BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan nasional diselenggarakan dengan tujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.[1] Pencapaian tujuan tersebut sangat bergantung pada kualitas proses pembelajaran yang berlangsung di satuan pendidikan, dan kualitas proses pembelajaran itu sendiri ditentukan secara langsung oleh kinerja pendidik sebagai ujung tombak pelaksana kurikulum di kelas. Guru dan dosen didefinisikan sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal.[2] Definisi ini menegaskan bahwa kinerja pendidik bukan sekadar kehadiran fisik di ruang kelas, melainkan rangkaian kompetensi profesional yang terukur dan berdampak langsung terhadap mutu lulusan.

Kinerja pendidik dapat dipahami sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.[3] Pada konteks madrasah, kinerja tersebut tercermin dari kemampuan pendidik merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran yang mendidik, menilai hasil belajar secara objektif, serta melakukan tindak lanjut berupa pengayaan dan remedial. Kajian terbaru menunjukkan bahwa kinerja guru menjadi variabel kunci yang menjembatani berbagai input kebijakan pendidikan dengan output berupa capaian belajar peserta didik, sehingga penurunan kinerja pendidik pada level satuan pendidikan mana

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[1]Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 3.

[2]Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 1 ayat (1).

[3]A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017), 67.

pun akan berdampak langsung terhadap ketercapaian standar nasional pendidikan secara keseluruhan.[4]

Supardi menegaskan bahwa kinerja guru pada hakikatnya merupakan perwujudan kompetensi profesional yang tampak dalam kemampuan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran secara konsisten, sehingga penilaian kinerja tidak dapat dilepaskan dari kualitas interaksi guru dengan peserta didik di dalam maupun di luar kelas.[5] Pandangan ini semakin relevan dalam konteks kebijakan transformasi pembelajaran yang digulirkan pemerintah melalui semangat Merdeka Belajar, yang menuntut guru tidak lagi sekadar menjalankan pembelajaran secara administratif, tetapi juga mampu berinovasi, merefleksikan praktik mengajarnya, serta merespons kebutuhan belajar peserta didik yang beragam. Tuntutan tersebut pada gilirannya meningkatkan kompleksitas peran pendidik, sehingga faktor-faktor yang membentuk kinerja pendidik, baik yang bersifat individual maupun organisasional, menjadi semakin penting untuk dikaji secara mendalam.

Madrasah Aliyah, sebagai satuan pendidikan menengah yang berada di bawah pembinaan Kementerian Agama, memiliki kekhasan tersendiri karena mengemban misi ganda, yaitu menyelenggarakan pendidikan umum setara sekolah menengah atas sekaligus memperkuat penguasaan ilmu-ilmu keagamaan.[6] Kekhasan ini menuntut kinerja pendidik yang lebih kompleks dibandingkan pendidik pada sekolah umum, karena pendidik madrasah dituntut menguasai substansi keilmuan, pedagogik, sekaligus keteladanan nilai-nilai keislaman. Jumlah Madrasah Aliyah, baik negeri maupun swasta, yang tersebar di berbagai kabupaten dan kota di Indonesia terus menunjukkan pertumbuhan dari tahun ke tahun sejalan dengan meningkatnya animo masyarakat terhadap pendidikan berbasis nilai keagamaan, sehingga tuntutan terhadap mutu penyelenggaraan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

[4]Nurul Rohmatul Kurniawati, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah," JIIP – Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan 6, no. 1 (2023): 583–595, https://doi.org/10.54371/jiip.v6i1.1395.

[5]Supardi, Kinerja Guru (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016), 45.

[6]Republik Indonesia, Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, Pasal 2.

pendidikan pada satuan pendidikan tersebut turut meningkat secara proporsional. Pemerintah telah menegaskan bahwa penilaian kinerja guru merupakan bagian tak terpisahkan dari upaya pembinaan profesi dan pengembangan karier guru secara berkelanjutan,[7] yang berarti kualitas madrasah pada akhirnya juga diukur dari sejauh mana pendidiknya mampu menunjukkan kinerja yang konsisten dan berorientasi mutu. Dengan demikian, kinerja pendidik tidak dapat dilepaskan dari upaya peningkatan daya saing dan citra madrasah di tengah masyarakat yang semakin kritis dalam memilih lembaga pendidikan bagi putra-putrinya.

Kantor Kementerian Agama pada tingkat kabupaten/kota memikul tanggung jawab pembinaan teknis terhadap seluruh madrasah negeri di wilayahnya, termasuk pembinaan terhadap kepala madrasah dan tenaga pendidik. Pembinaan tersebut mencakup aspek manajerial kepala madrasah, pengembangan profesionalisme guru, serta pengawasan mutu pembelajaran secara berkala. Kendati kerangka kebijakan pembinaan telah tersedia secara memadai, implementasinya di lapangan tidak jarang menghadapi kendala berupa keterbatasan jumlah pengawas madrasah, disparitas sumber daya antarmadrasah, serta variasi kapasitas kepemimpinan kepala madrasah dalam menerjemahkan kebijakan pusat ke dalam praktik pengelolaan sehari-hari. Kondisi ini menegaskan bahwa keberhasilan pembinaan mutu pendidik pada level satuan pendidikan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan di tingkat madrasah itu sendiri, sebelum berbicara lebih jauh mengenai capaian mutu pembelajaran secara keseluruhan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Tingginya tuntutan terhadap kinerja pendidik tersebut tidak dapat dicapai secara otomatis, melainkan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasional, salah satunya adalah kepemimpinan kepala madrasah. Kepemimpinan dimaknai sebagai proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif, sekaligus

[7]Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru, Pasal 52.

proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.[8] Kepala madrasah yang mampu menjalankan fungsi kepemimpinan secara efektif akan mendorong terciptanya iklim kerja yang kondusif, memberikan arah yang jelas terhadap visi mutu madrasah, serta membangun komitmen bersama seluruh tenaga pendidik untuk bekerja secara optimal. Danim menambahkan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif ditandai oleh kemampuan pemimpin membangun budaya kerja kolaboratif, mendorong pengambilan keputusan partisipatif, dan menjaga konsistensi antara visi kelembagaan dengan praktik pengelolaan sehari-hari, sehingga seluruh unsur madrasah bergerak searah menuju pencapaian tujuan bersama.[9]

Selain kepemimpinan, motivasi kerja pendidik turut menjadi determinan penting terhadap produktivitas kerja. Motivasi kerja merupakan kondisi yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku seseorang untuk mencapai tujuan tertentu terkait pekerjaannya.[10] Kepala sekolah memiliki peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang mampu menumbuhkan hubungan kerja yang harmonis melalui pemberian motivasi, bimbingan, dan pengawasan yang memadai terhadap seluruh tenaga kependidikan.[11] Herzberg dalam teori dua faktornya membedakan antara faktor higienis, seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan lembaga, dengan faktor motivator, seperti pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang, yang menegaskan bahwa kepuasan dan dorongan kerja pendidik tidak semata-mata ditentukan oleh pemenuhan kebutuhan dasar, tetapi juga oleh peluang aktualisasi diri dalam pekerjaan.[12] Ketika kepemimpinan kepala madrasah berjalan efektif dan diiringi tingkat motivasi kerja pendidik yang tinggi, keduanya berpotensi bersinergi dalam mendorong produktivitas kerja secara signifikan, sebagaimana ditegaskan pula dalam sejumlah kajian bahwa

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

[8]Gary Yukl, Leadership in Organizations, 9th ed. (New York: Pearson Education, 2020), 24–26.

[9]Sudarwan Danim, Kepemimpinan Pendidikan (Bandung: Alfabeta, 2012), 6.

[10]Hamzah B. Uno, Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 71.

[11]Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, Educational Administration: Theory, Research, and Practice, 9th ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2012), 418.

[12]Frederick Herzberg, Work and the Nature of Man (Cleveland: World Publishing Company, 1966), 71–91.

gaya kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja guru secara simultan memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja guru.[13]

Kajian-kajian terdahulu memperkuat pentingnya keterkaitan antara ketiga variabel tersebut. Penelitian yang dilakukan pada satuan pendidikan berbasis madrasah menemukan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru, sehingga kepala madrasah yang menjalankan kepemimpinan partisipatif dan suportif cenderung mampu menumbuhkan semangat kerja pendidik secara berkelanjutan.[14] Temuan senada juga menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah bersama komitmen organisasi berkontribusi nyata terhadap motivasi kerja guru pada madrasah tsanawiyah,[15] yang mengindikasikan bahwa pola hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan kinerja bersifat konsisten lintas jenjang madrasah. Kajian pada Madrasah Aliyah Negeri di wilayah lain turut menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah bersama motivasi kerja memberikan kontribusi yang berarti terhadap kinerja guru, dengan penekanan bahwa keteladanan dan kejelasan arah kerja yang ditunjukkan kepala madrasah menjadi prasyarat penting bagi tumbuhnya motivasi intrinsik pendidik.[16] Namun demikian, sebagian besar kajian tersebut masih terbatas pada satu satuan pendidikan tunggal atau wilayah dengan karakteristik sosial-keagamaan yang berbeda, sehingga belum secara khusus mengungkap pola hubungan tersebut pada gugus Madrasah Aliyah Negeri di wilayah Kabupaten Cianjur. Kesenjangan penelitian (research gap) inilah yang mendasari urgensi dilakukannya penelitian pada konteks tersebut, khususnya untuk memastikan apakah kecenderungan pengaruh yang ditemukan pada wilayah lain juga berlaku secara empiris pada

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

[13]Elin Febriyanti et al., "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru," Nazzama: Journal of Management Education 1, no. 2 (2022): 171–181.

[14]Herman Ka-Do et al., "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Motivasi Kerja Guru," Jurnal Idaarah 9, no. 1 (2025): 1–15.

[15]Achmad Karim et al., "Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah dan Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja Guru pada Madrasah Tsanawiyah," Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 3, no. 3 (2023): 306–318, https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v3i3.287.

[16]Angelya A. A., Sukatin, dan Zilawati, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Batang Hari," Jurnal Nakula 2, no. 6 (2024): 315–326, https://doi.org/10.61132/nakula.v2i6.1358.

MAN se-Kabupaten Cianjur, mengingat kinerja pada akhirnya merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.[17]

Pencapaian kinerja pendidik yang optimal merupakan wujud dari prinsip itqan (profesionalitas, ketelitian, dan kesungguhan) serta ihsan dalam mendidik. Landasan teologis kinerja profesional ini dirumuskan dalam firman Allah Swt. pada Surah Al-Mulk ayat 2:

{الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۚ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ}

Terjemahan: *"(Dia) Yang menciptakan mati dan hidup, untuk menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dan Dia Maha Perkasa, Maha Pengampun."* (QS. Al-Mulk [67]: 2).

Tafsir dan Relevansi: Frasa ahsanu 'amala (أَحْسَنُ عَمَلًا) dalam Tafsir Al-Qurtubi dimaknai sebagai amal/pekerjaan yang paling ikhlas dan paling benar (aswabahu), yaitu kerja yang memenuhi standar keahlian dan kualitas tertinggi. Dalam konteks Kinerja Pendidik (Y), pendidik dituntut untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara mumpuni (ability), didorong oleh motivasi yang kuat (motivation), serta didukung oleh kesempatan dan fasilitas yang memadai (opportunity), sehingga melahirkan mutu proses pembelajaran yang unggul di madrasah.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa kondisi ideal sebagaimana diuraikan di atas belum sepenuhnya terwujud pada Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur. Berdasarkan observasi dan wawancara pendahuluan yang dilakukan peneliti pada MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 Cianjur, ditemukan sejumlah gejala yang mengindikasikan belum optimalnya kinerja pendidik.[18] Untuk memperoleh gambaran awal yang lebih terukur, peneliti juga melakukan

[17]Wibowo, Manajemen Kinerja, edisi ke-6 (Depok: Rajawali Pers, 2019), 7.

[18]Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cianjur, hasil observasi dan wawancara pendahuluan peneliti pada Madrasah Aliyah Negeri 1, 2, dan 3 Cianjur, Januari–Februari 2026.

pencermatan dokumen kepegawaian dan rekapitulasi kehadiran pada ketiga madrasah tersebut selama satu semester terakhir, yang hasilnya disajikan secara ringkas pada Tabel 1.1 berikut sebagai potret kondisi awal sebelum penelitian dilaksanakan secara komprehensif.

Tabel 1.1
Hasil Pra-Survei Kondisi Awal Kinerja Pendidik pada MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 Cianjur

No.	Indikator yang Diamati	MAN 1 Cianjur	MAN 2 Cianjur	MAN 3 Cianjur	Rata-Rata
1.	Ketepatan waktu penyerahan RPP dan perangkat pembelajaran	71%	66%	69%	68,7%
2.	Ketepatan waktu kehadiran pendidik di kelas	78%	73%	75%	75,3%
3.	Kehadiran pendidik pada rapat/kegiatan pembinaan madrasah	82%	70%	74%	75,3%
4.	Penggunaan metode pembelajaran bervariasi (tidak konvensional)	58%	52%	55%	55,0%
5.	Keikutsertaan pendidik dalam pelatihan/pengembangan diri setahun terakhir	46%	39%	42%	42,3%
6.	Pendidik yang pernah melaksanakan penelitian tindakan kelas	34%	27%	31%	30,7%

Sumber: Observasi, studi dokumentasi, dan wawancara pendahuluan peneliti pada MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 Cianjur, Januari–Februari 2026 (data diolah).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Data pada Tabel 1.1 memperlihatkan bahwa pada ketiga madrasah tersebut masih ditemukan variasi capaian pada indikator kedisiplinan, efektivitas pembelajaran, dan dorongan inovasi, dengan rata-rata capaian yang secara umum belum mencerminkan kondisi ideal yang diharapkan. Kondisi ini memperkuat urgensi penelitian lebih lanjut untuk mengungkap faktor-faktor yang melatarbelakangi variasi capaian tersebut, khususnya dari sisi kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja pendidik.

Pertama, dari aspek kedisiplinan, masih dijumpai pendidik yang belum konsisten dalam ketepatan waktu memasuki kelas, keterlambatan penyerahan

perangkat pembelajaran seperti rencana pelaksanaan pembelajaran dan jurnal mengajar, serta variasi tingkat kehadiran pada kegiatan rapat dan pembinaan yang diselenggarakan pihak madrasah. Sebagian pendidik mengakui bahwa keterlambatan penyerahan perangkat pembelajaran lebih banyak disebabkan oleh beban tugas tambahan di luar jam mengajar yang tidak diimbangi dengan pengaturan waktu yang jelas dari pihak manajemen madrasah, sehingga persoalan kedisiplinan tersebut tidak sepenuhnya dapat dipandang sebagai persoalan individual semata, melainkan juga berkaitan dengan tata kelola dan kepemimpinan di tingkat satuan pendidikan.

Kedua, dari aspek efektivitas mengajar, sebagian pendidik masih cenderung menggunakan metode pembelajaran konvensional yang berpusat pada guru tanpa banyak variasi strategi maupun media pembelajaran, sehingga keterlibatan aktif peserta didik dalam proses belajar belum berkembang secara optimal. Kondisi ini turut berimplikasi terhadap capaian hasil belajar peserta didik yang belum sepenuhnya merepresentasikan potensi yang dimiliki, serta terbatasnya pemanfaatan hasil evaluasi pembelajaran sebagai dasar perbaikan proses belajar mengajar pada periode berikutnya. Observasi pendahuluan juga menunjukkan bahwa keterbatasan pelatihan berkelanjutan mengenai strategi pembelajaran aktif turut berkontribusi terhadap kecenderungan pendidik bertahan pada pola mengajar yang telah dikuasai sebelumnya, meskipun pola tersebut belum tentu paling sesuai dengan karakteristik peserta didik generasi saat ini.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Ketiga, dari aspek dorongan inovasi, semangat pendidik untuk mengembangkan diri melalui pelatihan, penelitian tindakan kelas, atau pemanfaatan teknologi pembelajaran masih relatif rendah dan belum merata antarpendidik maupun antarmadrasah. Sebagian pendidik cenderung nyaman dengan pola kerja rutin dan kurang terdorong untuk melakukan terobosan dalam praktik pembelajaran, yang mengindikasikan bahwa faktor motivasi kerja internal maupun dukungan kepemimpinan kepala madrasah dalam menstimulasi budaya inovasi belum berjalan secara maksimal. Ketiadaan sistem penghargaan yang konsisten bagi pendidik yang menunjukkan inisiatif pengembangan diri turut disinyalir menjadi salah satu penyebab rendahnya dorongan inovasi tersebut,

sebagaimana tercermin dari keluhan sejumlah pendidik yang merasa bahwa upaya pengembangan diri yang mereka lakukan secara mandiri belum mendapatkan pengakuan yang memadai dari pimpinan madrasah.

Gejala-gejala tersebut secara akumulatif memperlihatkan bahwa terdapat kesenjangan antara kondisi kinerja pendidik yang diharapkan dengan kondisi aktual di lapangan, sehingga menjadi relevan untuk dikaji lebih lanjut sejauh mana kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja pendidik pada Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur. Apabila kesenjangan tersebut dibiarkan tanpa langkah intervensi yang berbasis bukti empiris, dikhawatirkan mutu pembelajaran pada ketiga madrasah tersebut akan mengalami stagnasi, bahkan berpotensi menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap madrasah negeri sebagai pilihan pendidikan menengah yang berkualitas, mengingat masyarakat Kabupaten Cianjur saat ini memiliki alternatif satuan pendidikan menengah yang semakin beragam, baik yang berbasis umum maupun keagamaan.

Penelusuran terhadap penelitian terdahulu yang relevan menunjukkan pola yang secara umum mengonfirmasi keterkaitan antara kepemimpinan kepala madrasah, motivasi kerja, dan kinerja guru, meskipun dengan variasi pada cakupan variabel, lokasi penelitian, dan besaran kontribusi yang dilaporkan. Kurniawati (2023), dalam penelitiannya mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah, menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun simultan; penelitian ini memiliki objek guru MA serta variabel kepemimpinan dan motivasi kerja yang sama dengan penelitian ini, namun menambahkan variabel disiplin kerja sebagai variabel bebas ketiga, berfokus secara spesifik pada gaya kepemimpinan transformasional, dan dilaksanakan pada lokasi tunggal. Sulisna (2024), melalui penelitian Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah, melaporkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

secara parsial (uji-t) maupun simultan (uji-F); penelitian tersebut memiliki variabel penelitian yang identik (dua variabel bebas terhadap kinerja guru) dan objek guru MA dengan pendekatan kuantitatif yang sama, tetapi hanya dilaksanakan pada satu lokasi (single-site) dengan teknik sampling jenuh serta tidak melibatkan perbandingan antarmadrasah. Sementara itu, penelitian yang dipublikasikan pada At-Tarbiyah (2024–2025) mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MA Yayasan Pendidikan Jaya, Kabupaten Serdang Bedagai, menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan namun dengan kontribusi yang relatif kecil (SE = 9%, SR = 11,1%) berbeda dari temuan Kurniawati dan Sulisna yang menunjukkan pengaruh motivasi kerja yang lebih kuat; penelitian ini memiliki variabel dan objek penelitian yang sejenis, tetapi dilaksanakan pada lokasi MA swasta tunggal dengan kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja guru yang relatif kecil dan tidak dominan.

Ketiga penelitian di atas mengonfirmasi pola umum bahwa kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru, namun besaran kontribusi motivasi kerja belum konsisten antarkonteks (dari kontribusi dominan hingga sangat kecil). Ketiganya juga masih bersifat single-site, sehingga generalisasinya terbatas. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan desain multi-lokasi (tiga MAN se-Kabupaten Cianjur), yang memungkinkan perbandingan pola pengaruh antar madrasah negeri dalam satu wilayah kabupaten sesuatu yang belum banyak dilakukan pada penelitian-penelitian sejenis.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pendidik" (Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur), dengan harapan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoretis maupun praktis bagi peningkatan mutu manajemen pendidikan Islam, khususnya pada jenjang Madrasah Aliyah, sekaligus menjadi bahan pertimbangan berbasis data bagi pemangku kepentingan dalam merumuskan kebijakan pembinaan kepala madrasah dan pengembangan profesionalisme pendidik di wilayah Kabupaten Cianjur.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, teridentifikasi adanya kesenjangan (gap) antara kondisi kinerja pendidik yang diharapkan dengan kondisi aktual di lapangan pada Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur, yang diduga kuat berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan kepala madrasah dan tingkat motivasi kerja pendidik. Secara umum, permasalahan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: "Apakah kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur?" Rumusan masalah umum tersebut selanjutnya dijabarkan ke dalam beberapa rumusan masalah khusus yang akan dijawab dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur?

Ketiga rumusan masalah khusus tersebut disusun secara berjenjang, mulai dari pengaruh parsial masing-masing variabel bebas hingga pengaruh keduanya secara simultan, sehingga jawaban yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat menggambarkan secara utuh kontribusi kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja terhadap kinerja pendidik, baik secara terpisah maupun secara bersama-sama.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

C. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, secara umum penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengungkap pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur. Secara khusus, berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh:

1. Kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur.
2. Motivasi kerja terhadap kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur.
3. Kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur.

Ketiga tujuan tersebut disusun sejalan dan berkesinambungan dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan, sehingga capaian penelitian ini tidak hanya mengungkap pengaruh parsial masing-masing variabel bebas, tetapi juga memastikan konsistensi temuan pada saat kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja diuji secara bersama-sama terhadap kinerja pendidik.

D. Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoretis maupun praktis, sebagaimana diuraikan berikut ini.

1. Manfaat Teoretis

Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, khususnya kajian tentang kepemimpinan pendidikan, motivasi kerja, dan kinerja pendidik. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya khazanah literatur dan memperkuat bukti empiris mengenai keterkaitan antara variabel kepemimpinan kepala madrasah, motivasi kerja, dan kinerja pendidik pada konteks madrasah, sekaligus menjadi rujukan konseptual bagi penelitian sejenis yang akan dilakukan pada masa mendatang. Lebih lanjut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap pengembangan model integratif yang menghubungkan teori kepemimpinan Yukl, teori motivasi Maslow, dan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen sebagai grand theory kinerja pendidik dalam satu kerangka analisis yang koheren, khususnya pada konteks lembaga pendidikan berbasis keagamaan yang memiliki kekhasan budaya organisasi tersendiri dibandingkan lembaga pendidikan umum.

2. Manfaat Praktis

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Adapun secara praktis, penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

a. Bagi Kepala Madrasah, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan evaluasi dan masukan dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif guna meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pendidik di madrasah yang dipimpinnya, termasuk sebagai dasar penyusunan program pembinaan internal yang lebih terarah pada penguatan aspek yang terbukti paling berpengaruh terhadap kinerja pendidik.
b. Bagi Pendidik (Guru), hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan refleksi untuk meningkatkan motivasi kerja secara mandiri, sehingga kinerja dalam melaksanakan tugas keprofesian dapat lebih optimal, sekaligus mendorong pendidik untuk lebih proaktif dalam memanfaatkan ruang pengembangan diri yang disediakan oleh madrasah maupun instansi pembina.
c. Bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cianjur, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan pembinaan kepala madrasah dan pengembangan profesionalisme pendidik pada satuan pendidikan madrasah di wilayah Kabupaten Cianjur, termasuk dalam menyusun prioritas program pelatihan kepemimpinan bagi kepala madrasah yang baru menjabat.
d. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan dan pembanding bagi penelitian lanjutan dengan variabel, lokasi, atau pendekatan yang lebih luas, misalnya dengan menambahkan variabel moderasi atau mediasi lain yang relevan dengan konteks pendidikan madrasah di wilayah lain di Indonesia.

Keempat pihak tersebut, yaitu kepala madrasah, pendidik, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cianjur, dan peneliti selanjutnya, menggambarkan rangkaian pemanfaatan hasil penelitian secara berjenjang, mulai dari level pengambilan kebijakan di tingkat satuan pendidikan dan instansi pembina, hingga level individu pendidik dan pengembangan keilmuan lanjutan,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

sehingga manfaat praktis yang dihasilkan penelitian ini bersifat menyeluruh dan tidak berhenti pada satu pemangku kepentingan saja.

E. Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian

1. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini termasuk ke dalam ruang lingkup kajian manajemen pendidikan Islam, khususnya pada aspek kepemimpinan pendidikan dan perilaku organisasi di lingkungan madrasah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori (explanatory survey), yaitu penelitian yang dimaksudkan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel yang telah dirumuskan melalui hipotesis.[19] Penelitian ini melibatkan tiga variabel, yaitu kepemimpinan kepala madrasah (X1) dan motivasi kerja (X2) sebagai variabel bebas, serta kinerja pendidik (Y) sebagai variabel terikat. Ruang lingkup subjek penelitian meliputi seluruh pendidik yang berstatus aktif mengajar pada Madrasah Aliyah Negeri 1, Madrasah Aliyah Negeri 2, dan Madrasah Aliyah Negeri 3 Cianjur, yang berada di bawah pembinaan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Cianjur. Pemilihan lokasi penelitian pada ketiga madrasah negeri tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa ketiganya merupakan satu-satunya Madrasah Aliyah berstatus negeri yang beroperasi di wilayah Kabupaten Cianjur, sehingga hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang relatif menyeluruh mengenai kondisi kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja pendidik pada jenjang Madrasah Aliyah Negeri di kabupaten tersebut.

2. Batasan Penelitian

Agar penelitian ini lebih terarah dan tidak meluas dari fokus kajian yang telah ditetapkan, penulis membatasi penelitian ini pada beberapa hal berikut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[19]Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (Bandung: Alfabeta, 2019), 3.

a. Penelitian ini hanya mengkaji dua variabel bebas, yaitu kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja, dalam pengaruhnya terhadap kinerja pendidik. Variabel-variabel lain yang secara teoretis turut memengaruhi kinerja pendidik, seperti budaya organisasi, kompensasi, iklim kerja, dan kompetensi pedagogik, tidak menjadi fokus dalam penelitian ini.
b. Kinerja pendidik yang dimaksud dalam penelitian ini dibatasi pada kinerja dalam pelaksanaan tugas pokok keprofesian guru, yaitu merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, sebagaimana diamanatkan dalam ketentuan tugas keprofesian guru,[20] tanpa mencakup penilaian terhadap tugas tambahan struktural di luar tugas mengajar.
c. Penelitian ini dibatasi secara lokasi pada tiga Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Cianjur, yaitu MAN 1 Cianjur, MAN 2 Cianjur, dan MAN 3 Cianjur, sehingga hasil penelitian tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan pada madrasah aliyah swasta maupun satuan pendidikan menengah di wilayah lain.
d. Data penelitian dijaring melalui instrumen angket (kuesioner) yang diisi secara mandiri oleh responden (self-report), sehingga hasil penelitian sangat bergantung pada objektivitas dan kejujuran responden dalam memberikan jawaban.
e. Penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (cross-sectional), sehingga hasil yang diperoleh menggambarkan kondisi pada periode penelitian berlangsung dan tidak dimaksudkan untuk menggambarkan perkembangan kondisi dari waktu ke waktu (longitudinal).
f. Kelima batasan tersebut ditetapkan bukan untuk mereduksi kedalaman kajian, melainkan untuk menjaga fokus penelitian agar analisis yang dihasilkan benar-benar mendalam pada konstelasi hubungan ketiga variabel utama, tanpa terjebak pada pembahasan yang terlalu meluas sehingga mengurangi ketajaman simpulan yang dihasilkan.

F. Kerangka Berpikir

[20]Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 20.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Kerangka berpikir dalam penelitian ini disusun untuk menjelaskan alur logis keterkaitan antara variabel kepemimpinan kepala madrasah (X1) dan motivasi kerja (X2) sebagai variabel bebas, dengan kinerja pendidik (Y) sebagai variabel terikat, yang dibangun berdasarkan kajian teoretis dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan. Kerangka ini berfungsi sebagai peta konseptual yang menghubungkan pokok-pokok teori yang telah diuraikan pada kajian pustaka dengan hipotesis yang akan diuji secara empiris pada bab-bab selanjutnya, sehingga alur berpikir penelitian ini bergerak secara sistematis dari premis teoretis menuju simpulan yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Pola berpikir yang digunakan bersifat deduktif, yaitu berangkat dari proposisi teoretis umum mengenai hubungan kepemimpinan, motivasi, dan kinerja, kemudian diturunkan menjadi dugaan sementara (hipotesis) yang bersifat khusus dan kontekstual pada objek penelitian, untuk selanjutnya diuji kebenarannya secara empiris melalui data lapangan.

1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Pendidik

Kajian teoretis mengenai keterkaitan antara kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja pendidik telah diuraikan secara mendalam pada Bab II sub-bab D.1, yang menegaskan bahwa ketiga orientasi perilaku kepemimpinan menurut Yukl task-oriented, relations-oriented, dan change-oriented berkontribusi terhadap penguatan pelaksanaan tugas keprofesian pendidik, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 ayat (1), yang mendefinisikan guru sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Berdasarkan kajian tersebut, kerangka berpikir ini memosisikan kepemimpinan kepala madrasah (X1) sebagai variabel yang diproyeksikan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik (Y), yang selanjutnya menjadi dasar penurunan hipotesis pertama penelitian ini.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pendidik

Sebagaimana diuraikan pada kajian teoretis Bab II sub-bab D.2, motivasi kerja yang didekati melalui teori hierarki kebutuhan Maslow dan teori penetapan

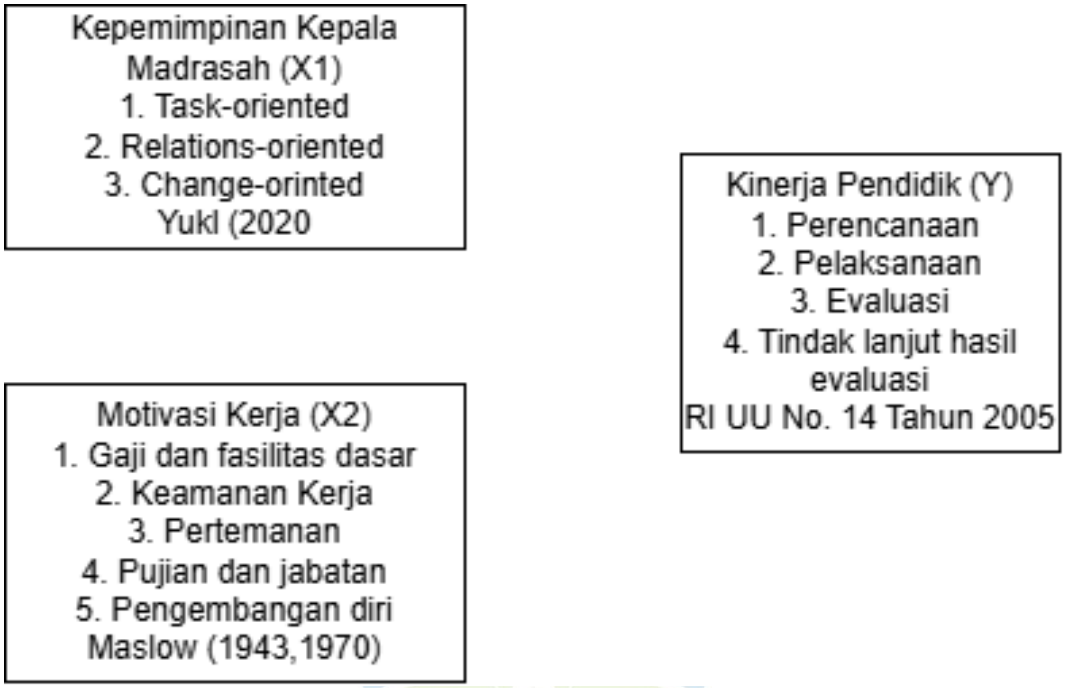
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

tujuan Locke dan Latham diproyeksikan memengaruhi kesungguhan pendidik dalam melaksanakan tugas keprofesian sebagaimana dirumuskan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 ayat (1). Pemenuhan kebutuhan pendidik secara berjenjang, mulai dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri, diduga mendorong kinerja pendidik secara optimal. Atas dasar tersebut, kerangka berpikir ini memosisikan motivasi kerja (X2) sebagai variabel yang diproyeksikan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik (Y), yang menjadi dasar penurunan hipotesis kedua penelitian.

3. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja secara Simultan terhadap Kinerja Pendidik

Kajian teoretis pada Bab II sub-bab D.3 menjelaskan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja memiliki hubungan yang bersifat sinergis, bukan sekadar aditif, sebagaimana keduanya secara bersama-sama diarahkan untuk mewujudkan pelaksanaan tugas keprofesian pendidik sesuai amanat Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 ayat (1). Kedua variabel secara bersama-sama diproyeksikan menyediakan penguatan kemampuan sekaligus dorongan internal bagi pendidik untuk melaksanakan tugas mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik secara optimal. Berdasarkan kajian tersebut, kerangka berpikir ini memosisikan kepemimpinan kepala madrasah (X1) dan motivasi kerja (X2) secara simultan diproyeksikan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pendidik (Y), yang menjadi dasar penurunan hipotesis ketiga penelitian.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG



Gambar 1.3
Skema Kerangka Berpikir Penelitian
Sumber: Diadaptasi dari model CIPP Stufflebeam dan Guba, serta dikembangkan berdasarkan teori kepemimpinan Yukl (2020), teori motivasi Maslow (1943, 1970), serta Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 ayat (1) sebagai grand theory kinerja pendidik, dengan teori Robbins dan Judge (2019) sebagai lensa operasional, diolah oleh peneliti, 2026.

Skema Kerangka berpikir penelitian ini menggambarkan hubungan konseptual antara kepemimpinan kepala madrasah (X1), motivasi kerja (X2), dan kinerja pendidik (Y) dalam konteks penyelenggaraan pendidikan pada Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur. Kerangka berpikir dikembangkan dengan mengadaptasi model evaluasi CIPP (Context, Input, Process, Product) dari Stufflebeam & Guba (1985), yang selanjutnya dikembangkan berdasarkan teori kepemimpinan Yukl (2020), teori motivasi Maslow (1943, 1970), serta Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 ayat (1) sebagai grand theory kinerja pendidik, dengan teori Robbins dan Judge (2019) sebagai lensa operasional.

Secara umum, kerangka berpikir tersebut menggambarkan bahwa kondisi lingkungan dan permasalahan yang terdapat di madrasah menjadi context yang

melatarbelakangi penelitian. Selanjutnya, kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja ditempatkan sebagai input, yang kemudian diwujudkan melalui proses kepemimpinan, pemenuhan kebutuhan motivasional, serta interaksi antara kepemimpinan dan motivasi kerja. Proses tersebut pada akhirnya diharapkan menghasilkan product, yaitu kinerja pendidik yang optimal.

1. Context

Komponen context menggambarkan landasan dan kondisi yang menjadi latar belakang penelitian. Dalam kerangka ini, konteks penelitian berangkat dari UU RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, serta konsep kepemimpinan efektif dan motivasi kerja.

Pada aspek kepemimpinan, kerangka berpikir mengacu pada pandangan Yukl (2020) bahwa kepemimpinan efektif berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam menghadapi tantangan dan mendorong perubahan organisasi. Sementara itu, pada aspek motivasi kerja digunakan pemikiran Maslow (1943, 1970) yang menjelaskan bahwa motivasi berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan individu secara bertingkat, mulai dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri.

Konteks tersebut kemudian diperkuat oleh adanya fenomena empiris di lapangan. Berdasarkan kerangka penelitian, terdapat tiga kondisi yang menjadi perhatian. Pertama, gaya kepemimpinan kepala madrasah pada sebagian MAN se-Kabupaten Cianjur belum diterapkan secara seimbang antara dimensi task, relasi, dan perubahan. Kedua, motivasi kerja guru menunjukkan variasi, terutama pada aspek jenjang karier, pujian, dan pengembangan diri. Ketiga, kinerja pendidik belum merata antara MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 Cianjur.

Fenomena empiris tersebut menjadi dasar penting untuk mengkaji lebih lanjut bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja berhubungan dengan kinerja pendidik.

2. Input

Komponen input dalam kerangka berpikir penelitian terdiri atas dua variabel utama, yaitu Kepemimpinan Kepala Madrasah (X1) dan Motivasi Kerja (X2).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

Variabel Kepemimpinan Kepala Madrasah (X1) dikembangkan berdasarkan teori kepemimpinan Yukl (2020), yang dalam kerangka penelitian ini terdiri atas tiga orientasi, yaitu:

a. Task-oriented, yaitu orientasi kepemimpinan terhadap tugas;
b. Relations-oriented, yaitu orientasi kepemimpinan terhadap hubungan atau relasi; dan
c. Change-oriented, yaitu orientasi kepemimpinan terhadap perubahan.

Ketiga orientasi tersebut menggambarkan bahwa kepala madrasah tidak hanya dituntut mampu mengarahkan dan memastikan tugas berjalan, tetapi juga membangun hubungan yang baik dengan pendidik serta mampu mengarahkan madrasah menghadapi perubahan.

Sementara itu, variabel Motivasi Kerja (X2) dikembangkan berdasarkan teori kebutuhan Maslow (1943, 1970). Dalam kerangka penelitian, motivasi kerja terdiri atas lima aspek kebutuhan, yaitu:

a. Gaji dan fasilitas dasar
b. Keamanan kerja
c. Pertemanan
d. Pujian dan jabatan
e. Pengembangan diri

Kelima aspek tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja pendidik tidak hanya berkaitan dengan imbalan material, tetapi juga mencakup rasa aman, hubungan sosial, penghargaan, posisi atau pengakuan, serta kesempatan untuk mengembangkan diri.

Dengan demikian, komponen input dalam penelitian ini menggambarkan dua faktor utama yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja pendidik, yaitu kualitas kepemimpinan kepala madrasah dan tingkat motivasi kerja pendidik.

2. Process

Komponen process menggambarkan bagaimana input berupa kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja diwujudkan dalam aktivitas penyelenggaraan pendidikan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

Proses pertama adalah penerapan gaya kepemimpinan kepala madrasah, yang meliputi orientasi terhadap tugas, relasi, dan perubahan. Kepala madrasah diharapkan mampu menerapkan ketiga orientasi tersebut secara proporsional sehingga dapat mengarahkan pelaksanaan tugas, membangun hubungan kerja yang positif, sekaligus mendorong perubahan dan pengembangan madrasah.

Proses kedua adalah pemenuhan kebutuhan motivasional guru secara bertingkat. Pemenuhan kebutuhan tersebut mengacu pada tingkatan kebutuhan dalam teori Maslow, mulai dari kebutuhan dasar, keamanan, hubungan sosial, penghargaan, hingga pengembangan diri. Pemenuhan kebutuhan tersebut diharapkan dapat membentuk dorongan kerja yang lebih baik pada pendidik.

Proses ketiga adalah interaksi antara Kepemimpinan Kepala Madrasah (X1) dan Motivasi Kerja (X2) dalam membentuk sikap kerja dan performa mengajar pendidik. Artinya, kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja tidak dipandang sebagai dua faktor yang berdiri sendiri, tetapi keduanya dapat saling mendukung dalam menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan pendidik melaksanakan tugas secara optimal.

Dengan demikian, proses dalam kerangka berpikir ini menjadi tahap transformasi dari input menuju hasil yang diharapkan, yaitu peningkatan kinerja pendidik.

3. Product

Komponen product merupakan hasil yang diharapkan dari proses yang berlangsung. Dalam penelitian ini, product berupa Kinerja Pendidik (Y).

Kinerja pendidik dalam kerangka penelitian mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 ayat (1) sebagai landasan konseptual utama (grand theory), yang mendefinisikan guru sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Kerangka Ability-Motivation-Opportunity (AMO) dari Robbins dan Judge (2019) dipinjam sebagai lensa operasional untuk menjelaskan mekanisme psikologis di balik pelaksanaan tugas keprofesian tersebut, sebagaimana diuraikan pada Bab II

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

sub-bab C.5. Berdasarkan sintesis tersebut, kinerja pendidik dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam tiga dimensi utama, yaitu:

1. Pelaksanaan Tugas Pembelajaran
2. Ketekunan dan Kesungguhan dalam Pelaksanaan Tugas
3. Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan.

Ketiga dimensi tersebut menggambarkan bahwa kinerja pendidik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga merupakan perwujudan dari amanat undang-undang mengenai tugas keprofesian guru, yang secara operasional dapat dijelaskan melalui interaksi kemampuan, motivasi, dan kesempatan sebagaimana dikemukakan Robbins dan Judge. Dengan demikian, kinerja pendidik merupakan hasil yang dapat dilihat dari bagaimana pendidik menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam proses pendidikan.

4. Kondisi Ideal

Kerangka berpikir penelitian juga menggambarkan kondisi ideal yang hendak dicapai. Kondisi ideal tersebut terdiri atas tiga hal.

Pertama, kepala madrasah diharapkan mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang meliputi task, relasi, dan perubahan secara seimbang. Keseimbangan tersebut diperlukan agar kepala madrasah dapat menjalankan fungsi kepemimpinan secara menyeluruh, baik dalam mengarahkan tugas, membangun hubungan kerja, maupun mengelola perubahan.

Kedua, guru diharapkan memiliki motivasi secara optimal pada seluruh tingkat kebutuhan, mulai dari kebutuhan dasar sampai dengan kebutuhan aktualisasi diri. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa motivasi kerja tidak hanya bergantung pada aspek finansial, tetapi juga pada keamanan kerja, hubungan sosial, penghargaan, karier, dan pengembangan diri.

Ketiga, diharapkan tercipta kinerja pendidik yang tinggi dan konsisten, khususnya pada aspek kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja. Kondisi ideal ini menjadi gambaran mengenai keadaan yang seharusnya dicapai apabila kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja dapat berjalan secara optimal.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

5. Fenomena Empiris

Berbeda dengan kondisi ideal, penelitian ini juga menemukan gambaran mengenai fenomena empiris yang menjadi dasar permasalahan penelitian. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara kondisi yang diharapkan dengan kondisi yang terjadi.

Pertama, gaya kepemimpinan kepala madrasah pada sebagian MAN se-Kabupaten Cianjur belum diterapkan secara seimbang antara orientasi tugas, relasi, dan perubahan. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan masih memiliki ruang untuk dikembangkan agar lebih proporsional sesuai dengan kebutuhan organisasi madrasah.

Kedua, motivasi kerja guru masih bervariasi, terutama berkaitan dengan aspek jenjang karier, pujian, dan pengembangan diri. Variasi tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan motivasional pendidik belum sepenuhnya berada pada kondisi yang sama.

Ketiga, kinerja pendidik belum merata antara MAN 1, MAN 2, dan MAN 3 Cianjur. Kondisi tersebut menunjukkan adanya perbedaan kinerja antarmadrasah yang perlu dikaji lebih lanjut dengan mempertimbangkan faktor kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja.

6. Alur Hubungan Kerangka Berpikir

Berdasarkan keseluruhan skema, alur kerangka berpikir penelitian dapat dijelaskan bahwa konteks dan fenomena empiris menjadi dasar dalam menentukan permasalahan penelitian. Selanjutnya, Kepemimpinan Kepala Madrasah (X1) dan Motivasi Kerja (X2) ditempatkan sebagai input yang diproses melalui penerapan gaya kepemimpinan, pemenuhan kebutuhan motivasional, serta interaksi antara kepemimpinan dan motivasi kerja.

Proses tersebut kemudian menghasilkan Kinerja Pendidik (Y) sebagai product. Hubungan tersebut selanjutnya diuji secara empiris untuk mengetahui apakah Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja benar-benar memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pendidik.

Secara sederhana, alur kerangka berpikir penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

Context → Input → Process → Product

Fenomena dan landasan teori → Kepemimpinan Kepala Madrasah (X1) + Motivasi Kerja (X2) → Penerapan kepemimpinan + Pemenuhan kebutuhan motivasional + Interaksi X1 dan X2 → Kinerja Pendidik (Y).

Berdasarkan alur tersebut, penelitian diarahkan untuk menguji tiga hubungan utama, yaitu pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Kinerja Pendidik, pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pendidik, serta pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Pendidik di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur.

Dengan demikian, kerangka berpikir penelitian memberikan landasan konseptual bahwa peningkatan kinerja pendidik dapat dikaji melalui dua faktor utama, yaitu kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja. Kedua faktor tersebut kemudian diuji secara empiris untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing maupun pengaruhnya secara simultan terhadap kinerja pendidik.

G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah diuraikan di atas, hipotesis penelitian yang diajukan untuk diuji secara statistik dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Hipotesis Pertama

H0: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur.

Ha: Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur.

2. Hipotesis Kedua

H0: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur.

Ha: Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

3. Hipotesis Ketiga

H0: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur.

Ha: Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala madrasah dan motivasi kerja secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pendidik di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Cianjur.

Pengujian terhadap ketiga hipotesis tersebut dilakukan melalui analisis regresi berganda pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, dengan kriteria pengujian: H0 ditolak dan Ha diterima apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau nilai t hitung/F hitung lebih besar dari t tabel/F tabel, sebagaimana akan diuraikan secara rinci pada teknik analisis data di Bab III. Kriteria pengujian tersebut ditetapkan secara konsisten untuk hipotesis parsial (uji t) maupun hipotesis simultan (uji F), sehingga keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis nol pada penelitian ini didasarkan pada bukti statistik yang terukur, bukan pada penilaian subjektif peneliti.

H. Definisi Operasional

Definisi operasional disusun untuk menerjemahkan konsep teoretis setiap variabel penelitian ke dalam bentuk yang dapat diukur secara empiris melalui instrumen penelitian. Perumusan definisi operasional yang tepat menjadi prasyarat penting bagi validitas instrumen penelitian, sebab kekeliruan dalam menerjemahkan konsep teoretis ke dalam indikator empiris akan berdampak pada bias pengukuran variabel secara keseluruhan. Penjelasan definisi operasional masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut.

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah (X1)

Kepemimpinan kepala madrasah didefinisikan secara operasional sebagai persepsi pendidik terhadap perilaku kepala madrasah dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memfasilitasi pendidik untuk bekerja secara efektif guna mencapai tujuan madrasah, yang diukur melalui tiga dimensi perilaku kepemimpinan menurut Yukl, yaitu perilaku berorientasi tugas, perilaku

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

berorientasi hubungan, dan perilaku berorientasi perubahan.[21] Operasionalisasi variabel ini disajikan pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4
Operasionalisasi Variabel Kepemimpinan Kepala Madrasah (X1)

No.	Dimensi	Indikator
1.	Perilaku berorientasi tugas (task-oriented)	Merencanakan program kerja madrasah; menetapkan standar dan target kerja; mengklarifikasi peran serta tanggung jawab pendidik; memantau dan mensupervisi pelaksanaan pembelajaran secara berkala.
2.	Perilaku berorientasi hubungan (relations-oriented)	Memberikan dukungan dan bimbingan kepada pendidik; membangun hubungan saling percaya; memberikan pengakuan dan apresiasi atas capaian kerja; menjalin komunikasi yang terbuka dan suportif.
3.	Perilaku berorientasi perubahan (change-oriented)	Mengomunikasikan visi mutu madrasah; mendorong inovasi dan gagasan baru dalam pembelajaran; memfasilitasi pembelajaran kolektif antarpendidik; mengelola perubahan secara adaptif.

Sumber: diadaptasi dari Yukl (2020), diolah oleh penulis.

Tabel 1.4 memperlihatkan bahwa variabel kepemimpinan kepala madrasah dijabarkan ke dalam tiga dimensi perilaku, yaitu orientasi tugas, orientasi hubungan, dan orientasi perubahan, yang masing-masing diikuti oleh indikator-indikator konkret yang dapat diamati dan dinilai oleh pendidik sebagai responden. Ketiga dimensi tersebut selanjutnya dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan pada instrumen penelitian, sehingga pengukuran terhadap kepemimpinan kepala madrasah tidak bersifat abstrak, melainkan terukur berdasarkan perilaku nyata yang dijalankan kepala madrasah sehari-hari.

2. Motivasi Kerja (X2)

Motivasi kerja didefinisikan secara operasional sebagai dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja pendidik dalam melaksanakan tugas keprofesiannya, yang diukur melalui lima dimensi kebutuhan menurut teori hierarki kebutuhan Maslow, yaitu gaji dan

[21]Gary Yukl, Leadership in Organizations, 9th ed. (New York: Pearson Education, 2020), 66–70.

fasilitas dasar, keamanan kerja, pertemanan, pujian dan jabatan, serta pengembangan diri.[22] Operasionalisasi variabel ini disajikan pada Tabel 1.5.

Tabel 1.5
Operasionalisasi Variabel Motivasi Kerja (X2)

No.	Dimensi	Indikator
1.	Gaji dan fasilitas dasar	Kesesuaian gaji/tunjangan dengan beban kerja; ketersediaan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran; kelayakan fasilitas kerja bagi pendidik.
2.	Keamanan kerja	Kejelasan status kepegawaian; rasa aman dalam melaksanakan tugas; perlindungan terhadap risiko kerja dan konflik di lingkungan kerja.
3.	Pertemanan	Hubungan kolegial antarpendidik; dukungan sosial dari rekan kerja; suasana kerja yang harmonis dan kekeluargaan.
4.	Pujian dan jabatan	Pengakuan atas prestasi kerja; kesempatan promosi atau tugas tambahan; penghargaan dari kepala madrasah dan rekan sejawat.
5.	Pengembangan diri	Kesempatan mengikuti pelatihan dan studi lanjut; dorongan untuk mengembangkan kompetensi profesional; kesempatan mengaktualisasikan potensi diri dalam pekerjaan.

Sumber: diadaptasi dari Maslow (1987), diolah oleh penulis.

Tabel 1.5 menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja diukur melalui lima dimensi kebutuhan yang tersusun secara berjenjang, mulai dari kebutuhan yang bersifat dasar dan material hingga kebutuhan aktualisasi diri yang bersifat psikologis. Susunan berjenjang tersebut mengindikasikan bahwa motivasi kerja pendidik tidak dapat direduksi hanya pada aspek kesejahteraan finansial semata, melainkan juga mencakup rasa aman dalam bekerja, kualitas relasi sosial, pengakuan atas prestasi, serta ruang untuk mengembangkan kompetensi diri secara berkelanjutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG

[22] Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, 3rd ed. (New York: Harper & Row, 1987), 15–22.

3. Kinerja Pendidik (Y)

Kinerja pendidik didefinisikan secara operasional sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pendidik, baik secara kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas pokok keprofesiannya, yang diukur melalui empat dimensi tugas keprofesian guru sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen,[23] yaitu perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, dan tindak lanjut hasil evaluasi. Keempat dimensi tersebut selaras dengan proposisi Robbins dan Judge bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk berkinerja,[24] sehingga indikator yang disusun mencerminkan wujud konkret dari ketiga unsur tersebut dalam praktik keprofesian guru sehari-hari. Operasionalisasi variabel ini disajikan pada Tabel 1.6.

Tabel 1.6
Operasionalisasi Variabel Kinerja Pendidik (Y)

No.	Dimensi	Indikator
1.	Perencanaan pembelajaran	Menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP); merumuskan tujuan pembelajaran secara operasional; menentukan metode dan media pembelajaran yang sesuai.
2.	Pelaksanaan pembelajaran	Melaksanakan pembelajaran sesuai rencana; menggunakan metode dan media pembelajaran secara bervariasi; mengelola kelas dan melibatkan peserta didik secara aktif.
3.	Evaluasi pembelajaran	Menyusun instrumen penilaian yang valid; melaksanakan penilaian secara objektif; menganalisis hasil belajar peserta didik.
4.	Tindak lanjut hasil evaluasi	Melaksanakan program remedial bagi peserta didik yang belum tuntas; melaksanakan program pengayaan; memanfaatkan hasil evaluasi untuk perbaikan pembelajaran berikutnya.

Sumber: diadaptasi dari UU No. 14 Tahun 2005 dan Robbins & Judge (2019), diolah oleh penulis.

[23]Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 1 ayat (1).

[24]Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, Organizational Behavior, 18th ed. (New York: Pearson Education, 2019), 555–556.

Setiap indikator pada ketiga variabel di atas selanjutnya dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan dalam instrumen angket penelitian dengan skala pengukuran ordinal berskala lima (skala Likert), yaitu Sangat Setuju, Setuju, Ragu-Ragu, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju, dengan rentang skor 1 sampai dengan 5 untuk pernyataan positif. Konsistensi antara definisi konseptual, definisi operasional, dan indikator empiris pada ketiga variabel tersebut dijaga secara ketat agar instrumen yang dihasilkan benar-benar valid dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Rincian kisi-kisi instrumen, uji validitas, dan uji reliabilitas masing-masing variabel akan diuraikan lebih lanjut pada Bab III Metode Penelitian.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG