

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dalam era globalisasi mendorong lembaga pendidikan untuk memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki kualitas unggul. Oleh karena itu, pelatihan bagi tenaga pendidik dan kependidikan menjadi suatu kebutuhan yang sangat penting untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap anggota lembaga pendidikan memerlukan pelatihan yang sesuai untuk menghindari kemungkinan terburuk dalam kemampuan dan tanggung jawab pekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan ini diharapkan dapat membantu personil lembaga pendidikan untuk melaksanakan, meningkatkan, dan mengembangkan tugas mereka.

Hal ini diakui sebagai suatu aspek yang sangat krusial dan juga memiliki strategi yang tinggi karena melalui kepemimpinan pendidikan yang profesional, program peningkatan kecerdasan anak bangsa dapat dikembangkan, sekaligus meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam bidang pendidikan, terutama guru yang profesional. Setiap kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk meningkatkan dan mengembangkan sektor pendidikan harus diimplementasikan oleh para pemimpin lembaga pendidikan, dan dalam konteks ini, oleh kepala madrasah.

Kepala madrasah bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan di tingkat mikro di madrasah. Selain itu, ia juga memiliki tanggung jawab untuk melakukan perbaikan manajemen dalam kerangka sistem pendidikan nasional, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi, sesuai dengan ketentuan yang telah dijelaskan dalam berbagai peraturan dan undang-undang sebagai pedoman dalam upaya pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia di bidang pendidikan, terutama guru. Namun, sayangnya, dalam kenyataannya, peningkatan kualitas guru belum mencapai tingkat mutu dan kualitas yang bersaing.

Kepala madrasah yang profesional dalam manajemen pendidikan akan berdampak positif bagi perubahan mendasar bagi pembaharuan sistem pendidikan di madrasah. Dampak itu diantaranya terhadap sustainabilitas, akuntabilitas, antisipatif terhadap kebutuhan, responsif, perbaikan berkelanjutan, evaluasi, kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), keterbukaan (transparansi) manajemen, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, kemandirian, dinamis, cerdas, teamwork yang kompak, manajemen tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, kepemimpinan madrasah yang kuat, dan efektifitas pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik juga akan dapat membangun suasana madrasah yang dinamis dan sehat, serta kompetensi guru.

Guru-guru dan tenaga kependidikan akan bisa bekerja dengan penuh semangat dan baik jika kepala madrasah dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik. Untuk itu, dalam rangka meningkatkan kompetensi guru harus diperhatikan pula kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Dalam teori manajemen pendidikan, aktivitas menggerakkan orang lain ialah kepemimpinan. Kepemimpinan yang menentukan tujuan dan arah, memberi bimbingan dan membangun iklim kerja yang mendukung berjalannya proses kegiatan belajar mengajar dan administrasi secara keseluruhan. Teori ini sudah dibuktikan oleh setidaknya 270 penelitian sebagai hasil dari review, dari 99 yang dimasukkan dalam meta-analisis. 99 studi penelitian di kompilasi untuk mendapatkan ukuran sampel 43.698 subjek. Hasil analisis model efek acak menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki efek positif yang besar pada iklim organisasi, terutama dalam hal ini adalah kompetensi guru.¹

Peningkatan mutu pendidikan masih menjadi isu sentral dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional, maka diperlukan upaya untuk terus mengembangkan sumber daya manusia di antaranya peningkatan kompetensi profesional guru. Menurut Latief et.al, “upaya peningkatan kualitas pendidikan ini menjadi salah satu strategi pokok selain pemerataan kesempatan dan akses pendidikan serta peningkatan relevansi dan efisiensi, termasuk kompetensi profesional guru.”² Mengacu pada hasil terbaru studi *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)* melalui tes PISA terbaru tahun 2022 menyebut bahwa:

Skor PISA 2022 dalam membaca menurun sebanyak 12 poin menjadi 359, dibandingkan dengan skor tahun 2018 yang mencapai 371. Penurunan ini tidak sesuai dengan target dengan penetapan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2024, yang menargetkan skor membaca sebesar 392. Demikian pula,

¹ Irawan, “Dimensi Uswah Hasanah Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam” *Jurnal Pendidikan*, 29:1 (Desember, 2019), 8

² Suryawahyuni Latief et al., “The Development of Islamic Education and Strengthening of National Education System of Indonesia,” *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, 4:2 (Juli 2021), 88

skor matematika turun sebanyak 13 poin menjadi 366 dari 379 sebelumnya. Meskipun mengalami penurunan, target skor matematika dalam RPJMN 2024 tetap tinggi, yakni 388. Sementara itu, skor sains juga mengalami penurunan 13 poin, mencapai 383 dari skor sebelumnya yang mencapai 396. Penurunan ini tidak sesuai dengan target RPJMN tahun 2024 yang menetapkan skor sains sebesar 402.³

Rinciannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.1 Skor Data PISA Tahun 2022 (Over All)

No	Region	Overall PISA Score 2022
1	2	3
1	Singapore	560
2	Macau	535
3	Japan	533
4	Taiwan	533
5	South Korea	523
6	Hong Kong	520
7	Estonia	516
8	Canada	506
9	Ireland	504
10	Switzerland	498
69	Indonesia	369
...
81	Cambodia	337

Sumber: Data Pandas PISA Scores (2022)

Hal di atas diperkuat oleh data Neraca Pendidikan Daerah yang menunjukkan bahwa rata-rata nilai uji kompetensi guru hanya mencapai 57 dari skala 100. Meskipun, jika dibandingkan dengan standar pemerintah (55), sebenarnya guru Indonesia dianggap kompeten (57). Namun, muncul pertanyaan mengenai apakah tingkat kompetensi ini sudah mencerminkan kelayakan guru untuk mengajar. Jika mereka sudah dianggap layak, mengapa kemampuan mereka tidak mampu mendorong peningkatan prestasi siswa dari tahun ke tahun, bahkan terlihat adanya ketertinggalan?

³ Ester Lince Napitupulu, *Narasi Skor PISA Indonesia Jangan Seolah-olah Prestasi*, tersedia pada <https://www.kompas.id/> (diakses tanggal 11 Desember 2023)

Sementara guru di sekolah swasta disibukkan dengan inovasi, guru di sekolah negeri makin tenggelam dalam tumpukan berkas administrasi. Pola mengajar tidak banyak berubah. Setidaknya itu yang tergambar dalam rilis report Global Education Monitoring (GEM) yang dilakukan UNESCO pada 2016 dimana pendidikan Indonesia menempati peringkat 10 dari 14 negara berkembang dengan komponen guru berada di urutan ke 14 atau terbawah. “Meski anggaran pendidikan mencapai 20% total APBN dengan sebagian besarnya untuk membayar gaji dan tunjangan guru yang membuat tebal saku guru naik tiga kali lipat, namun kualitas guru masih menjadi titik lemah pendidikan. Hasil uji kompetensi guru (UKG), rata-rata nasional hanya 44,5 masih jauh dari standar 55”.⁴ Kompetensi pedagogik belum mengalami perbaikan dengan masih banyaknya guru yang masih mengajar secara text book. Sebuah situasi yang menuntut intervensi dari stakeholder terkait untuk merombak kondisi tak ideal tersebut.

Tabel 1.2

Capaian Uji Kompetensi Guru Provinsi Jawa Barat Tahun 2023

Tingkat/Jenjang Pendidikan				Bidang		Rata – rata
SD	SMP	SMA	SMK	Pedagogik	Profesional	
56.56	60.70	66.73	59.29	54.36	60.95	58.97

Sumber: diadaftasi/dimodifikasi dari Neraca Pendidikan, 2023

Namun sebaran tiap kabupaten dan tingkat pendidikan dan bidang belum merata secara keseluruhan semisal Se-Kabupaten Bandung baru mencapai angka rata-rata 57.38. Tabel dibawah ini memuat informasi tentang Uji Kompetensi Guru. Pada Kabupaten Kota di Provinsi Jawa Barat tahun 2023, sebagai berikut:⁵

Tabel 1.3

**Capaian Uji Kompetensi Guru Provinsi Jawa Barat Tahun 2023
(Berdasarkan Kabupaten)**

No.	Kode wil	Kabupaten/Kota	Tingkat/Jenjang Pendidikan				Bidang		Rata – rata
			SD	SMP	SMA	SMK	Pedagogik	Profesional	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	020500	Kab. Bogor	57.67	60.01	67.38	58.36	54.35	61.10	59.08
2	020600	Kab. Sukabumi	55.89	59.47	68.16	56.79	53.45	59.72	57.84
3	020700	Kab. Cianjur	53.61	57.54	64.12	57.13	51.86	57.00	55.46
4	020800	Kab. Bandung	57.03	62.80	66.41	61.49	54.67	61.89	59.72
5	021000	Kab. Sumedang	55.80	62.72	66.94	59.48	55.04	60.70	59.00

⁴ Nilai Rata-Rata UKG Secara Nasional Tahun 2023 Masih Di Bawah Standar”. Tersedia dalam: https://sch.paperplane-tm.site/2019/09/nilai-rata-rata-ukg-secara-nasional.html#google_vignette (dunduh tanggal 18 November 2023)

⁵ Neraca Pendidikan Daerah, tersedia pada: <https://npd.kemdikbud.go.id/?appid=ukg> (diakses tanggal 16 November 2023)

No.	Kode wil	Kabupaten/Kota	Tingkat/Jenjang Pendidikan				Bidang		Rata – rata
			SD	SMP	SMA	SMK	Pedagogik	Profesional	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	021100	Kab. Garut	55.47	58.55	64.47	58.26	52.78	59.35	57.38
7	021200	Kab. Tasikmalaya	57.20	59.23	65.19	58.97	54.07	60.55	58.61
8	021400	Kab. Ciamis	56.76	60.56	64.90	59.60	53.92	60.72	58.68
9	021500	Kab. Kuningan	56.11	60.41	67.73	59.26	54.15	60.46	58.57
10	021600	Kab. Majalengka	56.47	61.11	66.63	59.83	54.40	60.85	58.91
11	021700	Kab. Cirebon	56.79	57.95	64.19	57.35	53.24	59.82	57.84
12	021800	Kab. Indramayu	53.72	57.86	61.58	56.18	52.10	57.40	55.81
13	021900	Kab. Subang	54.90	59.82	63.61	57.17	52.79	59.03	57.16
14	022000	Kab. Purwakarta	55.19	60.19	66.05	58.50	53.88	59.30	57.68
15	022100	Kab. Karawang	54.61	58.55	64.63	57.01	52.19	58.37	56.52
16	022200	Kab. Bekasi	56.03	59.07	66.38	57.03	52.79	60.03	57.86
17	022300	Kab. Bandung Barat	56.40	61.74	66.11	58.70	54.96	60.58	58.89
18	022500	Kab. Pangandaran	54.17	56.94	63.20	58.62	51.58	57.89	56.00

Sumber: diadaftasi/dimodifikasi dari Neraca Pendidikan, 2023

Tabel 1.6 di atas mengindikasikan bahwa hasil UKG di kabupaten/kota di Provinsi Jawa Barat belum merata dalam mencapai angka minimal yang telah ditetapkan, baik dari segi jenjang pendidikan maupun bidang pedagogik dan profesional. Secara nasional, daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap prestasi dalam UKG.

MAN se-Kabupaten Bandung merupakan salah satu madrasah Aliyah di kabupaten Bandung yang populer dan banyak diminati masyarakat sebagai madrasah negeri yang berprestasi dan berakhlak mulia. Sebagai madrasah aliyah negeri yang banyak diminati, tentunya MAN se-Kabupaten Bandung harus mencetak lulusan yang berprestasi dan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi seperti yang tercantum dalam undang-undang serta dapat bersaing dengan madrasah-madrasah lain ketika mengikuti lomba keterampilan siswa maupun ketika mereka memasuki dunia kerja atau perkuliahan, namun hal tersebut belum sepenuhnya dapat terlaksana dengan optimal.

Kepala madrasah sebagai motor penggerak peningkatan kinerja guru dituntut memiliki visi, misi, dan wawasan yang luas serta kemampuan profesional yang memadai dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan penyelenggaraan pendidikan. Kepala madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membangun kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di madrasah. Kemampuan kepala madrasah tentunya akan turut memengaruhi kinerja guru dalam

melaksanakan tugas. Salah satu indikator kinerja kepala madrasah adalah dinilai berdasarkan atas pelaksanaan tugas dan perannya. Salah satu di antara peran kepala madrasah yang sangat penting adalah sebagai administrator dan supervisor dalam upaya meningkatkan kinerja guru dalam mempersiapkan diri untuk mengajar baik dalam kesiapan rencana pelaksanaan pembelajaran dan lain sebagainya.

Kepala Madrasah sebagai pimpinan lembaga pendidikan formal memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan kualitas sumberdaya pendidikan/guru guna menunjang kelancaran jalannya pembangunan bidang pendidikan di Indonesia secara keseluruhan. "Guru merupakan salah satu SDM, perlu diketahui kualitas guru belum meningkat secara maksimal walaupun dilaksanakan berbagai upaya untuk peningkatan guru seperti sertifikasi, uji kompetensi, melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, dan ditingkatkannya kesejahteraan guru tetapi tetap saja kualitas guru seperti stagnan."⁶

Tugas guru dalam proses pembelajaran dan pendidikan akan selalu memerlukan keberadaan guru yang memiliki kompetensi kinerja yang tinggi. Seperti dijelaskan, "Kinerja guru dalam mengajar melibatkan tahap-tahap seperti (1) merencanakan pembelajaran, (2) melaksanakan pembelajaran, dan (3) mengevaluasi pembelajaran"⁷. Kinerja guru dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Meningkatkan kinerja guru menjadi suatu upaya yang perlu dilakukan, dan hal ini menjadi tanggung jawab kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin. Kepala sekolah tidak hanya memiliki tugas dan tanggung jawab, tetapi juga berperan dalam memberikan motivasi kepada guru serta menunjukkan keteladanan dalam kepemimpinan.

Nilai dan etika kepemimpinan harus terpatri kuat dalam kepemimpinan pendidikan. Dia adalah fondasi, spirit dan dinamisator penggerak bagi perubahan pendidikan. Nilai adalah sejumlah sifat utama yang dimiliki seseorang berdasar *believe and practical values*. Etika adalah system nilai pribadi yang digunakan memutuskan apa yang benar dan tepat. Etika adalah perilaku berstandar norma berupa nilai-nilai, moral, norma-norma dan hal-hal baik.⁸

DeVito menyatakan: "*interpersonal communication is defined as communication that takes place between two persons who have a clearly established relationship; the people are in some way connected.*"⁹ Proses interaksi komunikasi yang intensif antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan anak didik menjadi sangat penting untuk dilakukan. Oleh karena

⁶ Rusyan, dan Lalan, Suherlan. *Membangun Guru Berkualitas*, (Jakarta: Gilang Saputra Perkasa, 2012), 65.

⁷ Nasution, *Didaktik Asas-Asas Mengajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 18.

⁸ Sulhan, *Hadis Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Aksara Satu, 2020), 229.

⁹ DeVito, Joseph A. *The Interpersonal Communication Book*. (New York: Harper Collin Publisher, 1992), 276

itu, seorang kepala madrasah dapat melakukan proses *transformation value* dan *knowledge transformation* pada para guru atau pendidik. Termasuk melalui komunikasi, kepala madrasah dapat memberi motivasi/semangat kepada para guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Komunikasi yang efektif dalam sebuah organisasi adalah agar dapat mencapai tujuan yang telah di rumuskan secara bersama antara seluruh komponen organisasi yang terdiri dari pimpinan organisasi dan staf, antara satu dengan yang lain sangat menentukan, saling terhubung, dan saling membutuhkan dalam keberlangsungan organisasi yang solid, baik secara kualitas dan kuantitasnya dari semua unsur pendukungnya yaitu sumber daya manusia (SDM), sarana dan prasarana, finansial, dan lainnya. Unsur penting tersebut hanya akan berfungsi secara efektif dan efisien apabila di gerakkan oleh manajemen dan pemimpin yang mempunyai tata kelola penyelenggaraan dan pelaksanaan organisasi yang secara profesional yaitu yang mampu mengatur, mengarahkan, membantu, melayani dan melaksanakan administrasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Penataan organisasi besar merupakan bagian terkini yang menjadi kreatif dan inspirasi kepemimpinan serta dukungan lingkungan kerja bahwa imbalan, menghormati orang, membolehkan bakat mereka di gunakan sepenuhnya sangat penting sekali. Tema utama dalam konteks ini adalah rasa hormat, partisipasi, pemberdayaan, keterlibatan, tim kerja dan manajemen. Sehingga pemimpin memegang peranan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan, yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru.¹⁰

Konsep kepemimpinan berkembang bersamaan dengan pertumbuhan *scientific management* (manajemen ilmiah) yang dipelopori oleh ilmuwan Frederick W. Taylor pada awal abad ke-20 dan kemudian berkembang menjadi satu ilmu kepemimpinan. Menurut Kartono kepemimpinan tidak lagi didasarkan pada bakat dan pengalaman saja, tetapi pada penyiapan secara berencana, melatih calon-calon pemimpin. Perencanaan, penyelidikan, percobaan/eksperimen, analisis, supervisi, dan penggemblengan semuanya dilakukan secara sistematis untuk mengembangkan sifat-sifat pemimpin yang unggul, agar mereka berhasil dalam tugas-tugasnya.

Beberapa prinsip yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya di sebuah lembaga pendidikan Islam harus bergantung pada hal-hal yang telah diperintahkan oleh Allah SWT.

Prinsip kepemimpinan dalam Islam yaitu kepercayaan, adil, musyawarah, dan amar ma'ruf nahi munkar. Sedangkan kualifikasi pemimpin dalam pendidikan Islam sebagai berikut:

¹⁰ Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan Persepektif Sains dan Islam* (Medan:Perdana Publing,2017),7

Tulus, selalu mengambil inisiatif, mampu menciptakan jaringan dan menggunakannya, dapat dipercaya, bekerja keras dan sungguh- sungguh, menguasai masalah dan dapat menyelesaikannya, memiliki integritas tinggi, memiliki nyali tinggi dan tidak takut risiko, jujur dan terbuka, siap berkorban, tegas, cerdas dalam melihat, mendengarkan, mengevaluasi, menilai, memutuskan, dan menyelesaikannya, mampu berkomunikasi, dan Baik dalam mu'amalah.¹¹

Guru yang memiliki kinerja yang tinggi harus terus berusaha meningkatkan kompetensinya dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan, maupun penilaian pembelajaran sehingga diperoleh hasil kerja yang optimal. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam proses belajar mengajar, guru bertindak sebagai: organisator, pengelola dan fasilitator.

Guru memegang peranan dalam meningkatkan mutu pendidikan, maka perhatian terhadap peningkatan kinerja guru menjadi penting. Berbagai perkembangan ilmu pengetahuan teknologi, seorang guru diuntut untuk mampu mengadaptasikan dirinya supaya ilmu dan ketrampilan yang di transfer kepada peserta didik tidak ketinggalan oleh perkembangan ilmu itu sendiri. Tugas guru tidak hanya sebagai pendidik tetapi juga mengajar, dan melatih. Kedudukan guru seperti ini menunjukkan bahwa mengajar merupakan mekanisme untuk pengembangan kecakapan intelektual dalam organisasi.

Kinerja seorang guru atau tenaga kependidikan akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan menjalankan tugas dan mengembangkan pendidikan karakter anak.

Pendidikan karakter merupakan aspek krusial dalam membentuk individu yang tidak hanya cerdas secara akademis, tetapi juga memiliki nilai moral sehingga memiliki karakter yang baik untuk hidupnya di masa yang akan datang. Individu yang berkarakter baik adalah individu yang bisa membuat keputusan dan tanggungjawab dalam mengambil keputusan artinya individu memiliki karakter baik memiliki kemampuan untuk membuat keputusan dan kesiapan untuk bertanggung jawab atas setiap konsekuensi yang timbul dari keputusan yang diambilnya. Pengertian karakter yang baik ini justru terbalik pada realita yang terjadi pada saat ini Lickona menyatakan bahwa tanda hancurnya negara bisa dilihat dari moral seperti meningkatnya kekerasan pada remaja, penggunaan kata-kata yang memburuk, pengaruh rekan kelompok dalam tindakan kekerasan, meningkatnya penggunaan narkoba, alkohol dan seks bebas, tidak

¹¹ Jaja dan Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2020),66.

adanya batasan moral baik-buruk, menurunnya etos kerja, rendahnya rasa hormat kepada orang tua dan guru, rendahnya rasa tanggungjawab dan ketidakjujuran.¹²

Dengan memandang tugas utama seorang tenaga kependidikan melakukan berbagai hal penunjang di sekolah, maka kinerja tenaga kependidikan dapat terlihat pada kegiatan-kegiatan pengawasan, rencana, cara kerja kepala madrasah dan jenis pelayanan lainnya dalam peningkatan kinerja setiap warga sekolah terutama tenaga kependidikan dimana aspek ini saling berkaitan, saling mempengaruhi serta menunjang antara satu dengan yang lainnya. Jika tidak ada salah satu unsur, maka unsur-unsur yang lain tidak dapat berhubungan secara wajar sehingga proses pelaksanaan pendidikan tidak akan berlangsung dengan baik. Kinerja kependidikan memiliki penilaian melalui performa kinerja dengan tiga indikator, yaitu kemampuan konseptual, kemampuan teknis, dan kemampuan interpersonal.¹³

Komunikasi berlangsung secara timbal balik dan menghasilkan *feedback* secara langsung dalam menanggapi suatu pesan. Komunikasi yang dilakukan dengan dua arah dan *feedback* secara langsung akan sangat memungkinkan untuk terjadinya komunikasi yang efektif. Hakikat dari hubungan interpersonal ini adalah ketika berkomunikasi, kepala madrasah bukan hanya menyampaikan isi pesan, tetapi juga membangun relationship baik kepada komunikasi (guru) maupun pihak-pihak yang terkait di sekolah.

Proses penyampaian informasi tersebut, komunikasi dapat dikatakan berhasil apabila terdapat proses pemahaman makna dari satu orang kepada orang lain. Kepala madrasah dan para guru diharapkan untuk melakukan interaksi komunikasi secara efektif. Apabila seorang guru mempunyai keterampilan berkomunikasi yang baik, maka bukan tidak mungkin profesionalitas sang guru juga akan meningkat. Komunikasi tersebut diharapkan dapat terbentuk adanya saling pengertian, menumbuhkan persahabatan, memelihara kasih sayang dan saling pengertian. Komunikasi yang baik, masalah yang timbul akan dapat diselesaikan dengan baik dan dipecahkan secara bersama-sama. Setiap organisasi termasuk madrasah tidak terhindar dari konflik organisasi. Menghindari dan memecahkan konflik ini perlu adanya komunikasi yang efektif, baik komunikasi verbal maupun non verbal. Adanya komunikasi ini maka diharapkan dapat memaksimalkan segala aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

¹² Feri Julhamdani, Irawan, Tedi Priatna "Peranan Struktur Filsafat Ilmu dalam Pembelajaran Agama Islam Untuk Meningkatkan Pendidikan Karakter" *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 6:4 (Desember, 2023), 3

¹³ Riska Aristianingsih, Irawan, Moh Sulhan, "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Kinerja Tenaga Kependidikan di Madrasah", *Jurnal ISEMA*, 7:1 (Oktober, 2022), 45

Kecenderungan kinerja guru signifikan dapat diramalkan bahwa kinerja guru antara lain tergantung atas efektivitas komunikasi yang dibinanya dengan kepala madrasah di lingkungan sekolah. Iklim organisasi sekolah sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Komunikasi kepala madrasah terhadap guru dengan cara mengontrol tingkat efektivitas komunikasi, ada tiga cara yang digunakan kepala sekolah dalam melaksanakan komunikasi yang efektif yaitu;

- 1) *telling style*, komunikasi yang dilakukan kepala madrasah secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja guru tingkat rendah.
- 2) *participating style*, komunikasi yang dilakukan kepala sekolah secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja guru tingkat rendah.
- 3) *delegating style*, komunikasi yang dilakukan kepala madrasah secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja guru tingkat tinggi.¹⁴

Hasil penelitian ini mendukung teori-teori dan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang melihat *frame of reference* sebagai faktor yang sangat penting dalam menentukan efektivitas komunikasi. Begitu pula dengan ditemukannya pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi madrasah dengan kinerja guru telah mendukung teori-teori sebelumnya yang mengatakan bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam organisasi.

Kinerja guru yang tinggi salah satunya ditunjukkan dengan profesionalisme guru yang terdiri dari penguasaan empat kompetensi meliputi profesional, pedagogis, kepribadian dan sosial. Untuk kinerja memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan pengajaran agar dapat tercapai secara maksimal. Faktanya sekarang masih terlihat di beberapa tempat permasalahan guru bahwa masih terdapat guru yang mengajar tidak sesuai di bidangnya sehingga menguasai kompetensi profesional dirasakan masih kurang. Masalah lain mengenai kinerja guru dilihat dari keprofesionalisme guru yang ada di Indonesia yaitu meliputi:

- 1) rendahnya kompetensi guru;
- 2) rendahnya motivasi berusaha untuk mengembangkan mutu diri guru;
- 3) persebaran guru yang tidak merata;
- 4) rendahnya kesadaran dan semangat untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman;
- 5) mutasi dan penempatan guru yang dikaitkan dengan masalah politik;
- 6) rendahnya kemampuan guru untuk menulis dan melaksanakan PTK;
- dan g) banyaknya guru yang bermental cari gampang.¹⁵

PP Nomor 19 tahun 2005, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi professional adalah “kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan standar nasional pendidikan”. Guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian

¹⁴ Suwatno, “Pengaruh Komunikasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru di SMU Kota Bandung”, *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 7:3, (Desember 2009), 5

¹⁵ Eliterius Sennen, "Problematika Kompetensi Dan Profesionalisme Guru", *Jurnal Pedagogika*, 1: 2 (Oktober,2017), 16–21.

khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal.

Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 menyatakan bahwa kompetensi profesional merupakan kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan budaya yang diampunya yaitu meliputi: 1) materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu; dan 2) konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan, yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu.¹⁶

Hasil temuan yang dikemukakan diatas memberikan penjelasan bahwa pentingnya pelaksanaan komunikasi kepala madrasah kepada staf pimpinan dan guru dalam suatu organisasi di madrasah untuk meningkatkan profesionalitasnya, terutama guru sebagai pendidik terhadap siswa- siswa, komunikasi yang baik dilakukan kepala madrasah kepada stakeholder akan membangun keberhasilan dalam mewujudkan profesionalitas guru di madrasah

Fenomena diatas mengacu kepada teori frankestein ditunjang oleh maka untuk mewujudkan guru yang memiliki output yang baik serta profesionalitas dalam kinerjanya, semua itu bermuara kepada kepemimpinan seorang kepala madrasah, karena kepala madrasah sangat mempengaruhi kinerja suatu organisasi madrasah. Hal ini juga tidak terlepas dari komunikasi yang baik kepala madrasah terhadap guru dan tenaga kependidikan, komunikasi memiliki peran penting bagi kehidupan organisasi termasuk organisasi madrasah. Proses interaksi komunikasi yang intensif antara kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan dan anak didik menjadi sangat penting untuk dilakukan.

Salah satu penyebab kurang optimalnya kinerja guru adalah faktor lulusan guru yang beragam seperti guru lulusan LPTK (Lembaga Pendidikan Tenaga Keguruan) yang bergelar S.Pd dan guru lulusan non LPTK yang tidak bergelar S.Pd.

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan penulis di MAN se-Kabupaten Bandung ditemukan pra-data lulusan guru seperti terlihat pada Tabel berikut :

Tabel 1.4

Lulusan Guru di MAN se-Kabupaten Bandung Tahun 2022

Nama Madrasah	Guru Lulusan LPTK	Guru Lulusan Non LPTK	Total Guru

¹⁶ Shofiyatul Azmi, "Menumbuhkan Profesionalisme Guru", Jurnal *Likhitaprajna*, 15.1 (Agustus, 2011), 1-13

MAN 1 Kab Bandung	31	13	44
MAN 2 Kab Bandung	40	21	61

Sumber: Profil MAN se-Kabupaten Bandung

Tabel 1.4 diatas terdapat jumlah guru yang berada di MAN 1 Kabupaten Bandung yaitu sebanyak 44 Guru. 31 guru lulusan LPTK atau 70% dari total semua guru dan guru yang lulusan non LPTK yaitu sebanyak 13 atau 30%. Jumlah guru MAN 2 Kabupaten Bandung yaitu sebanyak 61 guru. 40 guru lulusan LPTK atau 65% dari jumlah keseluruhan guru, dan guru yang lulusan Non LPTK yaitu sebanyak 21 atau 35% dari jumlah keseluruhan guru.

Perbedaan lulusan guru bisa sangat berpengaruh di dalam proses pembelajaran. sesuai bagaimana cara guru tersebut membawa diri di dalam kelas sehingga dapat menghasilkan suasana kelas yang kondusif di dalam pembelajaran dan tentu hasil kepada siswa pun memuaskan. Data dari Penilaian Kinerja Guru di MAN Se-Kabupaten Bandung dari periode ajar tahun 2018-2019 sampai 2021-2022, berikut datanya :

Tabel 1.5
Penilaian Kinerja Guru di MAN se-Kabupaten Bandung Periode Tahun 2019-2020 sampai 2021-2022

Nama Madrasah	Periode	Jumlah Guru	Penilaian Rata-Rata	Selisih
MAN 1 Kabupaten Bandung	2019-2020	53	89,64	-0,26
	2020-2021	46	89,38	-0,23
	2021-2022	44	89,15	
MAN 2 Kabupaten Bandung	2019-2020	60	90,70	0,62
	2020-2021	64	91,32	-0,47
	2021-2022	61	90,85	

Sumber: Profil MAN se-Kabupaten Bandung

Tabel 1.5 dapat diketahui bahwa penilaian rata-rata kinerja guru di MAN se-Kabupaten Bandung dari periode 2019-2020 sampai periode 2021-2022 mengalami penurunan pada periode 2021-2022 MAN se-Kabupaten Bandung. Hal ini menandakan bahwa kinerja MAN se-Kabupaten Bandung belum optimal sehingga berdampak pada hasil penilaian kinerja guru.

Berdasarkan hasil pra penelitian diperoleh informasi mengenai ketidak hadiran mengajar guru tanpa keterangan (A) di MAN se-Kabupaten Bandung sejak tahun 2020 sampai 2022:

Tabel 1.6
Daftar Kehadiran Guru yang Alpa 3 Periode Terakhir

Nama Madrasah	Periode	Jumlah Guru	Alpha	Ketidakhadiran (%)	Kehadiran (%)
MAN 1 Kabupaten Bandung	2019-2020	53	8	15	85
	2020-2021	46	11	23,9	76,1
	2021-2022	44	9	20,4	79,6
MAN 2 Kabupaten Bandung	2019-2020	60	7	11,6	88,4
	2020-2021	64	9	14	86
	2021-2022	61	8	13,1	86,1

Sumber: Profil MAN se-Kabupaten Bandung

Tabel di atas bahwa periode pada tahun 2019-2020 sampai periode 2021-2022 di MAN se-Kabupaten Bandung dari data tahun terakhir dapat disimpulkan bahwa mengalami peningkatan dalam ketidakhadiran guru.

Kualitas pendidikan di Indonesia seperti yang kita ketahui masih tergolong rendah, sehingga tentunya perlu dibenahi dan juga ditingkatkan agar pendidikan di Indonesia dapat berkualitas dan lulusannya siap memasuki dunia kerja serta mampu menghadapi persaingan di dunia global. Rendahnya kualitas pendidikan dapat disebabkan oleh berbagai faktor salah satunya adalah kualitas pembelajaran di sekolah. Guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan semua pihak terutama masyarakat umum yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina anak didik

Oleh karena itu, seorang kepala madrasah dapat melakukan proses *transformation value* dan *knowledge transformation* pada para guru atau pendidik. Komunikasi, kepala madrasah dapat memberi motivasi/semangat kepada para guru untuk upaya membina komunikasi tidak sekadar untuk menciptakan kondisi yang menarik dan hangat, tetapi akan mendapatkan makna yang mendalam dan berarti bagi pendidikan dalam suatu madrasah. Personil dapat bekerja dengan tenang dan menyenangkan serta terdorong untuk berprestasi lebih baik, dan mengerjakan tugas mendidiknya dengan penuh kesadaran. Tujuan utama dari peran berkomunikasi yang baik adalah:

- (a). Membangkitkan dan mendukung sistem dan tehnik komunikasi yang efektif di dalam madrasah sehingga membangun dan memelihara kepaduan organisasi.
- (b). Mengembangkan kecakapan komunikasi dari semua personal madrasah untuk memfasilitasi pencapaian tujuan yang telah digariskan.
- (c). Memaksimalkan pertukaran informasi diantara semua seksi dari semua komunitas yang ada dimadrasah,

juga dengan organisasi pendidikan yang lainnya, sehingga ada pengertian dan pemahaman secara umum tentang rencana dan tujuan madrasah.¹⁷

Berdasarkan fenomena di atas, kinerja guru sangatlah penting dari aspek profesionalisme guru untuk diteliti, bahwa guru yang profesional merupakan tonggak awal bagi pendidikan yang memberikan pengaruh bagi masa depan bangsa. Oleh karena itu diperlukan aktivitas manajemen yang baik untuk meningkatkan profesionalisme guru, dan komunikasi interpersonal, hal ini sesuai dengan konflik yang timbul dibiarkan berlarut dan membesar. Hal ini tentunya menciptakan iklim kerja sekolah yang tidak sehat dan kurang harmonisnya hubungan antara kepala madrasah dan guru dan antara guru dengan guru sendiri. Hal tersebut akan berdampak pada menurunnya kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Produktivitas kerja akan baik, bila didukung oleh suasana iklim madrasah yang nyaman, kondusif dan kompetitif. Situasi ini mendorong guru lebih bergairah, berdisiplin dan memberikan kinerja yang baik dalam mengajar. Suasana iklim madrasah tidak mendukung, kepala sekolah bersikap acuh terhadap guru yang rajin dan yang malas, guru sering mangkir atau datang terlambat, mengurangi jam mengajar kepada siswa, hal ini akan berdampak pada pekerjaan atau kinerja guru yang menurun.

Dari fakta dan temuan di lapangan, maka peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian “Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru (Penelitian di MAN se-Kabupaten Bandung)”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang penelitian, maka untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru perlu dicarikan faktor-faktor dalam proses mencari pengaruh tersebut. Lebih spesifikasinya dalam pembahasannya penulis breakdown kepada sub masalah dalam bentuk pertanyaan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Bandung?
2. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan kepala madrasah secara simultan terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Bandung?

¹⁷ J. Turney, *Frankestein s Footsteps: Science, Genetics and Popular Culture* (New Haven CT: Yale University Press, 1998), 149.

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada perumusan masalah diatas, maka penelitian ini memiliki tujuan umum dan tujuan khusus. Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh:

1. Komunikasi interpersonal Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru di MAN se-Kabupaten Bandung .
2. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru di MAN se-Kabupaten Bandung .
3. Komunikasi interpersonal dan kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MAN se-Kabupaten Bandung.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang bermanfaat. Secara garis besar manfaat penelitian ini dibagi menjadi dua :

1. Manfaat Teoretis

Hasil Penelitian ini secara teoretis diharapkan dapat memberikan khasanah keilmuan di bidang pembelajaran, khususnya bagi Manajemen Pendidikan dalam meningkatkan kinerja organisasi sekolah

2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain:

- a. Bagi civitas, MAN 1 Kab Bandung, MAN 2 Kab Bandung, sebagai sumbangan pemikiran untuk meningkatkan kinerja organisasi di MAN 1 Kab Bandung, MAN 2 Kab Bandung.
- b. Bagi kepala, MAN 1 Kab Bandung, MAN 2 Kab Bandung, hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan untuk meningkatkan kinerja guru.
- c. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian yang sama di masa yang akan datang, hasil penelitian ini semoga dapat menjadi referensi,

E. Kerangka Berpikir

Komunikasi yang efektif memiliki peran krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan terbuka di madrasah. Hal ini menjadi kunci untuk mengarahkan kreativitas dan dedikasi para guru. Oleh karena itu, dalam suatu organisasi, terutama di madrasah, diperlukan komunikasi yang efektif, yang didasarkan pada saling menghormati, saling percaya, dan tanggung jawab. Sayangnya, saat ini, banyak madrasah mengalami masalah komunikasi,

terutama dalam hubungan antara kepala madrasah dan guru, serta antara guru dengan sesama guru. Beberapa kepala madrasah terkadang cenderung menganggap diri mereka memiliki kekuasaan penuh, sehingga mungkin mengabaikan saran, masukan, atau pendapat dari anggota lainnya. Sikap ini dapat mengakibatkan kepala madrasah dan guru bekerja secara terpisah, tanpa adanya konsultasi, rapat, atau musyawarah.

Keefektifan komunikasi memiliki hubungan yang erat dengan keberhasilan sebuah organisasi dan semua masalah yang timbul dalam organisasi akan segera dapat diatasi apabila komunikasi yang berlangsung dalam organisasi dapat berjalan dengan baik. Dengan demikian komunikasi yang efektif kepala sekolah dengan para guru di sekolah dalam menyelesaikan setiap masalah yang dilanjutkan dengan menjadikan disiplin menjadi sebuah budaya di sekolah akan menghasilkan kinerja luar biasa bagi organisasi sekolah.

Masalah *miss communication* yang terjadi tidak hanya antara kepala madrasah dan guru, tetapi juga antar guru. Beberapa konflik mungkin muncul karena perbedaan pandangan atau masalah sepele yang tidak diatasi dengan tepat. Kondisi ini dapat menyebabkan kurangnya tegur sapa dan interaksi positif antar guru. Jika masalah komunikasi ini dibiarkan terus-menerus, dapat berdampak fatal dan menghambat mutu pendidikan di madrasah. Oleh karena itu, penting untuk mengatasi permasalahan komunikasi dengan membuka saluran komunikasi yang lebih baik, meningkatkan kerjasama, dan memastikan adanya dialog terbuka antara kepala madrasah, guru, dan seluruh anggota madrasah.

Hal ini juga tidak terlepas dari komunikasi yang baik kepala madrasah terhadap guru dan tenaga kependidikan, komunikasi memiliki peran penting bagi kehidupan organisasi termasuk organisasi madrasah. Proses interaksi komunikasi yang intensif antara kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan dan anak didik menjadi sangat penting untuk dilakukan. Oleh karena itu, seorang kepala madrasah dapat melakukan proses *transformation value* dan *knowledge transformation* pada para guru atau pendidik. Termasuk melalui komunikasi, kepala madrasah dapat memberi motivasi/semangat kepada para guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Kepala madrasah merupakan tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru dan murid. Kepala madrasah merupakan pimpinan tertinggi di madrasah, yang kepemimpinannya sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan dan keberhasilan madrasah.

Salah satu cara mencapai keberhasilan madrasah, kepala madrasah harus mempunyai kemampuan berkomunikasi agar tugas yang disampaikan dapat diterima dan dijalankan oleh guru dengan baik. Selain itu, komunikasi yang efektif dapat memberikan semangat kinerja

kepada guru dan tenaga kependidikan. Sebagaimana hal ini sesuai dengan ayat Al-Qur'an menyebutkan komunikasi sebagai salah satu fitrah manusia, dalam Surah ar-Rahman:1-4 Artinya:

الرَّحْمَنُ . عَلَّمَ الْقُرْآنَ . خَلَقَ الْإِنْسَانَ . عَلَّمَهُ الْبَيَانَ

Artinya: “(Allah) Yang Maha Pengasih, Yang telah mengajarkan Al-Qur'an. Dia menciptakan manusia, mengajarnya pandai berbicara”. (Q.S. Ar-Rahman [55]: 1-4)

Berdasarkan ayat diatas, berikut penjelasannya: Penyebutan di awal surah juga untuk membuat kaum kafir tertarik, karena Allah SWT itu bukan Zat yang kejam tetapi yang Rahman, Maha Pemurah. Namun perlu diketahui, bahwa Rahim-Nya Allah (Maha Pengasih) hanya diberikan kepada makhluk-Nya yang taat/ beriman. Al-Qur'an adalah nikmat terbesar bagi manusia dan seharusnya menjadi pedoman bagi manusia dalam hidup. Oleh karena itu, mengapa kata Al-Qur'an disebut lebih dahulu baru kemudian menyebut kata al-insan (manusia). Sebab, manusia yang paling membutuhkan petunjuk. Hal tersebut menunjukkan betapa pentingnya Al-Qur'an bagi panduan kehidupan manusia. // Kandungan Quran Surat Ar Rahman Ayat 1-4

Manusia diberi potensi oleh Allah SWT berupa diajarinya pandai berbicara, bernalar, berbahasa, mengolah dan mengungkapkan pikiran (al-Bayan). Kemampuan ini hanya bisa dilakukan oleh manusia. Dengan kemampuan inilah peradaban manusia bisa berkembang dan mengalami kemajuan pesat. Terdapat banyak pelajaran yang menarik dari surat Ar-Rahmaan, yaitu setelah Allah SWT menguraikan beberapa nikmat yang dianugerahkan kepada manusia, Allah bertanya “**maka nikmat Tuhan kamu yang manakah yang kamu dustakan?**”. Kalimat itu diulang berkali-kali hingga **31 kali**. Hal tersebut menunjukkan bahwa nikmat yang Allah SWT berikan kepada manusia itu tidak bisa diingkari keberadaannya. Yang bisa dilakukan manusia adalah mendustakannya. Dusta berarti menyembunyikan kebenaran.

Peran kepala sekolah sangat signifikan dalam memengaruhi kinerja guru. Untuk menciptakan kualitas kinerja guru yang profesional di lingkungan sekolah, diperlukan dukungan dari kepala sekolah yang memiliki kualifikasi sebagai pemimpin dan manajer yang kompeten. Sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki tugas untuk membimbing dengan visi ke masa depan yang jelas dan dapat direalisasikan, serta mempromosikan transparansi dalam proses sekolah. Di sisi lain, sebagai manajer, kepala sekolah harus dapat mengimplementasikan kebijakan dan keputusan dengan strategi yang efektif dan efisien.

Kinerja guru dalam proses pengajaran dapat diuraikan menjadi tiga tahap utama, yaitu: (1) perencanaan pembelajaran, (2) pelaksanaan pembelajaran, dan (3) evaluasi pembelajaran". Kinerja guru di MAN se-Kabupaten Bandung dipengaruhi oleh

komunikasi interpersonal kepala madrasah kerja yang termanifestasi di lingkungan mereka, serta oleh kepemimpinan yang disesuaikan dengan kondisi lapangan. Sedangkan kinerja guru dinilai berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan guru dalam menjalankan tugas mereka.¹⁸

Permasalahan kinerja guru tersebut teramati pada MAN se-Kabupaten Bandung yaitu Kepala Sekolah dan Pengawas Bina Sekolah. Hasil observasi yang dilakukan, tampak sebagian guru belum menunjukkan kinerja baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya, artinya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi guru, seperti kegiatan dalam merencanakan program pengajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan penilaian, melaksanakan ulangan harian, menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan serta mengadakan pengembangan bidang pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya.

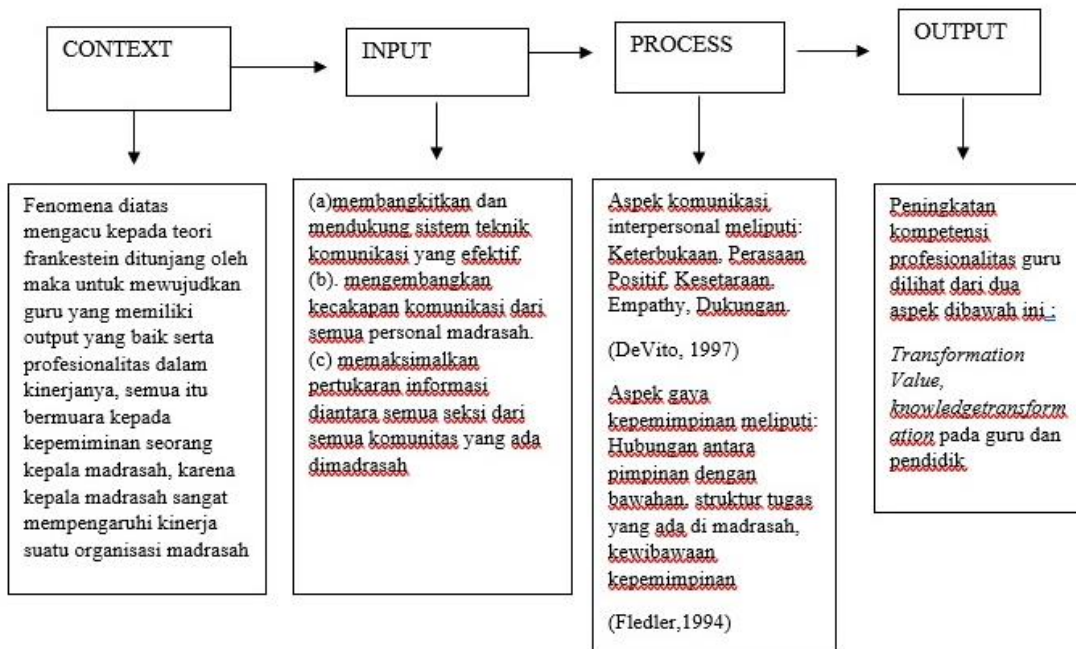
Bagi guru peran penilaian kinerja sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang bermanfaat menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Dengan adanya penilaian kinerja guru, kepala sekolah memperoleh informasi tentang keberhasilan atau kegagalan guru dalam menjalankan tugasnya. Kinerja penting untuk diteliti, karena ukuran terakhir keberhasilan suatu organisasi/sekolah adalah kinerja atau pelaksanaan pekerjaannya, sehingga kemajuan sekolah banyak dipengaruhi oleh kinerja guru.

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan, maka peneliti menggambarkan melalui skema alur kerangka berpikir penelitian sebagai berikut :¹⁹

¹⁸ Nasution, “*Didaktik Asas-Asas Mengajar*”, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004),13

¹⁹ Rusdiana A. *Manajemen Evaluasi Program Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2017),43

Gambar 1.1 Skema Kerangka Pemikiran



Sumber: diadopsi dari CIPP Sufflebeam & Guba (dalam Rusdiana, 2017) dikembangkan oleh peneliti

G. Definisi Oprasional

1. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi atau communication dalam bahasa Inggris berasal dari kata latin communis yang berarti sama, communico, communication, atau communicare yang berarti sama (*to make comen*). Istilah pertama (*communis*) paling sering disebut sebagai asal kata komunikasi, yang merupakan akar dari kata-kata pikiran, suatu makna, atau suatu pesan dianut secara sama. Akan tetapi definisi kontemporer menyarankan bahwa komunikasi merujuk pada cara berbagi hal-hal tersebut, seperti dalam kalimat “kita berbagi pikiran”.²⁰

²⁰ Onong Uchjana Effendy. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997),

Secara terminologi, komunikasi interpersonal dapat kita pahami sebagai suatu komunikasi antar individu satu dengan yang lainnya yang mana individu-individu tersebut secara fisik melakukan proses interaksi dan saling memberikan *feedback* secara bergantian. Komunikasi interpersonal ini dapat membentuk hubungan dengan orang lain melalui interaksi, percakapan atau pemeriksaan dan wawancara. Pendapat lain mengatakan bahwa komunikasi interpersonal merupakan proses penyampaian sekaligus penerimaan pesan dari pengirim kepada penerima pesan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Secara langsung (*primer*) dapat terjadi apabila pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi dapat saling berbagi informasi tanpa melalui media atau perantara apapun.

Menurut Devito, komunikasi interpersonal yang efektif memiliki indikator a) Openness, b) empathy, c) Supportiveness, d) positiveness, e) equality, antara lain:²¹

- a. Keterbukaan (*openness*) adalah kemauan menanggapi dengan senang hati informasi yang diterima di dalam menghadapi hubungan interpersonal. Keterbukaan atau sikap terbuka sangat berpengaruh dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang efektif.
- b. Empati (*empathy*) adalah merasakan apa yang dirasakan orang lain atau proses ketika seseorang merasakan perasaan orang lain dan menangkap arti perasaan itu kemudian mengkomunikasikannya dengan kepekaan sedemikian rupa hingga menunjukkan bahwa ia sungguh-sungguh mengerti perasaan orang lain itu.
- c. Dukungan (*supportiveness*) adalah situasi yang terbuka untuk mendukung agar komunikasi berlangsung efektif. Sikap suportif adalah sikap yang mengurangi sikap defensif dalam komunikasi.
- d. Rasa positif (*positiveness*) adalah perasaan positif terhadap diri sendiri, kemampuan mendorong orang lain lebih aktif berpartisipasi dan kemampuan menciptakan situasi komunikasi kondusif untuk berinteraksi yang efektif.
- f. Kesetaraan (*equality*), adalah pengakuan kedua belah pihak saling menghargai, berguna dan mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.

Menurut Rorimpandey “gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya”.²² Gaya kepemimpinan menggambarkan dari falsafah yang konsisten, keterampilan, sifat dan sikap

²¹ DeVito, Joseph A. *The Interpersonal Communication Book*. (New York: Harper Collin Publisher, 1992), 276

²² Ayu Asmarani, Sukarno, and Minnah El Widdah, “The Relationship of Professional Competence With Teacher Work Productivity in Madrasah Aliyah,” *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6:2 (Januari 2021): 231

yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan akan menunjukkan langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan dari seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. Sedangkan kepemimpinan adalah apa yang para pemimpin lakukan, yaitu proses memimpin kelompok dan mempengaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan.

Selain itu terdapat juga beberapa pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli diantaranya: gaya kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran. Gaya kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu ketika ia mengarahkan kegiatan kelompok menuju tujuan bersama.

Adapun tiga dimensi dan indikator kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Hubungan antara pemimpin dan bawahan: 1) Kemampuan menghormati hak dan kewajiban setiap pegawai. 2) Komunikasi yang hangat antara pimpinan dan pegawai. 3) Membantu memecahkan persoalan pegawai. 4) Menghargai hasil kerja bawahan. 5) Bersikap objektif pada bawahan.
- b. Struktur tugas : 1) Kesederhanaan rencana kerja yang dapat disosialisasikan. b) Realisasi rencana kerja. c) Kejelasan tanggung jawab atas pekerjaan.
- c. Kekuasaan : 1) Kemampuan memerintah bawahan. 2) Ketegasan dalam mengambil keputusan. 3) Mengembangkan kualitas bawahan

3. Kinerja Guru

Kata “kinerja” dalam bahasa Indonesia terjemah dari kata dalam Bahasa Inggris “*performance*” yang berarti (1) pekerjaan; perbuatan atau (2) penampilan; petunjuk.²³ Selanjutnya *performance* berasal dari “*to performance*” dengan beberapa entries yaitu: (1) melakukan, menjalankan, dan melaksanakan, (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar, (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.²⁴ Kinerja merujuk kepada tingkat

²³ Syaiful H. Sagala, *Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2007), 179.

²⁴ Veithzal Rivai, *Education and Management (Analisis Teori dan Praktek)* (Jakarta: Rajawali Pers Grafindo Persada, 2009), 14-15.

keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maksudnya suatu kinerja dinyatakan baik dan sukses apabila tujuan yang diharapkan dapat tercapai dengan baik.

Mengacu pada teori kinerja di atas, maka dapat dikatakan bahwa kinerja guru adalah perilaku kerja seorang guru yang dinampakkan dalam pembelajaran di kelas. Secara sistematis penampakan kinerja guru dapat dilakukan melalui tahapan kinerja, yakni : (1) tahap penyusunan program pembelajaran, (2) tahap pelaksanaan program pembelajaran, dan (3) tahap evaluasi belajar atau penilaian belajar.²⁵

Nana Sudjana indikator kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran dikelas yaitu; 1) Perencanaan program kegiatan pembelajaran. 2) Pelaksanaan kegiatan pembelajaran. 3) Evaluasi / penilaian pembelajaran.²⁶

H. Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan spesifik yang bersifat prediksi dari hubungan atau pengaruh antara dua atau lebih variabel. Hipotesis yang peneliti gunakan yakni “hipotesis asosiatif”. “Hipotesis asosiatif adalah jawaban sementara terhadap masalah asosiatif yaitu menanyakan hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih”.²⁷

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut :

1. H_0 : Tidak Terdapat pengaruh komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Bandung .
 H_a : Terdapat pengaruh komunikasi interpersonal kepala madrasah terhadap disiplin kerja guru di MAN se-Kabupaten Bandung.
2. H_0 : Tidak Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Bandung.
 H_a : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Bandung.
3. H_0 : Tidak Terdapat pengaruh antara komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Bandung.
 H_a : Terdapat pengaruh antara komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru di MAN se-Kabupaten Bandung.

²⁵ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Education: Theory Research and Practice* (New York: Random House, 1978), 116

²⁶ Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung : Sina Baru, 2011), 67

²⁷ John W. Creswell & J. David Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, (Fifth Edition), (Los Angeles: Sage, 2018), 49-50

I. Penelitian Terdahulu

Adapun hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan judul tesis yang saya bahas adalah sebagai berikut :

1. Penelitian Septi Rahayu (2014)

Septi Rahayu melakukan penelitian jurnal tahun 2014 dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Profesional Guru terhadap Kedisiplinan Kerja”²⁸ Penelitian ini dilatarbelakangi oleh Guru yang harus memiliki sikap disiplin yang baik dan komitmen yang kuat untuk melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan agar dapat mewujudkan sikap guru yang profesional. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kompetensi profesional terhadap disiplin kerja guru di SD Negeri se-Gugus Gatot Subroto, Kecamatan Kutasari, Kabupaten Purbalingga. Metode yang digunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara disiplin kerja dengan gaya kepemimpinan kepala sepa;ah SD Negri di Gugus Gatos Subroto, kecamatan Kutasari kabupaten Purbalingga sebesar 0,672, yaitu $r_{hitung} > r_{table}$ ($0,672 > 0,279$). Artinya hubungan Disiplin kerja dengan Gaya Kepemimpinan sebesar 0,672 dalam kategori yang kuat, dengan arah hubungan yang positif (bersifat satu arah), yaitu apabila terjadi peningkatan pada gaya kepemimpinan maka akan diikuti dengan peningkatan dengan disiplin kerja. Begitu juga sebaliknya, apabila ada penurunan pada gaya kepemimpinan maka akan diikuti penurunan disiplin kerja.

2. Penelitian Imade Yusa Dharmawan (2011)

Imade melakukan penelitian tesis tahun 2011 dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan lingkungan kerja non fisik terhadap kedisiplinan kerja karyawan”.²⁹ Penelitian ini dilatarbelakangi oleh Ketidakhadiran merupakan salah satu indikasi dari efektivitas motivasi kerja, karena ketidakhadiran yang tinggi dapat mencerminkan rendahnya efektivitas motivasi kerja pegawai. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah kompensasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan secara langsung terhadap disiplin dan kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji regresi linear berganda serta uji t dan uji f untuk menganalisis hipotesis. Hasil

²⁸ Septi Rahayu, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Profesional Guru terhadap Kedisiplinan Kerja” *Jurnal ilmu komunikasi*, 7:3 (September, 2014), 1

²⁹ Imade Yusa Dharmawan, “*Pengaruh Kompensasi dan lingkungan kerja non fisik terhadap kedisiplinan kerja karyawan*”, (Tesis) Badung, Universitas Udayana, 2011, 2

penelitian ini menunjukkan analisis jalur, terbukti bahwa kompensasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap disiplin dan kerja karyawan di Hotel Niki Denpasar Bali. Dengan koefisien korelasi (r) sebesar 0,775 dan koefisien determinasi (R^2) 0,601, yang artinya kedua variabel X memberikan kontribusi sebesar 60,1% terhadap kedisiplinan kerja karyawan.

3. Penelitian Aries Susanty (2014)

Aries Susanty melakukan penelitian jurnal tahun 2014 dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi kasus Pada PT. PLN (Persero) APD Semarang)”.³⁰ Penelitian ini dilatar belakangi Penelitian ini juga ingin memberikan beberapa rekomendasi tentang bagaimana meningkatkan kinerja karyawan untuk Divisi Sumber Daya Manusia (SDM). Tujuan penelitian ini untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan, serta untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan yaitu model konseptual dari penelitian ini mengacu pada model penelitian yang dikembangkan oleh Nursada, Alhabsji, dan AlMusadieq dan Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan gaya kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan dengan koefisien korelasi (r) sebesar 0,624 dan koefisien determinasi (R^2) 0,378, artinya kedua variabel memberikan kontribusi sebesar 37,8% terhadap kedisiplinan kerja karyawan.

Dari beberapa penelitian sebelumnya terdapat persamaan dengan penelitian ini. Persamaan yang utama adalah aspek kedisiplinan kerja sebagai variabel dependen atau variabel terikat (Y). Persamaan lain dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan motivasi kerja sebagai salah satu variabel dependen atau variabel bebas X1 hanya pada poin (3).

³⁰ Aries Susanty, “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan”, Jurnal *TI Undip*, 7:2 (Mei, 2012), 1