

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pembinaan yakni proses, cara dan perbuatan mendidik.¹ Secara harfiah “madrasah” diartikan sebagai tempat belajar para pelajar, atau tempat untuk memberikan pelajaran.² Madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang tumbuh dan berkembang dari, oleh dan untuk masyarakat Islam.

Masyarakat baik secara individu maupun organisasi membangun madrasah untuk memenuhi kebutuhan pendidikannya, sehingga tidak heran jika madrasah tersebut memakai tempat apa adanya. Maka didapati pengertian bahwa Madrasah adalah bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran menurut tingkatannya dan menurut jurusannya. Pendidikan formal terutama, harus memiliki bangunan atau tempat belajar yang dijadikan tempat untuk berinteraksi antara guru dan murid.

¹Departemen Agama RI, *Pendidikan Islam dan Pendidikan Nasional, Paradigma Baru*, (Jakarta: Dirjen Agama Islam, 2005), 62.

²Jaja Jahari dan Amirulloh Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 3.

Madrasah sebagai suatu sistem yang dibangun oleh berbagai komponen yang terkait. Keberadaan lembaga ini mejadi sangat penting dalam kehidupan manusia, karena berkaitan dengan salah satu upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Dalam konteks pendidikan sebagai usaha sadar untuk mencapai tujuan negara dan bangsa yang tertuang dalam pembukaan UUD 1945, keberadaan lembaga pendidikan sekolah/madrasah menjadi ladang amal dalam rangka untuk mencerdaskan kehidupan anak bangsa.

Pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri atas beberapa komponen, yang masing-masing komponen mempunyai hubungan yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan antara yang satu dengan yang lain, serta saling pengaruh mempengaruhi , yang semuanya diarahkan sebagai upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Definisi tersebut sejalan dengan pengertian yang tercantum pada UU Nomor 20 Tahun 2003 dalam pasal 1 butir 3 tentang Sistem Pendidikan Nasional telah menyatakan bahwa: “Sistem pendidikan nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional”.³ Definisi tersebut menjelaskan bahwa sistem mengandung pengertian komponen atau elemen yang saling terkait, komponen saling pengaruh mempengaruhi,

³Undang-Undang RI, *Sistem Pendidikan Nasional* Nomor 20 Tahun 2003, 2.

dan keterkaitan dan pengaruh tersebut dimanfaatkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan Kepala Madrasah merupakan bagian dari komponen pendidikan yang merupakan titik sentral dalam penentu kebijakan kegiatan yang akan dilaksanakan dan merupakan faktor yang penting dalam menentukan pencapaian tujuan lembaga pendidikan yang telah ditetapkan. Hal ini merupakan intisari dari manajemen pendidikan, sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi di dalam suatu lembaga.

Kepemimpinan dapat dipahami sebagai segala daya upaya bersama untuk menggerakkan semua sumber dan alat (*resources*) yang tersedia dalam suatu lembaga. Alat tersebut dapat tergolong menjadi dua bagian besar, yaitu *human resources* dan *non human resources*. Dalam sebuah lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam yang termasuk salah satu unit organisasi juga terdiri dari berbagai unsur atau sumber, dan manusialah yang termasuk unsur terpenting. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa keberhasilan sebuah lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung atas kemampuan pemimpinnya untuk menumbuhkan kerja sama dan menggerakkan sumber-sumber daya yang ada sehingga dapat mendaya gunakannya dan dapat berjalan efektif dan efisien.

Kata lain yang dihubungkan dengan kepemimpinan adalah khalifah. Khalifah yang pada awalnya berarti di belakang, seringkali diartikan sebagai “pengganti karena yang menggantikan selalu berada atau datang dari belakang atau sesudah yang menggantikan”.⁴ Jadi kedudukan pemimpin seharusnya berada dibelakang untuk mengawasi dan mendukung serta membimbing dengan tujuan untuk mengantarkan bawahannya ke arah tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Kepemimpinan Kepala madrasah akan berjalan secara efektif dan efisien apabila dilaksanakan oleh seorang pemimpin yang jujur, bertanggung jawab, transparan, cerdas, memahami tugas dan kewajibannya, memahami anggotanya, mampu memotivasi, dan berbagai sifat baik yang terdapat dalam diri seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan mempengaruhi dirinya sendiri dan orang lain melalui keteladanan, nilai-nilai serta prinsip yang akan membawa kebahagiaan dunia dan akhirat. Seorang yang mendapat amanah sebagai eksekutif akan menunjukkan nilai-nilai moral tersebut, sehingga mereka akan memimpin dengan berdasarkan prinsip (*principle centered leadership*).⁵

⁴Quraish Shihab, *Menabur Pesan Ilahi : Al Qur'an dan Dinamika Kehidupan Masyarakat*, (Jakarta : Lentera Hati, 2006), 386.

⁵E.Mulayasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 97.

Komponen pendidikan lain yang juga memiliki peran penting dan strategis dalam mencapai tujuan pembangunan dalam bidang pendidikan adalah guru. Menurut Davies dan Ellison guru merupakan *the key person in the classroom*. Sebutan figur kunci tidak dapat digantikan oleh apapun, pada tataran ini guru berpengetahuan, berwawasan, berkompetensi dan bersertifikat, amat diperlukan kehadirannya.⁶ Hal ini pula merupakan indikator guru yang profesional. Guru sebagai makhluk sosial juga memerlukan kebutuhan yang lain untuk dapat bekerja dengan baik. Suatu pembelajaran dapat terjadi melalui interaksi antara guru dan peserta didik yang didukung dengan perangkat lain berupa kebijakan-kebijakan kepemimpinan dan proses manajemen.

Peranan kinerja guru merupakan salah satu faktor yang dapat menggabungkan aktivitas proses belajar mengajar yang efektif dalam mencapai tujuan pembelajaran. Oleh karena itu dituntut kompetensi yang tinggi dari guru dalam melaksanakan peranan kinerja dan tanggung jawabnya. Ukuran dari kinerja guru secara umum meliputi mutu kerja, kuantitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja.

⁶ Aan Komariah dan Cegi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 5.

Standar Nasional Pendidikan bertujuan untuk menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk karakter dan peradaban bangsa yang bermartabat. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, telah tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Pasal 51 Ayat (1) dinyatakan bahwa : “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip Manajemen berbasis madrasah/Madrasah”.⁷ Selanjutnya Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan juga dinyatakan bahwa :

Standar Pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kecamatan/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Lebih lanjut, dalam peraturan pemerintah tersebut pada pasal 49 (1) disebutkan bahwa pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan Manajemen berbasis madrasah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Atas dasar peraturan perundangan tersebut, maka Manajemen berbasis madrasah di Indonesia dibina secara terus menerus implementasinya oleh pemerintah dan pihak lain yang kompeten.⁸

⁷Undang-Undang RI, *Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003*, 24.

⁸Tim Penyusun Peraturan Pemerintah RI, *Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Sistem Nasional Pendidikan, Nomor 32 tahun 2013*(Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional, 2003), 4.

Dikdasmen mendefinisikan Manajemen berbasis madrasah sebagai:

Bentuk alternatif bagaimana madrasah dikelola dalam rangka desentralisasi pendidikan, dengan dibuktikan adanya kewenangan dalam mengambil keputusan secara lebih luas di tingkat madrasah, kemudian tingginya partisipasi masyarakat dalam rangka Kebijakan Pendidikan Nasional.⁹

Manajemen berbasis madrasah sesungguhnya adalah konsep pendidikan yang lebih banyak menggunakan masyarakat itu sendiri sebagai wahana pendidikannya. Partisipasi mengisyaratkan bahwa pembuat keputusan mengajak kelompok atau masyarakat terlibat dalam bentuk penyampaian saran dan pendapat, barang, keterampilan, bahan dan jasa. Kelompok mengenal masalah mereka sendiri, mengkaji pilihan mereka, membuat keputusan dan memecahkan masalahnya. Bentuk partisipasi masyarakat dapat diwujudkan dengan meluangkan waktu, memberikan uang, gagasan, kepercayaan, dan kemauan untuk membantu meningkatkan mutu madrasah.

Manajemen berbasis madrasah hanya dapat berlangsung efektif apabila diawali dari kebutuhan-kebutuhan akan produk-produk pendidikan tertentu yang memang ada dan dibutuhkan oleh masyarakat itu sendiri. Kemudian pemerataan bagi semua peserta didik yang didasarkan atas kebutuhan peserta didik dan masyarakat lingkungannya.

⁹Dirjen Dikdasmen, *Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2001),2.

Karena itu strategi pembangunan pemerintahan di daerah berkaitan erat dengan pemenuhan kebutuhan pendidikan dan membutuhkan sumber daya manusia yang handal dan profesional. Menurut pandangan konsep *human capital* dan *modernisasi*, melalui pendidikan masyarakat dapat meningkatkan produktivitas yang dapat menopang ekonomi dan industri modern sebagai tujuan strategis pembangunan.

Reformasi dunia pendidikan berarti perbaikan kualitas pendidikan, menuntut tingginya kinerja lembaga pendidikan dengan mengacu kepada perbaikan mutu yang berkelanjutan, kreatifitas dan produktivitas pegawai. Kualitas bukan saja pada unsur masukan (*input*), tetapi juga unsur proses, terutama pada unsur keluaran (*output*) atau lulusan agar dapat memuaskan harapan masyarakat pelanggan pendidikan. Dengan konsep sistem, maka input, proses dan *output* memiliki hubungan yang saling mempengaruhi untuk mencapai kepuasan pelanggan atau sesuai dengan harapan masyarakat.¹⁰

Para kepala madrasah sebagai manajer sudah saatnya mengoptimalkan mutu kegiatan pembelajaran untuk memenuhi harapan pelanggan pendidikan. Madrasah berfungsi untuk membina sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif juga berintegritas tinggi, sehingga lulusannya memenuhi kebutuhan masyarakat baik pasar tenaga kerja

¹⁰Syafarudin Alwi., *Manajemen Sumber Daya Manusia; Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPF, 2005), 19-20.

sektor formal maupun sektor informal. Para manajer pendidikan dituntut mencari dan menerapkan suatu strategi manajemen baru yang dapat mendorong perbaikan mutu di madrasah madrasah, yakni manajemen berbasis madrasah.

Dari beberapa teori yang peneliti paparkan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru di suatu lembaga pendidikan akan menjadi kunci keberhasilan tercapainya tujuan lembaga pendidikan yaitu manajemen berbasis madrasah berjalan dengan efektif dan efisien. Begitu pula dengan tujuan peneliti untuk mengadakan penelitian di MAS se-Kecamatan Pandeglang bermaksud ingin mengetahui apakah teori yang peneliti simpulkan di atas sesuai dengan kenyataan di madrasah-madrasah tersebut.

Sebagai tahapan awal peneliti melakukan wawancara tidak terstruktur pada tanggal 5 Januari 2022 dengan narasumber salah satu Pengawas Sekolah Bapak Sodikin, S.Ag, pada tanggal 10 Januari 2022 dengan Kepala Madrasah MAS Al Ihsan Bapak Saepullah S.Th.I, M.A, dan pada tanggal 20 Januari 2022 dengan Kepala Sekolah MAS Turus Bapak Zaenuddin M.Pd. Wawancara ini dilakukan dengan tujuan dapat memberikan informasi awal mengenai kondisi Madrasah Swasta di Kecamatan Pandeglang.

Berdasarkan informasi melalui wawancara dengan Kepala Sekolah, peneliti mendapatkan informasi bahwa efektivitas manajemen berbasis madrasah di Kecamatan Pandeglang masih kurang optimal. Hal itu dapat ditunjukkan dari hasil temuan antara lain : minimnya staf ahli yang memiliki wawasan manajemen berbasis madrasah, sistem administrasi yang kurang memadai, program pengembangan siswa yang kurang optimal, dan proses pembelajaran yang berlangsung di madrasah tersebut kurang berkualitas. Sebagian besar guru masih menggunakan metode pembelajaran klasik atau konvensional yang mana guru masih banyak mendominasi dengan metode ceramah dalam pembelajaran. Kurangnya inovasi dan kreatifitas guru dalam penggunaan media pembelajaran menunjukkan adanya kelemahan pada kompetensi guru. Hal tersebut dikarenakan kurang maksimalnya tindakan supervisi dan pembinaan akademis dari kepala madrasah sehingga guru sering lalai untuk melaksanakan kewajibannya menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran dan pengembangan silabus sebagai pegangan utama dalam mengajar, selain itu guru yang mengadakan penilaian dan evaluasi pembelajaran baru 65% saja dan itupun tidak ditindak lanjuti dengan refleksi hasil evaluasi.

Dari hasil pantauan Pengawas Sekolah Bapak Sodikin, S.Ag kepemimpinan kepala sekolah masih harus diperbaiki secara serius yaitu

pada dimensi kepala sekolah sebagai *innovator*, karena masih mendapat nilai 68 dari rentang nilai 0 -100. Sedangkan kompetensi kepala sekolah lainnya juga masih perlu mendapat perhatian supaya menjadi lebih baik dengan prioritas kompetensi kepala madrasah sebagai *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader* dan *motivator*.

Keadaan di atas menunjukkan, bahwa kurang optimalnya kinerja guru di MAS Kecamatan Pandeglang disebabkan oleh kepemimpinan kepala madrasah kurang optimal. Pelaksanaan supervisi oleh kepala madrasah belum terprogram dengan baik bahkan belum adanya tindak lanjut dari hasil supervisi tersebut, beberapa kepala sekolah belum memberikan arahan dan bimbingannya untuk guru di lingkungan tempat kerjanya, sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi dalam setiap kegiatan. Hal ini terbukti dengan banyaknya guru yang mengesampingkan upaya untuk meningkatkan kinerjanya.

Kepemimpinan Kepala Madrasah juga dinilai kurang optimal dalam melaksanakan kepemimpinannya sebagai *educator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, dan *motivator* dalam efektivitas manajemen berbasis madrasah. Hal ini merupakan sesuatu yang saling berhubungan erat dengan menjalankan peran kepemimpinannya secara menyeluruh.

Seharusnya kepala madrasah berusaha membuat suatu koordinasi yang baik dengan guru, tenaga non kependidikan, orang tua siswa dan komite sekolah melalui pengoptimalan seluruh komponen manajemen berbasis madrasah secara menyeluruh. Hal ini merupakan sesuatu yang saling berhubungan erat dengan memberikan kontribusi pengawasan bagi keberhasilan tujuan desentralisasi pendidikan yang telah ditetapkan.

Fenomena ini sangat menarik untuk dikaji lebih mendalam melalui sebuah penelitian yang difokuskan pada judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, dan Kinerja Guru Terhadap Efektifitas Manajemen berbasis madrasah di MAS se-Kecamatan Pandeglang.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang ada pada latar belakang masalah di atas maka identifikasi masalah yaitu sebagai berikut:

1. Penerapan manajemen berbasis madrasah di MAS se-Kecamatan Pandeglang kurang efektif
2. Kepemimpinan kepala madrasah yang belum optimal dalam menerapkan Manajemen berbasis madrasah
3. Kepala Madrasah belum sepenuhnya optimal dalam peningkatan kinerja guru pada penerapan Manajemen berbasis madrasah

4. Kinerja Guru terhadap proses pembelajaran yang merupakan bagian dari manajemen berbasis madrasah dinilai masih kurang maksimal

C. Batasan Masalah

Berdasarkan uraian yang terdapat dalam latar belakang masalah dan identifikasi masalah serta mengingat terbatasnya ruang dan waktu penelitian juga biaya yang dikeluarkan, maka dalam penelitian yang dilakukan di Madrasah Aliyah se-Kecamatan Pandeglang ini hanya dibatasi atau dipilih faktor Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Kinerja Guru sebagai variabel bebas (eksogen) dan Efektivitas Manajemen berbasis madrasah sebagai variabel terikatnya (endogen), serta Kinerja Guru berperan sebagai variabel mediasi (*intervening*).

Dua variabel bebas (eksogen) itu adalah kepemimpinan kepala madrasah sebagai variabel pertama (X1) dan kinerja guru sebagai variabel kedua (X2). Adapun variabel terikat (endogen) adalah efektivitas manajemen berbasis madrasah (Y). Pemilihan kedua variabel bebas dan variabel mediasi tersebut didasarkan pada dugaan bahwa semakin baik kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja guru maka semakin tinggi pula tingkat efektivitas manajemen berbasis madrasah.

Selain itu dalam pembatasan kedua variabel tersebut, tidak berarti variabel-variabel bebas lainnya tidak memiliki pengaruh dan tidak

mempunyai kontribusi sama sekali terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah.

D. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah di MAS se-Kecamatan Pandeglang?
2. Apakah terdapat pengaruh kinerja guru terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah di MAS se-Kecamatan Pandeglang?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAS se-Kecamatan Pandeglang?
4. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah melalui kinerja guru di MAS se-Kecamatan Pandeglang?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah di MAS se-Kecamatan Pandeglang
2. Untuk mengetahui pengaruh kinerja guru terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah di MAS se-Kecamatan Pandeglang

3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAS se-Kecamatan Pandeglang.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala madrasah melalui kinerja guru terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah di MAS se-Kecamatan Pandeglang?

F. Kegunaan Penelitian

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung terutama dalam bidang pendidikan. Adapun kegunaan hasil penelitian ini dapat dilihat dari dua segi, yaitu secara teoritis dan praktis.

1. Kegunaan Teoritis

- a. Menambah wawasan kepada kepala madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis madrasah secara efektif.
- b. Memperluas wawasan tenaga pendidik/guru dalam memahami manajemen berbasis madrasah yang efektif.

2. Kegunaan Praktis

- a. Memotivasi kepala madrasah untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menerapkan program yang sesuai.
- b. Memotivasi guru untuk memaksimalkan kinerja dalam melaksanakan tugasnya.

- c. Memberikan saran kepada pihak madrasah untuk menerapkan program-program madrasah yang dapat optimal dilaksanakan di madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

G. Sistematika Pembahasan

Penulisan tesis ini terdiri atas lima bab dan setiap bab terdiri dari beberapa sub bab. Adapun sistematika nya adalah sebagai berikut:

Bab Kesatu Pendahuluan yang meliputi : latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab Kedua Landasan Teoritik, Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian. Landasan teoritik membahas uraian mengenai kepemimpinan kepala madrasah yang meliputi pengertian kepemimpinan, pengertian kepala madrasah, teori kepemimpinan, ciri-ciri kepemimpinan, kepemimpinan perspektif Islam, kepemimpinan menurut Pancasila, tipe-tipe kepemimpinan, model-model kepemimpinan, peran kepemimpinan kepala madrasah dan indikator kepemimpinan kepala madrasah; selanjutnya membahas mengenai kinerja guru yang meliputi pengertian kinerja guru, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dan indikator kinerja guru; dan terakhir mengenai efektivitas manajemen berbasis madrasah yang didalamnya membahas tentang pengertian efektivitas, pengertian manajemen berbasis madrasah, alasan dan tujuan

implementasi manajemen berbasis madrasah, manfaat manajemen berbasis madrasah, karakteristik manajemen berbasis madrasah, prinsip manajemen berbasis madrasah, komponen manajemen berbasis madrasah, dan indikator efektivitas manajemen berbasis madrasah; tinjauan pustaka terdahulu; kerangka berpikir dan hipotesis penelitian.

Bab Ketiga Metodologi Penelitian yang terdiri dari tempat dan waktu penelitian, metode penelitian, populasi dan sampel, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data yang meliputi model pengukuran (*outer model*) yang terdiri dari validitas konvergen, validitas diskriminan, uji reliabilitas, *one order confirmatory factor analysis*; dan model struktural (*inner model*) yang terdiri dari *R-Square*, *F Square*, *Predictive relevance*, *overall fit index (GoF)*, Uji Hipotesis serta analisis SEM dengan efek mediasi

Bab Keempat Hasil Penelitian dan Pembahasan yang terdiri dari : deskripsi hasil penelitian yang meliputi: analisis deskriptif kepemimpinan kepala madrasah, analisis deskriptif kinerja guru, dan analisis efektivitas manajemen berbasis madrasah; kemudian membahas evaluasi model penelitian yang terdiri dari analisa model pengukuran yang meliputi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan uji reliabilitas; selanjutnya analisa model struktural yang meliputi variansi konstruk endogen pada nilai *R-square*, variansi konstruk eksogen pada nilai *F-*

square, *predictive relevance*, *overall fit index (GoF)*, dan persamaan struktural (analisis jalur); serta uji hipotesis, kemudian dilanjutkan dengan pembahasan hasil penelitian yang membahas tentang pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah, pengaruh kinerja guru terhadap efektivitas berbasis madrasah, pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru, pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap efektivitas manajemen berbasis madrasah melalui kinerja guru serta keterbatasan penelitian.

Bab Kelima Penutup meliputi : simpulan, implikasi dan saran-saran.