara tenaga pendidik laki-laki dan perempuan

C. Kerangka Pikir

Kerangka konseptual adalah model konseptual yang meninjau bagaimana hubungan teori dengan berbagai macam faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Penelitian dengan dua variabel atau lebih, yang mana hipotesanya berbentuk komparasi maupun hubungan.[67]

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan, penelian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gender guru, gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Dalam penelitian ini, akan dijelaskan hubungan antara gender guru dengan kinerja guru, gaya kepemimpinan dengan kinerja guru. Analisis ini dilakukan untuk memahami sejauh mana faktor-fakor tersebut berperan dalam meningkatkan kinerja guru.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

[67] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 91–92.

Keterangan:

Variabel X_1: Gender Guru

Variabel X_2: Gaya Kepemimpinan

Variabel Y : Kinerja Guru

Kerangka berpikir dalam penelitian ini menggambarkan hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, persepsi guru terhadap kepemimpinan tersebur, serta dampaknya terhadap kinerja guru. Pada tahap awal, kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan tertentu (X1), yang kemudian dipersepsikan oleh para guru (X2). Persepsi ini dapat bervariasi terganutng pada pengalaman, harapan, dan lingkungn kerja yang ada. Jika guru memiliki presepsi yang positif terhadap kepemimpinan kepala sekolah, maka guru cenderung memiliki tingkat motivasi yang tinggi sehingga berpengaruh baik terhadap kinerja guru (Y). Sebaliknya, persepsi yang negatif dapat menghambat kinerja guru dan menurunkan efetivitas pembelajaran. Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis sejauh mana hubungan antara variabel-variabel tersebut dan bagaimana persespsi guru berperan dalam proses ini.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang kebenarannya masih harus diuji atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian.[68] Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

$H_{0.1}$: Tidak terdapat perbedaan kinerja guru yang signifikan antara gender laki-laki dan perempuan

H_1 : Terdapat perbedaan kinerja guru yang signifikan antara gender laki-laki dan perempuan

$H_{0.2}$: Tidak terdapat perbedaan kinerja guru yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, servant, dan adaptif

$H_{.2}$: Terdapat perbedaan kinerja guru yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, servant, dan adaptif

[68] Nanang Martono, Metode Penelitian Kuantitatif. Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 67.

$H_{0.3}$: Tidak terdapat perbedaan kinerja guru yang signifikan berdasarkan gender dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan kepala madrasah di MTs Al-Islam Joresan

H_3 : Terdapat perbedaan kinerja guru yang signifikan berdasarkan gender dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan kepala madrasah di MTs Al-Islam Joresan

PONOROGO

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang sesuai dengan namanya, banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan hasilnya.[69] Menggambarkan keadaan subjek atau objek penelitian pada saat sekarang ini berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Metode survei merupakan proses pengambilan sampel dari suatu populasi serta digunakannya kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.[70]

Alasan mengapa menggunakan metode survei yaitu pertama untuk kelengkapan data. Metode survei adalah metode kuantitatif, namun biasanya survei yang dilakukan cenderung lebih sederhana dengan alat analisis statistik yang sederhana pula, karena sifatnya hanya sebagai pelengkap data atau informasi. Dengan adanya informasi atau tambahan data dari hasil survei, maka informasi yang terjadi menjadi lebih kaya dan lengkap. Sehingga deskripsi detil hasil akhir penelitian pun benar-benar komprehensif dan memberi kesimpulan yang meyakinkan, sedangkan alasan yang kedua adalah karena kebutuhan penelitian. Setelah data terkumpul kemudian diolah peneliti merasa kurang puas dengan hasil penelitiannya, sehingga dia membutuhkan penelitian lanjutan agar lebih komprehensif. Dengan metode ini penulis akan mendeskripsikan perbandingan kinerja guru berdasarkan gender guru dan presepsi gaya kepemimpinan Kepala Madrasah

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah survei yang mengumpulkan informasi dari suatu sampel dengan menanyakan melalui angket atau

[69] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2019) 27.

[70] Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei Edisi Revisi*. (Jakarta: LP3S, 1989). 3.

interview supaya nantinya menggambarkan berbagai aspek dari populasi.[71] Penelitian survei memiliki ciri antara lain adalah bahwa data dapat dikumpulkan dari seluruh populasi atau hanya Sebagian dari populasi, tergantung kebutuhan. Penelitian ini dilakukan terhadap fenomena yang bersifat nyata, dengan nyata, dengan data yang dikumpulkan dalam batasan waktu tertentu sesuai dengan saat pengumpulan.

Berdasarkan uraian diatas penelitian, akan menghasilkan suatu data yang dapat dianalisis secara statistik untuk melihat apakah terdapat signifikasi antara kelompok-kelompok yang dibandingkan. Dengan demikian akan memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai bagaimana gender mempengaruhi kinerja guru, serta bagaimana persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala madrasah dapat berdampak pada efektivitas kinerja mereka di MTs Al-Islam Joresan Ponorogo.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di MTs Al-Islam Joresan, madrasah yang terletak di Jalan Madura Desa Joresan Kecamatan Mlarak Kabupaten Ponorogo Provinsi Jawa Timur. Madrasah ini terletak 15 km dari pusat kota Ponorogo. MTs Al-Islam Joresan merupakan lembaga pendidikan Islam Tingkat menengah yang memiliki peran penting dalam pengembangan akademik dan karakter peserta didik. Madrasah ini memiliki berbagai fasilitas pendidikan serta tenaga pendidik dengan latar belakng dan pengalaman yang beragam.

Pemilihan Lokasi penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan, antara lain:

1. Relevansi dengan fokus penelitian, MTs Al-Islam Joresan memiliki struktur kepemimpinan madrasah yang dapat diteliti dalam kaitannya dengan kinerja guru dan persepsi gaya kepemimpinan
2. Keberagaman guru, madrasah ini memiliki guru dengan berbagai latar belakag dan pengalaman, sehingga memungkinkan perbandingan kinerja berdasarkan gender

[71] Sugiyono. Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif Kualitatif, dan R&D. (Bandung: Alfabeta, 2011), 176.

3. Aksesbilitas data, madrasah ini bersedia memberikan ijin peneliti serta memiliki data yang relevan dengan tujuan penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam rentang waktu 1 bulan, bulan 3 Maret hingga 24 April 2025.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah asatidz Madrasah Tsanawiyah Al Islam Joresan Ponorogo berjumlah 108 guru

Tabel 3.1

Data Guru MTs Al Islam Joresan Tahun 2024

No	Gender Asatidz	Jumlah
1	Perempuan	60
2	Laki-laki	42
Total		108

2. Sampel Penelitian

Penelitian ini peneliti menggunakan *probability sampling,* merupakan Teknik penetuan sampel yang memberi peluang bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.[72] Dikatakan *simple* (sederhana) karena penentuan anggota sampel diambil dari populasi secara acak, tanpa memperhatikan strata yang ada pada populasi. Teknik ini diterapkan apabila seluruh anggota populasi memiliki karakteristik yang relative seragam. Berikut perhitungan untuk mendapatkan sampel penelitian.

$$N_s = \frac{n}{s}$$

n = Sampel Keseluruhan

s = strata

Total jumlah guru: 42 + 60 = 102

Proporsi guru laki-laki:

[72] Rizka Zulfikar, dkk. Metode Penelitian Kuantitatif (Teori, Metode, dan Praktik). (Bandung: Widina Media Utama, 2024). 84

$$P_{laki-laki} = \frac{42}{102} \approx 0.4117$$

Proporsi guru perempuan:

$$P_{perempuan} = \frac{60}{102} \approx 0.5882$$

Untuk menentukan total sampel yang digunakan berdasarkan populasi dengan menggunakan table Krejcie dan Morgan, maka didapatkan sampel 92. Dengan rincian laki-laki dan Perempuan sebagai berikut:

Dengan total sampel yang diinginkan $n = 81$

Jumlah sampel untuk guru laki-laki:

$$n_{laki-laki} = P_{laki-laki} \times n = 0.4117 \times 81 \approx 33.34$$

(dibulatkan menjadi 33)

Maka sampel guru laki-laki sejumlah 33 guru

Jumlah sampel untuk guru perempuan:

$$n_{perempuan} = P_{perempuan} \times n = 0.5882 \times 81 \approx 47.65$$

(dibulatkan menjadi 48)

Maka sampel guru perempuan sejumlah 48 guru

D. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Dalam sebuah penelitian juga diperlukan operasional variabel. Definisi operasional merupakan penentu konstrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat di ukur.[73] Definisi oprasional variabel berguna untuk memahami secara lebih dalam terkait variabel di dalam sebuah penelitian. Variabel penelitian dapat diartikan sebagai sesuatu yang menjadi objek dalam penelitian dan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam peristiwa atau gejala yang akan diteliti.[74] Dengan kata lain, variablel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan.[75] Dalam penelitian ini terdapat dua variabel utama, yaitu

[73] Imam Machali, Metode Penelitian Kuantitatif. (Yogyakarta: MPI UIN Yogyakarta, 2016) 54.

[74] Sugiyono, *Statistik untuk Penelitian* (Bandung : Alfabeta, 2019), 13

[75] Ibid, 14

kepemimpinan kepala madrasah sebagai variabel independen (X) dan kinerja guru sebagai variabel dependen (Y).

1. **Variabel Independen (X): Kepemimpinan Madrasah**

   Kepemimpinan kepala madrasah didefinisikan sebagai kemampuan kepala madrasah dalam mengelola, mengarahkan, dan mempengaruhi guru dalam menjalankan tugas mencapai tujuan madrasah. Kepemimpinan terdiri dari berbagai gaya, diantaranya kepemimpinan transformasional, *servant leadership* (pelayan), dan adaptif.[76] Pengukuran variabel kepeminpinan kepala madrasah dilakukan melalui kuisioner yang diberikan kepada guru dengan menggunakan skala Likert.

2. **Variabel Depen (Y): Kinerja Guru**

   Kinerja guru dalam penelitian ini merujuk pada kemampuan guru dalam menjalankan tugas profesionalnya yang mencakup perencanaan, evaluasi, serta pengembangan pembelajaran. Pengukuran kinerja guru juga dilakukan melalui kuisioner berbasis skala Likert yang diisi oleh guru.

E. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

1. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam peneltian ini dilakukan melalui penyebaran angket di lokasi penelitian. Data primer diperoleh dari angket yang diisi oleh guru sebgai responden di Lokasi penelitian. Instrument pengumpulan data berupa daftar pernyataan tertulis yang dijawab secara tertulis oleh responden. Metode ini bertujuan untuk mengumpulkan data terkait gender guru (X1), gaya kepemimpinan (X2), dan kinerja guru (Y). Variabel X1 diukur menggunakan 20 pernyataan, varibel X2 dengan 20 pertanyaan, dan variabel Y dengan 22 pernyataan. Skala yang digunakan dalam pengukuran data pada penelitian ini adalah skala Likert.[77]

PONOROGO

[76] B.M. Avolio & B.J. Avolio. Improvong Organizational Efectiveness through Transformational Lradership. (New York: Sage Publications, 1994). 43.

[77] Sugiyono. Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D). (Bandung: Alfabeta, 2010), 136.

Tabel 3.2 Skala Likert[78]

Pilihan Jawaban	Skor (Positif)	Makna
Sesuai	4	Menyatakan persetujuan tinggi
Netral (N) / Tidak Tahu	3	Tidak memiliki sikap tertentu (ragu-ragu)
Tidak Sesuai (TS)	2	Menyatakan ketidaksetujuan rendah
Sangat Tidak Sesuai (STS)	1	Menyatakan ketidaksetujuan yang sangat tinggi

2. Instrumen Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari survey langsung menggunakan kuisioner/angket. Angket adalah kumpulan pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada seseorang (yang dalam hal ini disebut responden) dan cara menjawab juga dilakukan secara tertulis.[79]

Tabel 3.3
Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Sub-Variabel	Indikator	No. Angket
Kinerja Guru (Y)	Kemampuan Menyusun Rencana Pembelajaran	1. Menyusun RPP sebelum mengajar	1,2,3
		2. Menyesuaikan rencana pembelajaran dengan kebutuhan siswa	4,5,6
	Kemampuan Melaksanakan Pembelajaran	3. Menggunakan berbagai metode pembelajaran	7,8,9
		4. Memanfaatkan	10, 11, 12

[78] Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (Bandung: Alfabet, 2019), 134-137.

[79] Arikunto, S., *Manajemen Penelitian,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 135

Variabel	Sub-Variabel	Indikator	No. Angket
		teknologi dalam pembelajaran	
	Kemampuan Mengadakan Hubungan Antarpribadi	5. Bersikap terbuka dalam berkomunikasi dengan siswa	13, 14,15
		6. Menjalin hubungan baik dengan rekan sejawat	16,17
	Kemampuan Melaksanakan Penilaian Hasil Belajar	7. Melakukan evaluasi secara berkala	18,19,20
		8. Memberikan materi tambahan kepada siswa berprestasi	
	Kemampuan Melaksanakan Remidial	9. Memberikan bimbingan bagi siswa yang mengalami kesulitan	24,25
Gaya Kepemimpinan (X2)	Transformasional	1. Mengartikan visi dengan jelas	26,27
		2. Memberikan contoh yang tepat	28,29
		3. Membantu untuk mengembangkan tujuan kelompok	30,31
		4. Harapan akan kinerja yang tinggi	32,33
		5. Dukungan secara individual	34,35
	Servant (Pelayan)	1. Visi yang jelas	36,37
		2. Sikap persuasif	38,39
		3. Daya empati	40,41
		4. Pemberdayaan pihak lain	42,43
		5. Komitmen pada	44,45

Variabel	Sub-Variabel	Indikator	No. Angket
		pertumbuhan individu	
	Adaptif	1. Membedakan tantangan teknis dan adaptif	46,47
		2. Melibatkan orang lain dalam pemecahan masalah	48,49
		3. Memberikan ruang untuk ketidaknyamanan	50,51
		4. Melakukan intervensi yang tepat	52,53
		5. Evaluasi dan adaptasi	54,55

F. Uji Instrumen

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif, yang melibatkan pengolahan dan pengujian data dalam bentuk angka untuk kemudian ditarik kesimpulan berdasarkan hasil pengujian. Penelitian ini memanfaatkan program *Microsoft office Excel* dan *Statical Product and Service Solution (SPSS)* sebagai alat bantu analisis. Metode analisis data yang diterapkan adalah *Two Way Anova* dengan menggunakan SPSS untuk menguji hipotesis. Dalam penelitian ini pengujian instrumen menggunakan uji validitas, uji keterbacaan, dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas Isi

Dalam konteks validitas instrumen berarti sejauh mana ketepataan suatu alat dalam melakukan fungsi ukurnya, serta sebagai ukuran yang menunjukkan keandalan atau kesahihan suatu alat ukur.[80] Sehingga alat ukur tersebut benar-benar dapat menjadi instrumen pengukuran yang menunjukkan realitas sebenarnya atau kenyataanya pada sesuatu yang diukur.

[80] Arikunto, Suharsimi. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2013). 211.

Ada beberapa jenis validitas instrumen penelitian yaitu validitas isi, konstruk, dan validitas empiris. Validitas isi merupakan pengujian terhadap kelayakan atau relevansi isi tes melalui rasional oleh panel yang berkompeten atau melalui *expert judgement* (penilaian ahli).[81] Validitas isi adalah penjelasan tentang suatu alat ukur secara substantif atau disebut validitas substantif yang fokus kepada konseptualisasi dan sejauhmana konsep-konsep sebelumnya yang ditampilkan dalam kajian literatur.[82] Untuk membuktikan validitas isi bisa menggunakan rumus yang dikembangkan oleh Aiken.

Aiken merumuskan formula Aiken's V untuk menghitung *content-validity coefficient* yang didasarkan pada hasil penilaian dari panel ahli sebanyak n orang terhadap suatu aitem dari segi sejauh mana aitem tersebut mewakili konstrak yang diukur.[83] Formula yang diajukan oleh Aiken adalah sebagai berikut:[84]

$$V = \frac{\sum s}{[n(c-1)]}$$

s = r – lo

lo = angka penilaian validitas yang terendah (misalnya 1)

c = angka penilaian validitas tertinggi (misalnya 5)

r = angka yang diberikan oleh penilai

Dasar pengambilan hasil dalam uji validitas adalah sebagi berikut:

a. Apabila $V \geq tabel_{Aiken}$, maka item kuisioner tersebut valid
b. Apabila $V < tabel_{Aiken}$, maka item kuisioner tersebut tidak valid

Dalam uji validitas penelitian ini, terdapat 5 validator terdiri dari 2 dosen dan 3 kepala sekolah. Butir soal yang digunakan pada setiap variabel yaitu 25 variabel kinerja guru. Adapun hasil perhitungan uji validitas instrument kepala sekolah dapat dilihat pada rekapitulasi pada tabel berikut.

PONOROGO

[81] Sekaran, U., *Metode Penelitian Bisnis* (Jakarta: Salemba Empat, 2006).

[82] Clark, L. A., & Watson, D., "Constructing Validity: Basic Issues in Objective Scale Development", Psychological Assessment, (1995), 309 - 319.

[83] Aiken, L. R., "Three Coefficients for Analyzing the Reliability, and Validity of Ratings". Educational and Psychological Measurement, 45, (1985), 131-142.

[84] Azwar, S., *Reliabiltas dan Validitas*. Edisi 4 (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012).

Tabel 3.4

Rekapitulasi hasil Uji Validitas

Instrumen Kinerja Guru

No. Soal	"V" hitung	"V" tabel	Keterangan
1.	1.00	0,87	Valid
2.	1.00	0,87	Valid
3.	1.00	0,87	Valid
4.	1.00	0,87	Valid
5.	1.00	0,87	Valid
6.	1.00	0,87	Valid
7.	1.00	0,87	Valid
8.	1.00	0,87	Valid
9.	1.00	0,87	Valid
10.	1.00	0,87	Valid
11.	1.00	0,87	Valid
12.	1.00	0,87	Valid
13.	1.00	0,87	Valid
14.	1.00	0,87	Valid
15.	1.00	0,87	Valid
16.	1.00	0,87	Valid
17.	1.00	0,87	Valid
18.	1.00	0,87	Valid
19.	0.93	0,87	Valid
20.	1.00	0,87	Valid
21.	1.00	0,87	Valid
22.	0.93	0,87	Valid
23.	1.00	0,87	Valid
24.	1.00	0,87	Valid
25.	1.00	0,87	Valid

Berdasarkan rekapitulasi pada tabel 3.4 di atas, maka dapat disimpulkan bahwa instrument serta item pernyataan variabel kinerja guru sebanyak 25 item dinyatakan semua valid. Selanjutnya, hasil uji validitas untuk instrument gaya kepemimpinan sejumlah 30 item yang terdiri dari 10 item untuk pernyataan gaya kepemimpinan transformasional, 10 item untuk pernyataan gaya kepemipinan *servant*, 10 item untuk pernyataan gaya kepemimpinan adaptif.

Tabel 3.5

Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Instrumen Gaya Kepemimpinan

No. Soal	"V" hitung	"V" tabel	Keterangan
1.	1.00	0,87	Valid
2.	1.00	0,87	Valid
3.	1.00	0,87	Valid
4.	1.00	0,87	Valid
5.	0.93	0,87	Valid
6.	1.00	0,87	Valid
7.	1.00	0,87	Valid
8.	1.00	0,87	Valid
9.	1.00	0,87	Valid
10.	1.00	0,87	Valid
11.	1.00	0,87	Valid
12.	1.00	0,87	Valid
13.	1.00	0,87	Valid
14.	0.93	0,87	Valid
15.	0.93	0,87	Valid
16.	1.00	0,87	Valid
17.	1.00	0,87	Valid
18.	1.00	0,87	Valid
19.	1.00	0,87	Valid

No. Soal	"V" hitung	"V" tabel	Keterangan
20.	1.00	0,87	Valid
21.	1.00	0,87	Valid
22.	1.00	0,87	Valid
23.	1.00	0,87	Valid
24.	1.00	0,87	Valid
25.	1.00	0,87	Valid
26.	1.00	0,87	Valid
27.	1.00	0,87	Valid
28.	1.00	0,87	Valid
29.	1.00	0,87	Valid
30.	1.00	0,87	Valid

Berdasarkan rekapitulasi pada tabel 3.5 di atas, maka dapat disimpulkan bahwa instrument serta item pernyataan variabel gaya kepemimpinan sebanyak 30 item dinyatakan semua valid.

Tabel. 3.6

Materi Penilaian Kuisioner Validitas

Aspek yang ditelaah	Keterangan
Materi	1. Batasan pertanyaan dan jawaban 2. Materi yang diukur sesuai dengan kompetensi 3. Isi materi sesuai dengan variabel
Konstruksi	1. Angket menggunakan pernyataan 2. Ada petunjuk mengenai cara pengisian 3. Rubrik pengskoran
Bahasa	1. Kalimat angket yang komunikatif 2. Pernyataan tidak mengandung kata yang sensitive

Aspek yang ditelaah	Keterangan
	3. Butir angket menggunakan Bahasa sesuai aturan KBBI

Berikut daftar nama-nama *expert judgement* instrument penelitian yang memberikan penilaian yakni, sebagai berikut:

Tabel 3.7

***Expert Judgement* Instrument Penelitian**

No	Nama	Jabatan	Instansi	Keahlian
1.	Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.	Dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam	IAIN Ponorogo	Manajemen Mutu Pendidikan
2.	Dr. Shinta Maharani, S.E. M.Ak.	Dosen Prodi Ekonomi Syariah	IAIN Ponorogo	Metodologi Penelitian
3.	Novarisma Dwi Irawati, M.A.	Kepala Madrasah Aliyah	Muhammadiyah Boarding School Jetis	Manajemen Organisasi
4.	Nursalim, S.Pd.	Kepala Sekolah	SMP 3 Muhammadiyah Jetis	Manajemen Organisasi
5.	Suwito, S.Pd.	Kepala Sekolah	SMP Negeri 2 Sambit	Manajemen Organisasi

2. Uji Keterbacaan

Uji keterbacaan penelitian yaitu memberikan kuisioner kepada guru, peneliti menjelaskan kepada guru tersebut untuk dicermati dan dikoreksi terkait dengan pernyataan angket dalam penelitian ini, kemudian mendapatkan *feedback.* Uji keterbacaan ini dilakukan dengan meminta 3 orang guru untuk membantu membaca dan memahami pernyataan dalam angket. Kritik maupun saran dari penguji keterbacaan instrument akan

dicatat, kemudian instrument direvisi, setelah direvisi angket atau kuisioner disebar kepada responden. Adapun guru yang menjadi penguji keterbacaan sebagai berikut:

Tabel 3.8

Penguji Uji Keterbacaan Kuisioner

No	Nama	Instansi
1.	Reka Ayu Endang N.S., S.Pd.	SMP 3 Muhammadiyah Jetis
2.	Hanesya Ayu, S.Pd.	MA Muhammadiyah Boarding School
3.	Elvin Yudha, S.Pd.	MA Darut Taqwa Putra

3. Uji Reliabilitas

Reliabilitas *(reliability)* sering disebut dengan konsistensi atau keajegan, ketepatan, kestablian, dan keandalan. Sebuah instrumen penelitian memiliki tingkat atau nilai reliabilitas tinggi jika hasil tes dari instrumen tersbut memiliki hasil yang konsisten atau memiliki keajegan terhadap sesuatu yang hendak diukur.[85] Dalam penelitian ini rumus yang digunakan pengujian reliabilitas instrumen adalah *alpha cronbach*, dengan rumus:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1}\right]\left[1 - \frac{\sum \sigma i^2}{\sigma t^2}\right]$$

Keterangan:

r_{11} = koefisien reliabilitas instrument

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma i^2$ = total varians butir pertanyaan

σt^2 = total varians

Instrumen dinyatakan apabila nilai $r_{11} > r_{tabel}$. Menguji reliabilitas instrumen juga dapat dilakukan dengan bantuan SPSS *(Statistical Produkct and Service Solution)*. Kriteria yang digunakan dalam uji reliabilitas dengan menggunakan SPSS melalui teknik *cronbach's alpha*:[86] Uji reabilitas digunakan

[85] Imam, Machali, *Metode Penelitian Kuantitatif*. (Yogyakarta: PPMI, 2018), 97.
[86] Ibid. 98

untuk mengukur kuisioner yang merupakan indikator dari variabel. Peneliti menggunakan bantuan SPSS versi *IBM SPSS Statistics* 30 untuk uji reabilitas dengan menggunakan rumus *Cronbach's alpha.* Kriteria dan reabilitas instrument penelitian adalah apabila nilai *Cronbach's Alpha* ≥ 0,6 maka instrument tersebut dikatakan reliabel.[87]

Adapun hasil dari uji reliabilitas dari masing-masing variabel, sebagai berikut:

Tabel 3.9

Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan

Cronbach's Alpha	N of Items
.968	30

Nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,968 > 0,60 maka kusioner gaya kepemimpinan dinyatakan reliabel dengan tingkat realibitas sempurna.

Tabel 3.10

Uji Reliabilitas Kinerja Guru

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	25

Nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,922 > 0,60 maka kusioner kinerja guru dinyatakan reliabel dengan tingkat realibitas sempurna.

Berdasarkan hasil *Output* aplikasi SPSS di atas dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada instrumen gaya kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,968 dan variabel kinerja guru sebesar 0,935. Dengan demikian $r_{11} \geq 0,6$ sehingga instrumen dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

G. Teknik Analisis Data

Mengumpulkan data dari seluruh responden atau sumber data lain dalam penelitian kuantitatif. Pengelompokkan data menurut variabel dan jenis responden, tabulasi data menurut variabel untuk semua responden,

[87] Herry Sntosa, *Pencitraan Visual Kawasan Urban: Teori Strategi dan Perencanaan Lanscape Visual Planning System,* (Malang: Media Nusa Creative, 2018), 172.

menyediakan data untuk setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab pertanyaan yang diajukan, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan adalah contoh kegiatan analisis data serta strategi untuk menganalisis data kuantitatif menggunakan statistik penelitian.[88]

Langkah yang dilakukan setelah mengumpulkan data yaitu analisis data, dengan melakukan beberapa tahapan yakni mengelompokkan data menurut variabel dan jenis responden, tabulasi data menurut variabel untuk semua responden, menyediakan data untuk setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab pertanyaan yang diajukan, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan.[89] Dalam proses analisis data peneliti menggunakan *SPSS* dan *Excel* guna untuk mempermudah.

1. Uji Asumsi Klasik

a). Uji Normalitas

Pengujian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui nilai residu atau perbedaan yang ada dalam penelitian memiliki distribusi normal atau tidak normal. Adapun secara statistik uji normalitas dapat dilakukan dengan analisis explore dan menggunakan nilai signifikansi pada kolom *kolmogorov-smirnov*. Teknik analisisnya sebagai berikut:[90]

1) Jika nilai probability sig 2 tailed ≥ 0.05, maka distribusi data normal
2) Jika nilai probability sig 2 tailed < 0.05, maka distribusi data tidak normal

b). Uji homogenitas

Uji homogenitas merupakan uji perbedaan varians antara dua kelompok data atau lebih. Dengan demikian, uji homogenitas ini mengasumsikan bahwa, data di tiap variabel mempunyai varians yang

[88] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D.* (Bandung: Alfabeta, 2017), 207.
[89] Ibid, 173.
[90] Imam, Machali, *Metode Penelitian Kuantitatif*. (Yogyakarta: PPMI, 2018), 103-104.

homogen dengan data variabel lain. Pengujian parametrik dengan *t test* dan ANOVA termasuk jenis analisis statistika yang memerlukan prasyarat uji homogenitas.[91] Jika nilai signifikasi untuk tiap-tiap variabel ≥ 0.05 maka varians data homogen.

2. Uji Hipotesis

a). Uji *Independent Simple T-Test*

Uji Independent Simple T-Test digunakan untuk membuktikan apakah variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.[92] Uji T dapat dilihat dengan cara membandingkan nilai t hitung dengan t tabel. Keputusan menolak atau menerima Ho sebagai berikut:

1) Jika nilai t hitung > nilai t tabel maka H_0 ditolak atau menerima Ha
2) Jika nilai t hitung < nilai t tabel maka H_0 diterima atau menolak Ha.[93]

Uji *Independent Simple T-Test* juga dapat dilakukan melalui pengamatan nilai signifikasi t pada tingkat α yang digunakan. dimana syarat-syaratnya adalah sebagai berikut:

1) Jika signifikansi t < 0,05 maka H_0 ditolak yaitu variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
2) Jika signifikansi t > 0,05 maka H_0 diterima yaitu variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.[94]

b). Two-Way Anova

Two-Way ANOVA (Analysis of Variance) adalah metode statistik yang digunakan untuk menguji pengaruh dua faktor independen atau lebih terhadap satu variabel dependen secara bersamaan. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk memeriksa efek dari masing-masing faktor dan interaksinya terhadap variabel

---

[91] Andhita Dessy Wulansari, *Aplikasi Statistika Parametrik dalam Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Felicha, 2016). 35

[92] Agus Widarjono, *Analisis Multivariat Terapan: Dengan Proses SPSS, Amos, dan Smartpls* (Yogyakarta: Universitas Atmajaya Yogyakarta, 2009), 17-18.

[93] Agus Widarjono, *Analisis Multivariat Terapan: Dengan Proses SPSS, AMOS, dan SMARTPLS* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2015), 23.

[94] Wiratna Sujarweni, *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi* (Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2015), 148.

dependen. Two-Way ANOVA digunakan ketika data melibatkan dua variabel independen yang diorganisasikan dalam beberapa level dan peneliti ingin mengetahui apakah ada perbedaan dalam variabel dependen yang dihasilkan oleh kombinasi level dari dua variabel tersebut. Dengan demikian, analisis ini lebih komprehensif dibandingkan dengan ANOVA satu arah yang hanya mempertimbangkan satu variabel independen.[95] Adapun persamaan *Two-Way Anova* sebagai berikut:

$$Y_{ijk} = \mu + \alpha i + \beta j + (\alpha\beta)_{ij} + \epsilon_{ijk}$$

Keterangan:

Y_{ijk} : nilai variabel dependen

μ : rata-rata keseluruhan

αi : efek faktor pertama

βj : efek faktor kedua

$(\alpha\beta)_{ij}$: efek interaksi antara faktor pertama dan kedua

ϵ_{ijk} : kesalahan residual

Interpretasi hasil yaitu jika p-value dari hasil uji Two-Way ANOVA lebih kecil dari tingkat signifikansi (misalnya, α=0.05), maka hipotesis nol (H_0) ditolak, yang berarti ada pengaruh signifikan. Efek utama dan efek interaksi dapat dianalisis lebih lanjut untuk melihat bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen.

[95] Rosalina, Linda, dkk., *Buku Ajar Statistika*, (Padang: Cv Muharika Rumah Ilmiah, 2023), 30.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskriptif Statistik

Statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan data dari masing-masing variabel penelitian dengan tujuan memberikan gambaran awal mengenai distribusi responden berdasarkan identitas demografis serta kecenderungan presepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala madrasah yang berpengaruh pada kinerja guru. Penyajian data deskriptif dilakukan dengan menggunanakn frekuensi, presentase, serta interpretasi kualitatif terhadap jawaban responden pada setiap item pernyataan.

Data ini diperoleh dari responden sebanyak 80 guru-guru yang tersebar dalam satuan kerja di MTs Al-Islam Joresan Ponorogo, dan telah dianalisis menggunakan SPSS. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara umum, presepsi guru terhadap gaya kepemimpinan kepala madrasah, gender guru, dengan kinerja guru menunjukkan kecenderungan positif. Hal ini memberikan indikasi awal bahwa terdapat dinamika kepemimpinan dan kinerja yang terbangun secara konstruktif dalam lingkungan MTs Al-Islam Joresan.

1. Data Demografis Responden

a. Latar Belakang Pendidikan

Tabel 4.1 Latar Belakang Pendidikan

Latar Belakang Pendidikan	Frekuensi	Presentase (%)
Pendidikan	74	92.5%
Non-Pendidikan	6	7.5%
Total	**80**	**100%**

Sebagian besar guru sebnayak 74 orang (92,5%) memiliki latar belakang pendidikan sedangkan 6 orang (7.5%) berasal dari jurusan non-pendidikan. Maka data tersebut menunjukan bahwa

mayoritas guru di MTs Al-Islam Joresan berasal dari displin ilmu yang sesuai dengan bidang profesinya sebagai pendidik.

b. Pendidikan Terakhir

Tabel 4.2 Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase (%)
S1	69	86.3%
S2	11	13.8%
Total	**80**	**100%**

Sebanyak 69 orang (86.3%) berpendidikan terakhir S1, sementara itu hanya 11 orang (13.8%) yang telah menyelesaikan studi pascasarjana (S2). Hal ini mengindikasi bahwa guru dengan kualifikasi akademik lanjutan masih tergolong sedikit.

2. Data Variabel Penelitian

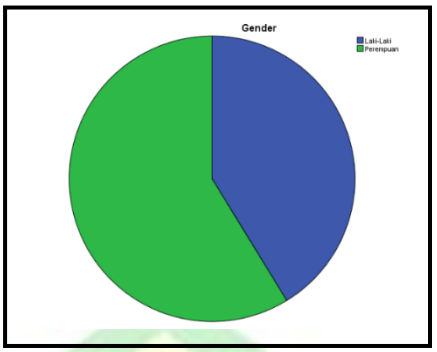
a. Gender

Gender merupakan variabel X_1 dalam penelitian ini, yang dikategorikan menjadi dua kelompok yaitu guru laki-laki dan guru Perempuan. Sebelum dilakukan uji analisis inferensial, terlebih dahulu disajikan distribusi frekuensi responden berdasarkan gender.

Tabel 4.3 Gender Guru

Gender	Frekuensi	Presentase (%)
Laki-laki	33	41.2%
Perempuan	47	58.8%
Total	**80**	**100%**

Mayoritas responden adalah perempunan sebanyak 47 orang (58,8%) sedangkan laki-laki berjumlah 33 orang (41,2%). Hal ini menunjukkan bahwa tenaga pendidik di MTs Al-Islam Joresan didominasi oleh guru Perempuan. Perbedaan jumlah ini tidak hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga menjadi dasar penting dalam analisis komparatif guru berdasarkan gender. Berikut kami sajikan data dalam bentuk pie chat.



Gambar 4.1 Pie Chart Gender

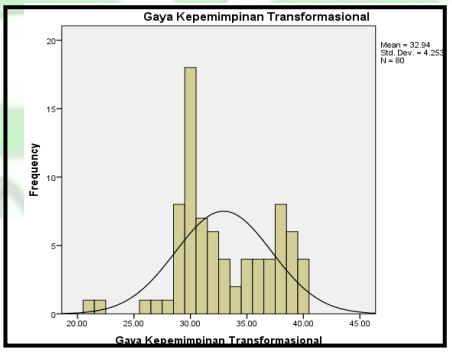
b. Persepsi Gaya Kepemimpinan

Variabel gaya kepimimpinan dalam penelitian ini diukur menggunakan 10 butir pernyataan dalam skala Likert pada setiap indikator gaya kepemimpinan. Skala ini mengukur tingkat kesesuaian responden terhadap indikator pada setiap gaya kepemimpinan.

Tabel 4.4 Gaya Kepemimpinan Transformasional

		Gaya Kepemimpinan Transformasional	Gaya Kepemimpinan Servant	Gaya Kepemimpinan Adaptif
N	Valid	80	80	80
	Missing	0	0	0
Mean		32.9375	32.9375	32.3750
Median		32.0000	32.0000	31.0000
Mode		30.00	30.00	30.00
Std. Deviation		4.25261	4.25261	4.80078
Variance		18.085	18.085	23.047
Range		19.00	19.00	18.00
Minimum		21.00	21.00	22.00
Maximum		40.00	40.00	40.00
Sum		2635.00	2635.00	2590.00

Berdasarkan table 4.4 gaya kepemimpinan transformasional dapat diketahui memiliki nilai mean 32.93, median 32, modus 30, dan standart deviasi 4.25.



Gambar 4.2 Histogram
Gaya Kepemimpinan Transformasional

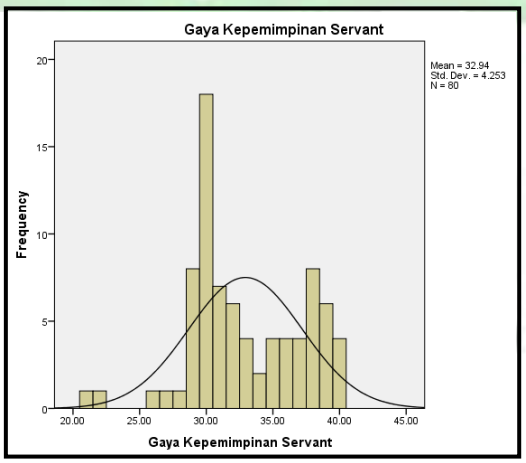
Gambar histogram di atas menggambarkan ditribusi presepsi guru terhadap gaya kepemimpinan transformasional kepala MTs Al-Islam Joresan. Berdasarkan diperoleh informasi bahwa distribusi data cenderung asimetris (tidak normal) dengan penumukan skor 30-31, yang menunjukkan bahwa sebagian besar memberikan penilaian sedang terhadap gaya kepemimpinan transformasional.

Tabel 4.5 Kategori
Variabel Gaya Kepemimpinan Transfromasional

Kategori	Interval Kelas	f	Prosentase
Sangat Baik	>37	17	21.3%
Sedang	29-37	56	70.0%
Sangat Rendah	<29	7	8.8%

Dari hasil pengkategorian table 4.5 dapat diketahui bahwa 17 guru mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional sangat baik, 56 guru mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional sedang, dan 7 guru mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional sangat rendah.

Selanjutnya pada gaya kepemimpinan yang kedua yaitu gaya kepemipinan servant memiliki nilai mean 32.93, median 32, modus 30 dan standart deviasi 4.25.



Gambar 4.3 Histogram
Gaya Kepemimpina Servant

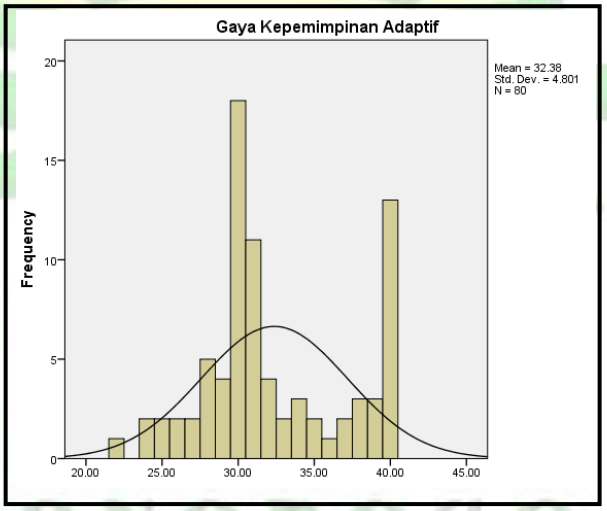
Berdasarkan gambar 4.3 pola distribusi menyerupai terlihat sedikit kemiringan ke arah kanan, hal ini menandakan adanya responden yang memberikan skor di atas rata-rata hingga mendekati 35.

Tabel 4.6 Kategori
Variabel Gaya Kepemimpinan Servant

Kategori	Interval Kelas	f	Prosentase
Sangat Baik	>37	21	26.3%
Sedang	29-37	46	57.5%
Sangat Rendah	<29	13	16.3%

Dari hasil pengkategorian table 4.6 dapat diketahui bahwa 21 guru mempersepsikan gaya kepemimpinan servant sangat baik, 46 guru mempersepsikan gaya kepemimpinan servant sedang, dan 13 guru mempersepsikan gaya kepemimpinan servant sangat rendah.

Variabel gaya kepemimpinan yang selanjutnya yaitu adaptif, berdasarkan table 4.4 nilai dari mean kepemimpina adaptif yaitu 32.37, median 32, dan modus 31 serta standart deviasi sebesar 4.80.



Gambar 4.4 Histogram
Gaya Kepemimpinan Adaptif

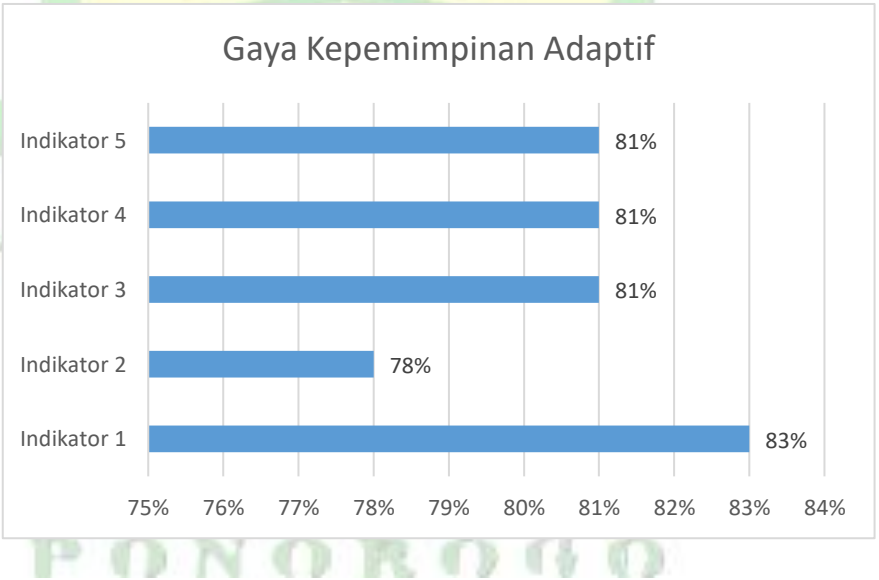
Berdasarkan gambar 4.4 pola distribusi menyerupai terlihat kurva normal. Selain puncak di skor 30-an, gaya kepemimpinan adaptif juga menunjukkan peningkatan signifikan pada skor tinggi

(sekitar 40), yang tidak ditemukan pada dua gaya lainnya. Ini menandakan bahwa sebagian guru memberikan penilaian sangat tinggi terhadap kemampuan kepala madrasah dalam menyesuaikan diri terhadap kondisi dan kebutuhan organisasi maupun individu.

Tabel 4.7 Kategori
Variabel Gaya Kepemimpinan Adaptif

Kategori	Interval Kelas	f	Prosentase
Sangat Baik	>37	22	27.5%
Sedang	28-37	45	56.3%
Sangat Rendah	<28	13	16.3%

Dari hasil pengkategorian table 4.7 dapat diketahui bahwa 22 guru mempersepsikan gaya kepemimpinan adaptif sangat baik, 45 guru mempersepsikan gaya kepemimpinan adaptif sedang, dan 13 guru mempersepsikan gaya kepemimpinan adaptif sangat rendah. Untuk melihat indikator mana yang paling berpengaruh, maka peneliti menganalisa data melalui olah data, maka diperoleh sebagai berikut.



Gambar 4.5 Presentase
Indikator Gaya Kepemimpinan Adaptif

Berdasarkan hasil analisis gaya kepemimpinan adaptif yang dipersepsikan oleh guru di MTs Al-Islam Joresan, didapatkan prosentase tertinggi 83% pada indikator 1, dan terendah pada

indikator 2 dengan prosentase 78%. Maka dengan ini guru mempersepsikan kepala madrasah mampu memberikan solusi cepat dan pendampingan saat ada perubahan, mengadakan diskusi untuk menyesuaikan strategi pembelajaran dengan regulasi baru, kepala madrasah rutin mengadakan forum diskusi terbuka setiap bulan.

Tabel 4.8 Frekuensi Gaya Kepemimpian

Gaya Kepemimpinan	Frekuensi	Prosentase (%)
Transformasional	23	28.7%
Servant	27	33.8%
Adaptif	30	37.5%
Total	**80**	**100%**

Dari hasil presepsi responden, gaya kepemimpinan kepala madrasah yang paling dominan adalah adaptif yaitu 37.5%, servant 33.8%, dan transformasional 28.7%. dari data tersebut dapat kita cermati bahwa kepala madrasah dinilai mampu menyesuaikan diri dan fleksibel dalam menghadapi berbagai situasi.

c. Kinerja Guru

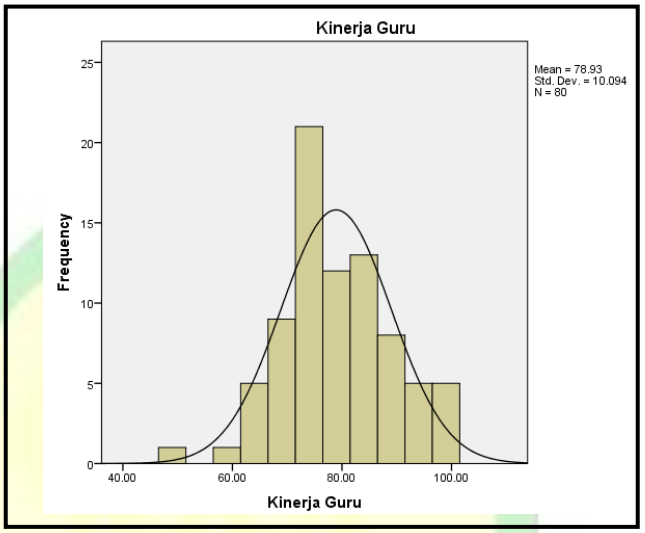
Variabel kinerja guru dalam penelitian ini diukur menggunakan 25 butir pernyataan dalam skala *Likert*. Skala ini mengukur tingkat kesesuaian responden terhadap pernyataan-pernyataan yang mencerminkan indikator kinerja seperti perencanaan, pelaksanaan pembelajaran, dan, evaluasi.

Tabel 4.9. Kinerja Guru

Kinerja Guru

N	Valid	80
	Missing	0
Mean		78.9250
Median		78.0000
Mode		72.00[a]
Std. Deviation		10.09421
Variance		101.893
Range		51.00
Minimum		49.00
Maximum		100.00
Sum		6314.00

Berdasarkan table 4.4 dapat diketahui bahwa variabel kinerja guru (Y) memiliki data mean 78.93%, nilai median 78%, dan modus 72% serta standart deviasi 10.09



Gambar 4.6 Histogram Kinerja Guru

Distribusi skor membentuk pola mendekati normal yang ditunjukkan oleh bentuk lengkung simetris di atas batang histogram. Sebagian besar guru memiliki skor kisaran 70-90 dengan puncak frekuensi pada rentang skor sekitar 75-80 yang mencakup sekitar 25 responden. Terdapat sedikit guru yang memiliki skor kinerja rendah 40-60 dan skor tinggi 95 keatas, yang berarti hanya sebagian kecil guru yang memiliki kinerja guru sangat rendah ataupun sangat tinggi.

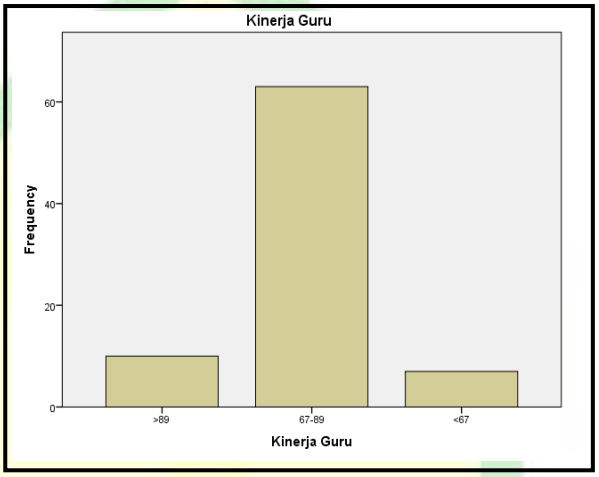
Selanjutnya untuk mengentahui kategori data pada variabel kinerja guru di MTs Al-Islam Joresan disajikan pada table berikut:

Tabel 4.10 Kategori Variabel Kinerja Guru

Kategori	Interval Kelas	f	Prosentase
Sangat Baik	>89	10	12.5%
Sedang	67-89	63	78.8%
Sangat Rendah	<67	7	8.8%

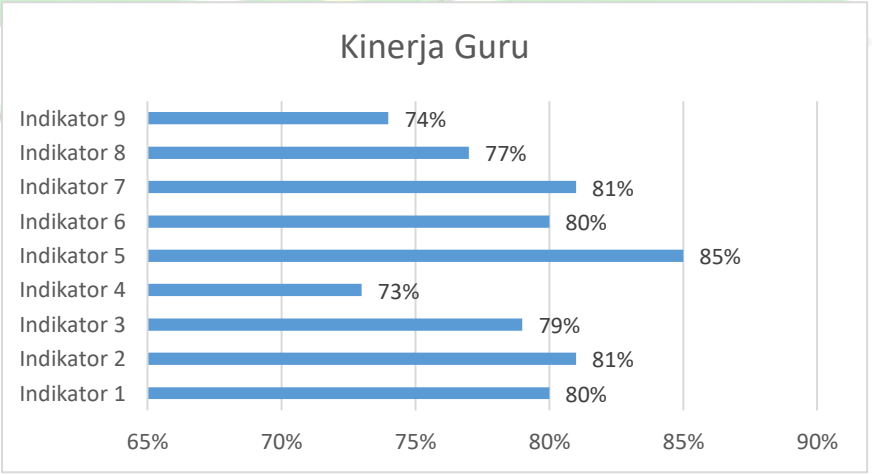
Berdasarkan data pada tabel 4.11 dapat dijelaskan bahwa kategori sangat baik sebanyak 10 guru ini menunjukkan hanya sebagian kecil guru yang menunjukkan performa kinerja yang sangat

optimal menurut penilitian ini, kategori sedang sebanyak 63 guru mayoritas guru ada kategori ini yang mengindikasi bahwa sebagian besar guru memiliki kinerja yang cukup baik namun belum mencapai kategori “sangat baik”, dan kategori sangat rendah sebanyak 7 guru menunjukkan masih adanya sejumlah guru yang memiliki kinerja dibawah standar yang diharapkan, meskipun jumlahnya relatif kecil.



Gambar 4.7 Histogram Kategori Frekuensi Kinerja Guru

Untuk melihat indikator mana yang paling berpengaruh, maka peneliti menganalisa data melalui olah data, maka diperoleh sebagai berikut.



Gambar 4.8 Persentase Indikator Kinerja Guru

Berdasarkan hasil analisa didapatkan prosentase tertinggi pada indikator 5 yaitu bersikap terbuka dalam berkomunikasi yaitu

sebesar 85% serta persentase terendah sebesar 73% pada indikator 4 mengenai pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, maka hal ini masih dirasa kurang dalam pemanfaatn tekonologi saat pembelajaran berlangsung. Dengan demikian, bahwa guru sudah menerapkan sikap terbika dengan menghargai pendapat siswa, mendorong siswa untk aktif berdiskusi, serta guru telah melakukan umpan balik yang membangun kepada siswa saat pembelajaran.

B. Inferensial Statistik

Inferensial statitistik adalah Teknik analisis data yang digunakan untuk menarik Kesimpulan umum dari data sampel terhadap populasi. Dalam penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis mengenai perbedaan kinerja guru berdasarkan gaya kepemimpinan: transformasional, servant, dan adaptif.

1. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Tabel 4.11 Uji Normalitas Kinerja Guru Laki-laki dan Perempuan

	Gender	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kinerja	Laki-laki	.116	33	.200*	.967	33	.390
	Perempuan	.082	47	.200*	.966	47	.181

Uji normalitas dengan metode Kolmogrov Sminornov untuk data kinerja laki-laki dan perempuan masing-masing memiliki nilai Sig sebesar 0,200 > 0,05 sehingga dapat dinyatakan data berdistribusi normal.

Tabel 4.12 Uji Normalitas Kinerja Guru dengan Gaya Kepemimpinan

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.10090809
Most Extreme Differences	Absolute	.081
	Positive	.081
	Negative	-.045
Test Statistic		.081
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]

Uji normalitas dengan metode Kolmogorov Sminornov untuk data antara kinerja dengan gaya kepemimpinan transformasional, servant dan adaptif memiliki nilai Sig sebesar 0,200 > 0,05 sehingga dinyatakan data berdistribusi normal.

b. Uji Homogenitas

Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui apakah varians data kinerja guru antar kelompok adalah sama sebagai syarat analisis Two Way Anova

Tabel 4.13. Uji Homogentitas

Levene's Test of Equality of Error Variances[a,b]					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Kinerja	Based on Mean	1.320	5	74	.265
	Based on Median	1.069	5	74	.384
	Based on Median and with adjusted df	1.069	5	65.222	.386
	Based on trimmed mean	1.314	5	74	.267

Uji homogenitas dengan metode Levene's Test menghasilkan nilai Sig sebesar 0,265 > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa varians skor kinerja guru antar kelompok adalah homogen penelitian memiliki varians yang homogen.

2. Uji Hipotesis

a. Independent Sample t-test

Independet sample t-test menguji apakah rata-rata kinerja guru laki-laki berbeda secara signifikasi dengan guru perempuan

Tabel 4.14. Uji Independent Sample t-test

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
HASIL	Equal variances assumed	.054	.816	-4.929	78	.000	-9.930	2.015	-13.941	-5.920
	Equal variances not assumed			-4.848	64.813	.000	-9.930	2.048	-14.021	-5.839

Berdasarkan hasil uji Independent Sample t-Test, diketahui nilai signifikansi (2-tailed) sebesar 0,000, yang berarti < 0,05. Dengan demikian, terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja guru laki-laki dan guru perempuan. Nilai mean difference sebesar -9,930 menunjukkan bahwa kinerja guru perempuan lebih tinggi dibandingkan dengan guru laki-laki. Maka, hipotesis alternatif (H_1) diterima, dan hipotesis nol (H_0) ditolak. Rata-rata kinerja guru laki-laki lebih rendah sebesar 9.93 poin dibanding perempuan, maka skor laki-laki < perempuan.

b. Two Away Anova

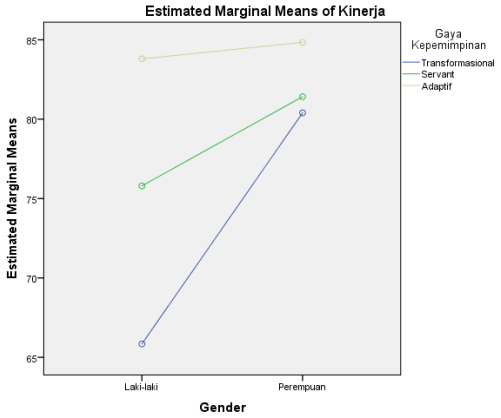
Tabel 4.15 Two Away Anova

Dependent Variable: Kinerja

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	3459.981[a]	5	691.996	11.157	.000
Intercept	393141.649	1	393141.649	6338.827	.000
Gender	793.557	1	793.557	12.795	.001
Gaya Kepemimpinan	1211.374	2	605.687	9.766	.000
Gender * Gaya Kepemimpinan	478.752	2	239.376	3.860	.025
Error	4589.569	74	62.021		
Total	506382.000	80			
Corrected Total	8049.550	79			

a. R Squared = .430 (Adjusted R Squared = .391)

Untuk memperjelas interaksi antara gender dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru dapat ditunjukkan melalui grafik *estimated marginal means* (EMM).



Gambar 4.9 Grafik EMM

Dari grafik tersebut didapatkan informasi seperti berikut yang dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.16 Deskripsi Grafik EMM

Gaya Kepemimpinan	Laki-laki	Perempuan	Interpretasi
Tranformasional	Paling rendah	Naik tajam	Gaya ini kurang cocok untuk laki-laki, tapi efektif untuk perempuan
Servant	Sedang	Naik	Gaya ini cukup efektif untuk semua gender, lebih tinggi untuk perempuan
Adaptif	Tinggi	Tinggi	Paling stabil dan tinggi untuk kedua gender, gaya terbaik secara umum

Maka gaya kepemimpinan yang paling stabil dan tinggi untuk kedua gender yaitu adaptif, Adapun interpetrasi dari pengujian hipotesis diatas yaitu:

1) Terdapat perbedaan Gender terhadap kinerja guru MTs Al-Islam Joresan menghasilkan nilai Sig sebesar 0,001 < 0,05 sehingga menerima H_1 yang berarti terdapat perbedaan Gender terhadap kinerja guru MTs Al-Islam Joresan atau juga dapat diinterpretasikan

ada perbedaan kinerja guru MTs Al-Islam Joresan berdasarkan gender.

2) Terdapat perbedaan persepsi gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru MTs Al-Islam Joresan menghasilkan nilai Sig sebesar 0,000 < 0,05 sehingga menerima H_2 yang berarti terdapat perbedaan persepsi gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru MTs Al-Islam Joresan atau juga dapat diinterpretasikan ada perbedaan kinerja guru MTs Al-Islam Joresan berdasarkan persepsi gaya kepemimpinan.

3) Terdapat perbedaan interaksi antara gender dengan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru MTs Al-Islam Joresan menghasilkan nilai Sig sebesar 0,025 < 0,05 sehingga menerima H_3 yang berarti terdapat perbedaan interaksi antara gender dengan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru MTs Al-Islam Joresan atau juga dapat diinterpretasikan ada perbedaan kinerja guru MTs Al-Islam Joresan berdasarkan interaksi gender dengan persepsi gaya kepemimpinan.

C. Pembahasan

1. Gender terhadap Kinerja Guru MTs Al-Islam Joresan

Terdapat perbedaan gender terhadap kinerja guru MTs Al-Islam Joresan menghasilkan nilai Sig sebesar 0,001 < 0,05 sehingga menerima H1 yang berarti Gender berpengaruh terhadap kinerja guru MTs Al-Islam Joresan atau juga dapat diinterpretasikan ada perbedaan kinerja guru MTs Al-Islam Joresan berdasarkan gender.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, bahwa guru perempuan cenderung lebih telaten dan tertib dalam pengelolaan administrasi pembelajaran serta memiliki kedekatan emosional yang lebih baik dengan peserta didik.[96] Guru perempuan lebih dinilai lebih positif dalam hal praktik oleh murid-murid.[97] Dalam penelitian lain menyebutkan bahwa rata-rata kinerja guru perempuan

[96] Rahmawati, *Pengaruh Gender Terhadap Guru Sekolah Dasar di Kabupaten Bantul.* (Yogyakarta: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, 2017). 135-142.

[97] Ghaleb &Susanne. Impact Of Gender Difference in Teacher's Teaching Practice and Attitudes on Student Math and Science Achivement in Saudi Arabia. (Evidence TIMSS, 2019.)

tinggi dibandingkan guru laki-laki dalam hal pelaksanaan tugas dan tanggung jawab profesi.[98] Hal ini selaras dengan teori yang disampaikan oleh Gibson bahwa gender menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

Perbedaan karakteristik gender dapat mempengaruhi pendekatan kinerja guru.[99] Guru laki-laki cenderung menekankan aspek pengawasan dan kedisplinan kepada peserta didik, sedangkan guru perempuan menonjol dalam aspek afeksi, komunikasi, dan penguatan nilai-nilai emosional kepada peserta didik.[100] Menurut teori *gender role socialization,* laki-laki dan perempuan dibesarkan dengan norma dan ekspektasi sosial yang berbeda, yang pada akhirnua mempengaruhi gaya komunikasim strategi kerja, dan cara mengambil keputusan dalam dunia kerja.[101] Serta perbedaan kinerja guru seringkali berkaitan dengan orientasi kerja yang dipengaruhi oleh nilai-nilai gender yang terbentuk secara sosiokultural.

Perbedaan tersebut seharusnya dipahami oleh MTs Al-Islam Joresan sebagai kekuatan kolektif bukan dikotomi. Kombinasi kinerja guru laki-laki dan perempuan justru dapat memperkaya strategi pembelajaran dan pengelolaan kelas, jika dikelola dengan pendekatan kepemimpinan yang adaptif.

2. Persepsi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru MTs Al-Islam Joresan

Terdapat perbedaan persepsi gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru MTs Al-Islam Joresan menghasilkan nilai Sig sebesar 0,000 < 0,05 sehingga menerima H_2 yang berarti terdapat perbedaan persepsi gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru MTs Al-Islam Joresan atau juga dapat diinterpretasikan ada perbedaan kinerja guru MTs Al-Islam Joresan berdasarkan persepsi gaya kepemimpinan. Artinya, persepsi guru terhadap cara kepala madrasah dalam memimpin memiliki kontribusi yang nyata

[98] Fitriana. *Analisis Perbedaan Kinerja Guru Berdasarkan Gender di Madrasah Aliyah*. (Yogyakarta: Manajemen Pendidikan Islam, 2020)

[99] Syaiful Sagala. *Manajemen Strategik Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2013), 112.

[100] Susanti & Haris. Kinerja Guru Berdasarkan Gender: Tinjauan Psikologi dan Sosiologi Pendidikan. Jurnal Pendidikan Islam. 2019.

[101] Sandra Bem. The *Lenses of Gender: Transforming the Debate on Sexual Inequality.* (New Haven: Yale University Press, 1993), 64–66.

terhadap tingkat kinerja mereka dalam pelaksanaan tugas profesional sehari-hari.

Dari ketiga gaya kepemimpinan yang diukur dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan Adaptif yang mendominasi, yaitu kepemimpinan yang fleksibel, terbuka terhadap perubahan, serta responsif terhadap tantangan dan kondisi dinamis di madrasah. Hal ini selaras dengan yang disampaikan oleh Gibson bahwa gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru.

Dari hasil deskriptif sebelumnya, gaya adaptif merupakan gaya yang paling banyak dipersepsikan oleh guru. Hal ini menunjukkan bahwa guru merasa lebih nyaman dan terdorong ketika dipimpin oleh figur kepala madrasah yang mampu menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan dan konteks nyata di lapangan. Temuan ini selaras dengan teori kepemimpinan situasional yang menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak terletak pada satu gaya tetap, tetapi pada kemampuannya menyesuaikan gaya dengan kondisi bawahan dan situasi.[102]

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan adaptif merupakan yang paling efektif dalam mendorong kinerja guru. Temuan ini sejalan dengan penelitian Humaisi dkk., yang menegaskan bahwa kemampuan pemimpin lembaga pendidikan Islam untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan tantangan globalisasi sangat berpengaruh terhadap keberhasilan lembaga pendidikan.[103]

Pendekatan kepemimpinan adaptif menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menghadapi kompleksitas dan perubahan secara fleksibel akan lebih sukses dalam membimbing organisasi pendidikan menuju kinerja optimal.[104] Dalam penelitian lain juga mengatakan bahwa di madrasah tsanawiyah, yang menunjukkan bahwa kepala madrasah dengan kepemimpinan adaptif mampu membangun komunikasi dua arah dan

---

[102] Hersey, etc. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 9th ed. (New Jersey: Prentice Hall, 2008)

[103] M. Syafiq, dkk. Pesantresn Education and Charismatic Leadership. Journal of Social Studies Education Research, 2019. 1513

[104] Ronald A. Heifetz. *Leadership Without Easy Answers*. (Cambridge: Harvard University Press, 1994)

meningkatkan semangat kerja guru.[105] Pemimpin adaptif mampu membaca perubahan dilingkungan, mengindentifikasi tantangan, dan merespon dengan strategi yang sesuai.[106]

Temuan ini juga dapat dijelaskan dalam konteks kondisi faktual di MTs Al-Islam Joresan, di mana kepala madrasah dipersepsikan oleh mayoritas guru memiliki gaya kepemimpinan yang adaptif. Gaya ini dinilai sesuai dengan kebutuhan institusi, mengingat dinamika madrasah yang terus berkembang, baik dalam aspek kurikulum, maupun karakteristik peserta didik. Kepala madrasah yang mampu merespons perubahan dan membuka ruang dialog dengan guru akan lebih mudah membangun iklim kerja yang kolaboratif dan suportif.

Hal ini tercermin dari hasil angket yang menunjukkan bahwa guru merasa diperhatikan, didengarkan, dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kondisi seperti ini, motivasi kerja guru meningkat, mereka lebih percaya diri, dan merasa memiliki ruang untuk berkembang. Oleh karena itu, temuan ini mempertegas bahwa gaya kepemimpinan yang kontekstual dan fleksibel seperti gaya adaptif sangat cocok diterapkan di lingkungan madrasah yang sedang membangun budaya kerja profesional dan transformatif, seperti di MTs Al-Islam Joresan Ponorogo.

3. Gender dengan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru MTs Al-Islam Joresan

Terdapat perbedaan interaksi gender dengan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru MTs Al-Islam Joresan menghasilkan nilai Sig sebesar 0,025 < 0,05 sehingga menerima H_3 yang berarti terdapat perbedaan interaksi gender dengan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru MTs Al-Islam Joresan atau juga dapat diinterpretasikan ada perbedaan kinerja guru MTs Al-Islam Joresan berdasarkan interaksi

[105] Rosita. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Adaptif Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru di MTs Negeri 2 Lamongan." (Surabaya: Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Islam, 2021). 45–53.

[106] Rohman, dkk, Model Kepemimpinan Pendidikan adaptif dan Partisipatif Dalam Upaya Meningkatkan Profesional Guru.

gender dengan persepsi gaya kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan tidak seragam bagi semua guru, melainkan dapat berbeda tergantung pada gender guru tersebut. Serta interaksi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indikator yang disampaikan oleh Arifin dalam buku Profesi kependidikan ada beberapa indikator yang menyatakan Tingkat kinerja guru laki-laki maupun perempuan[107], terdapat temuan bahwa indikator 5 yaitu bersikap terbuka dalam berkomunikasi dengan siswa memperoleh prosentase yang paling tinggi yaitu 85%.

Dengan kata lain, gaya kepemimpinan tertentu mungkin lebih efektif untuk guru perempuan, tetapi kurang efektif untuk guru laki-laki atau sebaliknya. Misalnya, gaya servant leadership yang menekankan empati dan hubungan personal mungkin lebih resonan terhadap guru perempuan yang secara psikologis lebih terbuka terhadap pendekatan afektif, sementara gaya transformasional bisa lebih berdampak pada guru laki-laki yang menyukai tantangan dan arahan strategis.

Temuan ini menegaskan pentingnya bagi kepala madrasah untuk tidak hanya menerapkan satu gaya secara kaku, melainkan perlu melakukan penyesuaian (adaptasi gaya) berdasarkan karakteristik guru yang dipimpin, termasuk latar belakang gender. Kepala madrasah perlu mengenali cara terbaik dalam membangun komunikasi dan motivasi berdasarkan keunikan masing-masing guru agar tercipta sinergi yang optimal.

[107] Arifin, H.M. *Profesi Kependidikan: Memahami Guru dan Tenaga Kependidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2009).

BAB V
SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat perbedaan kinerja guru berdasarkan gender. Hasil uji analisi menunjukkan bahwa gender memiliki signifikan terhadap kinerja guru (Sig. = 0,001 < 0,05). Hal ini berarti bahwa guru laki-laki dan guru perempuan memiliki perbedaan tingkat kinerja yang bermakna. Rata-rata kinerja guru laki-laki lebih rendah sebesar 9.93 poin dibanding perempuan, maka skor laki-laki < perempuan. Perbedaan ini tidak menunjukkan superioritas salah satu gender, melainkan mencerminkan perbedaan pendekatan dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan peran dalam proses pendidikan. Serta indikator yang berpengaruh dalam kinerja guru yaitu terdapat pada indikator 5 yaitu bersikap terbuka dalam berkomunikasi antara guru dengan siswa dengan besar prosentasi 85%.
2. Terdapat perbedaan kinerja guru berdasarkan persepsi terhadap gaya kepemimpinan kepala madrasah. Nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Tiga gaya kepemimpinan yang diteliti transformasional, servant, dan adaptif memiliki pengaruh berbeda terhadap persepsi dan semangat kerja guru. Gaya kepemimpinan adaptif merupakan gaya yang paling banyak dipersepsikan oleh guru dan dinilai paling sesuai dengan dinamika lingkungan kerja di madrasah. Serta indikator yang berpengaruh dalam persepsi gaya kepemimpinan adaptif yaitu terdapat pada indikator 1.
3. Terdapat perbedaan interaksi antara gender dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Temuan dari uji interaksi (Sig. = 0,025 < 0,05) menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru tidak bersifat seragam, melainkan bervariasi tergantung pada gender guru yang dipimpin. Artinya, efektivitas suatu gaya kepemimpinan dapat

berbeda bagi guru laki-laki dan perempuan. Hal ini mengindikasikan pentingnya kemampuan kepala madrasah untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan karakteristik individu guru, termasuk gender, agar dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan mendorong kinerja optimal. Pada penelitian ini yang memiliki persebaran yang rata antara persepsi guru laki-laki dan perempuan terhadap gaya kepemimpinan yaitu terdapat pada gaya kepemimpinan adaptif karena mampu mempengaruhi kinerja guru di MTs Al-Islam Joresan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian an kesimpulan yang telah diperoleh, penulis menyampaikan beberapa saran berikut sebagai kontribusi untuk pengembangan mutu pendidikan, khususnya di lingkungan madrasah:

1. Bagi Kepala Madrasah

Kepala madrasah disarankan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel, dengan mempertimbangkan karakteristik individu guru, termasuk gender. Gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan kebutuhan guru akan menciptakan iklim kerja yang lebih positif dan kondusif bagi peningkatan kinerja. Selain itu, kepala madrasah perlu membangun komunikasi dua arah secara intensif dan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan sebagai bentuk pemberdayaan profesional.

2. Bagi Guru

Baik laki-laki maupun perempuan, diharapkan untuk terus mengembangkan kompetensi profesional dan personal, serta membangun kesadaran akan pentingnya kolaborasi dengan pimpinan dan sesama guru. Perbedaan gaya kepemimpinan hendaknya tidak dijadikan hambatan, tetapi justru sebagai peluang untuk menyesuaikan diri dan meningkatkan semangat kerja.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini hanya menggunakan pendekatan kuantitatif. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian lebih mendalam dengan pendekatan kualitatif atau mixed

method, agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja guru. Selain itu, cakupan wilayah dan tingkat madrasah yang lebih luas dapat memperkaya temuan dan generalisasi hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

A. H. Eagly dan L.L. Carli. 2007. *Trough the Labyrinth: The Truth About How Women Becomes Leaders*. Cambridge: Harvard Business Press.

Aiken, L. R. 1985. "Three Coefficients for Analyzing the Reliability, and Validity of Ratings." Educational and Psychological Measurement, 45, 131–142.

Akhmad Ramli. 2021. Konsep Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Terhadap Kinerja Guru. Makassar: Mitra Ilmu.

Alwi, Syafaruddin. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). 1990. Codification of Statement on Auditing Standards. New York: American Institute of Certified Public Accountants.

Arikunto, S. 2003. Manajemen Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.

Arikunto. 2007. Manajemen Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.

Arikunto, Suharsimi. 2011. Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Bumi Aksara.

Azwar, S. 2012. Reliabilitas dan Validitas. Edisi 4. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

B.M. Bass dan B.J. Avolio. 1994. Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage Publications.

Clark, L. A., & Watson, D. 1995. "Constructing Validity: Basic Issues in Objective Scale Development." Psychological Assessment, 309–319.

Connell, R. W. 2002. Gender. Cambridge: Polity Press.

Darman, R. A. 2010. "Mempersiapkan Generasi Emas Indonesia Tahun 2045 Melalui Pendidikan Berkualitas." Edik Informatika, 3(2), 73–87.

David, Krech dan Ricard S. C. 1969. Elements of Psychology. New York: Second Edition.

Dokumentasi. 2023. Laporan PKG Al Islam Joresan Tahun Pelajaran 2023/2024.

Eryadi, D. 2018. Prespektif Kepemimpinan Ideal. Jakarta: Sinar Publication.

Fitriana. 2020. Analisis Perbedaan Kinerja Guru Berdasarkan Gender di Madrasah Aliyah. Yogyakarta: Manajemen Pendidikan Islam.

Ghaleb & Susanne. 2019. "Impact of Gender Difference in Teacher's Teaching Practice and Attitudes on Student Math and Science Achievement in Saudi Arabia." *Evidence TIMSS*.

Gibson, J. L., et al. 2012. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.

Gibson, J. J. 1979. *The Ecological Approach to Visual Perception*. Boston: Houghton Mifflin.

Humaisi, M., Adib Fuadi Nuriz, dan Muhammad Khoirul Anam. 2019. "Pesantren Education and Charismatic Leadership." Journal of Social Studies Education Research 10 (4): 150–1523.

Hersey, P., et al. 2008. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Imam Machali. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif. Yogyakarta: MPI UIN Yogyakarta.

Imam Machali. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif. Yogyakarta: PPMI.

Jalaluddin Rakhmat. 2004. Metode Penelitian Komunikasi: Dilengkapi dengan Contoh Analisis Statistik. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Jalaludin Rakhmat. 2009. Psikologi Komunikasi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

James L. Gibson, et al. 1996. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.

Josehph M. Larkin. 1990. "Does Gender Affect Internal Auditors' Performance?" The Woman CPA, Spring, 20–24.

K. Leithwood dan D. Jantzi. 2000. "Transformational Leadership Effects on Organizational Conditions and Student Engagement with School." Journal of Educational Administration, 38(2), 112–129.

Kartono, K. 2006. Kamus Lengkap Psikologi/J.P. Chaplin; Penerjemah: Dr. Kartini Kartono. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Kartono, K. 2010. Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu. Jakarta: Rajawali Press.

Lola Malihah. 2024. "Kepemimpinan Perempuan dan Kesetaraan Gender: Sebuah Tinjauan." Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, 24(02), 1094–1103.

M. Nurbaya, et al. 2015. "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SD Negeri Lambaro Angan." Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. 3(2), 116–127. Banda Aceh.

Majid, Abdul. 2007. Perencanaan Pembelajaran. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Martono. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif. Semarang: Universitas Negeri Semarang.

Masri Singarimbun dan Sofian Effendi. 1989. Metode Penelitian Survei. Edisi Revisi. Jakarta: LP3ES.

Miftah Thoha. 2004. Kepemimpinan dalam Manajemen. Jakarta: Rajawali Press.

Mufida Nurul. 2021. Pengaruh Gender dan Gaya Kepemimpinan Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Muhammadiyah di Kota Banjarmasin. Banjarmasin: Institutional Digital Repository.

Northouse, P. G. 2010. Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications.

Nur Amalina, P. 2017. Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. Yogyakarta: Program Pascasarjana, Universitas Ahmad Dahlan.

Permendikbud. 2007. Kompetensi Dasar Kepala Sekolah. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Qomaria Azis dan Aissah Suwatno. 2022. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 11 Bandung." Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini, Vol. 6(3), 1286–1294.

Robet, Bacal. 2002. Performance Management: Memberdayakan Karyawan, Meningkatkan Kinerja melalui Umpan Balik, Mengukur Kinerja. Jakarta: Gramedia.

Rosalina, Linda, dkk. 2023. Buku Ajar Statistika. Padang: CV Muharika Rumah Ilmiah.

Sekaran, U. 2006. Metode Penelitian Bisnis. Jakarta: Salemba Empat.

Siaran Pers Komnas Perempuan. 2021. Hari Guru Internasional: Menguatkan Guru Menyikapi Kekerasan, Kesejahteraan, dan Nilai-nilai Keberagaman. Jakarta: Komnas Perempuan. Diakses dari https://komnasperempuan.go.id/ pada 27 September 2024.

Simanjutak, Payaman J. 2018. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Siagian, Sondang P. 2003. Teori dan Praktek Kepemimpinan. Jakarta: Rineka Cipta.

Stogdill, R. M. 1974. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York: Free Press.

Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Susilo. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia IV. Yogyakarta: BPFE.

Sutikno, S. 2016. Manajemen Pendidikan Islam: Teori dan Praktik. Jakarta: Grafindo.

Syafruddin. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif. Jakarta: Bumi Aksara.

Syamsul. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Kerja Guru di SMA Negeri 1 Kampar Timur. Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan, 1(2), 275–289.

Trapp, M. W., et al. 1989. "Current Perceptions of Issues Related to Women in Public Accounting." Accounting Horizons, 71–85.

Tri Cicilia. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru di SDN Dengkek 01 Pati. Jurnal JIEMAR, 1(2), 1–8.

Umaison Bahruddin. 2019. Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

UNESCO. 2015. Global Gender Report: Closing the Gap in Education. Paris: UNESCO Publishing.

Ustaghfiroh, Mustiningsih, dan Sumarsono. 2021. "Gaya Komunikasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan." Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan, 6(5), 787–795.

Uzer Usman. 2000. Menjadi Guru Profesional. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Veithzal Rivai Zainal, dkk. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Jakarta: Rajawali Press.

Wawancara dengan Muslim Abdoud Ma'ani, tanggal 18 April 2024 di Kantor MTs Al Islam Joresan.

Yamin, Martinis. 2010. Standarisasi Kinerja Guru. Jakarta: Persada Press.

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama saya Nabila Aurelia Awalin, lahir di Ponorogo pada tanggal 16 Desember 1998. Saya menempuh pendidikan dasar di SD Muhammadiyah 1 Ponorogo, kemudian melanjutkan ke SMP Negeri 2 Ponorogo, dan menyelesaikan pendidikan menengah atas di SMA Negeri 1 Ponorogo. Setelah lulus SMA, saya melanjutkan studi jenjang sarjana (S1) di Universitas Negeri Surabaya, dengan mengambil program studi Pendidikan Kimia pada Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA), dan berhasil menyelesaikannya pada tahun 2021. Selanjutnya, saya menempuh pendidikan magister (S2) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Perjalanan pendidikan ini menjadi bagian penting dalam membentuk karakter dan kompetensi saya, khususnya dalam bidang pendidikan dan pengembangan diri.

Lampiran Permohonan Penelitian

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA
Terakreditasi Unggul sesuai SK BAN-PT Nomor : 1975/SK/BAN-PT/Ak/PT/X/2024
Alamat : Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
Website: www.pasca.iainponorogo.ac.id Email: pasca@iainponorogo.ac.id

Nomor : B-925/In.32.6/PP.00.9/02/2025 Ponorogo, 21 Februari 2025
Lampiran : -
Perihal : PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Kepada:
Ketua Prodi MPI Pascasarjana IAIN Ponorogo

Di-
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat kami sampaikan bahwa mahasiswa/i berikut ini:

Nama	:	Nazilatul Rohmah
NIM	:	502230021
Semester	:	4 (Empat)
Prodi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian	:	Self-Efficacy Mahasiswa Berdasarkan Status Bekerja Terhadap Prokrastinasi Akademik (Studi Kasus di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Ponorogo).
Waktu Penelitian	:	24 Februari s/d 10 Maret 2025

Dalam rangka penulisan karya ilmiahnya perlu melakukan penelitian di Pascasarjana IAIN Ponorogo. Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan izin dan petunjuk/pengarahan guna kepentingan dimaksud.

Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perkenan Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur Pascasarjana
IAIN Ponorogo,

MUH. TASRIF

Lampiran Uji Keterbacaan

VALIDASI UJI KETERBACAAN ANGKET PENELITIAN

NAMA : Reka Ayu Endang N.S, S.Pd

INSTANSI : SMP 3 Muhammadiyah Jetis

KOMPONEN	KOMENTAR/SARAN
1. Surat Mohon Ketersediaan mengisi angket	Ada
2. Petunjuk Pengisian Angket	Ada
3. Skala Pengukuran	Ada
4. Model Tabel Angket Penelitian	Tabel jelas dan rapi
5. Butir Soal	Isi Komentar/Masukan Jika diperlukan 1. Soal no. 2 kalimat bisa dipersingkat 2. Soal no. 4 "karakteristik" kata 3. Soal no. tersebut dapat diperjelas 4. Soal no..... 5. Soal no..... 6. Soal no..... 7. Soal no..... 8. Soal no..... 9. Soal no..... 10. Dst

6. Komentar dan saran tambahkan untuk perbaikan angket penelitian

Angket sudah baik, persingkat kalimat agar tidak terlalu panjang

Validator

(Reka Ayu Endang, S.Pd)

VALIDASI UJI KETERBACAAN ANGKET PENELITIAN

NAMA : Hanesya Ayu. S.Pd.

INSTANSI : MA Muhammadiyah Boarding School

KOMPONEN	KOMENTAR/SARAN
1. Surat Mohon Ketersediaan mengisi angket	Ada
2. Petunjuk Pengisian Angket	Ada
3. Skala Pengukuran	Ada
4. Model Tabel Angket Penelitian	Layout baik, namun kolom pernyataan terlalu sempit jika di cetak A4. Perlu dipertimbangkan untuk diperlebar
5. Butir Soal	Isi Komentar/Masukan Jika diperlukan 1. Soal no 3 ubah kata "berdiskusi" menjadi "mendiskusikan" 2. Soal no..... 3. Soal no..... 4. Soal no..... 5. Soal no..... 6. Soal no..... 7. Soal no..... 8. Soal no..... 9. Soal no..... 10. Dst

6. Komentar dan saran tambahkan untuk perbaikan angket penelitian

Beberapa kalimat dipersingkat agar lebih padat, perlu keseragaman istilah seperti "pembelajaran", "pengajaran" dan "RPP" agar tidak membingungkan

Validator

(Hanesya Ayu, S.Pd)

VALIDASI UJI KETERBACAAN ANGKET PENELITIAN

NAMA : Elvin Yudha, SPd.

INSTANSI : MA Darut Taqwa (Putra)

KOMPONEN	KOMENTAR/SARAN
1. Surat Mohon Ketersediaan mengisi angket	Ada
2. Petunjuk Pengisian Angket	Ada
3. Skala Pengukuran	Ada
4. Model Tabel Angket Penelitian	Model tabel sudah baik, namun akan lebih baik jika antar baris diberi batas tegas agar lebih mudah.
5. Butir Soal	Isi Komentar/Masukan jika diperlukan 1. Soal no. 5 "refleksi mengajar" 2. Soal no. perlu penjelasan atau 3. Soal no. contoh ringkas. 4. Soal no. 5. Soal no. 6. Soal no. 7. Soal no. 8. Soal no. 9. Soal no. 10. Dst

6. Komentar dan saran tambahkan untuk perbaikan angket penelitian

penyederhanaan bahasa di beberapa pernyataan agar sesuai dengan konteks guru di lapangan.

Validator

(Elvin Yudha, SPd.)

Lampiran Permohonan Validator

SURAT PERMOHONAN VALIDASI

Hal : Permohonan Validasi Instrumen Tesis
Lampiran : 1 Bendel

Kepada Yth,
Dr. H. Muhammad Thoyib, M.Pd.
Dosen Manajemen Pendidikan Islam
di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo

Sehubungan dengan pelaksanaan penelitian Tesis, dengan ini saya:
Nama : Nabila Aurelia Awalin
NIM : 502230023
Program Studi : Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Komparasi Kinerja Guru Berdasarkan Gender dan Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Joresan Ponorogo.
Dengan hormat mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan validasi terhadap instrumen penelitian Tesis yang telah saya susun. Sebagai bahan pertimbangan, bersama ini saya lampirkan: (1) kisi-kisi instrumen penelitian Tesis dan (2) draf instrumen penelitian Tesis.

Demikian permohonan saya, atas bantuan dan perhatian Bapak/Ibu diucapkan terima kasih.

Ponorogo, 4 Februari 2025

Pemohon,

Nabila Aurelia Awalin
NIM. 502230023

Pembimbing I,

Dr. M. SYAPIQ HUMAISI, M.Pd.
NIP. 198204072009011011

Pembimbing II,

Dr. ANDHITA DESSY WULANSARI, M.Si
NIP.198312192000912200003

Mengetahui,
Ketua Program Magister
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Dr. Hj. Elfi Yuliani Rochmah, M.Pd.I.
NIP. 197207091998032004

SURAT PERMOHONAN VALIDASI

Hal : Permohonan Validasi Instrumen Tesis
Lampiran : 1 Bendel

Kepada Yth,
Suwito, S.Pd.

Dosen Manajemen Pendidikan Islam
di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo

Sehubungan dengan pelaksanaan penelitian Tesis, dengan ini saya:
Nama : Nabila Aurelia Awalin
NIM : 502230023
Program Studi : Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Komparasi Kinerja Guru Berdasarkan Gender dan Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Joresan Ponorogo.
Dengan hormat mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan validasi terhadap instrumen penelitian Tesis yang telah saya susun. Sebagai bahan pertimbangan, bersama ini saya lampirkan: (1) kisi-kisi instrumen penelitian Tesis dan (2) draf instrumen penelitian Tesis.

Demikian permohonan saya, atas bantuan dan perhatian Bapak/Ibu diucapkan terima kasih.

Ponorogo, 4 Februari 2025

Pemohon,

Nabila Aurelia Awalin
NIM. 502230023

Pembimbing I,

Dr. M. SYAPIQ HUMAISI, M.Pd.
NIP. 198204072009011011

Pembimbing II,

Dr. ANDHITA DESSY WULANSARI, M.Si
NIP.198312192000912200003

Mengetahui,
Ketua Program Magister
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Dr. Hj. Elfi Yuliani Rochmah, M.Pd.I.
NIP. 197207091998032004

SURAT PERMOHONAN VALIDASI

Hal : Permohonan Validasi Instrumen Tesis
Lampiran : 1 Bendel

Kepada Yth,
Nursalim, S.Pd.

Dosen Manajemen Pendidikan Islam
di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo

Sehubungan dengan pelaksanaan penelitian Tesis, dengan ini saya:
Nama : Nabila Aurelia Awalin
NIM : 502230023
Program Studi : Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Komparasi Kinerja Guru Berdasarkan Gender dan Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Joresan Ponorogo.
Dengan hormat mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan validasi terhadap instrumen penelitian Tesis yang telah saya susun. Sebagai bahan pertimbangan, bersama ini saya lampirkan: (1) kisi-kisi instrumen penelitian Tesis dan (2) draf instrumen penelitian Tesis.

Demikian permohonan saya, atas bantuan dan perhatian Bapak/Ibu diucapkan terima kasih.

Ponorogo, 4 Februari 2025

Pemohon,

Nabila Aurelia Awalin
NIM. 502230023

Pembimbing I,

Dr. M. SYAPIQ HUMAISI, M.Pd.
NIP. 198204072009011011

Pembimbing II,

Dr. ANDHITA DESSY WULANSARI, M.Si
NIP.198312192000912200003

Mengetahui,
Ketua Program Magister
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Dr. Hj. Elfi Yuliani Rochmah, M.Pd.I.
NIP. 197207091998032004

SURAT PERMOHONAN VALIDASI

Hal : Permohonan Validasi Instrumen Tesis
Lampiran : 1 Bendel

Kepada Yth,
Novarisma Dwi Irawati, M.A

Dosen Manajemen Pendidikan Islam
di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo

Sehubungan dengan pelaksanaan penelitian Tesis, dengan ini saya:
Nama : Nabila Aurelia Awalin
NIM : 502230023
Program Studi : Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Komparasi Kinerja Guru Berdasarkan Gender dan Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Joresan Ponorogo.
Dengan hormat mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan validasi terhadap instrumen penelitian Tesis yang telah saya susun. Sebagai bahan pertimbangan, bersama ini saya lampirkan: (1) kisi-kisi instrumen penelitian Tesis dan (2) draf instrumen penelitian Tesis.

Demikian permohonan saya, atas bantuan dan perhatian Bapak/Ibu diucapkan terima kasih.

Ponorogo, 4 Februari 2025

Pemohon,

Nabila Aurelia Awalin
NIM. 502230023

Pembimbing I,

Dr. M. SYAFIQ HUMAISI, M.Pd.
NIP. 198204072009011011

Pembimbing II,

Dr. ANDHITA DESSY WULANSARI, M.Si
NIP.198312192000091220003

Mengetahui,
Ketua Program Magister
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Dr. Hj. Elfi Yuliani Rochmah, M.Pd.I.
NIP. 197207091998032004

SURAT PERMOHONAN VALIDASI

Hal : Permohonan Validasi Instrumen Tesis
Lampiran : 1 Bendel

Kepada Yth,
Dr. Shinta Maharani, S.E. M.Ak.

Dosen Manajemen Pendidikan Islam
di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo

Sehubungan dengan pelaksanaan penelitian Tesis, dengan ini saya:
Nama : Nabila Aurelia Awalin
NIM : 502230023
Program Studi : Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Komparasi Kinerja Guru Berdasarkan Gender dan Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Joresan Ponorogo.
Dengan hormat mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan validasi terhadap instrumen penelitian Tesis yang telah saya susun. Sebagai bahan pertimbangan, bersama ini saya lampirkan: (1) kisi-kisi instrumen penelitian Tesis dan (2) draf instrumen penelitian Tesis.

Demikian permohonan saya, atas bantuan dan perhatian Bapak/Ibu diucapkan terima kasih.

Ponorogo, 4 Februari 2025

Pemohon,

Nabila Aurelia Awalin
NIM. 502230023

Pembimbing I,

Dr. M. SYAFIQ HUMAISI, M.Pd.
NIP. 198204072009011011

Pembimbing II,

Dr. ANDHITA DESSY WULANSARI, M.Si
NIP.198312192008091220003

Mengetahui,
Ketua Program Magister
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Dr. Hj. Elfi Yuliani Rochmah, M.Pd.I.
NIP. 197207091998032004

LEMBAR VALIDASI INSTRUMEN
LEMBAR KUISIONER/ANGKET KINERJA GURU

Nama Validator : Novarisma Dwi Irawati, M.A
Bidang Keahlian : Kepala Madrasah
Asal Instansi : MA Muhammadiyah Boarding School Jetis

Berilah tanda ceklis (√) jika sesuai dengan aspek yang ditelaah

Aspek yang ditelaah	Nomor Soal																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
A. MATERI 1.Butir angket sesuai dengan kisi-kisi	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
2. Isi materi sesuai dengan tujuan pengukuran	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
B. KONTRUKSI 1. Pokok butir dirumuskan secara jelas	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
2. Ada petunjuk yang jelas cara menjawab angket	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
C. BAHASA 1. Rumusan kalimat komunikatif	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	
2. Kalimat menggunakan bahasa yang baik dan benar	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
3. Menggunakan bahasa yang mudah dipahami	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
4. Rumusan pernyataan tidak mengandung kata-kata yang dapat menyinggung perasaan responden Indonesia (PUEBI)	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
KEPUTUSAN (diisi 1,2,3, atau 4 sesuai kriteria)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

Kriteria Keputusan :
1 = Sangat Tidak Baik (hanya memenuhi kurang dari 3 Aspek)
2 = Tidak Baik (Memenuhi minimal 3 Aspek)
3 = Baik (Memenuhi minimal 5 Aspek)
4 = Sangat Baik (Memenuhi minimal 7 aspek)

*** : Pilih salah satu yang sesuai**

Catatan :
1. No.1 berkala rentan waktunya ?
2. No.12 mengukur proses pembelajaran, bukan hanya interaksi
3. No. 18 diberikan contoh evaluasi
4. No.19 tdk tertulis. Point remidial dibuat utk soal 25

Validator,

(Novarisma D.I, M.A

LEMBAR VALIDASI INSTRUMEN

LEMBAR KUISIONER/ANGKET GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

Nama Validator : Novarisma Dwi Irawati, M.A
Bidang Keahlian : Kepala Madrasah
Asal Instansi : MA Muhammadiyah Boarding School Jetis

Berilah tanda ceklis (V) jika sesuai dengan aspek yang ditelaah

Aspek yang ditelaah	Nomor Soal																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
A. MATERI 1.Butir angket sesuai dengan kisi-kisi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Isi materi sesuai dengan tujuan pengukuran	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
B. KONTRUKSI 1. Pokok butir dirumuskan secara jelas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Ada petunjuk yang jelas cara menjawab angket	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
C. BAHASA 1. Rumusan kalimat komunikatif	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Kalimat menggunakan bahasa yang baik dan benar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Menggunakan bahasa yang mudah dipahami	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. Rumusan pernyataan tidak mengandung kata-kata yang dapat menyinggung perasaan responden Indonesia (PUEBI)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
KEPUTUSAN (diisi 1,2,3, atau 4 sesuai kriteria)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Kriteria Keputusan :
1 = Sangat Tidak Baik (hanya memenuhi kurang dari 3 Aspek)
2 = Tidak Baik (Memenuhi minimal 3 Aspek)
3 = Baik (Memenuhi minimal 5 Aspek)
4 = Sangat Baik (Memenuhi minimal 7 aspek)

*** : Pilih salah satu yang sesuai ***

Catatan :
1. No.8 → Target lomba guru
2. No.12 → Belum mewakili visi, bisa diganti Teladi Visi
3. No. 14 → mengarahkan guru agar muncul sikap percaya
4. No. 19 → blm ada
5. No. 23 → Pilihan kan dijelaskan No. 29 ↗

Validator,

Novarisma Dwi I, M.A

LEMBAR VALIDASI INSTRUMEN
LEMBAR KUISIONER/ANGKET KINERJA GURU

Nama Validator : Dr. M. Thoyib, M.Pd
Bidang Keahlian : Manajemen Mutu Pendidikan
Asal Instansi : IAIN Ponorogo

Berilah tanda ceklis (√) jika sesuai dengan aspek yang ditelaah

Aspek yang ditelaah	Nomor Soal																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
A. MATERI 1.Butir angket sesuai dengan kisi-kisi	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2. Isi materi sesuai dengan tujuan pengukuran	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
B. KONTRUKSI 1. Pokok butir dirumuskan secara jelas	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2. Ada petunjuk yang jelas cara menjawab angket	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
C. BAHASA 1. Rumusan kalimat komunikatif	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√
2. Kalimat menggunakan bahasa yang baik dan benar	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√		√	√	√
3. Menggunakan bahasa yang mudah dipahami	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√		√	√	√
4. Rumusan pernyataan tidak mengandung kata-kata yang dapat menyinggung perasaan responden Indonesia (PUEBI)	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
KEPUTUSAN (diisi 1,2,3, atau 4 sesuai kriteria)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4

Kriteria Keputusan :
1 = Sangat Tidak Baik (hanya memenuhi kurang dari 3 Aspek)
2 = Tidak Baik (Memenuhi minimal 3 Aspek)
3 = Baik (Memenuhi minimal 5 Aspek)
4 = Sangat Baik (Memenuhi minimal 7 aspek)

*** : Pilih salah satu yang sesuai**

Validator,

Dr. M. Thoyib, M.Pd

LEMBAR VALIDASI INSTRUMEN
LEMBAR KUISIONER/ANGKET GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

Nama Validator : Dr. M. Thoyib, M.Pd
Bidang Keahlian : Manajemen Mutu Pendidikan
Asal Instansi :

Berilah tanda ceklis (√) jika sesuai dengan aspek yang ditelaah

Aspek yang ditelaah	Nomor Soal																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
A. MATERI 1.Butir angket sesuai dengan kisi-kisi	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2. Isi materi sesuai dengan tujuan pengukuran	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
B. KONTRUKSI 1. Pokok butir dirumuskan secara jelas	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2. Ada petunjuk yang jelas cara menjawab angket	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
C. BAHASA 1. Rumusan kalimat komunikatif	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2. Kalimat menggunakan bahasa yang baik dan benar	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3. Menggunakan bahasa yang mudah dipahami	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
4. Rumusan pernyataan tidak mengandung kata-kata yang dapat menyinggung perasaan responden Indonesia (PUEBI)	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
KEPUTUSAN (diisi 1,2,3, atau 4 sesuai kriteria)	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Kriteria Keputusan :
1 = Sangat Tidak Baik (hanya memenuhi kurang dari 3 Aspek)
2 = Tidak Baik (Memenuhi minimal 3 Aspek)
3 = Baik (Memenuhi minimal 5 Aspek)
4 = Sangat Baik (Memenuhi minimal 7 aspek)

*** : Pilih salah satu yang sesuai -**

Validator,

Dr. M. Thoyib, M.Pd

LEMBAR VALIDASI INSTRUMEN
LEMBAR KUISIONER/ANGKET KINERJA GURU

Nama Validator : Nurrsalim -
Bidang Keahlian : Kepala Sekolah
Asal Instansi : SMP Muhammadiyah 3 Jetis

Berilah tanda ceklis (√) jika sesuai dengan aspek yang ditelaah

Aspek yang ditelaah	Nomor Soal																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
A. **MATERI** 1.Butir angket sesuai dengan kisi-kisi	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2. Isi materi sesuai dengan tujuan pengukuran	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
B. **KONTRUKSI** 1. Pokok butir dirumuskan secara jelas	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2. Ada petunjuk yang jelas cara menjawab angket	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
C. **BAHASA** 1. Rumusan kalimat komunikatif	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√
2. Kalimat menggunakan bahasa yang baik dan benar	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3. Menggunakan bahasa yang mudah dipahami	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
4. Rumusan pernyataan tidak mengandung kata-kata yang dapat menyinggung perasaan responden Indonesia (PUEBI)	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
KEPUTUSAN (diisi 1,2,3, atau 4 sesuai kriteria)	4																								

Kriteria Keputusan :
1 = Sangat Tidak Baik (hanya memenuhi kurang dari 3 Aspek)
2 = Tidak Baik (Memenuhi minimal 3 Aspek)
3 = Baik (Memenuhi minimal 5 Aspek)
4 = Sangat Baik (Memenuhi minimal 7 aspek)

*** : Pilih salah satu yang sesuai**

Catatan :
1). Pengevaluasian hasil belajar di sekolah secara periodik

Validator,

(Nurrsalim.)

LEMBAR VALIDASI INSTRUMEN
LEMBAR KUISIONER/ANGKET GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

Nama Validator : Murrolin
Bidang Keahlian : Kepala Sekolah
Asal Instansi : SMP Muhammadiyah 3 Jatir

Berilah tanda ceklis (√) jika sesuai dengan aspek yang ditelaah

Aspek yang ditelaah	Nomor Soal																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
A. MATERI 1.Butir angket sesuai dengan kisi-kisi	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2. Isi materi sesuai dengan tujuan pengukuran	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
B. KONTRUKSI 1. Pokok butir dirumuskan secara jelas	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2. Ada petunjuk yang jelas cara menjawab angket	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
C. BAHASA 1. Rumusan kalimat komunikatif	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2. Kalimat menggunakan bahasa yang baik dan benar	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3. Menggunakan bahasa yang mudah dipahami	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
4. Rumusan pernyataan tidak mengandung kata-kata yang dapat menyinggung perasaan responden Indonesia (PUEBI)	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
KEPUTUSAN (diisi 1,2,3, atau 4 sesuai kriteria)																														

Kriteria Keputusan :
1 = Sangat Tidak Baik (hanya memenuhi kurang dari 3 Aspek)
2 = Tidak Baik (Memenuhi minimal 3 Aspek)
3 = Baik (Memenuhi minimal 5 Aspek)
4 = Sangat Baik (Memenuhi minimal 7 aspek)

*** : Pilih salah satu yang sesuai ***

Validator,

Murrolin

LEMBAR VALIDASI INSTRUMEN
LEMBAR KUISIONER/ANGKET KINERJA GURU

Nama Validator : Dr. Shinta Maharani, M.E.
Bidang Keahlian : Statistika.
Asal Instansi : IAIN Ponorogo

Berilah tanda ceklis (√) jika sesuai dengan aspek yang ditelaah

Aspek yang ditelaah	Nomor Soal																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
A. MATERI 1.Butir angket sesuai dengan kisi-kisi	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2. Isi materi sesuai dengan tujuan pengukuran	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
B. KONTRUKSI 1. Pokok butir dirumuskan secara jelas	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2. Ada petunjuk yang jelas cara menjawab angket	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
C. BAHASA 1. Rumusan kalimat komunikatif	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2. Kalimat menggunakan bahasa yang baik dan benar	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3. Menggunakan bahasa yang mudah dipahami	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
4. Rumusan pernyataan tidak mengandung kata-kata yang dapat menyinggung perasaan responden Indonesia (PUEBI)	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
KEPUTUSAN (diisi 1,2,3, atau 4 sesuai kriteria)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Kriteria Keputusan :
1 = Sangat Tidak Baik (hanya memenuhi kurang dari 3 Aspek)
2 = Tidak Baik (Memenuhi minimal 3 Aspek)
3 = Baik (Memenuhi minimal 5 Aspek)
4 = Sangat Baik (Memenuhi minimal 7 aspek)

*** : Pilih salah satu yang sesuai**

Validator,

(.....)

LEMBAR VALIDASI INSTRUMEN
LEMBAR KUISIONER/ANGKET GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

Nama Validator : Dr. Shinta Maharani, M.E.
Bidang Keahlian : Statistika
Asal Instansi : IAIN Ponorogo

Berilah tanda ceklis (V) jika sesuai dengan aspek yang ditelaah

Aspek yang ditelaah	Nomor Soal																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
A. MATERI 1.Butir angket sesuai dengan kisi-kisi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Isi materi sesuai dengan tujuan pengukuran	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
B. KONTRUKSI 1. Pokok butir dirumuskan secara jelas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Ada petunjuk yang jelas cara menjawab angket	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
C. BAHASA 1. Rumusan kalimat komunikatif	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Kalimat menggunakan bahasa yang baik dan benar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. Menggunakan bahasa yang mudah dipahami	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. Rumusan pernyataan tidak mengandung kata-kata yang dapat menyinggung perasaan responden Indonesia (PUEBI)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
KEPUTUSAN (diisi 1,2,3, atau 4 sesuai kriteria)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Kriteria Keputusan :
1 = Sangat Tidak Baik (hanya memenuhi kurang dari 3 Aspek)
2 = Tidak Baik (Memenuhi minimal 3 Aspek)
3 = Baik (Memenuhi minimal 5 Aspek)
4 = Sangat Baik (Memenuhi minimal 7 aspek)

*** : Pilih salah satu yang sesuai**

Validator,

(.....)

KUISONER PENELITIAN

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Pegawai Madrasah Tsanawiyah Al-Islam Joresan Ponorogo

Assalamualaikum wr. wb.

Dengan hormat,

Saya bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswa Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo dengan identitas:

Nama	: Nabila Aurelia Awalin
NIM	: 502230023
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas	: Pascasarjana

Dalam rangka mendapatkan untuk penelian mengenai "**Komparasi Kinerja Guru Berdasarkan Gender dan Persepsi Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah di Mts Al-Islam Joresan Ponorogo**", maka saya mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini. Jawaban Bapak/Ibu akan menjadi masukan yang sangat berharga bagi kepentingan penelitian ini. Kami mengharapkan kejujuran Bapak/Ibu dalam menjawab setiap pertanyaan, karena kevalidan penelitian ini berdasarkan jawaban Bapak/Ibu. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan tidak akan dinilai benar atau salah dan kerahasiaan identitas Bapak/Ibu sebagai responden akan dijaga. Atas partisipasinya, peneliti mengucapkan terima kasih. Semoga amal baik Bapak/Ibu mendapat balasan dari Allah SWT. Aamiin

Wassalamualaikum wr. wb

Peneliti

Nabila Aurelia Awalin

NIM. 502230023

A. Identitas Responden

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban
1.	Nama	
2.	No HP/WA	
3.	Jenis Kelamin	☐ Laki-laki ☐ Perempuan
4.	Lama Mengajar	☐ < 1 tahun ☐ 1-5 tahun ☐ 6-10 tahun ☐ > 10 tahun

B. Pentujuk Pengisian Angket

1. Bacalah sejumlah pernyataan ini dengan teliti

2. Berilah tanda centang (✓) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia di kolom yang disediakan

   Adapun alternatif jawaban adalah sebagai berikut:

   1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

   2 = Tidak Setuju (TS)

   3 = Setuju (S)

   4 = Sangat Setuju (SS)

Variabel Kinerja Guru (Y)

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1.	Saya selalu menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) sebelum mengajar.				
2.	Saya memperbarui RPP secara berkala sesuai dengan kebutuhan siswa.				
3.	Saya mendiskusikan RPP dengan rekan sejawat untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.				
4.	Saya merancang pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik peserta didik.				
5.	Saya mengadaptasi rencana pembelajaran berdasarkan hasil refleksi mengajar.				
6.	Saya menggunakan data hasil belajar siswa untuk memperbaiki rencana pembelajaran.				

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
7.	Saya menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi untuk meningkatkan pemahaman siswa.				
8.	Saya selalu mencoba metode baru untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran.				
9.	Saya mengevaluasi efektivitas metode yang saya gunakan dalam mengajar, dengan memberikan postest, pretest, atau membuat analisis hasil pembelajaran				
10.	Saya menggunakan media digital atau teknologi dalam proses pembelajaran.				
11.	Saya membimbing siswa dalam menggunakan teknologi sebagai sumber belajar.				
12.	Saya mengembangkan materi ajar berbasis teknologi untuk meningkatkan interaksi pembelajaran.				
13.	Saya selalu bersikap terbuka dan menghargai pendapat siswa.				
14.	Saya mendorong siswa untuk mengajukan pertanyaan dan berdiskusi secara aktif, dengan memberikan stimulant berupa studi kasus atau tayangan gambar maupun video				
15.	Saya memberikan umpan balik yang membangun kepada siswa dalam setiap pembelajaran.				
16.	Saya sering berdiskusi dan berbagi pengalaman mengajar dengan sesama guru.				
17.	Saya bekerja sama dengan rekan sejawat dalam merancang pembelajaran yang lebih baik.				
18.	Saya mengevaluasi hasil belajar siswa secara teratur.				
20.	Saya melakukan analisis hasil evaluasi untuk meningkatkan strategi mengajar.				
21.	Saya memberikan kesempatan kepada siswa untuk merefleksikan hasil belajar mereka.				
22.	Saya memberikan materi tambahan kepada siswa yang berprestasi.				

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
23.	Saya memberikan tantangan akademik tambahan bagi siswa yang memiliki potensi tinggi.				
24.	Saya mengembangkan program pembelajaran khusus bagi siswa yang memiliki kemampuan lebih. Saya memberikan bimbingan tambahan bagi siswa yang mengalami kesulitan dalam belajar.				
25.	Saya menyediakan waktu khusus untuk membimbing siswa yang mengalami kesulitan akademik.				

Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2)

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1.	Kepala madrasah selalu mengkomunikasikan visi dan misi sekolah dengan jelas kepada guru, seperti melalui rapat rutin dan diskusi kelompok kerja guru (KKG).				
2.	Kepala madrasah memberikan gambaran masa depan sekolah yang inspiratif kepada seluruh tenaga pendidik, misalnya dengan menyusun strategi peningkatan prestasi sekolah dalam jangka panjang.				
3.	Kepala madrasah menjadi teladan dalam sikap dan tindakan, seperti selalu datang tepat waktu dan menunjukkan semangat dalam setiap kegiatan sekolah.				
4.	Kepala madrasah menunjukkan integritas dalam setiap keputusan yang diambil, seperti bersikap adil dalam penugasan guru dan transparan dalam pengelolaan dana pendidikan.				
5.	Kepala madrasah mendorong kerja sama antar guru dalam mencapai tujuan sekolah, misalnya dengan membentuk tim kolaboratif dalam pengembangan kurikulum dan metode pembelajaran.				
6.	Kepala madrasah memastikan bahwa setiap guru memahami dan mendukung visi sekolah secara bersama, seperti dengan menyusun program kerja tahunan yang melibatkan semua tenaga pendidik.				
7.	Kepala madrasah memiliki harapan tinggi terhadap kualitas kinerja guru dan tenaga kependidikan, misalnya dengan menetapkan target peningkatan hasil belajar siswa dan mengevaluasi pencapaiannya secara berkala.				
8.	Kepala madrasah selalu mendorong guru untuk mencapai standar profesionalisme yang lebih baik, seperti dengan				

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
	memberikan kesempatan bagi guru untuk mengikuti pelatihan dan seminar pendidikan.				
9.	Kepala madrasah memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan perkembangan profesional guru secara individu, misalnya dengan memberikan bimbingan khusus bagi guru yang menghadapi kendala dalam mengajar.				
10.	Kepala madrasah mendukung guru dalam menghadapi tantangan pembelajaran dengan solusi yang sesuai, seperti menyediakan fasilitas tambahan untuk pembelajaran interaktif atau mengadakan sesi konsultasi pribadi bagi guru yang membutuhkan..				
11.	Kepala madrasah memiliki visi yang jelas dalam menghadapi tantangan pendidikan, misalnya dengan menyusun rencana strategis sekolah yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.				
12.	Kepala madrasah mampu mengenali potensi dan kendala dalam pengelolaan sekolah, seperti dengan melakukan evaluasi berkala terhadap proses pembelajaran dan sarana prasarana sekolah.				
13.	Kepala madrasah mempengaruhi guru dan staf tanpa menggunakan wewenang formal, seperti dengan memberikan motivasi dan argumentasi yang logis dalam rapat koordinasi.				
14.	Kepala madrasah melibatkan seluruh guru dalam pengambilan keputusan, misalnya dengan melakukan musyawarah sebelum menentukan kebijakan baru terkait pembelajaran.				
15.	Kepala madrasah memahami permasalahan yang dihadapi guru dan siswa, seperti dengan menyediakan sesi konsultasi pribadi bagi mereka yang mengalami kesulitan.				
16.	Kepala madrasah menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan tenaga pendidik, seperti dengan memberikan fleksibilitas bagi guru yang memiliki kebutuhan khusus dalam pekerjaannya				
17.	Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan potensi mereka, misalnya dengan menunjuk guru sebagai koordinator program sekolah sesuai keahliannya.				

No.	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
18.	Kepala madrasah mendukung pengembangan profesional guru, seperti dengan memfasilitasi pelatihan dan workshop peningkatan kompetensi.				
20.	Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan kualitas spiritual, misalnya dengan mendukung kegiatan keagamaan dan refleksi bersama di lingkungan sekolah.				
21.	Kepala madrasah mampu membedakan masalah teknis dan adaptif, seperti dengan memberikan solusi cepat untuk masalah administrasi dan membimbing guru dalam menghadapi perubahan kurikulum.				
22.	Kepala madrasah membantu guru memahami perubahan kebijakan pendidikan, misalnya dengan mengadakan diskusi untuk menyesuaikan strategi pembelajaran dengan regulasi baru.				
23.	Kepala madrasah selalu melibatkan guru dan staf dalam mencari solusi atas permasalahan sekolah, seperti dengan mengadakan forum diskusi terbuka setiap bulan.				
24.	Kepala madrasah mendengarkan pendapat guru dalam pengambilan keputusan, misalnya dengan menyebarkan kuesioner sebelum menetapkan kebijakan baru terkait metode pembelajaran.				
25.	Kepala madrasah membantu guru menghadapi tantangan baru, misalnya dengan memberikan pendampingan dalam menerapkan metode pembelajaran yang belum pernah digunakan sebelumnya.				
26.	Kepala madrasah memberikan dukungan bagi guru yang menghadapi perubahan mendadak, misalnya dengan memberikan fleksibilitas dalam menyesuaikan metode pembelajaran di kelas.				
27.	Kepala madrasah mengatasi tantangan adaptif dengan mencoba pendekatan baru, seperti dengan menerapkan model pembelajaran berbasis teknologi secara bertahap.				
28.	Kepala madrasah menyediakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan guru dalam menghadapi perubahan, misalnya dengan mengadakan workshop tentang metode pembelajaran inovatif.				
29.	Kepala madrasah melakukan evaluasi berkala terhadap kebijakan yang diterapkan, seperti dengan mengadakan pertemuan rutin untuk menilai efektivitas strategi sekolah.				

					KINERJA																										
NO. RESP	A. Identitas RespondenNama	Jenis Kelami	Riwaya	Riwayat Pendid	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	∑Y
1	Anik Husana	Perempuan	S1	Pendidikan	3	2	4	4	3	3	3	3	3	2	1	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	74
2	Ahmad Khoiruddin	Laki-Laki	S1	Pendidikan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	84
3	Singgih dwi nirwanto	Laki-Laki	S1	Non-Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	74
4	Kenang Ageng Jati	Laki-Laki	S1	Pendidikan	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	64
5	Muhammad Yusuf	Laki-Laki	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	73
6	Yuli shofiyana	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	85
7	Ervina	Perempuan	S2	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	72
8	Nana	Perempuan	S2	Pendidikan	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	81
9	Ani Rachmawati	Perempuan	S2	Pendidikan	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	2	80
10	Moh dimyati	Laki-Laki	S1	Pendidikan	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	81
11	SITI ISMIYATI	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	69
12	Ahmad Bangid	Laki-Laki	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	1	1	2	1	4	4	4	1	75
13	Andika Dwi Putra	Laki-Laki	S1	Pendidikan	4	3	3	4	3	4	2	2	3	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	72
14	Usnida Ani Mabruroh	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	73
15	Rivaldi	Laki-Laki	S1	Non-Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	69
16	Ahsana Matswaya Maulida	Perempuan	S2	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75
17	NIMAS AYU META KUSUMA WARDAN	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	2	4	77
18	Siti Khosiatun Nuroini	Perempuan	S2	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	72
19	Afif Auliau Arrohman	Laki-Laki	S1	Pendidikan	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	60
20	Salwa Nusaibah	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	71
21	Meliani Risdiana	Perempuan	S1	Pendidikan	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	78
22	Ilham Nur Wahyudi	Laki-Laki	S1	Pendidikan	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	2	2	3	67
23	Siti Risalatul Mu'awanah	Perempuan	S1	Pendidikan	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	83
24	Dian Fitriana	Perempuan	S1	Pendidikan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	96
25	Nurul khoiriyah	Perempuan	S1	Pendidikan	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	82
26	Husnul Badi' Alifah	Laki-Laki	S1	Non-Pendidikan	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	79
27	Siti Khomsatun, S, Pd	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76
28	Erwin Choirul Hanafi	Laki-Laki	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	69
29	Yunisa Hayati Mutmainah	Perempuan	S1	Pendidikan	1	4	4	2	2	4	3	1	2	1	2	3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	75
30	Noera Wahdaniyah	Perempuan	S1	Pendidikan	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	92
31	Halim Maulana	Laki-Laki	S2	Pendidikan	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	72

32	Abdullah Sukari	Laki-Laki	S1	Pendidikan	3	4	3	3	2	2	3	3	1	4	2	3	4	2	2	4	2	4	2	2	3	2	3	2	3
33	Muslim Abdoud Ma'ani	Laki-Laki	S1	Pendidikan	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2
34	Alfian nurida amrullah	Laki-Laki	S1	Pendidikan	3	3	3	3	2	3	4	4	4	2	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4
35	Rizka Syariful Anam	Laki-Laki	S1	Non-Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
36	Dis 'Alawiyah	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
37	Faris Nurhabib	Laki-Laki	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
38	IIN NURAINI WIDYANINGRUM	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2
39	Elvin Yudha Pratama	Laki-Laki	S1	Pendidikan	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	Oktafian Mahardita Anggraini	Perempuan	S1	Pendidikan	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
41	Puspa etra junisa	Perempuan	S1	Pendidikan	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	Ahmad Musthafa Syarfaini	Laki-Laki	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	Devita Ainun	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2
44	REKA AYU ENDANG NURDIANA SARI	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4
45	Siska	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3
46	Rima Tri Pratiwi	Perempuan	S1	Pendidikan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
47	Dewi Roisah	Perempuan	S1	Pendidikan	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
48	Munawir Gszali	Perempuan	S1	Pendidikan	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3
49	Sulis Sugiyanti	Perempuan	S1	Pendidikan	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	Mohammad ro'id fathony	Laki-Laki	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
51	UMI SUPIYATIN	Perempuan	S2	Pendidikan	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	2	2
52	Muhammad Irfan Riyadi	Laki-Laki	S2	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	Munawarotul 'Adhimah	Perempuan	S1	Pendidikan	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	Asitya Wahyu Prasetyo	Laki-Laki	S1	Pendidikan	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2
55	Ani Hidayatul Munawaroh	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
56	Muh.Yahya	Laki-Laki	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3
57	Siti Nurcahyani	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	Mu'tasim	Laki-Laki	S1	Pendidikan	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
59	Riskiyah Damayanti, S.Pd	Perempuan	S1	Pendidikan	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4
60	Ida Rahmawati	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	Muhammad Bagus Nugraha	Laki-Laki	S1	Pendidikan	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	4
62	Salamah	Perempuan	S1	Pendidikan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	Mu'tasim	Laki-Laki	S1	Pendidikan	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
64	BAHRUN NAJA ILYASA	Laki-Laki	S1	Pendidikan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

48	Munawir Gszali	Perempuan	S1	Pendidikan	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3
49	Sulis Sugiyanti	Perempuan	S1	Pendidikan	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	Mohammad ro'id fathony	Laki-Laki	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
51	UMI SUPIYATIN	Perempuan	S2	Pendidikan	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	2	2
52	Muhammad Irfan Riyadi	Laki-Laki	S2	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	Munawarotul 'Adhimah	Perempuan	S1	Pendidikan	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	Asitya Wahyu Prasetyo	Laki-Laki	S1	Pendidikan	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2
55	Ani Hidayatul Munawaroh	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3
56	Muh.Yahya	Laki-Laki	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3
57	Siti Nurcahyani	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	Mu'tasim	Laki-Laki	S1	Pendidikan	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
59	Riskiyah Damayanti, S.Pd	Perempuan	S1	Pendidikan	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4
60	Ida Rahmawati	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	Muhammad Bagus Nugraha	Laki-Laki	S1	Pendidikan	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	4
62	Salamah	Perempuan	S1	Pendidikan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	Mu'tasim	Laki-Laki	S1	Pendidikan	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3
64	BAHRUN NAJA ILYASA	Laki-Laki	S1	Pendidikan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	Nila Zahrotul Mustafidah	Perempuan	S1	Pendidikan	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
66	Nazilatul Rohmah	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
67	Ubaidillah Fadlan	Laki-Laki	S1	Pendidikan	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4
68	Mohammad Zaenuri	Laki-Laki	S1	Pendidikan	2	1	3	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	2	2
69	Binti Rukayah	Perempuan	S1	Pendidikan	3	4	3	3	3	2	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
70	Siti Tarbiyatin	Perempuan	S1	Non-Pendidikan	4	4	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4
71	Tintin Rahmawati	Perempuan	S1	Pendidikan	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	Tri Suendang	Perempuan	S1	Pendidikan	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
73	Umi Farida Rahmawati	Perempuan	S2	Pendidikan	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
74	Invandri Kusuma	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
75	Sujono	Laki-Laki	S1	Pendidikan	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
76	Partini	Perempuan	S2	Pendidikan	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3
77	Nur Badriyah	Perempuan	S1	Pendidikan	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4
78	Yuli Shofiyana	Perempuan	S1	Pendidikan	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
79	Sahri	Laki-Laki	S2	Non-Pendidikan	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
80	Rofik Husnul Ma'afi	Laki-Laki	S1	Pendidikan	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3

TRANSFORMASIONAL											SERVANT											ADAPTIF										
X2.1	X2.1	X2.1	X2.1	X2.1	X2.1	X2.1	X2.1	X2.1	X2.1	∑X2.1	X2.2	X2.2	X2.2	X2.2	X2.2	X2.2	X2.2	X2.2	X2.2	∑X2.2	X2.3.1	X2.3	X2.3	X2.3	X2.3	X2.3	X2.3	X2.3	X2.3	X2.3	∑X2.3
3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	36	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	36	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	35
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	38	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	34
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	36
3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	34	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	34	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	33
4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	35	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	36	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	36	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	33
2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	21	3	1	3	2	1	1	2	2	3	3	21	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	25
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	30	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	33	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	33	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	32
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	27
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	32	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	29	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	29	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	24
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	31
4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	35	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31
3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	29	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	36	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	36	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	37
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	30	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	27
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	38
3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	32	3	2	4	3	2	3	4	3	4	4	32	4	3	4	2	2	3	3	4	3	2	30

3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	32	3	2	4	3	2	3	4	3	4	4	32	4	3	4	2	2	3	3	4	3	2	30
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	26
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	37	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	37	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	34
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	32	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	32	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	28
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	25
3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	32	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	32	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	38	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	38	4	4	3	2	3	4	3	2	4	3	32
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	32
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31
3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	31	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	31	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	32
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	37
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	32	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	31
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	28	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	22
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	38	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	30
3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	37	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	33	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	38	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	37	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	37	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	34
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	35	4	3	4	4	3	3	4	4	2	4	35	2	3	4	2	2	4	3	2	4	2	28
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	2	3	4	2	3	3	3	3	4	30	2	3	3	2	2	4	3	3	2	2	26
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29

4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	32	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	31
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	28	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	28	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	22
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	38	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	30
3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	37	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	33	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	38	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	37	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	37	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	34
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	35	4	3	4	4	3	3	4	4	2	4	35	2	3	4	2	2	4	3	2	4	2	28
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	2	3	4	2	3	3	3	3	4	30	2	3	3	2	2	4	3	3	2	2	26
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	29
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	32	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	35
3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	26	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	26	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	28
4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	34	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	34	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	38
2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	22	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3	22	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	24
4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	36	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	36	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
3	4	4	3	4	4	4	2	3	4	35	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	35	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	31
3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	33	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	37	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	33	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	29	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	28
2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	27	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	28