

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data Penelitian

Data penelitian ini meliputi empat variabel yaitu: variabel *ethical leadership* (X_1), *teacher capacity building* (X_2) dan *school culture* (X_3) dan variabel kinerja guru (X_4). Berdasarkan hasil pemeriksaan yang dilakukan terhadap data, seluruh data yang masuk memenuhi syarat untuk diolah dan dianalisis. Secara singkat dapat dinyatakan bahwa deskripsi data ini mengungkapkan informasi tentang skor total, skor tertinggi, skor terendah, rata-rata, modus, median, rentang, standar deviasi dan varians. Untuk perhitungan lengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 5.

Berikut ini Tabel 4.1 ditampilkan perhitungan statistik dasar keempat data variabel tersebut:

Tabel 4.1. Ringkasan Hasil Perhitungan Statistik Deskriptif

		<i>Ethical Leadership</i>	<i>Teacher Capacity Building</i>	<i>School Culture</i>	Kinerja Guru
N	Valid	238	238	238	238
	Missing	0	0	0	0
Mean		118,29	121,50	120,54	119,22
Median		119,00	123,00	123,00	122,00
Mode		119(a)	131	131	123
Std. Deviation		12,656	12,536	13,850	13,414
Variance		160,171	157,154	191,828	179,929
Range		77	58	64	62
Minimum		68	85	85	88
Maximum		145	143	149	150
Sum		28152	28918	28688	28375

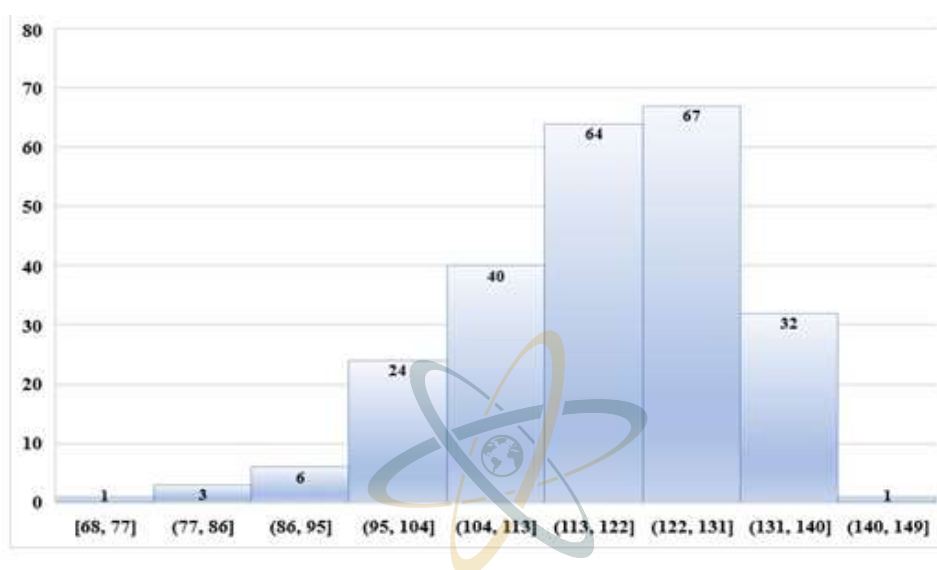
1. Deskripsi Data Variabel *Ethical Leadership* (X_1)

Berdasarkan butir-butir pernyataan instrumen angket variabel *ethical leadership* (X_1) dari data yang diperoleh skor terendah adalah 68 dan yang tertinggi adalah 145. Rata-rata 118,29, simpangan baku 12,65, median 119,00, dan modus 119,00. Sebaran data ini menunjukkan bahwa skor rata-rata, median dan modus tidak jauh berbeda, hal ini menunjukkan bahwa sebaran data cenderung berdistribusi normal. Sesuai dengan hasil perhitungan statistik dasar yang telah dilakukan, data diklasifikasikan dengan menggunakan aturan *Starges* ke dalam sembilan interval kelas. Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang distribusi skor variabel *ethical leadership* (X_1) dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Skor Data *Ethical Leadership*

No	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif
1	68 – 77	1	0,42
2	77 – 86	3	1,26
3	86 – 95	6	2,52
4	95 – 104	24	10,08
5	104 – 113	40	16,81
6	113 – 122	64	26,89
7	122 – 131	67	28,15
8	131 – 140	32	13,45
9	140 - 149	1	0,42
Jumlah		238	100,00

Berdasarkan Tabel 4.2. di atas menunjukkan sebaran skor *ethical leadership* (X_1) sebanyak 74 orang (31,09%) berada di bawah rata-rata kelas, 64 orang (26,89%) berada pada rata-rata kelas dan sebanyak 100 orang (42,02%) di atas rata-rata. Berdasarkan data di atas maka *ethical leadership* (X_1) umumnya berada di atas rata-rata. Selanjutnya grafik histogram variabel *ethical leadership* (X_1) disajikan seperti pada Gambar 4.1 berikut:



Gambar 4.1: Histogram *Ethical Leadership*

Berdasarkan Histogram 4.1 di atas menunjukkan bahwa data pemusatan variabel *ethical leadership* (X_1) terlihat bahwa nilai mean, median, dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kanan nilai *mean*. Dari data tersebut disimpulkan bahwa pemusatan variabel *ethical leadership* (X_1) condong ke kanan.

2. Deskripsi Data Variabel *Teacher Capacity Building* (X_2)

Berdasarkan butir-butir pernyataan variabel *teacher capacity building* (X_2) dari data yang diperoleh skor terendah adalah 85 dan yang tertinggi adalah 143. Rata-rata 121,50, simpangan baku 12,53, median 123,00, dan modus 131,00. Sebaran data ini menunjukkan bahwa skor rata-rata, median dan modus tidak jauh berbeda, hal ini menunjukkan bahwa sebaran data cenderung berdistribusi normal. Sesuai dengan hasil perhitungan statistik dasar yang telah dilakukan, data diklasifikasikan dengan menggunakan aturan *Starges* ke dalam sembilan interval kelas. Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang distribusi skor variabel *teacher capacity building* (X_2) dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi Skor Data *Teacher Capacity Building*

No	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif
1	85 – 92	5	2,10
2	92 – 99	10	4,20
3	99 – 106	18	7,56
4	106 – 113	21	8,82
5	113 – 120	42	17,65
6	120 – 127	50	21,01
7	127 – 134	59	24,79
8	134 – 141	28	11,76
9	141 – 148	5	2,10
Jumlah		238	100,00

Berdasarkan Tabel 4.3. di atas menunjukkan sebaran skor *teacher capacity building* (X_2) sebanyak 96 orang (40,34%) berada di bawah rata-rata kelas, 50 orang (21,01%) berada pada rata-rata kelas dan sebanyak 92 orang (38,65%) di atas rata-rata. Berdasarkan data di atas maka variabel *teacher capacity building* (X_2) umumnya berada di bawah rata-rata. Selanjutnya grafik histogram variabel *teacher capacity building* (X_2) disajikan seperti pada Gambar 4.2 berikut:

**Gambar 4.2: Histogram *Teacher Capacity Building***

Berdasarkan Histogram 4.2 di atas menunjukkan bahwa data pemusatan variabel *teacher capacity building* (X_2) terlihat bahwa nilai mean, median, dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kanan nilai *mean*. Dari data tersebut disimpulkan bahwa pemusatan variabel *teacher capacity building* (X_2) condong ke kanan.

3. Deskripsi Data Variabel *School Culture* (X_3)

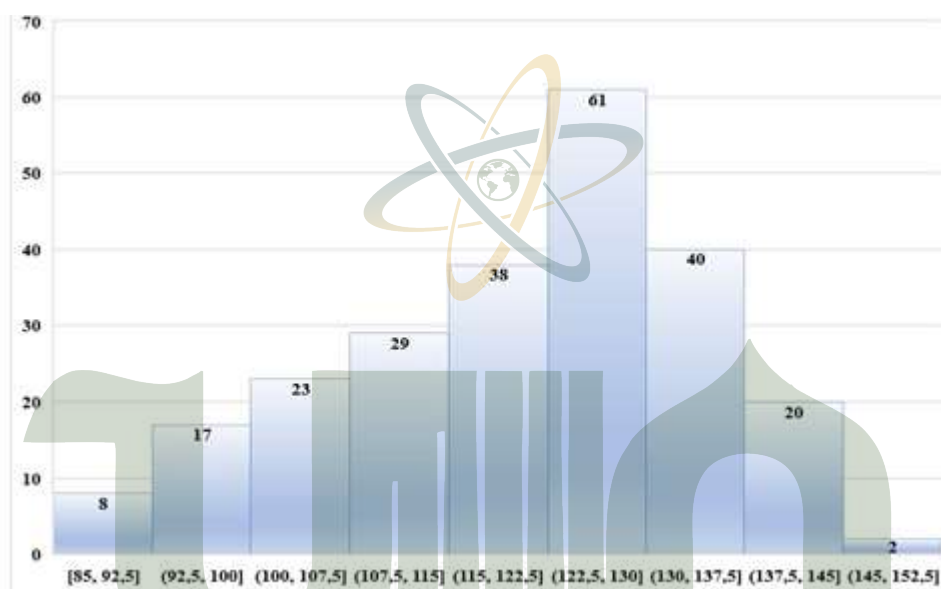
Berdasarkan butir-butir pernyataan variabel *school culture* (X_3) dari data yang diperoleh skor terendah adalah 85 dan yang tertinggi adalah 149. Rata-rata 120,54, simpangan baku 13,85, median 123,00, dan modus 131,00. Sebaran data ini menunjukkan bahwa skor rata-rata, median dan modus tidak jauh berbeda, hal ini menunjukkan bahwa sebaran data cenderung berdistribusi normal. Sesuai dengan hasil perhitungan statistik dasar yang telah dilakukan, data diklasifikasikan dengan menggunakan aturan *Starges* ke dalam sembilan interval kelas. Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang distribusi skor variabel *school culture* (X_3) dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Skor Data *School Culture*

No	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif
1	85 – 92,5	8	3,36
2	92,5 – 100	17	7,14
3	100 – 107,5	23	9,66
4	107,5 – 115	29	12,18
5	115 – 122,5	38	15,97
6	122,5 – 130	61	25,63
7	130 – 137,5	40	16,81
8	137,5 – 145	20	8,40
9	145 – 152,5	2	0,84
Jumlah		238	100,00

Berdasarkan Tabel 4.4. di atas menunjukkan sebaran skor *school culture* (X_3) sebanyak 77 orang (32,35%) berada di bawah rata-rata kelas, 38 orang

(15,97%) berada pada rata-rata kelas dan sebanyak 123 orang (51,68%) di atas rata-rata. Berdasarkan data di atas maka *school culture* (X_3) umumnya berada di atas rata-rata. Selanjutnya grafik histogram variabel *school culture* (X_3) disajikan seperti pada Gambar 4.3 berikut:



Gambar 4.3: Histogram *School Culture*

Berdasarkan Histogram 4.3 di atas menunjukkan bahwa data pemusatan variabel *school culture* (X_3) terlihat bahwa nilai mean, median, dan modus relatif sama. Kemudian nilai median dan modus berada dalam kelas interval yang sama pada sebelah kanan nilai *mean*. Dari data tersebut disimpulkan bahwa pemusatan variabel *school culture* (X_3) condong ke kanan.

4. Deskripsi Data Variabel Kinerja Guru (X_4)

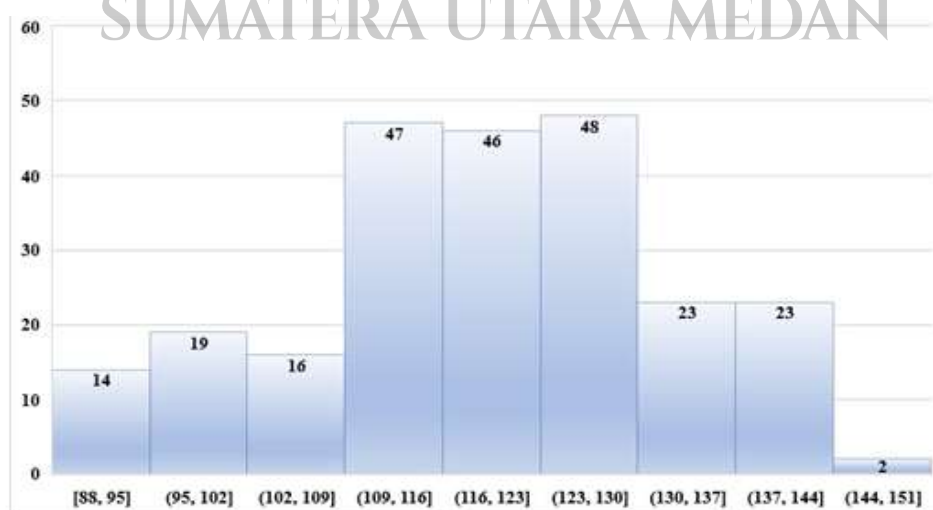
Berdasarkan butir-butir pernyataan variabel kinerja guru (X_4) dari data yang diperoleh skor terendah adalah 88 dan yang tertinggi adalah 150. Rata-rata 119,22, simpangan baku 13,41, median 119,22, dan modus 123,00. Sebaran data ini menunjukkan bahwa skor rata-rata, median dan modus tidak jauh berbeda, hal ini menunjukkan bahwa sebaran data cenderung berdistribusi normal. Sesuai dengan hasil perhitungan statistik dasar yang telah dilakukan, data diklasifikasikan dengan menggunakan aturan *Starges* ke dalam sembilan interval

kelas. Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang distribusi skor variabel kinerja guru (X_4) dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5. Distribusi Frekuensi Skor Data Kinerja Guru

No	Kelas Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif
1	88 – 95	14	5,88
2	95 – 102	19	7,98
3	102 – 109	16	6,72
4	109 – 116	47	19,75
5	116 – 123	46	19,33
6	123 – 130	48	20,17
7	130 – 137	23	9,66
8	137 – 144	23	9,66
9	144 – 151	2	0,84
Jumlah		238	100,00

Berdasarkan Tabel 4.5. di atas menunjukkan sebaran skor kinerja guru (X_4) sebanyak 96 orang (40,33%) berada di bawah rata-rata kelas, 46 orang (19,34%) berada pada rata-rata kelas dan sebanyak 96 orang (40,33%) di atas rata-rata. Berdasarkan data di atas maka kinerja guru (X_4) umumnya berada di atas rata-rata. Grafik histogram variabel kinerja guru (X_4) disajikan berikut:



Gambar 4.4: Histogram Kinerja Guru

B. Uji Kecenderungan Variabel Penelitian

Pengujian kecenderungan data masing-masing variabel penelitian digunakan rata-rata skor ideal dan standar deviasi ideal setiap variabel yang kemudian dikategorikan kepada 4 (empat) kategori yaitu tinggi, sedang, kurang dan rendah. Perhitungan selengkapnya uji kecenderungan variabel penelitian dapat dilihat pada Lampiran 6.

1. Uji Kecenderungan Variabel *Ethical Leadership* (X₁)

Hasil pengujian kecenderungan variabel *ethical leadership* (X₁) tergambar pada Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6. Tingkat Kecenderungan Variabel *Ethical Leadership* (X₁)

Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif	Kategori
116 – 145	151	63,45	Tinggi
87 – 115	83	34,87	Sedang
58 – 86	4	1,68	Rendah
29 – 57	0	0	Kurang
Jumlah	238	100%	

Berdasarkan data pada Tabel 4.6 dapat dijabarkan untuk variabel *ethical leadership* (X₁) kategori tinggi 63,45%, kategori sedang sebesar 34,87%, kategori rendah sebesar 1,68% dan sedangkan kategori kurang tidak ada. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *ethical leadership* (X₁) dalam penelitian ini cenderung tinggi yang dibuktikan dengan 63,45% responden masuk dalam kategori tinggi.

2. Uji Kecenderungan Variabel *Teacher Capacity Building* (X₂)

Hasil pengujian kecenderungan variabel *teacher capacity building* (X₂) tergambar pada Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7 Tingkat Kecenderungan Variabel *Teacher Capacity Building* (X_2)

Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif	Kategori
120 – 150	151	63,45	Tinggi
90 – 119	86	36,13	Sedang
60 – 89	1	0,42	Rendah
30 – 59	0	0	Kurang
Jumlah	238	100%	

Berdasarkan data pada Tabel 4.7 dapat dijabarkan untuk variabel *teacher capacity building* (X_2) kategori tinggi 63,45%, kategori sedang sebesar 36,13%, kategori rendah sebesar 0,42% dan sedangkan kategori kurang tidak ada. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *teacher capacity building* (X_2) dalam penelitian ini cenderung tinggi yang dibuktikan dengan 63,45% responden masuk dalam kategori tinggi.

3. Uji Kecenderungan Variabel *School Culture* (X_3)

Hasil pengujian kecenderungan variabel *school culture* (X_3) tergambar pada Tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8 Tingkat Kecenderungan Variabel *School Culture* (X_3)

Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif	Kategori
120 – 150	142	59,66	Tinggi
90 – 119	94	39,50	Sedang
60 – 89	2	0,84	Rendah
30 – 59	0	0	Kurang
Jumlah	238	100%	

Berdasarkan data pada Tabel 4.8 dapat dijabarkan untuk variabel *school culture* (X_3) kategori tinggi 59,66%, kategori sedang sebesar 39,50%, kategori rendah sebesar 0,84% dan sedangkan kategori kurang tidak ada. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *school culture* (X_3) dalam penelitian ini cenderung tinggi yang dibuktikan dengan 59,66% responden masuk dalam kategori tinggi.

4. Uji Kecenderungan Variabel Kinerja Guru (X_4)

Hasil pengujian kecenderungan variabel kinerja guru (X_4) tergambar pada Tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9 Tingkat Kecenderungan Variabel Kinerja Guru (X_4)

Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif	Kategori
128 – 160	60	25,21	Tinggi
96 – 127	164	68,91	Sedang
64 – 95	14	5,88	Rendah
32 – 63	0	0	Kurang
Jumlah	238	100%	

Berdasarkan data pada Tabel 4.9 dapat dijabarkan untuk variabel kinerja guru (X_4) kategori tinggi 25,21%, kategori sedang sebesar 68,91%, kategori rendah sebesar 5,88% dan sedangkan kategori kurang tidak ada. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja guru (X_4) dalam penelitian ini cenderung sedang yang dibuktikan dengan 68,91% responden masuk dalam kategori sedang.

C. Uji Persyaratan Analisis

Analisis statistik yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan rumus statistik parametrik dengan menggunakan teknik analisis korelasi dan regresi. Kedua teknik ini baru dapat dilakukan apabila telah memenuhi beberapa persyaratan. Persyaratan yang harus dipenuhi dalam menggunakan statistik parametrik yaitu: (1) uji normalitas, (2) uji linieritas dan keberartian regresi, (3) uji homogenitas, dan (4) uji multikolinearitas.

1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data penelitian diuji dengan menggunakan uji Kolmogorof-Smirnov. Dalam hal ini yang diuji adalah hipotesis nol yang menyatakan sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Taraf sigifikansi uji ditetapkan $\alpha = 0,05$, langkah berikutnya membandingkan dengan taraf signifikansi yang diperoleh. Jika signifikansi diperoleh $> \alpha$, maka sampel

berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Jika signifikansi yang diperoleh $< \alpha$, maka sampel bukan berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Hasil pengujian hipotesis uji normalitas data penelitian dirangkum pada Tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10 Rangkuman Uji Normalitas Data Variabel Penelitian

No	Variabel	Signifikansi Kolmogorov Smirnov	Nilai α	Kesimpulan
1	X ₁ terhadap X ₃	0,309	0,05	Normal
2	X ₂ terhadap X ₃	0,552		Normal
3	X ₁ terhadap X ₄	0,525		Normal
4	X ₂ terhadap X ₄	0,289		Normal
5	X ₃ terhadap X ₄	0,292		Normal

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa data-data variabel hasil pengujian normalitas data diperoleh sebagai berikut:

a. Pengujian Normalitas Variabel *Ethical Leadership* (X₁) terhadap *School Culture* (X₃)

Pengujian normalitas variabel *ethical leadership* (X₁) terhadap *school culture* (X₃) tercantum pada Tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.11. Pengujian Normalitas Variabel X₁ terhadap X₃

		Unstandardized Residual
N		238
Normal Parameters(a,b)	Mean	,0000000
	Std. Deviation	12,36774694
Most Extreme Differences	Absolute	,063
	Positive	,023
	Negative	-,063
Kolmogorov-Smirnov Z		,966
Asymp. Sig. (2-tailed)		,309

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas diketahui bahwa pengujian normalitas variabel *ethical leadership* (X_1) terhadap *school culture* (X_3), diperoleh harga statistik Kolmogorof-Smirnov 0,309. Harga signifikansi lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$ yang menggambarkan bahwa syarat normalitas data *ethical leadership* (X_1) terhadap *school culture* (X_3) terpenuhi. Berdasarkan hasil data ini, analisis data lebih lanjut dapat dilakukan. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 7.

b. Pengujian Normalitas Variabel *Teacher Capacity Building* (X_2) terhadap *School Culture* (X_3)

Pengujian normalitas variabel *teacher capacity building* (X_2) terhadap *school culture* (X_3) tercantum pada Tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4.12. Pengujian Normalitas Variabel X_2 terhadap X_3

		Unstandardized Residual
N		238
Normal Parameters(a,b)	Mean	,0000000
	Std. Deviation	10,29241060
Most Extreme Differences	Absolute	,052
	Positive	,052
	Negative	-,044
Kolmogorov-Smirnov Z		,795
Asymp. Sig. (2-tailed)		,552

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas diketahui bahwa pengujian normalitas data variabel *teacher capacity building* (X_2) terhadap *school culture* (X_3) diperoleh harga statistik Kolmogorof-Smirnov 0,552. Harga signifikansi lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$ hal ini menggambarkan bahwa syarat normalitas data *teacher capacity building* (X_2) terhadap *school culture* (X_3) terpenuhi. Berdasarkan hasil data ini, analisis data lebih lanjut dapat dilakukan. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 7.

c. Pengujian Normalitas Variabel *Ethical Leadership* (X₁) terhadap Kinerja Guru (X₄)

Pengujian normalitas variabel *ethical leadership* (X₁) terhadap kinerja guru (X₄) tercantum pada Tabel 4.13 sebagai berikut:

Tabel 4.13. Pengujian Normalitas Variabel X₁ terhadap X₄

		Unstandardized Residual
N		238
Normal Parameters(a,b)	Mean	,0000000
	Std. Deviation	12,66295672
Most Extreme Differences	Absolute	,053
	Positive	,034
	Negative	-,053
Kolmogorov-Smirnov Z		,812
Asymp. Sig. (2-tailed)		,525

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas diketahui pengujian normalitas variabel *ethical leadership* (X₁) terhadap kinerja guru (X₄), diperoleh harga statistik Kolmogorof-Smirnov 0,525. Harga signifikansi lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$ yang menggambarkan bahwa syarat normalitas data *ethical leadership* (X₁) terhadap kinerja guru (X₄) terpenuhi. Berdasarkan hasil data ini, analisis data lebih lanjut dapat dilakukan. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 7.

d. Pengujian Normalitas Variabel *Teacher Capacity Building* (X₂) terhadap Kinerja Guru (X₄)

Pengujian normalitas variabel *teacher capacity building* (X₂) terhadap kinerja guru (X₄) tercantum pada Tabel 4.14 sebagai berikut:

Tabel 4.14. Pengujian Normalitas Variabel X_2 terhadap X_4

		Unstandardized Residual
N		238
Normal Parameters(a,b)	Mean	,0000000
	Std. Deviation	10,75204926
Most Extreme Differences	Absolute	,064
	Positive	,064
	Negative	-,054
Kolmogorov-Smirnov Z		,983
Asymp. Sig. (2-tailed)		,289

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas diketahui pengujian normalitas variabel *teacher capacity building* (X_2) terhadap kinerja guru (X_4), diperoleh harga statistik Kolmogorof-Smirnov 0,289. Harga signifikansi lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$ yang menggambarkan bahwa syarat normalitas data *teacher capacity building* (X_2) terhadap kinerja guru (X_4) terpenuhi. Berdasarkan hasil data ini, maka analisis data lebih lanjut dapat dilakukan. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 7 dalam disertasi.

e. Pengujian Normalitas Variabel *School Culture* (X_3) terhadap Kinerja Guru (X_4)

Pengujian normalitas variabel *school culture* (X_3) terhadap kinerja guru (X_4) tercantum pada Tabel 4.15 sebagai berikut:

Tabel 4.15. Pengujian Normalitas Variabel X_3 terhadap X_4

		Unstandardized Residual
N		238
Normal Parameters (a,b)	Mean	,0000000
	Std. Deviation	12,43698496
Most Extreme Differences	Absolute	,063
	Positive	,028
	Negative	-,063
Kolmogorov-Smirnov Z		,980
Asymp. Sig. (2-tailed)		,292

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas diketahui pengujian normalitas variabel *school culture* (X_3) terhadap kinerja guru (X_4), diperoleh harga statistik Kolmogorof-Smirnov 0,292. Harga signifikansi lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$ yang menggambarkan bahwa syarat normalitas data *school culture* (X_3) terhadap kinerja guru (X_4) terpenuhi. Berdasarkan hasil data ini, analisis data lebih lanjut dapat dilakukan. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 7.

2. Uji Linieritas dan Keberartian Regresi

Untuk mengetahui apakah data variabel eksogen mempunyai hubungan yang linier dan berarti dengan variabel endogen, maka dilakukan uji linieritas yang merupakan syarat teknik statistik regresi sederhana. Adapun kriteria pengujian linieritas adalah: jika $F_h < F_t$ pada taraf = 5%, maka hubungan antara kedua variabel adalah linier. Kriteria keberartian adalah jika $F_h > F_t$ pada taraf = 0,05.

a. Pengujian Linearitas dan Persamaan Regresi Variabel *School Culture* (X_3) atas *Ethical Leadership* (X_1)

Pengujian linieritas variabel *school culture* (X_3) atas *ethical leadership* (X_1) tercantum pada Tabel 4.16 sebagai berikut:

Tabel 4.16. Pengujian Linearitas Variabel X_3 atas X_1

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>school culture</i> * <i>ethical leadership</i>	Between Groups	(Combined)	18587,037	51	364,452	2,522	,000
		Linearity	9211,364	1	9211,364	63,749	,000
		Deviation from Linearity	9375,674	50	187,513	1,298	,110
	Within Groups		26876,122	186	144,495		
	Total		45463,160	237			

Berdasarkan Tabel 4.16 di atas diketahui bahwa nilai $F_{hitung} = 2,522$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 menunjukkan regresi X_3 atas X_1 adalah linear sehingga model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel *school culture* atau dengan kata lain ada pengaruh variabel *ethical leadership* (X_1) terhadap variabel *school culture* (X_3).

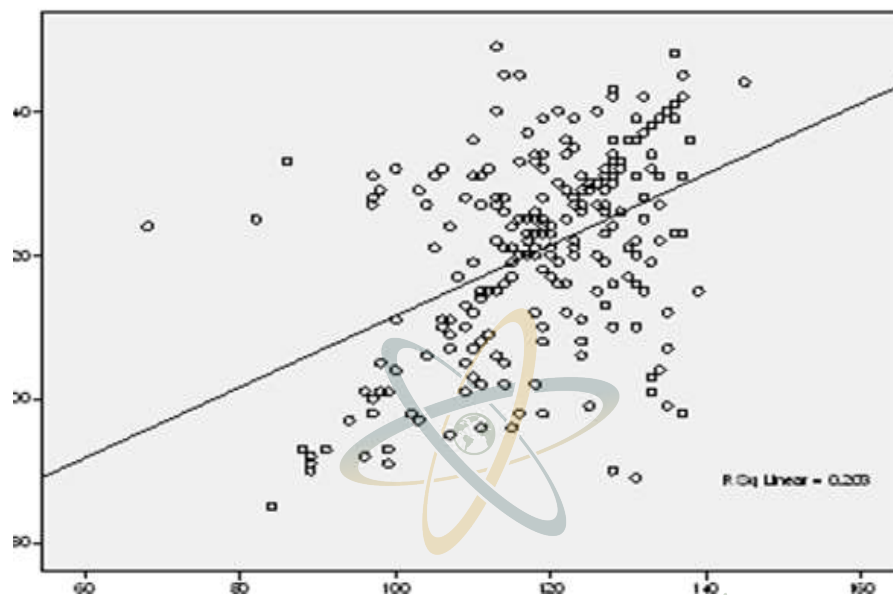
Selanjutnya untuk mengetahui persamaan regresi antara variabel *school culture* (X_3) atas *ethical leadership* (X_1) dapat dilihat pada Tabel 4.17 berikut:

Tabel 4.17. Perhitungan Persamaan Regresi Variabel X_3 atas X_1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B		
1	(Constant)	62,270	7,567			8,229	,000
	<i>ethical leadership</i>	,493	,064	,450		7,744	,000

Berdasarkan data pada Tabel 4.17 diketahui koefisien nilai konstan (a) 62,27 sedangkan nilai konstanta *ethical leadership* (X_1) yaitu nilai b atau koefisien regresi sebesar 0,493 sehingga persamaan regresi yang terbentuk adalah $\hat{X}_3 = 62,27 + 0,493X_1$.

Bentuk hubungan antara *ethical leadership* (X_1) dengan *school culture* (X_3) melalui persamaan $\hat{X}_3 = 62,27 + 0,493X_1$ dapat dilihat pada Gambar 4.5 berikut:



Gambar 4.5. Grafik Linier Variabel X_3 atas X_1

b. Pengujian Linearitas dan Persamaan Regresi Variabel *School Culture* (X_3) atas *Teacher Capacity Building* (X_2)

Pengujian linieritas variabel *school culture* (X_3) atas *teacher capacity building* (X_2) tercantum pada Tabel 4.18 sebagai berikut:

Tabel 4.18. Pengujian Linearitas Variabel X_3 atas X_2

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>school culture</i> * <i>teacher capacity building</i>	Between Groups	(Combined)	25149,497	51	493,127	4,515	,000
		Linearity	20356,869	1	20356,869	186,396	,000
		Deviation from Linearity	4792,628	50	95,853	,878	,701
	Within Groups		20313,662	186	109,213		
	Total		45463,160	237			

Berdasarkan Tabel 4.18 di atas diketahui bahwa nilai $F_{hitung} = 5,515$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 menunjukkan regresi X_3 atas X_2 adalah linear sehingga model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel *school culture* atau dengan kata

lain ada pengaruh variabel *teacher capacity building* (X_2) terhadap variabel *school culture* (X_3).

Selanjutnya untuk mengetahui persamaan regresi antara variabel *school culture* (X_3) atas *teacher capacity building* (X_2) dapat dilihat pada Tabel 4.19 berikut:

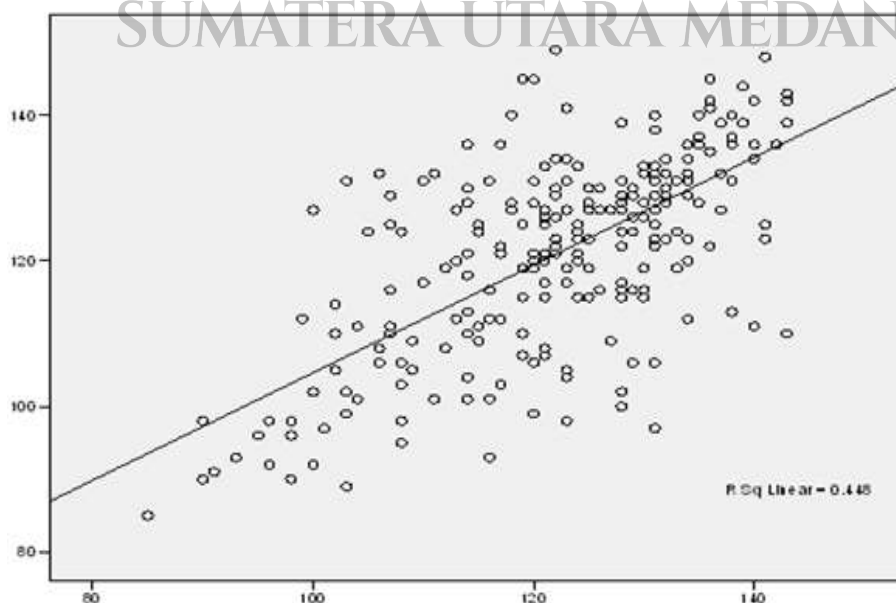
Tabel 4.19. Perhitungan Persamaan Regresi Variabel X_3 atas X_2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	30,710	6,528		4,704	,000
	<i>teacher capacity building</i>	,739	,053	,669	13,833	,000

Berdasarkan data pada Tabel 4.19 diketahui koefisien nilai konstan (a) 30,71 sedangkan nilai kontans *teacher capacity building* (X_2) yaitu nilai (b) atau koefisien regresi sebesar 0,739 sehingga persamaan regresi yang terbentuk adalah $\bar{X}_3 = 30,71 + 0,739X_2$.

Bentuk hubungan antara *teacher capacity building* (X_2) dengan *school culture* (X_3) melalui persamaan $\bar{X}_3 = 30,71 + 0,739X_2$ dapat dilihat pada Gambar

4.6 berikut:



Gambar 4.6. Grafik Linier Variabel X_3 atas X_2

c. Pengujian Linearitas dan Persamaan Regresi Variabel Kinerja Guru (X_4) atas *Ethical Leadership* (X_1)

Pengujian linieritas variabel kinerja guru (X_4) atas *ethical leadership* (X_1) tercantum pada Tabel 4.20 sebagai berikut:

Tabel 4.20. Pengujian Linearitas Variabel X_4 atas X_1

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * <i>Ethical Leadership</i>	Between Groups	(Combined)	15055,164	51	295,199	1,990	,000
		Linearity	4640,135	1	4640,135	31,284	,000
		Deviation from Linearity	10415,028	50	208,301	1,404	,055
	Within Groups		27588,034	186	148,323		
	Total		42643,197	237			

Berdasarkan Tabel 4.20 di atas diketahui bahwa nilai $F_{hitung} = 1,990$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 menunjukkan regresi X_4 atas X_1 adalah lineir sehingga model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel kinerja guru atau dengan kata lain ada pengaruh variabel *ethical leadership* (X_1) terhadap variabel kinerja guru (X_3).

Selanjutnya untuk mengetahui persamaan regresi antara variabel kinerja guru (X_4) atas *ethical leadership* (X_1) dapat dilihat pada Tabel 4.21 berikut:

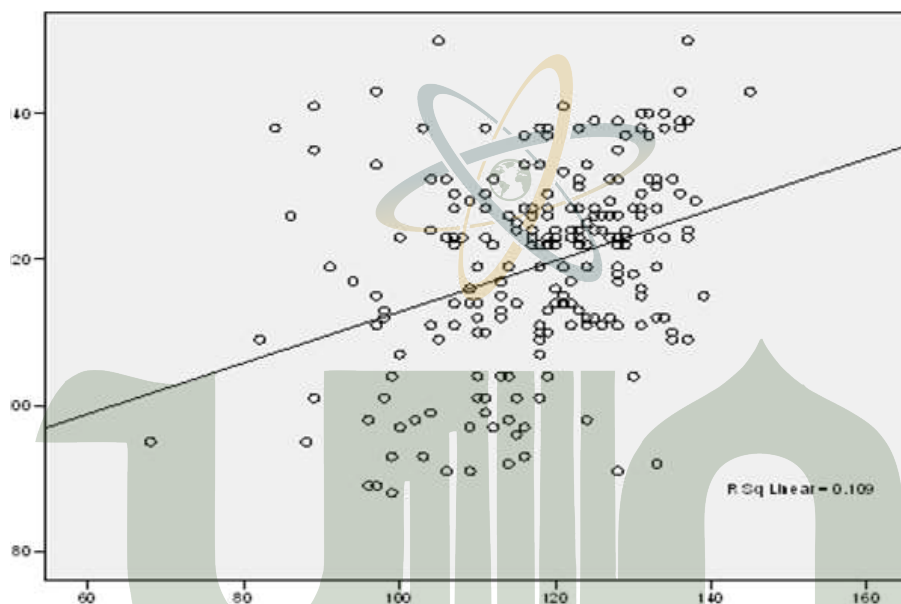
Tabel 4.21. Perhitungan Persamaan Regresi Variabel X_4 atas X_1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.
	B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	
1	(Constant)	77,867	7,748		10,050	,000
	<i>Ethical Leadership</i>	,350	,065	,330	5,368	,000

Berdasarkan data pada Tabel 4.21 diketahui koefisien nilai konstan (a) 77,867 sedangkan nilai konstanta *ethical leadership* (X_1) yaitu nilai (b) atau

koefisien regresi sebesar 0,350 sehingga persamaan regresi yang terbentuk adalah $\bar{X}_4 = 77,867 + 0,350X_1$.

Bentuk hubungan antara *ethical leadership* (X_1) dengan kinerja guru (X_4) melalui persamaan $\bar{X}_4 = 77,867 + 0,350X_1$ dapat dilihat pada Gambar 4.7 berikut:



Gambar 4.7. Grafik Linier Variabel X_4 atas X_1

d. Pengujian Linearitas dan Persamaan Regresi Variabel Kinerja Guru (X_4) atas *Teacher Capacity Building* (X_2)

Pengujian linieritas variabel kinerja guru (X_4) atas *teacher capacity building* (X_2) tercantum pada Tabel 4.22 sebagai berikut:

Tabel 4.22. Pengujian Linearitas Variabel X_4 atas X_2

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru *	Between (Combined) Groups	22428,033	51	439,765	4,046	,000
	Linearity	15244,442	1	15244,442	140,264	,000
	Deviation from Linearity	7183,591	50	143,672	1,322	,095
	Within Groups	20215,165	186	108,684		
	Total	42643,197	237			

Berdasarkan Tabel 4.22 di atas diketahui bahwa nilai $F_{hitung} = 4,046$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 menunjukkan regresi X_4 atas X_2 adalah linier sehingga model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel kinerja guru atau dengan kata lain ada pengaruh variabel *teacher capacity building* (X_2) terhadap variabel kinerja guru (X_4).

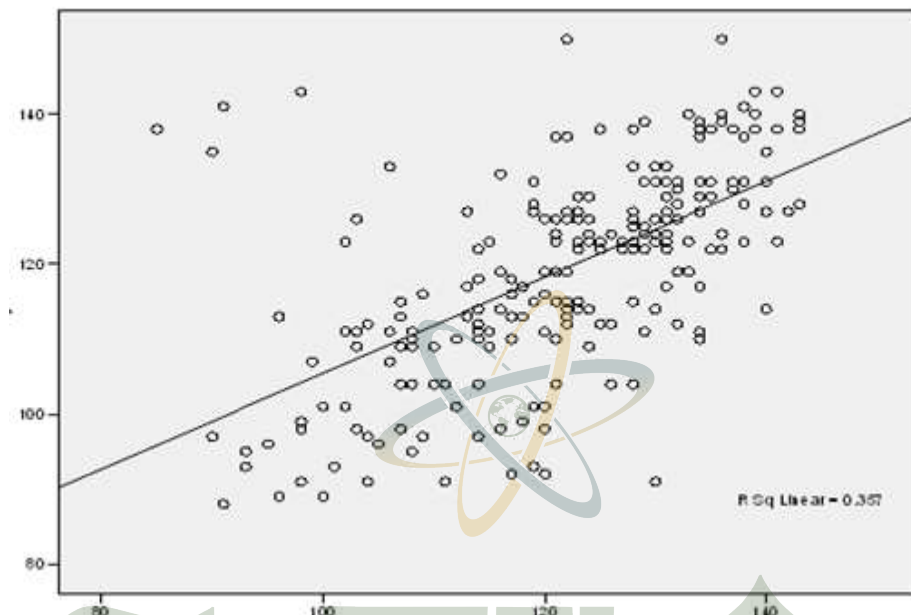
Selanjutnya untuk mengetahui persamaan regresi antara variabel kinerja guru (X_4) atas *teacher capacity building* (X_2) dapat dilihat pada Tabel 4.23 berikut:

Tabel 4.23. Perhitungan Persamaan Regresi Variabel X_4 atas X_2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	
1	(Constant)	41,489	6,820		6,084		,000
	<i>Teacher Capacity Building</i>	,640	,056	,598	11,459		,000

Berdasarkan data pada Tabel 4.23 diketahui koefisien nilai konstan (a) 41,489 sedangkan nilai konstanta *teacher capacity building* (X_2) yaitu nilai (b) atau koefisien regresi sebesar 0,640 sehingga persamaan regresi yang terbentuk adalah $\hat{X}_4 = 41,489 + 0,640X_2$.

Bentuk hubungan antara variabel *teacher capacity building* (X_2) dengan kinerja guru (X_4) melalui persamaan $\hat{X}_4 = 41,489 + 0,640X_2$ dapat dilihat pada Gambar 4.8 berikut:



Gambar 4.8. Grafik Linier Variabel X_4 atas X_2

e. Pengujian Linearitas dan Persamaan Regresi Variabel Kinerja Guru (X_4) atas *School Culture* (X_3)

Pengujian linieritas variabel kinerja guru (X_4) atas *school culture* (X_3) tercantum pada Tabel 4.24 sebagai berikut:

Tabel 4.24. Pengujian Linearitas Variabel X_4 atas X_3

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Guru * <i>School Culture</i>	Between Groups	(Combined)	14515,876	58	250,274	1,593	,011
		Linearity	5984,371	1	5984,371	38,084	,000
		Deviation from Linearity	8531,506	57	149,676	,953	,574
	Within Groups		28127,321	179	157,136		
Total			42643,197	237			

Berdasarkan Tabel 4.24 di atas diketahui bahwa nilai $F_{hitung} = 1,593$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,011 < 0,05$. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 menunjukkan regresi X_4 atas X_3 adalah linier sehingga model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel kinerja guru atau dengan kata lain ada pengaruh variabel *school culture* (X_3) terhadap variabel kinerja guru (X_4).

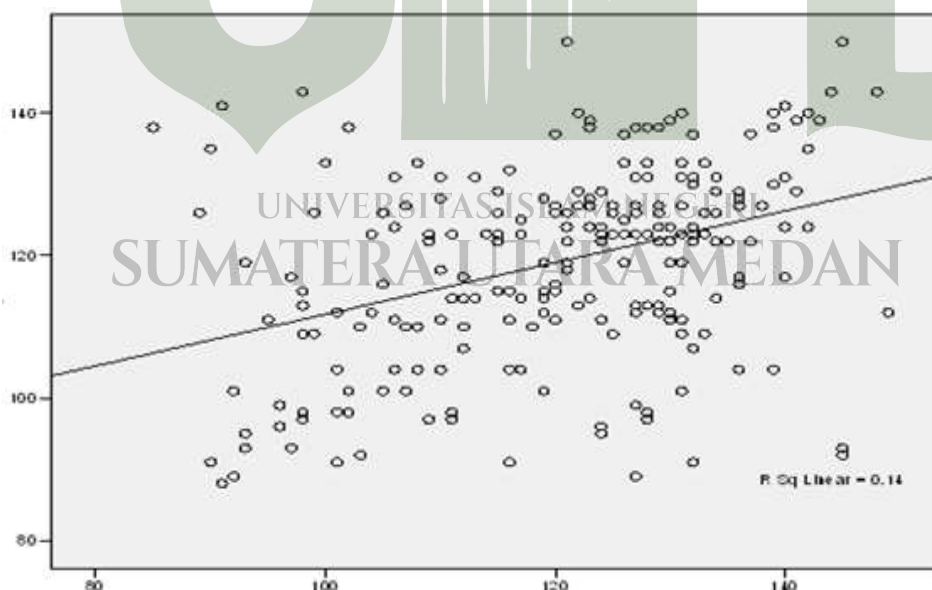
Selanjutnya untuk mengetahui persamaan regresi antara variabel kinerja guru (X_4) atas *school culture* (X_3) dapat dilihat pada Tabel 4.25 berikut:

Tabel 4.25. Perhitungan Persamaan Regresi Variabel X_4 atas X_3

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	75,490	7,092		10,645	,000
	<i>School Culture</i>	,363	,058	,375	6,207	,000

Berdasarkan data pada Tabel 4.25 diketahui koefisien nilai konstan (a) 75,49 sedangkan nilai koefisien *school culture* (X_3) yaitu nilai (b) atau koefisien regresi sebesar 0,363 sehingga persamaan regresi yang terbentuk adalah $\hat{X}_4 = 75,49 + 0,363X_3$.

Bentuk hubungan antara *school culture* (X_3) dengan kinerja guru (X_4) melalui persamaan $\hat{X}_4 = 75,49 + 0,363X_3$ dapat dilihat pada Gambar 4.9 berikut:



Gambar 4.9. Grafik Linier Variabel X_4 atas X_3

3. Uji Homogenitas

Uji homogenitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang berasal dari populasi memiliki varians yang homogen atau tidak. Pengujian dilakukan dengan

bantuan SPSS, dengan ketentuan: (1) jika nilai signifikansi atau sig. < 0,05 maka dikatakan bahwa varians data adalah tidak sama atau tidak homogen, dan (2) jika nilai signifikansi atau sig. > 0,05 maka dikatakan bahwa varians data adalah sama atau homogen.

Hasil pengujian hipotesis uji homogenitas data penelitian dirangkum pada Tabel 4.26 berikut:

Tabel 4.26 Rangkuman Uji Homogenitas Data Variabel Penelitian

No	Variabel	Signifikansi Kolmogorov Smirnov	Nilai α	Kesimpulan
1	X ₁ terhadap X ₃	0,056	0,05	Homogen
2	X ₂ terhadap X ₃	0,055		Homogen
3	X ₁ terhadap X ₄	0,174		Homogen
4	X ₂ terhadap X ₄	0,175		Homogen
5	X ₃ terhadap X ₄	0,566		Homogen

Berdasarkan Tabel 4.26 di atas menunjukkan bahwa data-data variabel hasil pengujian linearitas data diperoleh sebagai berikut:

a. Pengujian homogenitas variabel *ethical leadership* (X₁) terhadap *School Culture* (X₃)

Pengujian homogenitas variabel *ethical leadership* (X₁) terhadap *school culture* (X₃) tercantum pada Tabel 4.27 sebagai berikut:

Tabel 4.27. Pengujian Homogenitas Variabel X₁ terhadap X₃

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,683	1	474	,056

Berdasarkan Tabel 4.27 di atas diketahui bahwa pengujian homogenitas variabel *ethical leadership* (X₁) terhadap *school culture* (X₃), diperoleh harga signifikansi 0,056. Oleh karena harga signifikansi lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$ yang menggambarkan bahwa syarat homogenitas *ethical leadership* (X₁) terhadap

school culture (X_3) terpenuhi. Berdasarkan hasil data ini, analisis data lebih lanjut dapat dilakukan. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 9.

b. Pengujian homogenitas variabel *teacher capacity building* (X_2) terhadap *school culture* (X_3)

Pengujian homogenitas variabel *teacher capacity building* (X_2) terhadap *school culture* (X_3) tercantum pada Tabel 4.28 sebagai berikut:

Tabel 4.28. Pengujian Homogenitas Variabel X_2 terhadap X_3

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,699	1	474	,055

Berdasarkan Tabel 4.28 di atas diketahui bahwa pengujian homogenitas variabel *teacher capacity building* (X_2) terhadap *school culture* (X_3), diperoleh harga signifikansi 0,055. Oleh karena harga signifikansi lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$ yang menggambarkan bahwa syarat homogenitas *teacher capacity building* (X_2) terhadap *school culture* (X_3) terpenuhi. Berdasarkan hasil data ini, analisis data lebih lanjut dapat dilakukan. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 9.

c. Pengujian homogenitas variabel *ethical leadership* (X_1) terhadap Kinerja guru (X_4)

Pengujian homogenitas variabel *ethical leadership* (X_1) terhadap kinerja guru (X_4) tercantum pada Tabel 4.29 sebagai berikut:

Tabel 4.29. Pengujian Homogenitas Variabel X_1 terhadap X_4

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,853	1	474	,174

Berdasarkan Tabel 4.29 di atas diketahui bahwa pengujian homogenitas variabel *ethical leadership* (X_1) terhadap kinerja guru (X_4), diperoleh harga signifikansi 0,174. Oleh karena harga signifikansi lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$ yang menggambarkan bahwa syarat homogenitas *ethical leadership* (X_1) terhadap

kinerja guru (X_4) terpenuhi. Berdasarkan hasil data ini, analisis data lebih lanjut dapat dilakukan. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 9.

d. Pengujian homogenitas variabel *teacher capacity building* (X_2) terhadap kinerja guru (X_4)

Pengujian homogenitas variabel *teacher capacity building* (X_2) terhadap kinerja guru (X_4) tercantum pada Tabel 4.30 sebagai berikut:

Tabel 4.30. Pengujian Linearitas Variabel X_2 terhadap X_4

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,844	1	474	,175

Berdasarkan Tabel 4.30 di atas diketahui bahwa pengujian homogenitas variabel *teacher capacity building* (X_2) terhadap kinerja guru (X_4), diperoleh harga signifikansi 0,175. Oleh karena harga signifikansi lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$ yang menggambarkan bahwa syarat homogenitas *teacher capacity building* (X_2) terhadap kinerja guru (X_4) terpenuhi. Berdasarkan hasil data ini, analisis data lebih lanjut dapat dilakukan. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 9.

e. Pengujian homogenitas variabel *school culture* (X_3) terhadap kinerja guru (X_4)

Pengujian homogenitas variabel *school culture* (X_3) terhadap kinerja guru (X_4) tercantum pada Tabel 4.31 sebagai berikut:

Tabel 4.31. Pengujian Homogenitas Variabel X_3 terhadap X_4

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,330	1	474	,566

Berdasarkan Tabel 4.31 di atas diketahui bahwa pengujian homogenitas variabel *school culture* (X_3) terhadap kinerja guru (X_4), diperoleh harga signifikansi 0,566. Oleh karena harga signifikansi lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$ yang menggambarkan bahwa syarat homogenitas *school culture* (X_3) terhadap

kinerja guru (X_4) terpenuhi. Berdasarkan hasil data ini, analisis data lebih lanjut dapat dilakukan. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 9.

4. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas ini bertujuan untuk menguji adanya korelasi antara variabel eksogenus dan jika terjadi hubungan maka dapat dikatakan terjadi permasalahan multikolinearitas. Kriteria yang dapat digunakan untuk mendeteksi multikolinearitas antara lain: dengan melihat angka *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)* hitungannya. Suatu model regresi dikatakan terbebas dari multikolinearitas jika VIF-nya tidak lebih dari 10 dan nilai toleransinya disekitar 1 atau mendekati 1.

Rangkuman hasil pengujian multikolinearitas variabel eksogenus dapat dilihat pada Tabel 4.32 berikut:

Tabel 4.32 Pengujian Multikolinearitas Variabel Eksogenus

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower
Hasil	Equal variances assumed	,001	,982	-2,787	474	,006	-3,218	1,155	-5,487	-,950
	Equal variances not assumed			-2,787	473,957	,006	-3,218	1,155	-5,487	-,950

Berdasarkan data pada Tabel 4.32 di atas dapat dilihat bahwa dilihat nilai toleransinya 0,006 yaitu berada disekitar 1 atau mendekati 1, sehingga dengan demikian antar variabel eksogenus tidak terjadi multikolinearitas atau dengan kata lain variabel eksogenus bersifat independen.

D. Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian persyaratan analisis menunjukkan bahwa data setiap variabel penelitian telah memenuhi persyaratan untuk dilakukan pengujian hipotesis statistik dan pengujian hipotesis penelitian.

1. Pengujian Antar Variabel Penelitian

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan analisis korelasi antar variabel. Hipotesis yang diajukan dalam menguji korelasi antar variabel adalah :

$$H_0 : r \leq 0$$

$$H_a : r > 0$$

Kriteria pengujian tolak H_0 jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ dan terima H_a jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$. Rangkuman hasil pengujian korelasi antar variabel penelitian disajikan pada Tabel 4.33 sebagai berikut:

Tabel 4.33. Korelasi Antar Variabel Penelitian

		<i>Ethical Leadership</i>	<i>Teacher Capacity Building</i>	<i>School Culture</i>	Kinerja Guru
<i>Ethical Leadership</i>	Pearson Correlation	1	,112(**)	,450(**)	,330(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	238	238	238	238
<i>Teacher Capacity Building</i>	Pearson Correlation	,112(**)	1	,669(**)	,598(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	238	238	238	238
<i>School Culture</i>	Pearson Correlation	,450(**)	,669(**)	1	,375(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	238	238	238	238
Kinerja Guru	Pearson Correlation	,330(**)	,598(**)	,375(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	238	238	238	238

Berdasarkan data pada Tabel 4.33 di atas dapat dideskripsikan hasil pengujian korelasi antara variabel sebagai berikut:

a. Korelasi Variabel *Ethical Leadership* (X₁) dengan *School Culture* (X₃)

Hasil perhitungan uji korelasi variabel *ethical leadership* (X₁) dengan variabel *school culture* (X₃) diperoleh $r_{hitung} = 0,450$ sedangkan r_{tabel} dengan N = 238 dan taraf signifikansi 5% sebesar 0,128. Pengujian tersebut memperlihatkan harga $r_{3.1} > r_{tabel}$ ($0,450 > 0,128$). Selanjutnya dilakukan uji keberartian korelasi dengan menggunakan uji-t, hasil uji keberartian ini diperoleh $t_{hitung} = 7,744$. Jika dikonsultasikan dengan daftar distribusi t dengan dk = 236 dan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai $t_{tabel} = 1,96$. Oleh karena harga t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka dimaknai menolak H_0 dan menerima H_a . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa ada korelasi yang signifikan antara variabel *ethical leadership* (X₁) dengan *school culture* (X₃).

b. Korelasi Variabel *Teacher Capacity Building* (X₂) dengan *School Culture* (X₃)

Hasil perhitungan uji korelasi variabel *teacher capacity building* (X₂) dengan variabel *school culture* (X₃) diperoleh $r_{hitung} = 0,669$ sedangkan r_{tabel} dengan N = 238 dan taraf signifikansi 5% sebesar 0,128. Pengujian tersebut memperlihatkan harga $r_{3.2} > r_{tabel}$ ($0,669 > 0,128$). Selanjutnya dilakukan uji keberartian korelasi dengan menggunakan uji-t, hasil uji keberartian ini diperoleh $t_{hitung} = 13,833$. Jika dikonsultasikan dengan daftar distribusi t dengan dk = 236 dan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai $t_{tabel} = 1,96$. Oleh karena harga t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka dimaknai menolak H_0 dan menerima H_a . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa ada korelasi yang signifikan antara variabel *teacher capacity building* (X₂) dengan *school culture* (X₃).

c. Korelasi Variabel *Ethical Leadership* (X₁) dengan Kinerja Guru (X₄)

Hasil perhitungan uji korelasi variabel *ethical leadership* (X₁) dengan variabel kinerja guru (X₄) diperoleh $r_{hitung} = 0,330$ sedangkan r_{tabel} dengan N = 238 dan taraf signifikansi 5% sebesar 0,128. Pengujian tersebut memperlihatkan harga $r_{4.1} > r_{tabel}$ ($0,330 > 0,128$). Selanjutnya dilakukan uji keberartian korelasi dengan menggunakan uji-t, hasil uji keberartian ini diperoleh $t_{hitung} = 5,368$. Jika dikonsultasikan dengan daftar distribusi t dengan dk = 236 dan taraf signifikansi

5% diperoleh nilai $t_{tabel} = 1,96$. Oleh karena harga t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka dimaknai menolak H_0 dan menerima H_a . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa ada korelasi yang signifikan antara variabel *ethical leadership* (X_1) dengan kinerja guru (X_4).

d. Korelasi Variabel *Teacher Capacity Building* (X_2) dengan Kinerja Guru (X_4)

Hasil perhitungan uji korelasi variabel *teacher capacity building* (X_2) dengan variabel kinerja guru (X_4) diperoleh $r_{hitung} = 0,598$ sedangkan r_{tabel} dengan $N = 238$ dan taraf signifikansi 5% sebesar 0,128. Pengujian tersebut memperlihatkan harga $r_{4.2} > r_{tabel}$ ($0,598 > 0,128$). Selanjutnya dilakukan uji keberartian korelasi dengan menggunakan uji-t, hasil uji keberartian ini diperoleh $t_{hitung} = 11,459$. Jika dikonsultasikan dengan daftar distribusi t dengan $dk = 236$ dan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai $t_{tabel} = 1,96$. Oleh karena harga t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka dimaknai menolak H_0 dan menerima H_a . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa ada korelasi yang signifikan antara variabel *teacher capacity building* (X_2) dengan kinerja guru (X_4).

e. Korelasi Variabel *School Culture* (X_3) dengan Kinerja Guru (X_4)

Hasil perhitungan uji korelasi variabel *school culture* (X_3) dengan variabel kinerja guru (X_4) diperoleh $r_{hitung} = 0,375$ sedangkan r_{tabel} dengan $N = 238$ dan taraf signifikansi 5% sebesar 0,128. Pengujian tersebut memperlihatkan harga $r_{4.3} > r_{tabel}$ ($0,375 > 0,128$). Selanjutnya dilakukan uji keberartian korelasi dengan menggunakan uji-t, hasil uji keberartian ini diperoleh $t_{hitung} = 6,207$. Jika dikonsultasikan dengan daftar distribusi t dengan $dk = 236$ dan taraf signifikansi 5% diperoleh nilai $t_{tabel} = 1,96$. Oleh karena harga t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka dimaknai menolak H_0 dan menerima H_a . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa ada korelasi yang signifikan antara variabel *school culture* (X_3) dengan kinerja guru (X_4).

2. Pengujian Hipotesis Penelitian

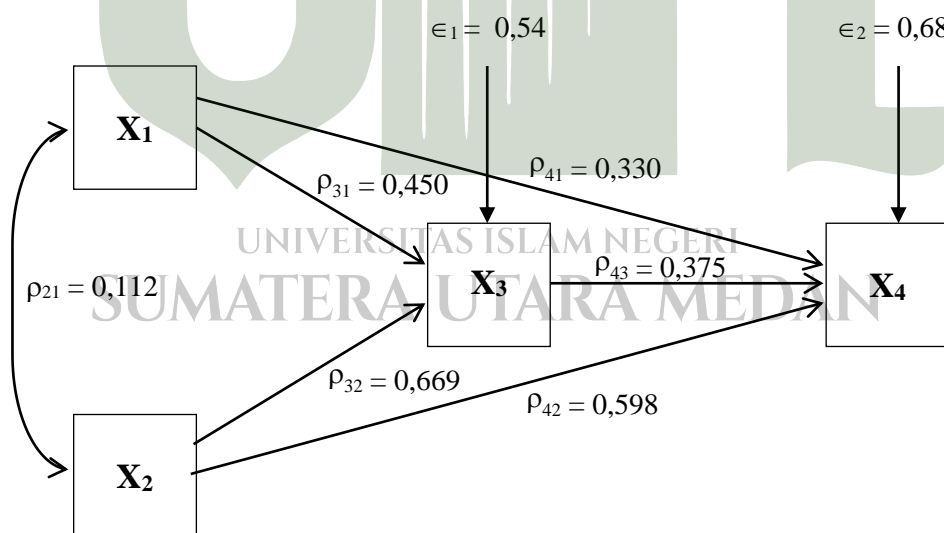
Rangkuman hasil estimasi koefisien jalur terhadap variabel-variabel penelitian yang disajikan pada Tabel 4.33 berikut ini menunjukkan bahwa semua

koefisien jalur signifikan. Deskripsi hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan analisis jalur terhadap hipotesis penelitian dijabarkan pada Tabel 4.34. sebagai berikut.

Tabel 4.34. Rangkuman Estimasi Koefisien Jalur

Variabel	Koefisien	t_{hitung}	t_{tabel}	Hasil
ρ_{31}	0,450	7,744	1,96	Berarti
ρ_{32}	0,669	13,833	1,96	Berarti
ρ_{41}	0,330	5,368	1,96	Berarti
ρ_{42}	0,598	11,459	1,96	Berarti
ρ_{43}	0,375	6,207	1,96	Berarti

Berdasarkan harga-harga koefisien jalur yang diperoleh dari hasil perhitungan, maka dapat digambarkan diagram jalur sebagai berikut.



Gambar 4.10. Diagram Jalur Penelitian

Keterangan :

X_1 = Ethical Leadership

X_2 = Teacher Capacity Building

X_3 = School Culture

X_4 = Kinerja Guru

ϵ = Pengaruh faktor lain

a. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis yang diajukan adalah ρ_{31} : pengaruh *ethical leadership* (X_1) terhadap *school culture* (X_3). Selanjutnya hipotesis statistik yang diuji adalah:

Ho : $\rho_{31} \leq 0$

Ha : $\rho_{31} > 0$

Kriteria pengujian: tolak Ho jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ dan terima Ha jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ dan dk = 236 adalah 1,96. Dari perhitungan diperoleh jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $7,744 > 1,96$ sehingga Ho ditolak dan menerima Ha. Hasil pengujian hipotesis penelitian yaitu $\rho_{31} > 0$, bermakna bahwa koefisien jalur dari *ethical leadership* (X_1) terhadap *school culture* (X_3) sebesar 0,450 signifikan pada taraf $\alpha = 0,05$. Dengan kata lain hasil analisis memberikan informasi bahwa *ethical leadership* (X_1) berpengaruh langsung terhadap *school culture* (X_3) guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Kabupaten Batubara.

b. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis yang diajukan adalah ρ_{32} : pengaruh *teacher capacity building* (X_2) terhadap *school culture* (X_3). Selanjutnya hipotesis statistik yang diuji adalah:

Ho : $\rho_{32} \leq 0$

Ha : $\rho_{32} > 0$

Kriteria pengujian: tolak Ho jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ dan terima Ha jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ dan dk = 236 adalah 1,96. Dari perhitungan diperoleh jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $13,833 > 1,96$ sehingga Ho ditolak dan menerima Ha. Hasil pengujian hipotesis penelitian yaitu $\rho_{32} > 0$, bermakna bahwa koefisien jalur dari *teacher capacity building* (X_2) terhadap *school culture* (X_3) sebesar 0,669 signifikan pada taraf $\alpha = 0,05$. Dengan kata lain hasil analisis memberikan informasi bahwa *teacher capacity building* (X_2) berpengaruh langsung terhadap *school culture* (X_3) guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Kabupaten Batubara.

c. Pengujian hipotesis 3

Hipotesis yang diajukan adalah ρ_{41} : pengaruh *ethical leadership* (X_1) terhadap kinerja guru (X_4). Selanjutnya hipotesis statistik yang diuji adalah:

$$H_0 : \rho_{41} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{41} > 0$$

Kriteria pengujian: tolak H_0 jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ dan terima H_a jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ dan $dk = 236$ adalah 1,96. Dari perhitungan diperoleh jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $5,368 > 1,96$ sehingga H_0 ditolak dan menerima H_a . Hasil pengujian hipotesis penelitian yaitu $\rho_{41} > 0$, bermakna bahwa koefisien jalur dari *ethical leadership* (X_1) terhadap kinerja guru (X_4) sebesar 0,330 signifikan pada taraf $\alpha = 0,05$. Dengan kata lain hasil analisis memberikan informasi bahwa *ethical leadership* (X_1) berpengaruh langsung terhadap kinerja guru (X_4) Madrasah Tsanawiyah Swasta Kabupaten Batubara.

d. Pengujian hipotesis 4

Hipotesis yang diajukan adalah ρ_{42} : pengaruh *teacher capacity building* (X_2) terhadap kinerja guru (X_4). Selanjutnya hipotesis statistik yang diuji adalah:

$$H_0 : \rho_{42} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{42} > 0$$

Kriteria pengujian: tolak H_0 jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ dan terima H_a jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ dan $dk = 236$ adalah 1,96. Dari perhitungan diperoleh jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $11,459 > 1,96$ sehingga H_0 ditolak dan menerima H_a . Hasil pengujian hipotesis penelitian yaitu $\rho_{42} > 0$, bermakna bahwa koefisien jalur dari *teacher capacity building* (X_2) terhadap kinerja guru (X_4) sebesar 0,598 signifikan pada taraf $\alpha = 0,05$. Dengan kata lain hasil analisis memberikan informasi bahwa *teacher capacity building* (X_2) berpengaruh langsung terhadap kinerja guru (X_4) Madrasah Tsanawiyah Swasta Kabupaten Batubara.

e. Pengujian hipotesis 5

Hipotesis yang diajukan adalah ρ_{43} : pengaruh *school culture* (X_3) terhadap kinerja guru (X_4). Selanjutnya hipotesis statistik yang diuji adalah:

$$H_0 : \rho_{43} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{43} > 0$$

Kriteria pengujian: tolak H_0 jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ dan terima H_a jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ dan $dk = 236$ adalah 1,96. Dari perhitungan diperoleh jika

$t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $6,297 > 1,96$ sehingga H_0 ditolak dan menerima H_a . Hasil pengujian hipotesis penelitian yaitu $\rho_{43} > 0$, bermakna bahwa koefisien jalur dari *school culture* (X_3) terhadap kinerja guru (X_4) sebesar 0,375 signifikan pada taraf $\alpha = 0,05$. Dengan kata lain hasil analisis memberikan informasi bahwa *school culture* (X_3) berpengaruh langsung terhadap kinerja guru (X_4) Madrasah Tsanawiyah Swasta Kabupaten Batubara.

f. Pengujian hipotesis 6

Hipotesis yang diajukan adalah ρ_{42} : pengaruh tidak langsung *ethical leadership* (X_1) terhadap kinerja guru (X_4) melalui *school culture* (X_3). Selanjutnya hipotesis statistik yang diuji adalah:

$$H_0 : \rho_{41.3} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{41.3} > 0$$

Kriteria pengujian: tolak H_0 jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ dan terima H_a jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ dan $dk = 236$ adalah 1,96. Dari perhitungan diperoleh jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $5,181 > 1,96$ sehingga H_0 ditolak dan menerima H_a . Hasil pengujian hipotesis penelitian yaitu $\rho_{41.3} > 0$, bermakna bahwa koefisien jalur dari *ethical leadership* (X_1) terhadap kinerja guru (X_4) melalui *school culture* (X_3) sebesar 0,614 signifikan pada taraf $\alpha = 0,05$. Dengan kata lain hasil analisis memberikan informasi bahwa *ethical leadership* (X_1) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru (X_4) melalui *school culture* (X_3) guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Kabupaten Batubara.

g. Pengujian hipotesis 7

Hipotesis yang diajukan adalah ρ_{42} : pengaruh tidak langsung *teacher capacity building* (X_2) terhadap kinerja guru (X_4) melalui *school culture* (X_3). Selanjutnya hipotesis statistik yang diuji adalah:

$$H_0 : \rho_{42.3} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{42.3} > 0$$

Kriteria pengujian: tolak H_0 jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ dan terima H_a jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ dan $dk = 236$ adalah 1,96. Dari perhitungan diperoleh jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $8,265 > 1,96$ sehingga H_0 ditolak dan menerima H_a . Hasil

pengujian hipotesis penelitian yaitu $\rho_{42.3} > 0$, bermakna bahwa koefisien jalur dari *teacher capacity building* (X_2) terhadap kinerja guru (X_4) melalui *school culture* (X_3) sebesar 0,656 signifikan pada taraf $\alpha = 0,05$. Dengan kata lain hasil analisis memberikan informasi bahwa *teacher capacity building* (X_2) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru (X_4) melalui *school culture* (X_3) guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Kabupaten Batubara.

h. Pengujian hipotesis 8

Hipotesis yang diajukan adalah $\rho_{4.123}$: pengaruh simultan *ethical leadership* (X_1), *teacher capacity building* (X_2), *school culture* (X_3) terhadap kinerja guru (X_4). Selanjutnya hipotesis statistik yang diuji adalah:

$$H_0 : \rho_{4.123} = 0$$

$$H_1 : \rho_{4.123} > 0$$

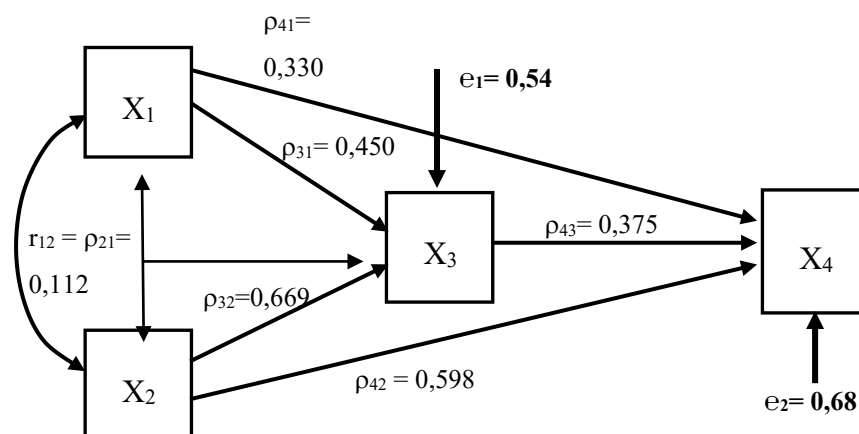
Selanjutnya pengaruh simultan variabel *ethical leadership* (X_1), *teacher capacity building* (X_2) dan *school culture* (X_3) terhadap kinerja guru (X_4) dapat dijabarkan sebagai berikut: harga F_{hitung} adalah 43,839 dengan sedangkan harga F_{tabel} adalah dengan $N = 238$ pada taraf $\alpha = 0,05$ adalah 3,38. Oleh karena harga F_{hitung} lebih besar dari harga F_{tabel} maka variabel *ethical leadership* (X_1), *teacher capacity building* (X_2) dan *school culture* (X_3) maka secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru (X_4),

E. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil perhitungan secara keseluruhan, maka dapat dimaknai temuan penelitian yang memberikan informasi secara objektif sebagai berikut :

1. Berdasarkan pengujian statistik, maka semua variabel eksogenus X_1 dan X_2 diterima, karena secara statistik struktur 1 koefisien jalur semua signifikan, setelah dilakukan *trimming*. Dengan demikian hasil temuan analisis ini memberikan informasi bahwa:
 - a) Variabel *ethical leadership* (X_1) memberikan pengaruh langsung terhadap *school culture* (X_3) sebesar $(0,450) \times 100\% = 45,00\%$, dan sisanya sebesar $(e_{13}) = (0,550) \times 100\% = 55,00\%$ merupakan pengaruh di luar variabel *ethical leadership* (X_1)

- b) Variabel *teacher capacity building* (X_2) memberikan pengaruh langsung terhadap *school culture* (X_3) sebesar $(0,669) \times 100\% = 66,90\%$, dan sisanya sebesar $(e_{23}) = (0,331) \times 100\% = 33,106\%$ merupakan pengaruh di luar variabel *teacher capacity building* (X_2).
2. Berdasarkan pengujian statistik, maka semua variabel eksogenus X_1 , X_2 , dan X_3 diterima, karena koefisien struktur 2 secara statistik semuanya signifikan. Dengan demikian hasil temuan analisis ini memberikan informasi bahwa:
- a) Variabel *ethical leadership* (X_1) memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja guru (X_4) dalam melaksanakan tugas $(0,330) \times 100\% = 33,00\%$ dan pengaruh langsung sebesar $(e_{14}) = (0,670) \times 100\% = 67,00\%$ merupakan pengaruh di luar variabel *ethical leadership* (X_1).
- b) Variabel *teacher capacity building* (X_2) memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja guru (X_4) dalam melaksanakan tugas $(0,598) \times 100\% = 59,80\%$ dan pengaruh langsung sebesar $(e_{24}) = (0,402) \times 100\% = 40,20\%$ merupakan pengaruh di luar variabel *teacher capacity building* (X_2).
- c) Variabel *school culture* (X_3) memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja guru (X_4) dalam melaksanakan tugas sebesar $(0,375) \times 100\% = 37,50\%$ dan pengaruh langsung sebesar $(e_{34}) = (0,625) \times 100\% = 62,50\%$ merupakan pengaruh di luar variabel *school culture* (X_3).



Gambar 4.11: Hubungan Kausal Empiris Variabel X_1 , X_2 , dan X_3 Terhadap X_4

Keterangan: X_1 = *ethical leadership* X_2 = *teacher capacity building* X_3 = *school culture* X_4 = kinerja guru r_{12} = korelasi X_1 dengan X_2 ρ_{31} = pengaruh X_1 terhadap X_3 ρ_{32} = pengaruh X_2 terhadap X_3 ρ_{41} = pengaruh X_1 terhadap X_4 ρ_{42} = pengaruh X_2 terhadap X_4 ρ_{43} = pengaruh X_3 terhadap X_4 

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dimaknai bahwa temuan penelitian menunjukkan keempat variabel yang digunakan untuk membangun model teoritis spesifik kinerja guru dalam melaksanakan tugas bahwa *ethical leadership*, *teacher capacity building*, dan *school culture* sepenuhnya mengakomodasi motif kinerja guru dalam melaksanakan tugas dapat dilakukan. Hasil penelitian ini juga mengkaji bahwa hasil penelitian ini dapat digunakan untuk transformasi *ethical leadership*, *teacher capacity building*, dan *school culture* yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas di madrasah tsanawiyah Kabupaten Batubara. Hal ini akan menjawab pertanyaan tentang latar belakang masalah penelitian mengenai *ethical leadership*, *teacher capacity building*, dan *school culture* berhubungan langsung dengan kinerja guru dalam melaksanakan tugas di madrasah tsanawiyah Kabupaten Batubara

F. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan, maka dapat dimaknai dan dibahas sehingga memberikan informasi secara obyektif sebagai berikut:

1. *Ethical leadership* (X_1) berpengaruh langsung terhadap *school culture* (X_3)

Hipotesis penelitian yang dikemukakan sebelumnya yaitu *ethical leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *school culture* madrasah tsanawiyah swasta di Kabupaten Batubara terbukti secara empirik melalui

pengujian analisis statistik. Dalam hal ini, temuan penelitian menunjukkan bahwa besarnya pengaruh *ethical leadership* secara langsung terhadap *school culture* adalah sebesar 45,00%. Hal ini menggambarkan bahwa *ethical leadership* mempengaruhi *school culture*. Jika dilihat dari tingkat kecenderungan *ethical leadership* kategori tinggi yakni sebanyak 63,45%.

Besaran pengaruh yang diberikan variabel *ethical leadership* terhadap *school culture* cukuplah tinggi, hal ini secara empiris telah menunjukkan dan membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan bahwa *ethical leadership* berpengaruh signifikan terhadap *school culture* artinya yang semakin tinggi *ethical leadership*, maka *school culture* juga semakin tinggi. Dalam hal ini, *ethical leadership* seorang guru memiliki dampak yang signifikan terhadap *school culture*. Ketika seorang guru memersepsikan *ethical leadership* yang tinggi, termasuk kepemimpinan kepala madrasah yang kuat, kompetensi yang mendalam, serta sikap dan etika profesional yang konsisten, hal ini cenderung meningkatkan *school culture* dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan.

Terkait dengan hal ini, Gini (2017:64), menyatakan seorang pemimpin akan dianggap etis apabila sikap dan tindakannya tidak merugikan orang lain dan selalu menghormati semua hak pihak. Demikian pula, Kanungo (2001:257), menyatakan bahwa pemimpin etis harus terlibat dalam tindakan yang benar dan menghindari tindakan berbahaya bagi orang lain, dan tindakan mereka harus didasarkan pada motif altruistik daripada egois. Berdasarkan definisi itu, dapat dinyatakan bahwa *ethical leadership* lebih mengepankan maksud dan tujuan dari perilaku kepemimpinan dalam suatu organisasi.

Ethical leadership (kepemimpinan etis) merupakan model kepemimpinan yang menekankan pada penguatan nilai-nilai dan pendekatan persuasif kepada para bawahan. Dalam *ethical leadership* ini seorang pemimpin (*leader*) akan bertindak sebagai seorang yang bisa mempengaruhi dan memberikan contoh-contoh keteladanan kepada bawahannya.

Kepala madrasah sebagai pimpinan di madrasah, ia harus mengupayakan untuk tidak terjadi konflik nilai. Konflik adalah suatu hal yang tak terhindarkan dalam hubungan sosial, tak terkecuali dalam organisasi maupun lembaga pendidikan. Ketidaksesuaian tujuan dan nilai-nilai pribadi seseorang dalam hal

tertentu seringkali sangat resisten terhadap konflik. Dalam organisasi, konflik biasanya timbul akibat adanya masalah-masalah hubungan pribadi dengan struktur organisasi, bahkan jenis-jenis konflik dalam organisasi pun beragam.

Konflik yang terjadi di madrasah biasanya mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian. Konflik merupakan ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota organisasi. dengan demikian perilaku konflik dimaksud adalah perbedaan kepentingan/minat, perilaku kerja, perbedaan sifat individu dan perbedaan tanggungjawab dalam aktivitas organisasi. Konflik dalam organisasi dapat muncul karena perbedaan ide atau inisiatif antara bawahan dengan bawahan, manajer dengan manajer dalam mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan (*coordinated activities*). Perbedaan inisiatif dan pemikiran sebagai upaya identifikasi masalah-masalah dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Kepala madrasah seharusnya melakukan upaya untuk mereduksi munculnya konflik nilai kepala madrasah dapat melakukan komunikasi dua arah, atau bahkan multi arah. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kesalahan dalam memahami ide, gagasan, dan pemikiran yang dimunculkan. Dengan melakukan komunikasi kepada semua guru dan warga madrasah akan menimbulkan rasa kepercayaan dan sikap-sikap positif terhadap program-program madrasah.

Meskipun membangun komunikasi dianggap tepat untuk mendukung tercapainya visi misi madrasah, namun itu saja tidak cukup. Kepala madrasah sebaiknya dapat memberikan contoh-contoh tindakan yang memberikan keteladanan kepada semua warga madrasah. Keteladanan harus dapat dipraktikkan dalam setiap interaksi di madrasah, sehingga menjadi modal bersama untuk pencapaian visi misi madrasah.

Dengan demikian, apabila kepala madrasah dapat mempraktikkan *ethical leadership* melalui tindakannya mereduksi konflik yang berbasis pada nilai, melakukan komunikasi dua dan atau multi arah, memberikan keteladanan kepada semua warga madrasah, berperilaku berdasarkan prinsip-prinsip etis yang tertanam, mempromosikan tatanan sosial yang kuat dengan koordinasi organisasi hasil kolaborasi semua orang yang terlibat, dan membangun kesadaran orang

lain untuk mendapatkan keseimbangan yang lebih baik dimungkinkan akan berdampak pada *school culture*.

Dengan demikian, kepala madrasah tsanawiyah swasta Kabupaten Batubara yang memiliki *ethical leadership* yang tinggi maka berpengaruh kuat terhadap *school culture* di madrasah. *Ethical leadership* kepala madrasah dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan madrasah merupakan kompetensi seorang kepala madrasah untuk menampilkan suatu tugas yang diembannya.

Selanjutnya untuk meningkatkan *ethical leadership* kepala madrasah tsanawiyah dilakukan melalui berbagai upaya baik itu Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Batubara dan secara khusus Kepala Bidang Pendidikan Madrasah beserta jajarannya, maupun Kepala Madrasah dengan cara tetap memupuk dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan menjamin pemenuhan faktor pembentuk *ethical leadership* dengan cara:

- 1) Menempatkan guru pada posisi sesuai dengan bakat dan kemampuannya.
- 2) Pengakuan kepada guru (*recognition*), setiap guru ingin diakui prestasinya dalam pekerjaan. Kesuksesan guru tidak memiliki arti sebelum mereka mendapatkan pengakuan. Pimpinan jangan segan memuji keberhasilan guru, namun pujian harus dengan tulus.
- 3) Tanggungjawab (*responsibility*), guru akan meningkat *school culture* apabila mereka mempunyai rasa memiliki terhadap pekerjaannya. Seorang pimpinan harus memberikan kebebasan yang cukup dan kekuatan untuk menanggung pekerjaannya sehingga mereka merasa memiliki hasilnya.
- 4) Peluang untuk maju (*advancement*), pimpinan harus memberikan peluang guru untuk maju, karena hal itu akan meningkatkan *ethical leadership* guru. Guru madrasah harus diberikan kesempatan berperan dalam organisasi, bisa lewat pengembangan ide.
- 5) Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*), Kepala Madrasah harus melakukan pengembangan jenjang karir dan prosedur evaluasi kinerja guru madrasah yang jelas. Hal ini digunakan untuk menunjang sistem promosi yang transparan dan adil. Dengan adanya transparansi ini, maka guru menjadi jelas apa yang dituju dan apa yang

akan didapatkannya pada sasaran itu. Hal ini akan menumbuhkan keadilan, sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja.

Temuan penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoretis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi dari Colquitt dkk (2009) yang menjelaskan bahwa *ethical leadership* sebagai bagian dari *leadership: style* dan *behavior* yang berpengaruh langsung terhadap *school culture*. Dengan demikian, temuan penelitian ini, yaitu: *ethical leadership* secara langsung berpengaruh positif yang signifikan terhadap *school culture* adalah sesuai dengan teori yang diacu.

Selanjutnya temuan penelitian ini mendukung temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan berbagai studi sebelumnya berhasil menemukan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan beretika terhadap setidaknya tujuh belas konstruk lain. Ketujuh belas konstruk itu adalah: perilaku etis (Avey *et al.*, 2011; Lu *et al.*, 2014; de Lara *et al.*, 2014), intensi berperilaku etis (Ajzen *et al.*, 1980; dalam Choo *et al.*, 2004), iklim etis (Lu *et al.*, 2014), *self-efficacy* (Chughtai, 2015), otonomi pekerjaan (Chughtai, 2015), sifat kehati-hatian (Walumba *et al.*, 2012), perilaku yang berorientasi hubungan (Mahsud *et al.*, 2010), kualitas pertukaran pemimpin-anggota (Mahsud *et al.*, 2010; Tumasjan *et al.*, 2011), hubungan pelanggan (Zheng *et al.*, 2011; Weng, 2014), intensi untuk keluar/tinggal (Ruiz-Palomino *et al.*, 2013), kepuasan kerja (Palanski *et al.*, 2014; Yang, 2014; Ruiz-Palomino *et al.*, 2013; Kim *et al.*, 2011), kesejahteraan karyawan (Yang, 2014), kemauan untuk melaporkan permasalahan (Kim *et al.*, 2011), kemauan untuk merekomendasikan organisasi (Ruiz-Palomino *et al.*, 2013), kepercayaan terhadap organisasi (Chughtai *et al.*, 2015; Engelbrecht *et al.*, 2015; Engelbrecht *et al.*, 2014), komitmen afektif (Ruiz-Palomino *et al.*, 2013; Kim *et al.*, 2011), dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan (Engelbrecht *et al.*, 2015).

2. *Teacher capacity building* (X₂) berpengaruh langsung terhadap *school culture* (X₃)

Hipotesis penelitian yang dikemukakan sebelumnya yaitu *teacher capacity building* berpengaruh secara signifikan terhadap *school culture* madrasah

tsanawiyah swasta di Kabupaten Batubara terbukti secara empirik melalui pengujian analisis statistik. Dalam hal ini, temuan penelitian menunjukkan bahwa besarnya pengaruh *teacher capacity building* secara langsung terhadap *school culture* adalah sebesar 66,90%. Hal ini menggambarkan bahwa *teacher capacity building* mempengaruhi *school culture* Jika dilihat dari tingkat kecenderungan *teacher capacity building* kategori tinggi yakni sebanyak 63,45%.

Temuan ini secara empiris telah menunjukkan dan membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan bahwa *teacher capacity building* berpengaruh signifikan terhadap *school culture* artinya semakin tinggi *teacher capacity building* maka semakin tinggi pula *school culture* madrasah. Ugwoke (2011:3372-3377), menjelaskan *capacity building* sebagai pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh guru agar dapat berpartisipasi penuh dalam bidang pendidikan. Chukwu (2019) menyatakan bahwa pengembangan profesional atau pengembangan kapasitas adalah pertumbuhan profesional yang dicapai seorang guru sebagai hasil dari memperoleh pengalaman yang meningkat dan memeriksa pengajarannya secara sistematis. Dia lebih jauh berpendapat bahwa itu adalah proses seumur hidup dan bukan hal sekali seumur hidup.

Ugwoke (2011) menegaskan seorang guru adalah individu yang terlatih yang dapat mengaktualisasikan potensi pengetahuan yang sudah ada pada siswa dan dapat secara akurat menilai atau mengevaluasi tingkat pencapaian siswa tanpa adanya bias. Hal ini membuktikan bahwa guru dapat menerjemahkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai dengan prinsip-prinsip profesional tertentu. Guru mewakili kekuatan sentripetal di sebagian besar sistem pendidikan. Ada juga konsensus bahwa kinerja mereka terkait erat dengan hasil pendidikan baik untuk peserta didik maupun sistem (Egbo, 2019). Dengan demikian, peningkatan sistem pendidikan di tingkat manapun relatif terhadap perkembangan guru.

Selanjutnya Eithwood dikutip oleh Ugwoke (2011) mengemukakan bagaimana cara membangun kapasitas guru adalah dengan berfokus pada hal-hal: (1) mengembangkan keterampilan bertahan hidup; (2) menjadi kompeten dalam keterampilan dasar mengajar; (3) memperluas fleksibilitas instruksional seseorang; (4) memperoleh keahlian instruksional; (5) berkontribusi pada

pertumbuhan profesional rekan kerja; dan (6) menjalankan kepemimpinan dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Menurut Egbo (2019), dalam membangun kapasitas guru, fokusnya harus pada beberapa bidang yang luas berikut ini: kebijakan, pelatihan, dan pedagogi, pembangunan infrastruktur dan, kesejahteraan dan pemberdayaan guru.

Pengembangan kapasitas guru memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap budaya madrasah. Ketika guru dilengkapi dengan keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik melalui program pengembangan kapasitas, berbagai aspek positif muncul yang mempengaruhi keseluruhan lingkungan madrasah. Kualitas pengajaran dan pembelajaran di madrasah meningkat. Guru yang lebih terampil dan berpengetahuan mampu menciptakan suasana belajar yang dinamis dan mendukung. Mereka menggunakan metode pengajaran yang inovatif dan relevan, yang membuat pembelajaran lebih menarik bagi siswa. Hal ini tidak hanya meningkatkan prestasi akademik siswa tetapi juga menumbuhkan minat dan antusiasme mereka terhadap proses belajar.

Selain itu, pengembangan kapasitas guru mendorong kolaborasi dan komunikasi yang lebih baik di antara staf madrasah. Pelatihan yang melibatkan keterampilan komunikasi dan kerja tim membantu guru bekerja sama dengan lebih efektif. Ini menciptakan budaya kolaboratif di mana ide dan praktik terbaik dibagikan secara terbuka. Guru yang tergabung dalam komunitas pembelajaran profesional merasa lebih didukung dan terhubung, yang memperkuat rasa kebersamaan dan dukungan di antara mereka.

Kepemimpinan guru juga diperkuat melalui pengembangan kapasitas. Guru yang dilatih dengan baik sering kali mengambil peran sebagai pemimpin dalam hal pembelajaran dan pengajaran. Mereka menjadi model bagi rekan-rekan mereka dan memfasilitasi penerapan strategi-strategi baru di madrasah. Dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperbarui, guru lebih terlibat dalam pengambilan keputusan di madrasah, menciptakan lingkungan yang lebih demokratis dan partisipatif.

Motivasi dan kepuasan kerja guru meningkat dengan adanya program pengembangan kapasitas. Guru merasa dihargai dan diakui atas upaya mereka untuk berkembang, yang meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka.

Guru yang merasa didukung dan memiliki peluang untuk berkembang lebih cenderung tetap di madrasah tersebut, yang menciptakan stabilitas dalam budaya madrasah dan mengurangi *turn over* guru.

Hubungan antara guru dan siswa juga mengalami perbaikan. Guru yang lebih mampu menyesuaikan pengajaran mereka dengan kebutuhan siswa yang beragam menciptakan pendekatan yang lebih responsif. Lingkungan belajar yang positif, di mana siswa merasa aman dan didukung, menjadi lebih umum. Ini meningkatkan hubungan guru-siswa dan menciptakan suasana kelas yang inklusif.

Citra dan reputasi madrasah diperkuat dengan adanya pengembangan kapasitas guru. Dengan guru-guru yang lebih kompeten, madrasah cenderung mencapai hasil akademik yang lebih baik. Prestasi ini meningkatkan citra madrasah di mata masyarakat dan pemangku kepentingan. Budaya madrasah yang positif, di mana guru dan siswa merasa dihargai dan didukung, menarik lebih banyak siswa dan orang tua, menciptakan komunitas madrasah yang lebih bersemangat dan terlibat.

Secara keseluruhan, pengembangan kapasitas guru berdampak positif pada budaya madrasah dengan meningkatkan kualitas pengajaran, memperkuat kolaborasi dan komunikasi, mendorong kepemimpinan guru, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, memperbaiki hubungan dengan siswa, dan memperkuat citra serta reputasi madrasah. Semua faktor ini berkontribusi pada lingkungan madrasah yang lebih baik, inklusif, dan inovatif.

Faktor-faktor seperti pendidikan dan pelatihan yang terus-menerus, pengalaman mengajar yang beragam, dan komitmen terhadap profesi dapat menjadi pendorong utama dalam meningkatkan *school culture* guru. Guru yang merasa didukung untuk terus mengembangkan diri, meraih pencapaian, dan mendapatkan pengakuan atas prestasinya cenderung memiliki tingkat motivasi yang tinggi.

Selain itu, lingkungan kerja yang mempromosikan kolaborasi, pengembangan diri, dan penghargaan atas prestasi juga berperan penting dalam memperkuat hubungan antara *ethical leadership* guru dan *school culture* mereka. Dengan demikian, memperhatikan dan memperkuat profesionalisme guru dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan

meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan berdampak positif bagi prestasi peserta didik dan keberlanjutan profesi guru itu sendiri.

Teacher capacity building juga berkaitan dengan komitmen guru dalam melakukan segala tugas dan fungsinya sebagai tenaga profesional. Tugas guru tidak hanya sekadar mendidik seperti anggapan yang telah melekat di masyarakat umum. Akan tetapi, guru harus memenuhi indikator ethical leadership guru, yang meliputi mendidik, mengajar, membimbing dan melatih, membantu pengelolaan dan pengembangan program madrasah, dan mengembangkan keprofesionalan.

Teacher capacity building merujuk pada suatu sebutan terhadap kualitas sikap para anggota suatu profesi terhadap profesinya serta derajat pengetahuan dan keahlian yang dimiliki untuk dapat melakukan tugas-tugasnya. *Teacher capacity building* mengacu kepada sikap para anggota profesi terhadap profesinya serta derajat pengetahuan dan keahlian yang mereka miliki dalam rangka melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan paparan di atas, maka dapatlah dimaknai bahwa *Teacher capacity building* guru merupakan kualitas keahlian para guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya profesinya. *Teacher capacity building* guru dilihat dari bekerja sepenuh hati, memiliki motivasi yang sangat kuat, memiliki pengetahuan, ilmu dan keterampilan, membuat keputusan sendiri, bekerja berorientasi pada pelayanan, pelayanan berdasarkan kebutuhan, menjadi anggota profesi, dan *ekspert* dalam profesinya.

Guru yang profesional tercermin dalam pelaksanaan pengabdian tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun metode pembelajaran, di samping dapat terlihat pada tanggung jawabnya dalam melaksanakan pengabdian. Guru tersebut memiliki tanggung jawab pribadi, sosial, intelektual, moral, dan spiritual. Tanggung jawab pribadi yang mandiri yang mampu memahami dirinya. Tanggung jawab sosial diwujudkan melalui kompetensi guru dalam memahami dirinya sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial serta memiliki kemampuan interaktif yang efektif. Tanggung jawab intelektual dengan penguasaan perangkat pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menunjang guru tersebut dalam mengajar. Tanggung jawab spiritual dan moral melalui penampilan guru sebagai makhluk

beragama yang senantiasa perilakunya tidak menyimpang dari norma-norma agama dan moral.

Temuan penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoretis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi dari Colquitt dkk (2009) yang menjelaskan bahwa *teacher capacity building* sebagai bagian dari *ability* yang berpengaruh langsung terhadap *school culture*. Dengan demikian, temuan penelitian ini, yaitu: *teacher capacity building* secara langsung berpengaruh positif yang signifikan terhadap *school culture* adalah sesuai dengan teori yang diacu.

Selanjutnya temuan penelitian ini mendukung temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan Kurniawan dkk (2017) menunjukkan: (1) *capacity building* dalam peningkatan kinerja guru yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan mengevaluasi pembelajaran, belum dilaksanakan secara maksimal sesuai yang diharapkan (2) faktor-faktor yang mempengaruhi *capacity building* dalam peningkatan kinerja guru yaitu faktor kemampuan guru, kepemimpinan kepala madrasah, motivasi, dan sarana dan prasarana pendukung belajar mengajar yang masih rendah, dan (3) upaya *capacity building* dalam peningkatan kinerja guru yaitu rekrutmen dan seleksi kepegawaian guru, pengembangan karir guru, dan diklat guru yang terus ditingkatkan agar kinerja guru lebih baik.

3. Ethical leadership (X₁) berpengaruh langsung terhadap kinerja guru (X₄)

Hipotesis penelitian yang dikemukakan sebelumnya yaitu *ethical leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah swasta di Kabupaten Batubara. terbukti secara empirik melalui pengujian analisis statistik. Dalam hal ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya pengaruh *ethical leadership* secara langsung terhadap kinerja guru sebesar 33,00%. Jika dilihat dari tingkat kecenderungan *ethical leadership* tergolong tinggi yakni sebanyak 63,45%.

Temuan ini secara empiris telah menunjukkan dan membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan bahwa *ethical leadership* berpengaruh secara langsung

terhadap kinerja guru telah terbukti. *Ethical leadership* guru yang tinggi dimiliki seorang guru akan berdampak positif terhadap capaian kerjanya.

Merujuk kepada data yang dipaparkan di atas, maka dapat dilihat bahwa *ethical leadership* berpengaruh terhadap kinerja guru sangat signifikan dan mencakup berbagai aspek yang saling berkaitan dalam lingkungan pendidikan. *Ethical Leadership*, yang ditandai dengan integritas, kejujuran, dan perilaku yang bertanggung jawab, dapat membawa perubahan positif dalam kinerja guru.

Ethical leadership memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan transparan. Ketika pemimpin madrasah menunjukkan integritas dan kejujuran, mereka menetapkan standar tinggi bagi perilaku profesional dan pribadi. Guru merasa lebih dihargai dan diperlakukan dengan adil, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Ketika guru merasa bahwa pemimpin mereka adil dan konsisten, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai kinerja yang tinggi.

Selanjutnya, *ethical leadership* mendorong kepercayaan dan keterbukaan dalam komunikasi. Pemimpin yang etis mendorong dialog terbuka dan mendengarkan masukan dari guru dengan sungguh-sungguh. Hal ini menciptakan suasana kerja yang mendukung di mana guru merasa aman untuk mengemukakan ide-ide mereka, berbagi masalah, dan mencari solusi bersama. Ketika guru merasa didengar dan dihargai, mereka lebih cenderung untuk berkontribusi secara maksimal dan mengambil inisiatif dalam tugas-tugas mereka.

Ethical leadership juga mendorong pengembangan profesional yang berkelanjutan. Pemimpin yang beretika berkomitmen untuk mendukung perkembangan guru dengan menyediakan peluang pelatihan dan pengembangan. Dengan akses ke pelatihan yang relevan dan berkualitas, guru dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka di kelas. Ketika guru merasa didukung dalam pengembangan profesional guru dalam hal ini guru lebih termotivasi untuk terus belajar dan berkembang.

Selain itu, *ethical leadership* menumbuhkan budaya kerja yang positif dan inklusif. Pemimpin yang etis mempromosikan nilai-nilai inklusivitas, penghargaan terhadap keragaman, dan kolaborasi. Ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis di mana guru merasa diterima dan dihargai, terlepas dari latar

belakang atau perbedaan pribadi mereka. Budaya kerja yang positif ini meningkatkan semangat tim dan kolaborasi, yang berdampak positif pada kinerja guru secara keseluruhan.

Ethical leadership memberikan contoh perilaku yang patut dicontoh bagi guru. Ketika pemimpin menunjukkan komitmen terhadap etika dan nilai-nilai moral, mereka menjadi panutan bagi guru. Guru cenderung meniru perilaku positif ini dalam interaksi mereka dengan siswa dan rekan kerja. Hal ini menciptakan lingkungan belajar yang etis dan mendukung, yang tidak hanya meningkatkan kinerja guru tetapi juga meningkatkan pengalaman belajar siswa.

Secara keseluruhan, *ethical leadership* memiliki pengaruh yang mendalam terhadap kinerja guru. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan mendukung, kepemimpinan etis meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan keterlibatan guru. Kepemimpinan ini juga mendorong pengembangan profesional yang berkelanjutan, menumbuhkan budaya kerja yang positif, dan memberikan contoh perilaku yang patut dicontoh. Semua faktor ini berkontribusi pada peningkatan kinerja guru, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas pendidikan di madrasah.

Temuan penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoretis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi dari Colquitt dkk (2009) yang menjelaskan bahwa *ethical leadership* sebagai bagian dari *leadership: style* dan *behavior* yang berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Dengan demikian, temuan penelitian ini, yaitu: *ethical leadership* secara langsung berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja guru adalah sesuai dengan teori yang diacu.

Selanjutnya temuan penelitian ini mendukung temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan terkait dengan *ethical leadership* menentukan dalam peningkatan kinerja, karena mampu mendorong interaksi efektif di antara pimpinan dan bawahan dengan menekankan pada perilaku beretika di tempat kerja (Engelbrecht *et al.*, 2015:2-3). Kepemimpinan seperti ini melibatkan karyawan dalam prosedur pengambilan keputusan, serta mendukung kesejahteraan dan pengembangan karyawan (Zhu, May & Avolio, 2004; dalam Engelbrecht *et al.*, 2015:3). Pemimpin seperti ini cenderung pemimpin yang bisa

dipercaya karena perilaku kredibilitas yang dimiliki. Pemimpin beretika dipersepsikan sebagai individu yang jujur, peduli, dan berprinsip (Brown & Trevino, 2006; dalam Engelbrecht *et al.*, 2015:3). Pemimpin beretika juga memiliki keberanian untuk mengubah intensi moral mereka ke dalam perilaku beretika (Zhu *et al.*, 2004; dalam Engelbrecht *et al.*, 2015:3). Secara spesifik, kepemimpinan beretika melibatkan adanya partisipasi dalam pengambilan keputusan, yang memperlihatkan perhatian pada kesejahteraan bawahan, serta membangun hubungan berbasis kepercayaan dengan para bawahannya (Brown *et al.*, 2006; dalam Chughtai, 2015: 92).

4. *Teacher capacity building* (X₂) berpengaruh langsung terhadap Kinerja guru (X₄)

Hipotesis penelitian yang dikemukakan sebelumnya yaitu *teacher capacity building* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah swasta di Kabupaten Batubara terbukti secara empirik melalui pengujian analisis statistik. Dalam hal ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa *teacher capacity building* berpengaruh langsung sebesar 59,80% terhadap kinerja guru. Jika dilihat dari tingkat kecenderungan *teacher capacity building* kategori tinggi yakni sebanyak 63,45%. Temuan ini secara empiris telah menunjukkan dan membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan bahwa *teacher capacity building* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru telah terbukti.

Hariyanto (2014:14) mengartikan kapasitas sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu organisasi, jaringan kerja atau sektor, dan sistem yang lebih luas, untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu. Dengan demikian kapasitas dapat dimaknai sebagai kemampuan seseorang dalam melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan. *Capacity building* merupakan kegiatan peningkatan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), sikap (*attitude*), dan perilaku (*behaviour*) sumberdaya manusia. Pengaruh *teacher capacity building* terhadap kinerja guru sangat signifikan dan dapat membawa perubahan positif yang berdampak luas dalam lingkungan madrasah.

Pengembangan kapasitas guru, yang mencakup pelatihan, pembelajaran profesional, dan peningkatan keterampilan, memiliki berbagai dampak positif terhadap kinerja guru.

Pengembangan kapasitas guru memainkan peran penting dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pedagogis guru. Ketika guru diberikan akses ke pelatihan yang relevan dan berkualitas, mereka dapat memperbarui dan memperdalam pengetahuan mereka tentang mata pelajaran yang mereka ajarkan serta menguasai teknik-teknik pengajaran terbaru. Peningkatan ini memungkinkan guru untuk merancang dan mengimplementasikan pembelajaran yang lebih efektif dan inovatif, yang pada akhirnya meningkatkan hasil belajar siswa.

Selain itu, pengembangan kapasitas guru mendorong profesionalisme dan rasa percaya diri di antara para guru. Guru yang mengikuti program pengembangan kapasitas merasa lebih percaya diri dalam kemampuan mereka untuk mengajar dan mengelola kelas. Rasa percaya diri ini tercermin dalam interaksi mereka dengan siswa, rekan kerja, dan orang tua, menciptakan lingkungan belajar yang lebih positif dan produktif. Guru yang percaya diri lebih cenderung mengambil inisiatif dan berinovasi dalam pendekatan pengajaran mereka, yang berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.

Pengembangan kapasitas juga mendorong kolaborasi dan berbagi praktik terbaik di antara guru. Melalui program pengembangan kapasitas, guru sering kali bekerja dalam kelompok, berdiskusi, dan saling berbagi pengalaman serta strategi pengajaran yang efektif. Kolaborasi ini menciptakan komunitas pembelajaran profesional di mana guru dapat saling mendukung dan belajar dari satu sama lain. Dengan saling berbagi praktik terbaik, guru dapat memperkaya pendekatan pengajaran mereka dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Selain itu, pengembangan kapasitas guru membantu dalam manajemen kelas dan penanganan masalah siswa. Guru yang terlatih dengan baik memiliki keterampilan yang lebih baik dalam manajemen kelas, termasuk dalam menangani perilaku siswa yang menantang dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Dengan kemampuan manajemen kelas yang baik, guru dapat fokus pada

pengajaran dan pembelajaran, yang meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Motivasi dan kepuasan kerja guru juga meningkat dengan adanya pengembangan kapasitas. Guru yang merasa didukung dalam pengembangan profesional mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan ini meningkatkan motivasi mereka untuk terus belajar dan berkembang. Guru yang termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka akan menunjukkan kinerja yang lebih baik, baik dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan, maupun evaluasi.

Pengembangan kapasitas guru meningkatkan adaptabilitas dan kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan. Di era yang terus berkembang ini, dengan perubahan teknologi dan kebutuhan pendidikan yang dinamis, guru yang terus mengembangkan kapasitas mereka akan lebih siap untuk menghadapi tantangan baru. Adaptabilitas ini memungkinkan guru untuk tetap relevan dan efektif dalam pengajaran mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Secara keseluruhan, pengembangan kapasitas guru memiliki pengaruh yang mendalam terhadap kinerja guru. Dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan, peningkatan profesionalisme dan rasa percaya diri, dorongan untuk kolaborasi, kemampuan manajemen kelas yang lebih baik, peningkatan motivasi dan kepuasan kerja, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, pengembangan kapasitas guru menciptakan lingkungan di mana guru dapat berkembang dan mencapai kinerja terbaik mereka. Ini tidak hanya berdampak positif pada guru itu sendiri, tetapi juga pada siswa dan komunitas madrasah secara keseluruhan.

Teacher capacity building selanjutnya akan berpengaruh terhadap partisipasi dan kinerja dari seluruh warga madrasah dalam upaya bersama mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Jika dikaitkan dengan kontinum dan skala kondisi *teacher capacity building*, maka *teacher capacity building* bisa berpengaruh buruk terhadap partisipasi dan kinerja, sebaliknya *teacher capacity building* yang tinggi akan dapat meningkatkan partisipasi dan kinerja.

Sehubungan dengan besarnya pengaruh *teacher capacity building* terhadap kinerja yang akhirnya bermuara pada produktivitas lembaga atau unit kerja, maka harus diusahakan agar tercipta *teacher capacity building* yang menyenangkan,

yaitu pemimpin harus memahami unsur-unsur yang berpengaruh terhadap *teacher capacity building* dan mengupayakan agar setiap unsur yang berpengaruh terhadap *teacher capacity building* benar-benar merupakan unsur yang menunjang terhadap terciptanya *teacher capacity building* yang menyenangkan sehingga mendorong; (1) timbulnya motivasi untuk bekerja secara baik; (2) terciptanya kondisi kerja yang tertib, aman dan menyenangkan; (3) timbulnya kesadaran bersama akan pentingnya kebersamaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang serasi; dan (4) meningkatkan kinerja. Adapun aspek-aspek kualitas kehidupan kerja adalah kompensasi, partisipasi sumber daya manusia, kesehatan lingkungan, harapan karier, pekerjaan yang menarik dan menyenangkan dan supervisi yang baik melalui penilaian kinerja yang cermat.

Ada beberapa hal yang harus menjadi perhatian untuk terciptanya *teacher capacity building* yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu: (1) kualitas kepemimpinan; (2) kadar kepercayaan; (3) komunikasi *bottom up*, *top down*, dan *relationship*; (4) perasaan melakukan pekerjaan; (5) tanggung jawab; (6) imbalan yang adil; (7) penekanan pekerjaan yang nalar (rasional); (8) kesempatan; (9) pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar; dan (10) keterlibatan atau keikutsertaan guru.

Dengan mencermati hal di atas, maka pemeliharaan *teacher capacity building* di madrasah adalah suatu keniscayaan yaitu suatu kegiatan manajemen untuk mempertahankan stamina atau ketahanan kondisi fisik dan psikis tenaga kependidikan dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk memelihara stamina tersebut maka perlu dilakukan usaha perlindungan fisik, dan jiwa semua tenaga kependidikan agar mereka tenang dalam bertugas dalam lingkup kehidupan organisasi madrasah.

Teacher capacity building madrasah dapat mempengaruhi kinerja guru. Guru yang memiliki kapasitas yang tinggi tentunya dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan kinerja guru, demikian juga sebaliknya jika kapasitas guru tidak baik maka dapat menurunkan kinerja guru. Hal ini dapat kita lihat bahwa jika hubungan antar pegawai yang tidak harmonis dan kurang mendukung satu dengan yang lainnya, maka akan mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja, mereka lebih cenderung tertutup satu sama lain dan adanya

perilaku tidak mau saling mendukung sehingga tercipta pola hubungan yang tidak cocok sehingga keadaan yang sedemikian rupa pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja guru.

Teacher capacity building yang lemah dan ketidakjelasan aturan dalam organisasi dapat mengakibatkan guru tidak dapat maksimal dalam melaksanakan tugasnya. Sebaliknya, jika madrasah memiliki *teacher capacity building* yang baik, maka akan terbentuk pula kebiasaan yang baik bagi guru. Kebiasaan ini akan melekat dalam diri guru secara positif, mempengaruhi sikap serta perilakunya dan menjadikannya terbiasa bekerja sesuai aturan.

Beberapa upaya yang dapat dilakukan guna meningkatkan kinerja guru melalui *teacher capacity building* adalah dengan membuat aturan yang ditetapkan dengan jelas, begitu juga dengan keharusan mempedomani aturan dan sanksi hukuman, penerapan konsekuensi terhadap kedisiplinan dan ketidaksiplinan secara jelas, membangun keteladanan, pengadaan sistem balas jasa, menciptakan keadilan, serta menciptakan hubungan yang harmonis dan kerjasama sebagai bagian dari kebiasaan di madrasah.

Temuan penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoretis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi dari Colquitt dkk (2009) yang menjelaskan bahwa *teacher capacity building* sebagai bagian dari *ability* yang berpengaruh langsung terhadap kinerja. Dengan demikian, temuan penelitian ini, yaitu: *teacher capacity building* secara langsung berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja guru adalah sesuai dengan teori yang diacu.

Lebih lanjut temuan penelitian mendukung hasil penelitian sebelumnya dari yang dilakukan Rosidawati (2015) bahwa kebijakan *teacher capacity building* didasarkan pada hasil analisis kebutuhan. Keberhasilan praktek *teacher capacity building* dipengaruhi oleh kepemimpinan yang memiliki otoritas tinggi dalam melaksanakan tugas juga didukung oleh sistem seleksi dan rekrutmen guru yang ketat. Hasil penilaian kinerja guru dijadikan sebagai dasar untuk mengembangkan praktek-praktek *teacher capacity building*. Keberhasilan *teacher capacity building* dipengaruhi oleh kemampuan komunitas madrasah dalam mengembangkan kegiatan *teacher capacity building*. Kegiatan *teacher capacity building* di

madrasah didukung oleh *networking* yang solid dengan *stakeholder* internal dan eksternal serta adanya persaingan yang sehat diantara para guru untuk berprestasi. Keberhasilan *teacher capacity building* dipengaruhi oleh adanya penggunaan sistem informasi dalam mengembangkan kapasitas guru. Beberapa aspek yang belum optimal dalam penyelenggaraan *teacher capacity building* bermutu yang ditemukan dalam penelitian adalah lemahnya sistem dokumentasi dan *quality assurance*.

5. School culture (X₃) berpengaruh langsung terhadap kinerja guru (X₄)

Hipotesis penelitian yang dikemukakan sebelumnya yaitu *school culture* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru madrasah tsanawiyah swasta di Kabupaten Batubara terbukti secara empirik melalui pengujian analisis statistik. Dalam hal ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa *school culture* berpengaruh langsung sebesar 37,50% terhadap kinerja guru. Jika dilihat dari tingkat kecenderungan *school culture* kategori tinggi sedang yakni sebanyak 59,66%.

Temuan penelitian ini semakin menegaskan bahwa ada kaitan dan saling menopang antara *school culture* dengan kinerja, yang menurut Taylor (20112), adalah mampu mengedepankan komponen-komponen madrasah untuk bekerjasama, antara lain: (1) *keterlibatan siswa*: tentukan tingkat keterlibatan setiap siswa dalam pembelajaran di kelas, (2) berkolaborasi untuk menentukan dan memprioritaskan tantangan dan peluang, (3) kepala madrasah dan guru bekerja sebagai tim untuk menyuarakan aspek positif dan negatif madrasah melalui kegiatan wawancara, survei, dan kegiatan kelompok, (4) tetapkan tujuan. Tetapkan tujuan untuk meningkatkan *school culture* sehingga sesuai dengan visi misi yang ditetapkan, (5) Perencanaan Tindakan. Tentukan rencana aksi untuk setiap tujuan melalui visi bersama dan komunikasi yang kuat, (6) Menilai sikap. Menilai sikap diri sendiri dan sesama guru menjadi sangat penting untuk saling mengisi dan memperbaiki, dan (6) libatkan keterbukaan. Menentukan kesediaan untuk mencoba hal-hal baru, berikan masukan masalah, adaptif terhadap perubahan yang terjadi, sebaliknya bersedia keluar dari zona nyaman.

Guru yang mempunyai *school culture* yang tinggi akan senantiasa bekerja keras untuk mengatasi segala jenis permasalahan yang dihadapi dengan harapan

mencapai hasil yang memuaskan. Semakin tingginya *school culture* yang dimiliki guru, maka guru tersebut akan berusaha untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki untuk melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh sehingga hasil pekerjaannya yang ditampilkan semaksimal mungkin.

School culture dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kegairahan bersama. Masing-masing pihak berkerja menurut aturan dan ukuran yang ditetapkan dengan saling menghormati, saling membutuhkan, saling mengerti, serta saling menghargai hak dan kewajiban masing-masing dalam keseluruhan proses kerja operasional. *School culture* tampak seperti kebutuhan pokok manusia, dan *school culture* sebagai intensif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan. Memberikan motivasi terhadap guru berarti menggerakkan guru untuk melakukan sesuatu atau ingin melakukan sesuatu.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapatlah dipahami bahwa *school culture* yang kondusif dengan menciptakan hubungan yang baik antara kepala madrasah, guru, dan diantara guru dan peserta didik merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja guru. Kemudian *school culture* madrasah berkaitan juga dengan sifat-sifat atau ciri yang dirasa dalam sebuah lingkungan madrasah, dan timbul karena adanya kegiatan yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi tingkah laku kemudian dengan kata lain budaya madrasah dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat para anggotanya. *School culture* dapat menjadi pengaruh positif pada lingkungan belajar atau hambatan yang signifikan untuk belajar, pentingnya budaya madrasah bagi berbagai pihak, sebagai berikut:

- 1) *School culture* madrasah dapat mempengaruhi banyak orang di madrasah. Misalnya, *school culture* madrasah yang positif telah dikaitkan dengan emosi dan perilaku siswa yang bermasalah.
- 2) *School culture* madrasah yang positif memberikan perlindungan bagi guru dan peserta didik dengan lingkungan belajar yang mendukung serta mencegah perilaku anti sosial.

- 3) Hubungan interpersonal yang positif dan kesempatan belajar yang optimal bagi peserta didik di semua lingkungan demografis dapat meningkatkan prestasi dan mengurangi perilaku maladaptif.
- 4) *School culture* madrasah yang positif berkaitan dengan peningkatan *school culture* bagi personil madrasah.
- 5) *School culture* madrasah dapat memainkan peran penting dalam menyediakan suasana madrasah yang sehat dan positif.
- 6) Interaksi dari berbagai madrasah dan faktor budaya madrasah dapat memberikan dukungan yang memungkinkan semua anggota komunitas madrasah untuk mengajar dan belajar dengan optimal.
- 7) *School culture* madrasah, termasuk “kepercayaan, menghormati, saling mengerti, kewajiban, dan perhatian untuk kesejahteraan lainnya, memiliki pengaruh yang kuat terhadap pendidik dan peserta didik, hubungan antar peserta didik, serta peserta akademis dan kemajuan madrasah secara keseluruhan. *Teacher capacity building* madrasah yang positif merupakan lingkungan yang kaya, untuk pertumbuhan pribadi dan keberhasilan akademis.

Sehubungan dengan *school culture* madrasah yang positif ini, maka madrasah merupakan tempat yang tenang dan terjamin untuk bekerja dan belajar. Fasilitas fisik selalu dijaga kebersihannya, kerusakan-kerusakan kecil secepatnya mendapatkan perbaikan. Di madrasah terdapat bukti yang nyata adanya moral dan semangat belajar yang tinggi, di depan guru dan siswa menunjukkan rasa bangganya terhadap madrasah, suasana kelas dan madrasah sangat kondusif untuk belajar.

Dalam madrasah efektif, perhatian khusus diberikan kepada penciptaan dan pemeliharaan *school culture* yang kondusif untuk belajar, sehingga budaya madrasah yang kondusif dapat ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, tertib dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik. Budaya madrasah adalah konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi. Apabila gaya hidup itu dapat ditingkatkan, kemungkinan besar tercapai peningkatan prestasi kerja. Pandangan ini mengindikasikan kualitas kerja yang memungkinkan meningkatnya prestasi

kerja. Budaya madrasah tidak bisa dilihat dan disentuh, tetapi ia ada seperti udara dalam ruangan, ia mengitari dan mempengaruhi segala hal yang terjadi dalam suatu madrasah.

Menurut Siver dalam Komariah dan Triatna (2011) bahwa iklim sosial dibentuk oleh hubungan timbal balik antara perilaku pimpinan dan perilaku guru sebagai suatu kelompok. Perilaku pimpinan dapat mempengaruhi interaksi interpersonal para guru. Dengan demikian dinamika kepemimpinan yang dilakukan pimpinan dengan kelompok (guru) dipandang sebagai kunci untuk memahami variasi budaya madrasah. Interaksi antar perilaku guru dan perilaku pimpinan akan menentukan budaya madrasah yang bagaimana yang terwujud, budaya madrasah yang baik dan kondusif untuk pencapaian tujuan akan berjalan dengan baik.

Fasilitas kerja meliputi tempat kerja, peralatan mengajar, peralatan yang diperlukan guru untuk mengembangkan proses dan dana. Kondisi kerja sekarang dimana dana operasional untuk suatu mata pelajaran hanya merupakan gaji atau honor guru tidak memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan inisiatif dan kreativitas. Suasana kerja dengan kepala madrasah yang menyebabkan terjadi profesional antara guru dan sejawatnya di madrasah yang sama atau di madrasah yang lainnya akan memberikan kesempatan kepada guru untuk memberikan kemampuan terbaiknya. Promosi atau kunjungan profesional ke madrasah lain dapat berfungsi sebagai insentif ataupun *rewads*. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semakin positif budaya madrasah, maka akan semakin tinggi kinerja guru guru.

Jadi, disini yang di maksud dengan *school culture* yaitu suatu lingkungan yang bersifat aman, tentram, tertib dan nyaman bagi para guru, staf administrasi pendidikan maupun peserta didik. Sebagai guru yang bersifat profesional dalam menjalin kerjasama yang baik sehingga dalam pelaksanaan proses belajar mengajar dapat berjalan secara efektif demi tercapainya suatu tujuan pendidikan madrasah. *School culture* dapat digolongkan menjadi enam kondisi yaitu terbuka, bebas, terkontrol, familier (kekeluargaan), parternal dan tertutup. Selain itu budaya madrasah yang kondusif mendorong setiap personel yang terlibat

dalam organisasi untuk bertindak dan melakukan yang terbaik yang mengarah pada prestasi kinerja yang tinggi.

Sebagai sebuah entitas yang penting didalam sebuah organisasi, setiap individu tentunya mengharapkan dan mampu bekerja di suatu budaya madrasah yang kondusif. *School culture* yang kondusif penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota, selanjutnya Robert Stringer sebagaimana dikutip Devianti (2020) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya suatu *school culture* yaitu:

- a) Lingkungan eksternal, ketidak tentuan ekonomi dan pasar pengaruh pada budaya madrasah.
- b) Strategi organisasi, kinerja suatu organisasi bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh anggota untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi (motivasi) dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola *teacher capacity building* yang berbeda. Strategi mempengaruhi *teacher capacity building* secara tidak langsung.
- c) Praktik kepemimpinan, perilaku pemimpin mempengaruhi budaya madrasah yang kemudian mendorong motivasi guru. Motivasi guru merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.
- d) Pengaturan organisasi, pengaturan organisasi memiliki pengaruh paling kuat terhadap budaya madrasah.
- e) Sejarah organisasi, semakin tua usia organisasi, semakin kuat pengaruh sejarahnya

Berdasarkan paparan di atas, dapatlah dipahami *school culture* di madrasah memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap *school culture*. Ketika sebuah madrasah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, inklusif, dan mempromosikan kolaborasi, itu cenderung meningkatkan *school culture*. Faktor-faktor seperti kejelasan visi dan tujuan madrasah, dukungan kepemimpinan yang efektif, dan komunikasi yang terbuka menjadi kunci dalam membentuk *school culture* yang positif.

Guru-guru yang merasa didukung, dihargai, dan diberikan kepercayaan untuk berinovasi dan berkontribusi dalam pengambilan keputusan madrasah akan cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi. Selain itu, *school culture* madrasah yang mempromosikan pengembangan profesional, pemberian umpan balik yang konstruktif, dan pengakuan atas prestasi guru juga dapat menjadi pendorong motivasi yang kuat.

Dengan menciptakan *school culture* yang kondusif, madrasah dapat meningkatkan kesejahteraan guru, memperkuat retensi mereka dalam profesi, dan pada akhirnya, meningkatkan kualitas pembelajaran bagi peserta didik. Oleh karena itu, penting bagi madrasah untuk memprioritaskan *school culture* yang mendukung sebagai bagian integral dari upaya mereka untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan pendidikan yang lebih luas.

Temuan penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoretis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi dari Colquitt dkk (2009) yang menjelaskan bahwa *school culture* sebagai bagian dari *organizational culture* yang berpengaruh langsung terhadap kinerja. Dengan demikian, temuan penelitian ini, yaitu: *school culture* secara langsung berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja adalah sesuai dengan teori yang diacu.

Selanjutnya temuan penelitian ini mendukung temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan berbagai pihak yang menunjukkan ada hubungan positif antara budaya madrasah kolaboratif dan prestasi siswa (Berkowitz *et al.*, 2016; Deal & Peterson, 2013; Gruenert, 2005; Keizer & Schulte, 2009; Leithwood & Jantzi, 2012; Marzano *et al.*, 2005). Sesuai dengan meta-analisis, Marzano *et.al.*, (2005:48), menggambarkan perilaku pemimpin yang berhubungan langsung dengan budaya madrasah termasuk: (a) mempromosikan harapan di antara staf, (b) menimbulkan rasa kebahagiaan, (c) mengembangkan pemahaman tentang tujuan madrasah yang akan dicapai, dan (d) mengembangkan visi bersama. Efektivitas epemimpinan kepala madrasah yang ditandai dengan adanya visi, kepercayaan, kekuatan, dan *self-efficacy*, melahirkan sikap kepemimpinan yang disenangi, terjadi perubahan praktik guru dalam mengajar, dan peningkatan prestasi siswa. Penelitian lain menunjukkan bahwa pemimpin, khususnya peran

kepala madrasah sebagai pemimpin instruksional di madrasah abad ke-21, sebagai pendorong perbaikan madrasah (Bellibas & Liu, 2017; Blase & Blase, 1998; Day et al., 2016; Dufour & Marzano, 2011; Hallinger & Heck, 2014; Li *et al.*, 2016).

6. Pengaruh *ethical leadership* (X₁) terhadap kinerja guru (X₄) melalui *school culture* (X₃)

Hipotesis penelitian yang dikemukakan sebelumnya yaitu *ethical leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru melalui *school culture* madrasah tsanawiyah swasta di Kabupaten Batubara, terbukti secara empirik melalui pengujian analisis statistik. Dalam hal ini, berdasarkan hasil perhitungan statistik diperoleh koefisien jalur antara *ethical leadership* (X₁) terhadap kinerja guru (X₄) melalui *school culture* (X₃) diperoleh nilai $t_{hitung} = 5,181$ sedangkan nilai t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ dan $dk = 236$ adalah 1,96.

Dengan demikian diketahui t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} yaitu $5,181 > 1,96$ sehingga H_0 ditolak dan menerima H_a . Hasil pengujian hipotesis penelitian yaitu $\rho_{41.3} > 0$, bermakna bahwa koefisien jalur dari *ethical leadership* (X₁) terhadap kinerja guru (X₄) melalui *school culture* (X₃) terbukti secara empirik. Dengan kata lain hasil analisis memberikan informasi bahwa *ethical leadership* (X₁) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru (X₄) melalui *school culture* (X₃) guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Kabupaten Batubara.

Ethical leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja mereka, yang dapat disalurkan melalui *school culture*. Ketika seorang guru menunjukkan tingkat persepsi *ethical leadership* yang tinggi terhadap kepala madrasah, maka cenderung meningkatkan *school culture*. *School culture* yang tinggi mendorong guru untuk berusaha lebih keras, mengejar kualitas yang lebih baik dalam pembelajaran, dan terus mengembangkan diri untuk meningkatkan kinerjanya.

Ethical leadership memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja guru, terutama melalui pembentukan dan penguatan budaya madrasah yang positif. Ketika Kepala Madrasah menerapkan prinsip-prinsip etika dalam kepemimpinan mereka, dampaknya terasa pada setiap aspek lingkungan madrasah, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja guru. Pemimpin yang etis menetapkan nilai-nilai

inti yang menjadi dasar budaya madrasah. Nilai-nilai seperti kejujuran, integritas, keadilan, dan tanggung jawab diinternalisasi oleh seluruh komunitas madrasah. Ketika nilai-nilai ini menjadi bagian dari budaya madrasah, guru merasa lebih terikat dan termotivasi untuk menerapkan nilai-nilai tersebut dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Nilai-nilai ini menciptakan lingkungan yang menghargai etika dan profesionalisme, yang mendorong guru untuk bekerja dengan lebih baik dan bertanggung jawab.

Ethical leadership menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, yang menjadi bagian integral dari budaya madrasah. Kepala Madrasah yang menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap kesejahteraan guru membantu menciptakan suasana yang aman dan nyaman. Lingkungan yang mendukung ini mengurangi stres dan kecemasan di kalangan guru, memungkinkan mereka untuk fokus pada tugas pengajaran dan memberikan yang terbaik bagi siswa. Guru yang merasa didukung cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan lebih konsisten.

Budaya madrasah yang dipengaruhi oleh *ethical leadership* mendorong kolaborasi dan kerjasama di antara guru. Kepala Madrasah memfasilitasi komunikasi terbuka dan transparan, yang memungkinkan guru untuk berbagi ide, strategi, dan praktik terbaik. Kolaborasi ini memperkaya lingkungan belajar dan mengembangkan komunitas pembelajaran profesional di madrasah. Dengan bekerja bersama, guru dapat saling mendukung dan memperkuat satu sama lain, yang berdampak positif pada kinerja mereka.

Kepala Madrasah bahwa kontribusi dan prestasi guru diakui dan dihargai. Penghargaan ini dapat berupa pujian, penghargaan formal, atau kesempatan untuk mengambil peran kepemimpinan dalam proyek madrasah. Budaya penghargaan ini meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Guru yang merasa dihargai cenderung lebih bersemangat dan berdedikasi dalam pekerjaan mereka.

Kepala Madrasah mendukung pengembangan profesional berkelanjutan sebagai bagian dari budaya madrasah. Dengan menyediakan peluang pelatihan dan pembelajaran terus-menerus, pemimpin membantu guru meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Pengembangan profesional ini tidak hanya

meningkatkan kemampuan mengajar guru tetapi juga menumbuhkan rasa percaya diri dan profesionalisme. Guru yang terus berkembang secara profesional akan lebih efektif dalam pengajaran mereka, yang berdampak langsung pada kinerja mereka.

Kepala Madrasah mempromosikan pemberdayaan dan kepemimpinan di kalangan guru. Pemimpin yang beretika memberi ruang bagi guru untuk mengambil inisiatif dan memimpin proyek-proyek tertentu. Ini menciptakan budaya kepemimpinan distributif di mana guru merasa memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan dan pengembangan madrasah. Guru yang memiliki kesempatan untuk memimpin dan berinovasi cenderung lebih termotivasi dan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.

Budaya madrasah yang dibangun di atas prinsip-prinsip etika menumbuhkan kepercayaan dan rasa hormat di antara semua anggota komunitas madrasah. Guru yang merasa bahwa mereka diperlakukan dengan adil dan dihormati oleh pemimpin mereka akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara positif. Kepercayaan dan rasa hormat ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, yang mendorong guru untuk bekerja dengan lebih baik dan lebih efisien.

Secara keseluruhan, *ethical leadership* mempengaruhi kinerja guru melalui pembentukan budaya madrasah yang positif dan mendukung. Dengan menetapkan nilai-nilai inti, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, mendorong kolaborasi, mengakui kontribusi, mendukung pengembangan profesional, meningkatkan kepemimpinan guru, serta menumbuhkan kepercayaan dan rasa hormat, kepemimpinan etis membantu menciptakan lingkungan di mana guru dapat berkembang dan mencapai kinerja terbaik mereka. Dampak positif ini tidak hanya meningkatkan kinerja guru tetapi juga kualitas pendidikan di madrasah secara keseluruhan.

Temuan penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoretis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi dari Colquitt dkk (2009) yang menjelaskan bahwa *ethical leadership* yang merupakan bagian dari *leadership: style* dan *behavior* yang berpengaruh langsung terhadap *school culture*. Dengan demikian, temuan penelitian ini, yaitu:

ethical leadership secara langsung berpengaruh positif yang signifikan terhadap *school culture* adalah sesuai dengan teori yang diacu.

Selanjutnya temuan penelitian ini mendukung temuan penelitian sebelumnya dari berbagai studi sebelumnya berhasil menemukan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan beretika terhadap setidaknya tujuh belas konstruk lain. Ketujuh belas konstruk itu adalah: perilaku etis (Avey *et al.*, 2011; Lu *et al.*, 2014; de Lara *et al.*, 2014), intensi berperilaku etis (Ajzen *et al.*, 1980; dalam Choo *et al.*, 2004), iklim etis (Lu *et al.*, 2014), *self-efficacy* (Chughtai, 2015), otonomi pekerjaan (Chughtai, 2015), sifat kehati-hatian (Walumba *et al.*, 2012), perilaku yang berorientasi hubungan (Mahsud *et al.*, 2010), kualitas pertukaran pemimpin-anggota (Mahsud *et al.*, 2010; Tumasjan *et al.*, 2011), hubungan pelanggan (Zheng *et al.*, 2011; Weng, 2014), intensi untuk keluar/tinggal (Ruiz-Palomino *et al.*, 2013), kepuasan kerja (Palanski *et al.*, 2014; Yang, 2014; Ruiz-Palomino *et al.*, 2013; Kim *et al.*, 2011), kesejahteraan karyawan (Yang, 2014), kemauan untuk melaporkan permasalahan (Kim *et al.*, 2011), kemauan untuk merekomendasikan organisasi (Ruiz-Palomino *et al.*, 2013), kepercayaan terhadap organisasi (Chughtai *et al.*, 2015; Engelbrecht *et al.*, 2015; Engelbrecht *et al.*, 2014), komitmen afektif (Ruiz-Palomino *et al.*, 2013; Kim *et al.*, 2011), dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan (Engelbrecht *et al.*, 2015).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA MEDAN

7. Pengaruh *teacher capacity building* (X_2) terhadap kinerja guru (X_4) melalui *school culture* (X_3)

Hipotesis penelitian yang dikemukakan sebelumnya yaitu *teacher capacity building* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru melalui *school culture* madrasah tsanawiyah swasta di Kabupaten Batubara terbukti secara empirik melalui pengujian analisis statistik. Dalam hal ini, berdasarkan hasil perhitungan statistik diperoleh koefisien jalur antara *teacher capacity building* (X_2) terhadap kinerja guru (X_4) melalui *school culture* (X_3) diperoleh nilai $t_{hitung} = 8,265$ sedangkan nilai t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$ dan $dk = 236$ adalah 1,96.

Dengan demikian diketahui t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} yaitu $8,265 > 1,96$ sehingga H_0 ditolak dan menerima H_a . Hasil pengujian hipotesis penelitian yaitu

$\rho_{42.3} > 0$, bermakna bahwa koefisien jalur dari dari *teacher capacity building* (X_1) terhadap kinerja guru (X_4) melalui *school culture* (X_3) terbukti secara empirik. Dengan kata lain hasil analisis memberikan informasi bahwa *teacher capacity building* (X_1) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru (X_4) melalui *school culture* (X_3) Madrasah Tsanawiyah Swasta Kabupaten Batubara.

Data di atas menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas guru memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja mereka, terutama ketika dilihat melalui budaya madrasah. Budaya madrasah, yang mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut oleh seluruh komunitas madrasah, memainkan peran penting dalam menentukan seberapa efektif program pengembangan kapasitas diterapkan dan berdampak pada kinerja guru.

Pengembangan kapasitas guru melalui pelatihan dan pembelajaran profesional meningkatkan kompetensi dan keterampilan mereka. Ketika budaya madrasah mendukung pembelajaran berkelanjutan, guru merasa terdorong untuk mengembangkan diri mereka secara profesional. Budaya madrasah yang menekankan pentingnya pendidikan dan pelatihan berkelanjutan menciptakan lingkungan di mana guru merasa didukung dalam upaya mereka untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja guru dalam hal perencanaan pelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi hasil belajar siswa.

Budaya madrasah yang mendukung pengembangan kapasitas guru mendorong inovasi dan kreativitas. Ketika guru diberikan kesempatan untuk belajar dan mencoba pendekatan baru, mereka lebih cenderung untuk mengimplementasikan metode pengajaran yang inovatif dan efektif. Budaya madrasah yang mendorong eksperimen dan pembelajaran dari kesalahan menciptakan lingkungan yang aman bagi guru untuk berinovasi. Guru yang merasa didukung untuk berkreasi cenderung lebih termotivasi dan bersemangat dalam pekerjaan mereka, yang meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Pengembangan kapasitas guru yang efektif sering kali melibatkan kerja tim dan kolaborasi. Budaya madrasah yang mendorong kerja sama dan kolaborasi memungkinkan guru untuk berbagi pengetahuan, sumber daya, dan praktik terbaik. Ketika guru bekerja dalam tim dan belajar dari satu sama lain, mereka

dapat meningkatkan kinerja individu dan kolektif mereka. Budaya kolaboratif ini membantu menciptakan komunitas pembelajaran profesional yang kuat, di mana guru merasa didukung dan terinspirasi untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Pengembangan kapasitas guru sering kali mencakup pelatihan dalam keterampilan kepemimpinan. Budaya madrasah yang menghargai dan mendorong kepemimpinan guru memberikan ruang bagi guru untuk mengambil peran kepemimpinan dalam berbagai inisiatif dan proyek madrasah. Guru yang diberdayakan untuk memimpin dan mengambil inisiatif cenderung lebih bertanggung jawab dan proaktif dalam pekerjaan mereka. Ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu guru tetapi juga memperkuat keseluruhan dinamika dan efektivitas tim pengajar.

Budaya madrasah yang mendukung pengembangan kapasitas guru berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Ketika guru merasa bahwa mereka memiliki akses ke pelatihan dan pengembangan profesional yang relevan, mereka merasa dihargai dan dihormati. Kepuasan ini meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja dengan baik dan berkomitmen pada tujuan pendidikan. Guru yang termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, baik dalam pengajaran maupun dalam interaksi dengan siswa dan rekan kerja.

Pengembangan kapasitas guru yang terus menerus dan terarah membantu menumbuhkan budaya belajar yang positif di madrasah. Ketika budaya madrasah menekankan pentingnya pembelajaran dan pengembangan profesional, guru merasa terdorong untuk terus belajar dan berkembang. Budaya belajar yang positif ini menciptakan lingkungan di mana guru merasa terinspirasi dan didorong untuk meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, pengembangan kapasitas guru berkontribusi pada pembentukan budaya madrasah yang mendukung dan memotivasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja guru.

Secara keseluruhan, pengembangan kapasitas guru memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja guru melalui pembentukan dan penguatan budaya madrasah yang positif. Dengan meningkatkan kompetensi dan keterampilan, mendorong inovasi, memperkuat kolaborasi, meningkatkan kepemimpinan, serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, pengembangan kapasitas guru

membantu menciptakan lingkungan di mana guru dapat berkembang dan mencapai kinerja terbaik mereka. Dampak positif ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu guru tetapi juga kualitas pendidikan di madrasah secara keseluruhan.

Temuan penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar pengajuan model teoretis variabel penelitian, yaitu Model Integrasi Perilaku Organisasi dari Colquitt dkk (2009) yang menjelaskan bahwa *teacher capacity building* yang merupakan bagian dari *ability* yang berpengaruh langsung terhadap kinerja. Dengan demikian, temuan penelitian ini, yaitu: *teacher capacity building* secara langsung berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja guru adalah sesuai dengan teori yang diacu.

Selanjutnya temuan penelitian ini mendukung temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan Kurniawan dkk (2017) menunjukkan: (1) *capacity building* dalam peningkatan kinerja guru yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan mengevaluasi pembelajaran, belum dilaksanakan secara maksimal sesuai yang diharapkan (2) faktor-faktor yang mempengaruhi *capacity building* dalam peningkatan kinerja guru yaitu faktor kemampuan guru, kepemimpinan kepala madrasah, motivasi, dan sarana dan prasarana pendukung belajar mengajar yang masih rendah, dan (3) upaya *capacity building* dalam peningkatan kinerja guru yaitu rekrutmen dan seleksi kepegawaian guru, pengembangan karir guru, dan diklat guru yang terus ditingkatkan agar kinerja guru lebih baik.

8. Pengaruh simultan *ethical leadership* (X₁), *teacher capacity building* (X₂) dan *school culture* (X₃) terhadap kinerja guru (X₄)

Hasil pengujian statistik menunjukkan pengaruh total yang diberikan *ethical leadership* (X₁), *teacher capacity building* (X₂) dan *school culture* (X₃) secara bersama-sama terhadap kinerja guru (X₄) Madrasah Tsanawiyah Kabupaten Batubara sebesar 68,00% sedangkan sisanya 32,00% berasal dari pengaruh variabel lain di luar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Berdasarkan data di atas, dapatlah dilihat bahwa pengaruh simultan dari (*ethical leadership, teacher capacity building*) dan *school culture* terhadap kinerja

guru menciptakan kombinasi yang kuat untuk meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam lingkungan pendidikan. Kepemimpinan Kepala Madrasah menciptakan dasar yang kuat untuk budaya madrasah yang positif dan mendukung. Seorang Kepala Madrasah yang beretika menetapkan standar tinggi dalam integritas, keadilan, dan tanggung jawab, yang menjadi contoh bagi seluruh komunitas madrasah. Dengan demikian, Kepala Madrasah membangun kepercayaan, guru merasa didukung dan dihargai, yang memperkuat kepercayaan mereka terhadap visi dan tujuan madrasah, di samping itu kepemimpinan etis menginspirasi etika profesional: dalam hal ini Kepala Madrasah mempromosikan etika dalam semua aspek kehidupan kepemimpinan etis, termasuk dalam interaksi dengan siswa, orang tua, dan rekan kerja.

Pengembangan kapasitas guru melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka dalam pengajaran dan kepemimpinan. Dengan fokus pada pengembangan kapasitas guru, madrasah menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional dan pribadi, yang pada gilirannya: meningkatkan keterampilan pengajaran, dalam hal ini guru memiliki akses ke teknik dan strategi terbaru dalam pendidikan yang dapat mereka terapkan di kelas. mendorong kepemimpinan berbasis guru yaitu guru didorong untuk mengambil peran kepemimpinan dalam pengembangan kurikulum, pembelajaran kolaboratif, dan inisiatif kepemimpinan etis lainnya.

Budaya madrasah yang didasarkan pada nilai-nilai positif, kolaborasi, dan penghargaan terhadap prestasi memberikan fondasi untuk kinerja guru yang unggul. Budaya kepemimpinan etis yang positif: mendorong kolaborasi yaitu guru merasa nyaman untuk berbagi ide dan strategi dengan rekan kerja mereka, yang meningkatkan efektivitas pengajaran secara kolektif, di samping itu menumbuhkan motivasi dan kepuasan kerja yaitu guru merasa dihargai atas kontribusi mereka dan didukung dalam upaya mereka untuk mencapai tujuan pendidikan madrasah.

Ketiga faktor ini saling memperkuat dan menyokong satu sama lain dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang optimal yaitu: (1) sinergi antara kepemimpinan dan pengembangan kapasitas: kepemimpinan etis memberikan arahan dan inspirasi untuk pengembangan kapasitas guru, sementara

pengembangan kapasitas guru memperkuat kualitas kepemimpinan dengan mempersiapkan guru untuk mengambil peran yang lebih proaktif dalam pengambilan keputusan madrasah, dan (2) budaya madrasah yang positif dan inklusif memberikan fondasi yang stabil bagi implementasi prinsip-prinsip kepemimpinan etis dan praktik pengembangan kapasitas guru yang efektif.

Kepemimpinan etis adalah fondasi yang kuat untuk menciptakan lingkungan madrasah yang sehat dan produktif. Seorang pemimpin yang beretika menetapkan standar tinggi dalam hal integritas, keadilan, dan tanggung jawab. Dampak positif dari kepemimpinan etis terhadap kinerja guru melalui: (1) pembentukan budaya yang didasarkan pada etika: pemimpin etis mempengaruhi budaya madrasah dengan menetapkan contoh dalam perilaku dan keputusan mereka. Ini membentuk norma-norma dan nilai-nilai yang diadopsi oleh seluruh komunitas madrasah, (2) meningkatkan kepercayaan dan komunikasi: kepemimpinan etis membangun kepercayaan di antara guru, siswa, orang tua, dan staf madrasah. Ketika kepercayaan diperkuat, komunikasi menjadi lebih terbuka dan efektif, yang berkontribusi pada keberhasilan keseluruhan madrasah, dan (3) memotivasi dan mendorong inovasi: pemimpin yang beretika mendorong guru untuk berinovasi dan mencoba pendekatan baru dalam pengajaran dan pembelajaran. Hal ini menciptakan lingkungan di mana guru merasa didukung untuk mengembangkan praktik terbaik mereka.

Pengembangan kapasitas guru adalah proses yang berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi guru. Fokus utamanya adalah pada: (1) pelatihan dan pembelajaran profesional: guru diberikan kesempatan untuk menghadiri pelatihan, seminar, dan workshop yang relevan untuk meningkatkan keterampilan mengajar mereka. Ini mencakup penggunaan teknologi baru, strategi pengajaran terbaru, dan manajemen kelas yang efektif, (2) pengembangan kepemimpinan guru: guru diberdayakan untuk mengambil peran kepemimpinan dalam tim pengajaran, komite madrasah, atau pengembangan kurikulum. Ini membantu mereka mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan positif dalam madrasah, dan (3) meningkatkan efektivitas pengajaran: dengan meningkatkan kapasitas mereka, guru dapat meningkatkan efektivitas pengajaran mereka di kelas. Mereka mampu

merancang kurikulum yang relevan, menilai kemajuan siswa secara lebih akurat, dan memberikan umpan balik yang lebih konstruktif.

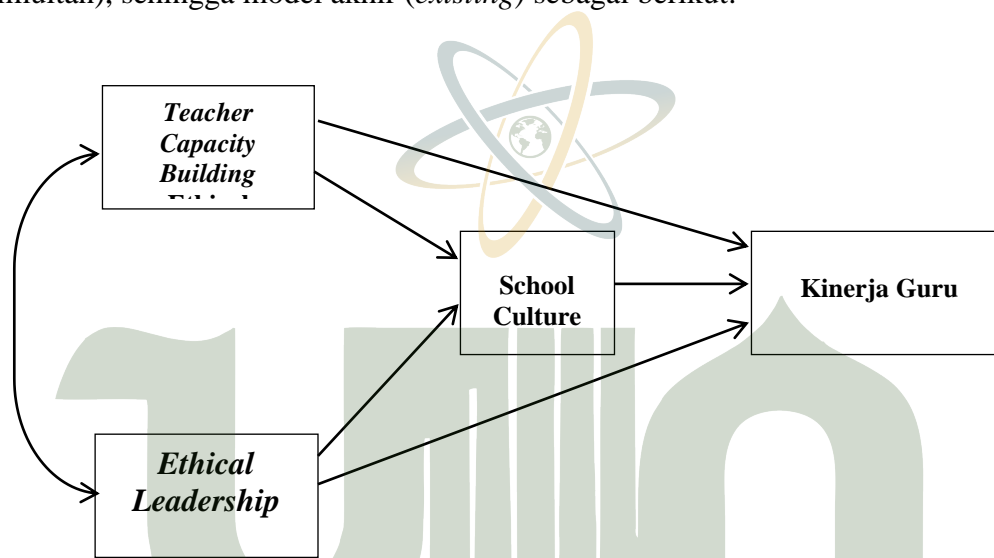
Budaya madrasah yang mendukung adalah lingkungan di mana nilai-nilai positif, seperti kerjasama, saling menghargai, dan tujuan bersama, ditekankan dan dipraktikkan oleh semua anggota komunitas madrasah. Budaya yang positif ini: (1) mendorong kolaborasi: guru merasa didukung untuk berbagi pengalaman dan sumber daya dengan rekan kerja mereka. Kolaborasi antar guru tidak hanya meningkatkan pembelajaran mereka sendiri tetapi juga membantu mereka mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan hasil belajar siswa, (2) memberdayakan guru: budaya madrasah yang positif memberdayakan guru untuk mengambil risiko yang terkontrol dalam eksperimen pengajaran dan pembelajaran baru. Ini menciptakan lingkungan di mana guru merasa nyaman untuk belajar dari kesalahan dan terus meningkatkan praktik mereka, dan (3) menghargai prestasi: budaya madrasah yang menghargai prestasi dan upaya memberikan motivasi tambahan bagi guru untuk terus berusaha menjadi yang terbaik. Pengakuan atas prestasi, baik dalam bentuk penghargaan formal atau apresiasi informal, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru.

Ketika ketiga elemen ini berinteraksi secara sinergis, mereka menciptakan lingkungan belajar yang kuat dan dinamis di madrasah: (1) pengaruh bersama: kepemimpinan etis memberikan arahan moral dan intelektual untuk budaya madrasah yang mendukung, yang pada gilirannya memfasilitasi implementasi yang efektif dari program pengembangan kapasitas guru, (2) efek gabungan: budaya madrasah yang positif memperkuat efektivitas kepemimpinan etis dan pengembangan kapasitas guru dengan menciptakan kondisi yang mendukung untuk pertumbuhan profesional dan pribadi, dan (3) meningkatkan kinerja guru: secara keseluruhan, kombinasi yang kuat dari kepemimpinan etis, pengembangan kapasitas guru, dan budaya madrasah yang mendukung meningkatkan kinerja guru dalam hal pengajaran yang lebih baik, interaksi yang lebih efektif dengan siswa, dan kontribusi positif terhadap hasil akademik.

Secara keseluruhan, pengaruh simultan dari kepemimpinan etis, pengembangan kapasitas guru, dan budaya madrasah yang mendukung membentuk lingkungan belajar yang dinamis dan memberdayakan, di mana guru

dapat berkembang dan memberikan yang terbaik bagi siswa mereka. Kombinasi ini tidak hanya meningkatkan kinerja guru tetapi juga memperkuat kualitas pendidikan secara keseluruhan dalam sebuah madrasah.

Berdasarkan hasil pengujian yang sudah dilakukan memberikan kesimpulan bahwa model teoritik yang diajukan diterima secara keseluruhan (simultan), sehingga model akhir (*existing*) sebagai berikut:



Gambar 4.12. Model Existing

Dengan demikian, hasil penelitian melalui pengujian ketujuh hipotesis penelitian yang diajukan telah menemukan suatu model teoretis kinerja guru Madrasah Madrasah Tsanawiyah Kabupaten Batubara yang menggambarkan struktur hubungan kausal antara variabel *ethical leadership*, *teacher capacity building*, dan *school culture* terhadap kinerja guru.

Berdasarkan Gambar 4.12 di atas menunjukkan bahwa pengembangan model kinerja guru madrasah ditentukan oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kabupaten Batubara adalah *teacher capacity building* sedangkan faktor eksternalnya adalah *ethical leadership* dan *school culture*.

Efektivitas model kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kabupaten Batubara bermula dengan membangun *teacher capacity building* yang kondusif. Setiap organisasi mengharapkan adanya *teacher capacity building* yang kuat, yang mampu mempengaruhi perilaku anggota dalam bertindak, berpikir dan

bersikap didalam interaksi antar anggota organisasi maupun dalam berinteraksi dengan anggota organisasi di luar organisasi yang dianutnya. Karena dengan memiliki *teacher capacity building* yang kuat, maka akan muncul perilaku anggota untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Komitmen terhadap organisasi ini akan menimbulkan adanya loyalitas, dinamika kelompok di dalam organisasi, arah bersama dalam mencapai tujuan organisasi, dan gairah dalam melaksanakan tugas organisasional.

Bagi guru madrasah, *teacher capacity building* yang kuat akan menimbulkan sikap kepercayaan diri yang kuat, karena ada rasa bangga memiliki status yang tinggi menjadi anggota organisasi. Nilai-nilai lebih sebagai anggota-anggota yang memiliki *teacher capacity building* yang kuat akan meningkatkan *school culture* guru. Dengan demikian, *teacher capacity building* yang berlaku pada sebuah organisasi akan berdampak pada *school culture* yang ditunjukkan.

Elemen kedua yang turut membentuk model kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kabupaten Batubara adalah *ethical leadership*. *Ethical leadership* guru dalam menjalankan peran dan fungsinya erat kaitannya dengan peran aktif, rasa kepedulian dan tanggung jawab guru terhadap tugas. Seorang guru madrasah yang memiliki *ethical leadership* terhadap tugas, maka dia cenderung memiliki kemampuan melaksanakan tugasnya, atau dengan kata lain jika seorang guru memiliki *ethical leadership* yang tinggi, maka dia cenderung memiliki *school culture* yang tinggi. Karena dengan *ethical leadership* tersebut seorang guru sangat mungkin dapat memiliki kemampuan melaksanakan tugasnya. *Ethical leadership* merupakan persepsi guru, staf kependidikan tentang kemampuan kepala madrasah untuk mempengaruhi bawahan atau rekan kerja berdasarkan nilai-nilai etika moral yang bersumber pada akal budi dan kesadaran.

Guru yang memiliki *ethical leadership* yang tinggi akan terpancar dalam dirinya *school culture* yang tinggi dengan menampilkan perilaku maupun sikap yang senantiasa menghargai waktu dalam bekerja dan pada gilirannya semua yang dikerjakan guru madrasah benar-benar mendatangkan manfaat baik secara pribadi maupun bagi kepentingan madrasah di mana guru tersebut bertugas.

Elemen ketiga yang turut mempengaruhi model kinerja guru dikalangan guru Madrasah Tsanawiyah Swasta di Kabupaten Batubara adalah *school culture*. *School culture* yang dimiliki oleh guru akan mendorongnya bekerja dengan seoptimal mungkin untuk mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya, dan tidak semata-mata untuk memenuhi kebutuhan saja. Begitu besar pengaruh *school culture* dalam suatu pekerjaan, sehingga menjadi salah satu faktor yang harus dipertimbangkan oleh suatu lembaga untuk bisa membuat guru termotivasi dengan pekerjaannya. Suatu pekerjaan yang tidak dilandasi oleh *school culture* maka akan menimbulkan hasil kerja yang tidak maksimal.

School culture merupakan persepsi guru yang merujuk pada seperangkat nilai, norma, kepercayaan, kebiasaan, dan praktik yang dimiliki oleh madrasah dan bagaimana hal-hal ini mempengaruhi perilaku individu dan interaksi sosial dalam madrasah tersebut.

Unsur-unsur yang berfungsi menumbuhkan dan memelihara kinerja cukuplah banyak di luar kajian penelitian ini, namun yang terpenting adalah adanya kesadaran, keteladanan dan ketegasan sanksi atas peraturan. Selanjutnya kesadaran merupakan unsur utama, sedangkan keteladanan dan ketegasan peraturan merupakan unsur penguat. Keteladanan dan ketegasan peraturan tidak akan bertahan lama apabila tidak didasarkan atas kesadaran. Jadi, dua aspek penting kinerja tersebut yakni kesadaran dan keteladanan. Tanpa dua hal ini, sulit bagi guru mendapatkan kinerja yang maksimal dan prima.

Berdasarkan pemaparan di atas dapatlah dideskripsikan *novelty* atau kebaruan dari penelitian ini bahwa lebih besar pengaruh *teacher capacity building* terhadap kinerja guru kemudian disusul *ethical leadership* terhadap kinerja guru melalui *school culture*.

G. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian yang dapat diamati dan mungkin terjadi selama penelitian berlangsung diantaranya adalah:

- 1) Penelitian ini terbatas hanya dilakukan pada guru madrasah tsanawiyah Kabupaten Batubara, sehingga hasil penelitian hanya dapat

digeneralisasikan terhadap populasi yang memiliki karakteristik sama dengan sampel penelitian di daerah lain.

- 2) Keterbatasan variabel yang dikaji terkait dengan variabel yang mempengaruhi kinerja, dalam hal ini, variabel eksogenus yang diteliti terbatas pada variabel *ethical leadership*, *teacher capacity building* dan *school culture* terhadap variabel endogenus kinerja guru sehingga pendeskripsian variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja terbatas pada tersebut saja
- 3) Keterbatasan juga terjadi ketika mengumpulkan data penelitian yang dijaring melalui angket yang diberikan kepada responden penelitian, maka dalam pelaksanaannya diduga terdapat responden memberikan pilihan atas option pernyataan angket tidak sesuai dengan keadaan sebenarnya. Untuk mengatasi hal tersebut maka dalam pelaksanaan pemberian angket diperlukan pendampingan selama pengisian angket.
- 4) Data dalam penelitian ini diperoleh melalui angket yang diberikan kepada responden dalam bentuk pernyataan yang ditanggapi oleh responden. Walaupun responden telah dihimbau memberikan jawaban yang sejujurnya, tidak tertutup kemungkinan responden memutuskan sesuatu tanpa benar-benar mencermati dan merenungkan pilihan tersebut dan tidak memberikan jawaban sesuai dengan jawaban pribadinya sehingga perlu ekstra hati-hati dalam menafsirkan hasil penelitian.
- 5) Metodologi penelitian ini tidak menggunakan wawancara langsung kepada pihak-pihak terkait untuk mendukung temuan-temuan dalam penelitian ini, tetapi hanya mengandalkan kuesioner yang disebar kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya selanjutnya dianalisis secara statistik.

Dengan demikian keterbatasan dalam penelitian ini dapat memberikan peluang kepada peneliti lanjutan yang akan meneruskan dan mengkaji faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja guru yang belum terungkap dan dibahas dalam penelitian ini.