

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan di Indonesia merupakan fondasi yang sangat penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bersaing di panggung global. Untuk mencapai tujuan mulia ini, diperlukan sistem pendidikan yang efektif dan mendukung perkembangan setiap individu. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional dan iklim madrasah memainkan peran yang sangat signifikan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) yang terletak di Kabupaten Cianjur, budaya kepemimpinan yang inspiratif dan iklim madrasah yang positif telah diterapkan. Namun, hasil yang diharapkan dalam peningkatan kinerja guru masih menunjukkan tantangan yang perlu diatasi.

Teori kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi timnya untuk mencapai tujuan bersama, serta menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Dalam hal ini, diharapkan bahwa kepala madrasah yang menerapkan prinsip-prinsip tersebut dapat meningkatkan kinerja guru dan kualitas pembelajaran. Meskipun telah ada upaya yang baik, masih terdapat kesenjangan antara teori dan praktik yang menarik.

Observasi awal di dua madrasah tersebut menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dan iklim madrasah sudah terlaksana dengan cukup baik, hasil kinerja guru belum optimal. Indikator seperti komunikasi yang efektif, dukungan dari kepala madrasah, dan pengembangan profesionalisme guru tampaknya masih memiliki ruang untuk ditingkatkan dalam penerapan proses belajar mengajar. Hal ini mendorong peneliti untuk lebih dalam meneliti kepemimpinan yang positif dan iklim madrasah yang suportif dapat lebih efektif dalam meningkatkan kinerja guru.

Penelitian ini untuk mengetahui kepemimpinan transformasional yang baik dan iklim madrasah yang sehat dapat secara signifikan meningkatkan kinerja guru. Dengan menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, diharapkan dapat ditemukan model atau strategi yang efektif untuk memperbaiki kondisi

kinerja guru di madrasah, sehingga penerapan pendidikan yang berkualitas dapat lebih terpenuhi. Penelitian ini tidak hanya memberikan wawasan bagi akademisi, tetapi juga membantu kepala madrasah dan pengambil kebijakan dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

Berdasarkan pemaparan tersebut penulis melakukan pra survey kepada beberapa guru di lingkungan Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Cianjur. Hasil pra survey tersebut penulis tuangkan ke dalam tabel dibawah ini:

Tabel 1. 1 Data Pra Survey Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Rata-rata	Keterangan
1. Pengaruh Ideal	3,2	Cukup Baik
2. Visi yang Inspirasi	3,0	Cukup Baik
3. Motivasi dan Penghargaan	3,5	Baik
4. Keterlibatan dan Pemberdayaan	3,0	Cukup Baik
5. Komunikasi yang Efektif	3,7	Baik
6. Empati dan Perhatian	2,9	Cukup Baik
7. Kemampuan untuk Mengelola	3,0	Cukup Baik

Sumber: Data Pra Survey

Dari data di atas, umumnya Indikator kepemimpinan transformasional masih berada pada kategori cukup baik. capaian indikator empiris pada Tabel 1.1, di mana aspek-aspek transformasional esensial seperti Empati dan Perhatian (2,9), Visi yang Inspirasi (3,0), Keterlibatan dan Pemberdayaan (3,0), serta Kemampuan untuk Mengelola (3,0) seluruhnya tertahan pada kategori Cukup Baik. Hal ini mengindikasikan adanya ruang kosong dalam hal stimulasi intelektual dan pertimbangan individual yang seharusnya menjadi motor penggerak utama dalam teori kepemimpinan transformasional.

Kendati demikian, dari segi pengendalian dan pengelolaan informasi, kinerja kepala madrasah sudah berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan melalui indikator Komunikasi yang Efektif yang memperoleh rata-rata tertinggi sebesar

3,7 (Baik), disusul oleh indikator Motivasi dan Penghargaan sebesar 3,5 (Baik). Kepala madrasah dinilai sangat terbuka dan lancar dalam menginformasikan setiap kebijakan maupun informasi kedinasan kepada seluruh warga madrasah. Namun, kuatnya aspek komunikasi dan pengendalian yang belum diimbangi oleh keberanian berinovasi ini menunjukkan bahwa figur kepala madrasah saat ini cenderung dominan menjalankan fungsi-fungsi administratif-manajerial (pembawa pesan dan pelaksana aturan birokrasi) daripada bertindak sebagai agen perubahan (*change agent*) yang transformatif.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang mampu menentukan kinerja guru. Kepala madrasah yang terampil dalam memimpin akan mampu mendorong guru untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Sidik dan Dedi Hadian (2013), mengatakan bahwa kepemimpinan akan sangat berpengaruh dalam menentukan kinerja individu maupun organisasi. Berikut data pra survey iklim madrasah pada tabel 2 dibawah ini:

Tabel 1.2 Data Pra Survey Iklim Madrasah

Indikator	Rata-rata	Keterangan
1. Hubungan Sosial	2,8	Cukup Baik
2. Keselamatan Emosional	3,2	Cukup Baik
3. Dukungan Kepemimpinan	3,2	Cukup Baik
4. Keterlibatan dan Partisipasi Guru	3,6	Baik
5. Kenyamanan Lingkungan Kerja	3,2	Cukup Baik

Sumber: Data Pra Survey

Dari data tabel 1.2 di atas terlihat bahwa pada umumnya responden menilai iklim madrasah berada pada kategori baik yaitu responden menjawab partisipasi guru sangat mendukung dalam kegiatan di madrasah. Namun cukup baik dimana responden menjawab fasilitas lingkungan kerja di madrasah (seperti ruang kelas, perpustakaan, dan area rekreasi) cukup memadai untuk mendukung pembelajaran.

Tabel 1.3 Data Pra Survey Kinerja Guru

Indikator	Rata-rata	Keterangan
Pedagogis	82	Baik
Manajerial	85	Baik
Interpersonal	77	Cukup Baik
Penilaian	77	Cukup Baik
Profesional	70	Cukup Baik
Efektivitas Akademik	72	Cukup Baik

Sumber : Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Cianjur

Berdasarkan data dalam tabel 1.3 diketahui bahwa pada dimensi kinerja guru belum sepenuhnya optimal, terutama dalam hal yang berkaitan dengan melatih keterampilan siswa. Pada umumnya, guru yang ada masih kurang mampu memberikan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan bakat dan minat siswa yang bersangkutan, sehingga banyak potensi siswa yang kurang terexpose secara maksimal. Fenomena ini tercermin jelas dari sebaran nilai capaian indikator di atas, di mana aspek-aspek yang bersentuhan langsung dengan pengembangan kualitas pembelajaran yang dinamis dan adaptif masih tertahan pada kategori Cukup Baik.

Indikator Profesional memperoleh rata-rata terendah yaitu sebesar 70 (Cukup Baik), disusul oleh Efektivitas Akademik dengan nilai 72 (Cukup Baik). Rendahnya nilai pada kedua indikator ini mengindikasikan adanya kendala dalam pengembangan keprofesionalan berkelanjutan dan penguasaan materi yang berdampak pada efektivitas transfer ilmu di kelas. Selain itu, kemampuan interaksi guru dalam proses pembelajaran juga belum maksimal, yang ditunjukkan oleh indikator Interpersonal dan Penilaian yang sama-sama stagnan di angka 77 (Cukup Baik). Hal ini menunjukkan bahwa ruang evaluasi dan pendekatan personal guru terhadap pemetaan minat bakat siswa masih memerlukan pembenahan yang serius.

Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Cianjur sejatinya telah memiliki modal dasar yang sangat kuat pada aspek-aspek administratif dan

pengondisian pembelajaran formal. Hal ini dibuktikan dengan indikator Manajerial yang meraih skor tertinggi sebesar 85 (Baik) serta indikator Pedagogis sebesar 82 (Baik). Angka ini mencerminkan bahwa secara umum guru telah mampu menyusun perangkat pembelajaran dan mengelola kelas dengan baik secara prosedural.

Tingginya kemampuan manajerial dan pedagogis formal ini belum berbanding lurus dengan fleksibilitas guru dalam mengembangkan potensi non-akademik siswa. Guru tampaknya masih cenderung berfokus pada ketuntasan kurikulum normatif di kelas, sehingga fungsi guru sebagai fasilitator yang melatih, mengasah, dan melejitkan bakat unik yang dimiliki oleh tiap-tiap peserta didik belum berjalan secara optimal.

Kepemimpinan transformasional dan iklim madrasah merupakan dua konstruk fundamental yang diyakini memiliki pengaruh sinergis terhadap kinerja guru. Kepemimpinan transformasional, yang terwujud melalui kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, menstimulasi intelegualitas, memberikan pertimbangan individual, serta menampilkan perilaku ideal, dipandang sebagai antecedent signifikan dalam pembentukan persepsi positif guru terhadap lingkungan kerjanya. Ketika pemimpin mampu mengartikulasikan visi organisasi yang kohesif dan menginternalisasikan nilai-nilai luhur, guru cenderung mengalami peningkatan motivasi intrinsik dan memperkuat komitmen afektif terhadap tujuan-tujuan madrasah.

Praktik kepemimpinan transformasional yang efektif berkontribusi krusial dalam mewujudkan iklim madrasah yang kondusif. Iklim madrasah yang ditandai dengan tingginya tingkat kepercayaan interpersonal, dukungan kolegal yang substantif, komunikasi yang terbuka dan transparan, serta apresiasi terhadap kontribusi profesional guru, menyediakan fondasi psikologis yang memberdayakan. Dalam konteks relasional ini, kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja guru melalui mekanisme motivasi dan inspirasi, melainkan juga secara tidak langsung melalui mediasi pembentukan iklim madrasah yang suportif. Dengan demikian, interaksi dinamis antara kepemimpinan transformasional dan iklim madrasah yang positif

menciptakan ekosistem kerja yang optimal bagi pengembangan profesional dan peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan.

Berdasarkan fenomena gap, research gap dan penggunaan teori di atas, kepemimpinan transformasional kepala madrasah diyakini berkorelasi positif dengan terciptanya iklim madrasah yang kondusif, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja guru. Maka peneliti tertarik untuk mengajukan judul Disertasi **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Madrasah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Cianjur** (Penelitian di MAN 1 Cianjur dan MAN 2 Cianjur ”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional di MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Cianjur?
2. Bagaimana iklim madrasah di MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Cianjur?
3. Bagaimana realitas kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Cianjur?
4. Adakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Cianjur?
5. Adakah pengaruh iklim madrasah terhadap kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Cianjur?
6. Apakah kepemimpinan transformasional secara kualitatif memperkuat dan memperdalam kepemimpinan transformasional secara kuantitatif di MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Cianjur?
7. Apakah iklim madrasah secara kualitatif memperkuat dan memperdalam iklim madrasah secara kuantitatif di MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Cianjur?
8. Apakah kinerja guru secara kualitatif memperkuat dan memperdalam kinerja guru secara kuantitatif di MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Cianjur.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendapatkan data, fakta, dan informasi yang sahih (valid) dan dapat dipercaya (reliable) tentang:

1. Kepemimpinan tranformasional di MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Cianjur.
2. Iklim madrasah di MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Cianjur.
3. Kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Cianjur
4. Pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Cianjur.
5. Pengaruh iklim madrasah terhadap kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Cianjur.
6. Kepemimpinan transformasional secara kualitatif memperkuat dan memperdalam kepemimpinan transformasional secara kuantitatif di MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Cianjur.
7. Iklim madrasah secara kualitatif memperkuat dan memperdalam iklim madrasah secara kuantitatif di MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Cianjur.
8. Kinerja guru secara kualitatif memperkuat dan memperdalam kinerja guru secara kuantitatif di MAN 1 dan MAN 2 Kabupaten Cianjur.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik dari sisi teoretis maupun praktis.

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran dalam bidang pendidikan, khususnya bagi madrasah, terkait pentingnya evaluasi kinerja guru sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan serta memperkuat kualitas kelembagaan madrasah. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sarana untuk menguji teori-teori yang telah ada mengenai kinerja maupun perilaku tenaga pendidik. Tidak hanya sebatas menguji, penelitian ini juga berpotensi untuk memperkaya serta mengembangkan konsep-konsep teoretis yang berkaitan dengan kinerja guru.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi serta bahan masukan bagi UIN Sunan Gunung Djati Bandung dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Melalui penelitian ini, universitas diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi yang baik di bidangnya, memiliki kemampuan yang beragam, serta mempunyai tanggung jawab dan loyalitas yang tinggi terhadap profesinya.

b. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan pembaca terkait berbagai faktor yang memengaruhi kinerja guru. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang memiliki keterkaitan topik, serta dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Tidak hanya itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi motivasi bagi pembaca untuk mengembangkan potensi diri yang dimiliki.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam menambah wawasan, pengalaman, serta pemahaman peneliti terkait upaya peningkatan kinerja guru.

E. Kerangka Berpikir

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mendorong pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan bersama melalui perubahan yang positif. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns. Burns membedakan antara kepemimpinan transaksional, yang berlandaskan pada pertukaran atau transaksi antara pemimpin dan pengikut, dan kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada penciptaan perubahan intrinsik yang meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut¹.

¹ Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics..

Indikator Kepemimpinan Transformasional

1. Pengaruh Ideal : mencerminkan perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya merasa kagum, hormat, sekaligus percaya. Pemimpin dengan pengaruh ideal bertindak sebagai model yang menunjukkan standar moral, etika, dan integritas yang tinggi. Mereka mendahulukan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Menggambarkan pemimpin yang menjadi panutan bagi pengikutnya, di mana pemimpin dihormati, ditiru, dan dipercayai karena komitmen mereka terhadap nilai-nilai moral yang konsisten².
2. Visi yang Inspiratif : Kemampuan pemimpin dalam merumuskan, mengartikulasikan, dan Menumbuhkan visi masa depan organisasi yang menantang namun realistis. Pemimpin menggunakan simbol-simbol dan imbauan emosional untuk memfokuskan usaha kelompok, serta menumbuhkan optimisme dan antusiasme di antara bawahannya. Cara pemimpin mengomunikasikan ekspektasi yang tinggi secara jelas, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya kerja, dan mengekspresikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana namun kuat³.
3. Motivasi dan Penghargaan : Kemampuan pemimpin untuk mendorong semangat kerja bawahan melalui pemberian stimulus psikologis (motivasi) serta pengakuan yang tulus (penghargaan) atas kontribusi dan prestasi kerja mereka. Hal ini mencakup penghargaan materil maupun non-materil yang mampu mengikat komitmen kerja. Pemimpin transformasional memberikan pengakuan contingent yang tulus atas pencapaian pengikutnya, yang berfungsi memperkuat perilaku positif dan meningkatkan efikasi diri pegawai⁴.

² Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.

³ Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics..

⁴ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). "The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268...

4. Keterlibatan dan Pemberdayaan : Upaya pemimpin untuk mendorong bawahannya menjadi lebih kreatif dan inovatif dengan cara mempertanyakan asumsi-asumsi lama, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara-cara baru. Pemberdayaan di sini berarti memberikan otonomi dan kepercayaan kepada bawahan untuk mengambil keputusan dalam lingkup tugasnya. merangsang pengikut untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru; tidak ada kritik publik atas kesalahan individu⁵.
5. Komunikasi yang Efektif : Proses penyampaian pesan, ide, kebijakan, maupun arah strategis organisasi oleh pemimpin secara transparan, dua arah, dan mudah dipahami, sehingga meminimalisir ambiguitas peran di antara staf serta membangun kesepahaman visi bersama. Gaya komunikasi seorang pemimpin transformasional dicirikan oleh penyampaian pesan yang ekspresif, penggunaan bahasa yang visioner, serta kemampuan mendengar aktif yang dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pengikut⁶.
6. Empati dan Perhatian : Sifat kepemimpinan yang memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan bertindak sebagai mentor atau pelatih. Pemimpin mendengarkan dengan penuh perhatian, memperlakukan bawahan sebagai individu yang unik, serta peka terhadap kondisi personal mereka. pemimpin memperlakukan setiap pengikut sebagai individu yang unik, memberikan perhatian personal, serta menyediakan bimbingan dan arahan sesuai kebutuhan pertumbuhan spesifik mereka⁷.
7. Kemampuan untuk Mengelola : Kapasitas teknis dan manajerial pemimpin untuk mengorganisasi sumber daya, mengendalikan jalannya rencana,

⁵ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications..

⁶ Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2009). *Leadership, Communication, and Teamwork*. Pearson.

⁷ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications

menegakkan regulasi, serta mengevaluasi hasil kerja guna memastikan stabilitas operasional organisasi tetap berjalan selaras dengan perubahan yang transformatif. Kemampuan mengelola memerlukan keahlian teknis, manusiawi, dan konseptual yang membuat seorang pemimpin mampu mengoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan aktivitas organisasi secara structural⁸.

Keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam mendorong inovasi dan perubahan tentu memiliki implikasi terhadap terciptanya suasana atau iklim madrasah yang positif dan kondusif bagi perkembangan seluruh warga madrasah. Iklim madrasah, merujuk pada perasaan, keyakinan, dan perilaku yang terbentuk dalam suatu lembaga pendidikan, termasuk madrasah. Istilah ini mencakup berbagai aspek seperti hubungan antar individu, norma, nilai, dan lingkungan fisik yang ada di dalam madrasah tersebut. Grand teori iklim madrasah menjelaskan bagaimana berbagai elemen ini berinteraksi dan mempengaruhi proses pendidikan, termasuk bagaimana hasil belajar siswa dipengaruhi oleh pengalaman dan lingkungan mereka di madrasah. Berikut adalah pembahasan mengenai grand teori iklim madrasah, termasuk definisi, komponen, relevansi dalam pendidikan, serta referensinya.

Iklim madrasah dapat didefinisikan sebagai suasana sosial dan emosional di mana kegiatan pembelajaran berlangsung. Ini meliputi persepsi dan pengalaman para pengurus, guru, siswa, dan orang tua tentang cara operasional madrasah, yang mencerminkan nilai-nilai dan norma yang dianut oleh komunitas madrasah tersebut. Dalam hal ini, iklim madrasah menjadi indikator penting dari kualitas pendidikan yang ditawarkan, serta dapat mempengaruhi motivasi, keterlibatan, dan kinerja siswa⁹.

Indikator iklim madrasah :

1. Hubungan Sosial : Indikator ini merujuk pada kualitas interaksi interpersonal, kolaborasi, dan rasa saling percaya yang terbangun di antara

⁸ Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). "Choosing Strategies for Change." *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130-139..

⁹ Cohen, Jonathan, Michael McCart, dan Edward S. Patton. *The School Climate Challenge: Taking Stock of a Research Agenda*. New York: National School Climate Center, 2009.

seluruh warga madrasah, baik hubungan sesama guru, hubungan guru dengan kepala madrasah, maupun hubungan guru dengan siswa dan orang tua. Hubungan sosial yang sehat meminimalkan konflik internal dan menciptakan atmosfer kerja yang kohesif. hubungan sosial tercermin melalui aspek kemitraan dimana para guru berinteraksi secara terbuka, saling mendukung secara profesional, dan membangun hubungan yang ramah satu sama lain¹⁰.

2. Keselamatan Emosional : Kondisi psikologis di mana para guru dan staf merasa aman dari tekanan mental, intimidasi, diskriminasi, maupun rasa takut salah dalam mengemukakan pendapat. Keselamatan emosional menjamin adanya ruang yang adaptif bagi guru untuk mengekspresikan gagasan kreatif tanpa khawatir mendapatkan penghakiman atau perlakuan tidak adil dari pihak lain. Keselamatan emosional di tempat kerja adalah keyakinan bersama bahwa lingkungan organisasi aman untuk mengambil risiko interpersonal, di mana guru tidak akan dipermalukan, ditolak, atau dihukum karena menyampaikan ide atau mengajukan pertanyaan¹¹.
3. Dukungan Kepemimpinan : Persepsi guru mengenai sejauh mana kepala madrasah memberikan perhatian, bimbingan, perlindungan, serta fasilitas terhadap pemenuhan kebutuhan profesional maupun personal guru. Dukungan kepemimpinan ini mewujud dalam sikap kepala madrasah yang akomodatif, komunikatif, dan memosisikan diri sebagai pengayom. Dukungan kepemimpinan teoretisnya berakar pada perilaku kepala sekolah yang suportif, dimana pemimpin memberikan arahan yang konstruktif, tulus memperhatikan kesejahteraan guru, dan menghargai kontribusi profesional stafnya¹².
4. Keterlibatan dan Partisipasi Guru : Tingkat keterikatan psikologis, komitmen, dan keaktifan guru dalam proses pengambilan keputusan

¹⁰ Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). Educational administration: Theory, research, and practice (9th ed.). New York: McGraw-Hill.

¹¹ Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. *Teachers College Record*, 111(1), 180–213..

¹² Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). Educational administration: Theory, research, and practice (9th ed.). New York: McGraw-Hill.

strategis di madrasah, pengembangan program kerja, serta kontribusi aktif dalam pemecahan masalah institusi. Indikator ini mengukur sejauh mana guru tidak sekadar menjadi pelaksana instruksi, melainkan mitra dialogis madrasah. Partisipasi guru dalam pengambilan Keputusan merupakan elemen iklim sekolah yang mendorong efikasi kolektif guru, meningkatkan komitmen terhadap organisasi, dan memicu lahirnya inovasi-inovasi pembelajaran di kelas¹³.

5. Kenyamanan Lingkungan Kerja : Aspek fisik dan material dari iklim madrasah yang mencakup kelayakan, kebersihan, kerapian, fasilitas sarana prasarana, serta tata ruang tempat guru bekerja sehari-hari. Lingkungan kerja yang nyaman secara fisik terbukti mengurangi tingkat stres (kejuhan kerja) dan menunjang kelancaran efektivitas akademik guru. Karakteristik lingkungan fisik kelas dan sekolah secara langsung berinteraksi dengan kondisi psikologis guru serta siswa, di mana ketersediaan fasilitas yang memadai dan lingkungan yang bersih menjadi stimulan bagi terciptanya produktivitas kerja yang optimal¹⁴.

Setelah memahami berbagai elemen yang membentuk iklim madrasah, penting untuk mengkaji bagaimana kondisi tersebut berkorelasi dengan kinerja guru. Kinerja guru, yang dapat didefinisikan sebagai kemampuan dan efektivitas seorang guru dalam melaksanakan tugasnya dan mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, mencakup indikator, meliputi indikator pedagogis, manajerial, interpersonal, penilaian, profesionalisme dan efektivitas akademik. Kinerja guru seringkali diukur melalui observasi langsung, penilaian kinerja, umpan balik dari siswa, dan hasil belajar siswa¹⁵.

1. Pedagogis : Kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan

¹³ Somech, A. (2002). Explicating the complexity of participative management: An investigation of multiple dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 38(3), 341–371.

¹⁴ Dorman, J. P. (2001). Classroom environment and student learning. *Learning Environments Research*, 4(2), 141–157

¹⁵ Linda Darling-Hammond, "Teacher Quality and Student Achievement: A Review of State Policy Evidence," *Education Policy Analysis Archives* 8, no. 1 (2000)

peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kinerja pedagogis melibatkan kapasitas guru untuk mentransformasikan materi pelajaran yang dikuasainya ke dalam bentuk-bentuk yang secara pedagogis adaptif, mudah dipahami, dan sesuai dengan beragam kemampuan serta latar belakang siswa¹⁶.

2. Manajerial : Menggambarkan dimensi manajerial sebagai kemampuan guru dalam mengelola kelas dan lingkungan belajar. Aspek ini meliputi pengaturan ruang kelas yang optimal, pengelolaan waktu pembelajaran yang efisien, serta penerapan disiplin yang efektif. Kinerja guru dalam dimensi ini merefleksikan keterampilan mereka dalam menciptakan suasana belajar yang kondusif, teratur, dan produktif, sehingga siswa dapat fokus pada pembelajaran¹⁷.
3. Interpersonal : yaitu kemampuan guru untuk menjalin hubungan yang positif dengan siswa, kolega, dan orang tua. Indikator ini mencakup komunikasi yang efektif, empati, serta dukungan emosional yang guru berikan kepada siswa. Kinerja yang kuat pada dimensi interpersonal ini secara signifikan memengaruhi keterlibatan siswa, motivasi belajar, dan menciptakan lingkungan madrasah yang suportif dan inklusif¹⁸.
4. Penilaian : kemampuan guru dalam mengevaluasi kemajuan dan pencapaian siswa secara akurat. Harlen dan Crick menjelaskan bahwa kinerja guru dalam aspek ini terukur melalui metode penilaian yang digunakan untuk mengukur pemahaman siswa, serta kemampuan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan tepat waktu¹⁹. Penilaian yang berkualitas memfasilitasi siswa menemukan kekuatan dan area yang perlu diperbaiki, sekaligus membantu guru mengadaptasi strategi pengajaran.

¹⁶ Shulman, Lee S. "Those Who Understand: Knowledge Growth in Teaching." *Educational Researcher* 15, no. 2 (1986): 4-14.

¹⁷ Glickman, Carl D., Stephen P. Gordon, and Jovita Ross-Gordon. *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. 10th ed. New York: Pearson, 2018.

¹⁸ Davis, Brent, and Marjorie Wiggins. *Teacher Effectiveness and Student Learning*. Boston: Pearson, 2014, hlm. 112.

¹⁹ Harlen, Wyn, and Rachel Crick. "Testing and Understanding: What Assessment Does to Learning." *The School Science Review* 85, no. 312 (2003): 35-43.

5. Profesionalisme : Mencakup komitmen guru terhadap pengembangan diri profesional, kolaborasi dengan rekan kerja, dan kontribusi terhadap komunitas pendidikan²⁰. Indikator ini menonjolkan inisiatif guru untuk terus belajar dan berkembang, seperti mengikuti pelatihan, seminar, atau studi lanjut dan juga mencerminkan partisipasi aktif dalam kegiatan pengembangan profesional dan dedikasi terhadap etika profesi guru
6. Efektivitas Akademik : Indikator dampak atau capaian akhir dari kinerja guru, yang diukur dari sejauh mana aktivitas pembelajaran yang dipimpin oleh guru tersebut mampu mewujudkan ketuntasan belajar siswa, meningkatkan hasil belajar (kognitif, afektif, psikomotorik), serta melejitkan potensi akademik siswa secara optimal. Efektivitas akademik guru diukur melalui kontribusi nyata tindakan guru di kelas dalam memfasilitasi kemajuan belajar siswa secara terukur, yang dievaluasi dari dimensi kuantitas (skor/nilai akademik) serta kualitas (kemampuan berpikir kritis dan kemandirian belajar siswa) ²¹. (Kyriakides, Creemers, & Antoniou, 2013)

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

1. Keterampilan dan Kompetensi: Kompetensi profesional adalah salah satu penentu utama kinerja guru. Shulman dengan tegas menyatakan bahwa pengetahuan konten dan pengetahuan pedagogis merupakan dua komponen kunci dari kompetensi ini²². Guru yang memiliki pemahaman mendalam tentang materi ajar dan menguasai berbagai keterampilan mengajar yang tepat cenderung menunjukkan kinerja yang superior. Mereka mampu mentransformasikan materi menjadi pengalaman belajar yang mudah dicerna siswa.
2. Pengalaman mengajar : secara signifikan mempengaruhi cara guru mengelola kelas dan menyampaikan informasi. Brophy dan Good

²⁰ Lisette, D. A. T., et al. "Teacher Professionalism: A Study on Its Dimensions and Development." *Journal of Education and Learning* 12, no. 4 (2018): 601-610.

²¹ Dorman, J. P. (2001). Classroom environment and student learning. *Learning Environments Research*, 4(2), 141–157

²² Shulman, Lee S. "Those Who Understand: Knowledge Growth in Teaching." *Educational Researcher* 15, no. 2 (1986): 4-14.

menemukan bahwa guru yang lebih berpengalaman biasanya memiliki strategi pengajaran yang lebih efektif dan mampu menyesuaikan metode pengajaran berdasarkan kebutuhan siswa yang beragam²³. Pengalaman ini membangun kearifan praktis yang esensial dalam menghadapi dinamika kelas.

3. Motivasi dan komitmen : Merupakan pendorong kinerja yang kuat. Gagne dan Deci menyoroti bahwa motivasi intrinsik (rasa puas dan nilai yang diperoleh dari mengajar) serta komitmen terhadap profesi pendidikan memainkan peranan sentral dalam kinerja guru²⁴. Guru yang termotivasi dan berkomitmen cenderung lebih terlibat, inovatif, dan berdedikasi dalam menjalankan tugasnya.
4. Hubungan Interpersonal : Kualitas hubungan interpersonal juga mempengaruhi kinerja guru. Zhang et al., menunjukkan bahwa hubungan baik antara guru dan siswa, serta antara guru dan rekan sejawat, dapat secara signifikan meningkatkan kinerja²⁵. Hubungan interpersonal yang positif membantu menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih baik, mengurangi stres, dan memfasilitasi pertukaran ide serta dukungan profesional.
5. Lingkungan Kerja : Lingkungan madrasah memiliki dampak mendalam terhadap kinerja guru. Cohen et al., menjelaskan bahwa iklim dan budaya madrasah yang positif dan suportif akan meningkatkan kinerja guru²⁶. Lingkungan yang mendorong kolaborasi antar guru, siswa, dan orang tua, serta memiliki visi dan nilai yang jelas, cenderung menumbuhkan profesionalisme dan motivasi guru.

²³ Brophy, Jere E., and Thomas L. Good. "Teacher Behavior and Student Achievement." In *Handbook of Research on Teaching*, 3rd ed., edited by Merlin C. Wittrock, 328-375. New York: Macmillan, 1986.

²⁴ Gagne, Marylene, and Edward L. Deci. "Self-determination Theory and Work Motivation." *Journal of Organizational Behavior* 26, no. 4 (2005): 331-362.

²⁵ Zhang, X., et al. "Teacher-Student Relationship, Peer Relationship and Academic Achievement: The Mediating Role of Academic Engagement." *Journal of Educational Psychology* 109, no. 3 (2018): 345-358.

²⁶ Cohen, Jonathan, Michael McCart, and Edward S. Patton. *The School Climate Challenge: Taking Stock of a Research Agenda*. New York: National School Climate Center, 2009, hlm. 15.

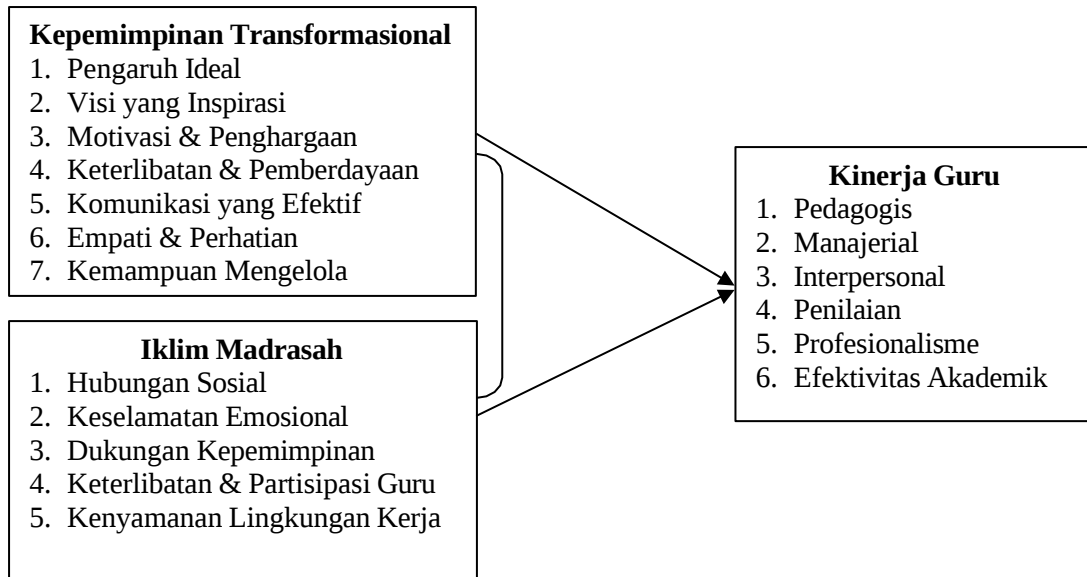
6. Dukungan Manajemen : Davis dan Wiggins menekankan bahwa bimbingan, pelatihan, dan umpan balik yang konstruktif dari pihak manajemen berpengaruh besar terhadap motivasi dan kinerja guru²⁷. Manajer madrasah yang aktif mendukung pengembangan profesional guru dan menciptakan iklim penghargaan akan berdampak positif pada efektivitas mereka di kelas.
7. Kebijakan Pendidikan : Hanushek berpendapat bahwa kurikulum yang ditetapkan dan standar evaluasi dapat memengaruhi kinerja guru²⁸. Kebijakan yang fleksibel dan mendukung guru dalam mengadaptasi metode pengajaran sesuai kebutuhan siswa, serta menyediakan sumber daya yang memadai, akan mendorong peningkatan kinerja.
8. Pengembangan profesional : Lisette et al., mengemukakan bahwa kesempatan untuk mengikuti pelatihan, seminar, dan program pengembangan profesional memungkinkan guru untuk terus memperbarui keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada gilirannya secara langsung memperbaiki kinerja di kelas²⁹. Ini menunjukkan komitmen institusi terhadap pertumbuhan guru.



²⁷ Davis, Brent, and Marjorie Wiggins. *Teacher Effectiveness and Student Learning*. Boston: Pearson, 2014, hlm. 88.

²⁸ Hanushek, Eric A. "The Economic Costs of Low Educational Achievement: A Review of the Evidence." *OECD Education Working Papers*, No. 1. Paris: OECD Publishing, 2003.

²⁹ Lisette, D. A. T., et al. "Teacher Professionalism: A Study on Its Dimensions and Development." *Journal of Education and Learning* 12, no. 4 (2018): 601-610.



Gambar 1.1 Kepemimpinan transformasional dan iklim madrasah terhadap kinerja Guru

F. Hipotesis Penelitian

Perumusan hipotesis merupakan langkah dalam penelitian setelah peneliti memaparkan kerangka berpikir.³⁰ Hipotesis ialah jawaban sementara dari rumusan penelitian dalam bentuk pertanyaan.³¹ Adapun hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_a:

1. Terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.
2. Terdapat pengaruh antara iklim madrasah terhadap kinerja guru.
3. Terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan iklim madrasah terhadap kinerja guru.

G. Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang relevan maksudnya adalah kajian tentang penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelum penulis melakukan penelitian. Berdasarkan tinjauan pustaka yang peneliti lakukan, terdapat beberapa penelitian relevan yang dilakukan penelitian sebelumnya, antara lain:

³⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta 2009). 63.

³¹ *Ibid*, 64.

1. Wahyu, S. (2020) dalam disertasinya yang berjudul “Meneliti Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru: Peran Iklim Madrasah sebagai Mediator” mencoba untuk menggali lebih dalam bagaimana iklim madrasah berperan sebagai faktor mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Penelitian ini dilakukan di lima madrasah dasar di wilayah Yogyakarta³². Hasil menunjukkan bahwa iklim madrasah yang positif tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan yang transformasional tetapi juga berkontribusi pada motivasi guru, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Penelitian ini memberikan bukti empiris tentang bagaimana aspek-aspek psikologis dan lingkungan mempengaruhi kinerja individu di madrasah.
2. Nurhadi, M. (2021) dalam disertasi berjudul “Peran Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Dasar” juga mencatat adanya hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru dengan iklim madrasah sebagai variabel moderating³³. Penelitian ini dilakukan di dua puluh madrasah dasar di Jawa Tengah. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional efektif dalam mengembangkan iklim madrasah yang positif, yang mendukung profesionalisme guru dan kinerja mereka. Ini menunjukkan bahwa dukungan emosional dan intelektual dari kepala madrasah dapat meningkatkan iklim kerja dan kolaborasi di antara guru.
3. Irwansyah, R. (2022) dalam disertasi mereka yang berjudul “Kepemimpinan Transformasional, Iklim Madrasah, dan Implementasi Kinerja Guru: Sebuah Pendekatan Model Struktural” memfokuskan pada pengembangan model struktural yang mengaitkan ketiga variabel. Penelitian ini, yang

³² addin, Bintang Kejora, And Kosim, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Ghoyatul Jihad Kabupaten Karawang,” November 21, 2020.

³³ Adzkiya, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim Sekolah Dan Komitmen Profesional Guru Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Di Mts Ma’arif Nu Kabupaten Banyumas).”

dilakukan di beberapa madrasah menengah atas di Sumatera Utara, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai prediktor utama yang mempengaruhi iklim madrasah dan kinerja guru. Hasil analisis menunjukkan bahwa perubahan positif dalam kepemimpinan bisa menghasilkan dampak yang langsung terhadap semangat kerja guru dan kolaborasi tim.

4. Nuraini, T.(2020) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar dalam Konteks Iklim Sekolah yang Positif” menemui bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang mendukung dan membangun iklim sekolah yang positif, kinerja guru meningkat, terlihat dari keterlibatan mereka dalam kegiatan pembelajaran dan inovasi dalam metode pengajaran.
5. Farhan, M.. (2021) dalam studi berjudul “Peran Iklim Sekolah dalam Memediasi Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Guru” mengungkapkan bahwa iklim sekolah berfungsi sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru. Penelitian ini dilakukan di beberapa sekolah menengah di Surabaya dan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan dukungan dari kepala sekolah dapat menciptakan iklim sekolah yang baik, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Hasil ini menekankan pentingnya peran kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Berdasarkan telaah literatur yang telah dipaparkan, tampak bahwa penelitian-penelitian sebelumnya telah banyak mengkaji kepemimpinan transformasional, iklim madrasah, dan kinerja guru. Namun, merujuk pada hasil penelitian terdahulu dan kaitannya dengan rancangan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa fokus atau topik penelitian yang dilakukan oleh peneliti memiliki keunikan tersendiri dan belum pernah dieksplorasi oleh peneliti lain sebelumnya. Sebagai perbandingan, fokus utama penelitian ini adalah

menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan iklim madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Cianjur.

